

Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire



**DESCRIPTIONS DE FONCTION DU PERSONNEL
JUDICIAIRE DE NIVEAU A, GREFFIERS ET
SECRETAIRES**

**PARTIE 1 : SECRETAIRES EN CHEF, SECRETAIRES CHEF DE
SERVICE, SECRETAIRES ET JURISTES DE PARQUET**

Septembre 2009

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	4
2. METHODE DE TRAVAIL	6
2.1. METHODOLOGIE RELATIVE AUX DESCRIPTIONS DE FONCTION	6
2.2. COLLECTE D'INFORMATIONS	6
2.3. REDACTION DU RAPPORT – PROJETS DE DESCRIPTIONS DE FONCTION	7
3. CONSTATATIONS GLOBALES SUR LA BASE DE L'ANALYSE (DE TERRAIN).....	10
3.1. LA RELATION ENTRE L'ORDRE JUDICIAIRE ET LE SPF JUSTICE	10
3.2. LES PROCESSUS DE GESTION AU SEIN DU MINISTERE PUBLIC.....	11
3.3. LES PROCESSUS PRIMAIRES AU SEIN DU MINISTERE PUBLIC	12
3.4. LES PROCESSUS DE SOUTIEN	14
3.5. LA TAILLE DES ENTITES	15
4. "AS IS" - "TO BE" PAR FONCTION.....	18
4.1. LA FONCTION DE SECRETAIRE EN CHEF.....	18
4.1.1. <i>LE SECRETAIRE EN CHEF "AS IS"</i>	18
4.1.2. <i>REFLEXIONS CONCERNANT LE SECRETAIRE EN CHEF "TO BE "</i>	25
4.1.3. <i>PROJET DE DESCRIPTIONS DE FONCTION SECRETAIRE EN CHEF "AS IS +"</i> 32	
4.1.3.1. LE SECRETAIRE EN CHEF A LA TETE D'UNE ENTITE DE GRANDE TAILLE.....	32
4.1.3.2. LE SECRETAIRE EN CHEF A LA TETE D'UNE ENTITE DE TAILLE MOYENNE.....	39
4.1.3.3. LE SECRETAIRE EN CHEF A LA TETE D'UNE ENTITE DE PETITE TAILLE.....	47
4.2. LA FONCTION DE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE.....	55
4.2.1. <i>LE SECRÉTAIRE CHEF DE SERVICE "AS IS"</i>	55
4.2.1.1. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE OU PLUSIEURS SECTIONS ..	58
4.2.1.2. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET QUI	
PREND UNE PART ACTIVE ET QUOTIDIENNE AUX PROCESSUS PRIMAIRES.....	60
4.2.1.3. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES	
PROCESSUS DE SOUTIEN, AVEC OU SANS ASPECT DIRIGEANT	61
4.2.2. <i>REFLEXIONS CONCERNANT LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE "TO BE "....</i> 63	
4.2.2.1. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE OU PLUSIEURS SECTIONS ..	63
4.2.2.2. QUEL AVENIR POUR LA FONCTION DE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE	
D'UNE (SOUS-)SECTION ET QUI PREND UNE PART ACTIVE ET QUOTIDIENNE AUX	
PROCESSUS PRIMAIRES ?.....	65
4.2.2.3. QUEL AVENIR POUR LA FONCTION DE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE	
PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN ?.....	66
4.2.3. <i>PROJET DE DESCRIPTIONS DE FONCTION DE SECRETAIRE-CHEF DE SERVICE</i>	
<i>"AS IS +"</i>	68
4.2.3.1. LE SECRÉTAIRE CHEF DE SERVICE À LA TÊTE D'UNE OU DE PLUSIEURS SECTIONS	
.....	68
4.2.3.2. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET ACTIF	
QUOTIDIENNEMENT DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES (ET DANS LES PROCESSUS DE	
SOUTIEN).....	76
4.2.3.3. LE SECRETAIRE-CHEF DE SERVICE PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES	
PROCESSUS DE SOUTIEN.....	84
4.3. LA FONCTION DE SECRETAIRE.....	89
4.3.1. <i>LE SECRETAIRE "AS IS"</i>	89
4.3.1.1. LE SECRETAIRE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET ACTIF QUOTIDIENNEMENT	
DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	91
4.3.1.2. LE SECRETAIRE – GESTIONNAIRE DE SYSTEME.....	96
4.3.1.3. LE SECRETAIRE DE CABINET	98
4.3.2. <i>REFLEXIONS SUR LA FONCTION DE SECRETAIRE "TO BE"</i>	99

4.3.2.1. UNE RÉGLEMENTATION ADÉQUATE POUR LE STATUT DE L'ENSEMBLE DU NIVEAU B.....	100
4.3.2.2. LE CADRE MOYEN DIRIGEANT.....	102
4.3.2.3. LE NIVEAU B ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	107
4.3.2.4. LE NIVEAU B ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN.....	109
4.3.2.4.1. L'EXPERT ICT.....	109
4.3.2.4.2. LE SECRETAIRE DE CABINET.....	110
4.3.3. PROJET DE FAMILLES DE FONCTIONS SECRETAIRE "AS IS +"	111
4.3.3.1. LE SECRETAIRE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET ACTIF QUOTIDIENNEMENT DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	111
4.3.3.2. LE SECRETAIRE - GESTIONNAIRE DE DOSSIERS DANS DES PROCESSUS PRIMAIRES.....	116
4.3.3.3. LE SECRETAIRE - GESTIONNAIRE DE SYSTEME.....	119
4.3.3.4. LE SECRETAIRE DE CABINET.....	122
4.4. LA FONCTION DE JURISTE DE PARQUET.....	125
4.4.1. LE JURISTE DE PARQUET "AS-IS".....	125
4.4.1.1. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	127
4.4.1.2. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN.....	130
4.4.2. REFLEXIONS CONCERNANT LE JURISTE DE PARQUET "TO BE".....	131
4.4.2.1. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	131
4.4.2.2. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN.....	137
4.4.3. PROJET DE DESCRIPTIONS DE FONCTION DE JURISTE DE PARQUET "AS IS +"	140
4.4.3.1. LE JURISTE DE PARQUET JUNIOR PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	140
4.4.3.2. LE JURISTE DE PARQUET SENIOR PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES.....	145
4.4.3.3. LE JURISTE DE PARQUET SENIOR PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN.....	151
NOTES.....	155

1. INTRODUCTION

Les autorités politiques et judiciaires réfléchissent pleinement à la modernisation de la gestion des cours et tribunaux. A cet égard, de nombreux aspects entrent en ligne de compte : la responsabilisation et l'autonomisation (impliquant le glissement de certaines compétences décisionnelles et l'organisation de structures d'autorité appropriées), l'adaptation de la taille des entités, le développement et la réorganisation des processus de soutien (ICT, gestions des connaissances, statistiques, ...), etc.

Il est évident que la politique du personnel constitue une partie essentielle de cette réflexion. La bonne affectation des collaborateurs appropriés aux niveaux adéquats dans les différents processus-clés (processus de pilotage ou de gestion, processus relatifs aux activités de base, processus de soutien) représente un défi important. Les descriptions des rôles et des responsabilités des différentes fonctions dans ces processus-clés ainsi que de leur contribution spécifique au fonctionnement de l'organisation constituent par excellence le point de départ d'une politique du personnel intégrale contemporaine ; ces descriptions de fonction forment en effet la base des sélections, des évaluations, de la détermination des niveaux de traitement, des formations, etc.

Cette approche contemporaine a été implémentée dans la loi du 25 avril 2007 modifiant le Code judiciaire, notamment les dispositions relatives au personnel judiciaire de niveau A, aux greffiers et aux secrétaires ainsi que les dispositions relatives à l'organisation judiciaire (en particulier les articles 15 et 16).

Le 4 juin 2008, la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire a conclu un protocole avec le Ministre de la Justice de l'époque, les représentants de l'Ordre judiciaire¹ et le SPF Justice, s'engageant à rédiger des projets de descriptions de fonction et de familles de fonctions pour le personnel judiciaire du niveau A, les greffiers et les secrétaires.

Ces descriptions sont rédigées en exécution de la réglementation précitée. Le travail est réalisé en deux phases. La première phase concerne le personnel judiciaire du ministère public. La seconde phase consiste en une analyse du personnel judiciaire du siège. Le présent rapport est un premier résultat de la première phase. Il traite des fonctions de base du personnel judiciaire du ministère public, à savoir les fonctions de secrétaire en chef, de secrétaire-chef de service, de secrétaire et de juriste de parquet.

Les descriptions de fonction ne peuvent être envisagées indépendamment de l'organisation dans son ensemble, laquelle est actuellement en pleine transformation. Les projets de descriptions de fonction s'inscrivent dès lors largement dans ce contexte.

La CMOJ juge essentiel, dans tous ses projets, de travailler en étroite collaboration avec le terrain. C'est également le cas dans le présent projet. L'équipe remercie de tout cœur pour leur enthousiasme et leur ouverture d'esprit, toutes les personnes qui y ont collaboré jusqu'ici.

2. METHODE DE TRAVAIL

2.1. METHODOLOGIE RELATIVE AUX DESCRIPTIONS DE FONCTION

Dans la rédaction des projets de descriptions de fonction et de familles de fonctions, l'équipe est tenue de respecter la méthodologie qui figure dans le nouveau statut.

Le législateur a opté pour le "système de pondération de fonctions lié aux compétences 5+1 Compas" de la firme privée Hudson. Les fonctions à pondérer doivent à cet effet être répertoriées d'une manière standardisée. Une dizaine de rubriques, parmi lesquelles les rôles et les domaines de résultats, l'autonomie et le positionnement, doivent être développées dans les descriptions de fonction. Finalement, les descriptions de fonction doivent permettre de déterminer la contribution apportée par chaque fonction pour soutenir la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour le niveau A, les profils de compétence sont déterminés sur la base de la classe de pondération.

2.2. COLLECTE D'INFORMATIONS

Comment l'équipe a-t-elle préparé la rédaction des projets ?

Le point de départ des travaux a consisté à ***dresser l'inventaire des fonctions actuelles dans les niveaux concernés***. Pourquoi cet inventaire était-il important ? D'une part, car il ne fallait oublier aucune fonction. D'autre part, car il convenait d'examiner soigneusement les fonctions qui devaient être intégrées dans des descriptions de fonction ou familles de fonctions séparées en raison de leur spécificité en termes de contenu des tâches, de responsabilités, de compétences requises et d'expertise. Cette question est cruciale, notamment pour la pondération des fonctions du niveau A.

A cet effet, pour le niveau A, l'équipe a envoyé un questionnaire aux personnes de contact des sites-pilotes. La confection de ce questionnaire a notamment été fondée sur des projets de descriptions de fonction déjà existants et sur les rapports annuels des entités. En ce qui concerne les secrétaires, les familles de fonctions existantes du niveau administratif B ont été présentées aux sites pilotes. Leur contenu devait être comparé avec les fonctions actuelles des secrétaires. Une synthèse des réponses et remarques écrites qui nous ont été adressées a été examinée par la suite au sein d'un groupe de travail composé des représentants des sites pilotes.

L'équipe ***a ensuite interviewé une cinquantaine de titulaires de fonction***.

Pour le niveau A, on s'est efforcé de passer en revue toutes les fonctions retenues par le groupe de travail (par exemple, secrétaires en chef de grandes et petites entités).

Pour les secrétaires, l'objectif a été de composer, avec l'aide des personnes de contact, un groupe de titulaires de fonction à interviewer tel qu'un éventail aussi large que possible de fonctions – classées par catégorie de processus (processus de pilotage ou de management, processus relatifs aux activités de base, processus de soutien) – puissent être analysées.

Pour chaque entretien, l'équipe a rédigé un rapport individuel confidentiel, qui a ensuite été envoyé pour approbation au titulaire de fonction.

Dans une phase ultérieure, **25 responsables stratégiques des sites-pilotes ont été interviewés** (chefs de corps, secrétaires en chef et magistrats chargés de la gestion). Ces interviews étaient basées sur un document de travail par fonction, rédigé sur la base des interviews des titulaires de fonction et de divers documents stratégiques et scientifiques.

Certaines fonctions ne se retrouvaient pas dans les sites-pilotes, comme les fonctions d'analyste statistique/criminologue-coordonateur, de secrétaire en chef de la Cour de cassation et du parquet fédéral. Le **périmètre du projet a dès lors été élargi à ces fonctions**. Une méthodologie similaire a été utilisée pour les examiner.

2.3. REDACTION DU RAPPORT – PROJETS DE DESCRIPTIONS DE FONCTION

A ce jour, les travaux que nous venons d'évoquer ont débouché sur ce premier rapport. Les résultats de notre analyse des fonctions de criminologue, de criminologue-coordonateur, d'analyste statistique et d'analyste statistique-coordonateur seront traités dans un deuxième rapport.

Un grand nombre de personnes interviewées ont soulevé de nombreux problèmes qui n'étaient pas directement liés à leur fonction. L'équipe a néanmoins estimé qu'il était important de les mentionner dans le rapport parce que ces problèmes et questions constituent le contexte dans lequel évoluent les fonctions et qui contribue à les modeler. Ces problèmes ont, dans une large mesure, été classés selon les processus de base à l'œuvre dans l'organisation.

Ensuite, chaque fonction a été traitée séparément. La situation existante ("*as is*") a d'abord été décrite sur la base de tous les éléments relevés par l'équipe sur le terrain. On a essayé autant que possible de prendre en considération toutes les nuances et tous les aspects. Afin de comprendre au mieux la situation existante, nous avons en outre examiné chaque fois quel était l'objectif initial du législateur concernant la fonction et comment celle-ci a évolué dans les faits.

L'organisation traverse actuellement une phase de grand changement. Au ministère public, certains concepts de management public moderne entrent

progressivement dans les pratiques ; on peut songer, par exemple, à l'élaboration de plans stratégiques. Pendant ses travaux, l'équipe a en outre pris connaissance des projets de réforme du Ministre de la Justice par le biais de sa note "Le paysage judiciaire. Vers une nouvelle architecture de la justice".

Le présent projet devait dès lors intégrer les réflexions nécessaires sur l'évolution future des fonctions ("*to be*") dans ce contexte de changement. On a essayé d'initier cette réflexion pour chaque fonction. A cet égard, l'équipe s'est basée sur les considérations du terrain, sur différents documents stratégiques et sur ses propres analyses.

A ce jour, les conditions pour combler le fossé entre les "fonctions as is" et les "fonctions to be" sont loin d'être remplies. Des "descriptions de fonction to be" irréalistes manqueraient dès lors leur objectif ou seraient même contre-productives. Les titulaires de fonction actuels ne se reconnaîtraient pas dans ces descriptions. De futurs titulaires de fonction, sélectionnés sur la base de ces descriptions, ne pourraient dans la pratique pas s'y retrouver davantage. C'est pourquoi des descriptions de fonction "*as is +*" sont élaborées pour une phase transitoire : d'une part, elles correspondent autant que possible à la réalité, d'autre part, elles contiennent déjà des éléments de la fonction "to be". Cette formule offre la possibilité de sélectionner dès à présent de futurs membres du personnel en fonction de compétences "adaptées". Elle permet en outre de détecter les besoins en formation des membres du personnel actuels en vue de l'acquisition de ces compétences "adaptées".

Au lieu de se contenter d'énumérer des tâches, l'équipe doit, selon la méthodologie imposée par le statut, décrire les rôles et les domaines de résultats de la fonction. Ceux-ci sont alors illustrés par des tâches concrètes. Les rôles sont définis sur la base des processus de travail d'une organisation, il s'agit en d'autres termes de se demander dans quels processus-clés la fonction est impliquée et quelle est sa contribution pour l'organisation. Pour chaque rôle que remplit une fonction, il faut examiner dans quels grands domaines la fonction doit exécuter ses tâches pour parvenir aux résultats que l'organisation attend d'elle. Ces grands domaines sont les domaines de résultats de la fonction.

Pour un même rôle, nous avons tâché d'adopter toujours la même définition, indépendamment de la fonction qui exerce ce rôle. Cette définition des rôles figure dans les réflexions sur les fonctions "to be". Cette méthode de travail n'a pu être suivie dans la cartographie des fonctionnaires fédéraux. En effet, un très grand nombre de personnes ont collaboré aux centaines de descriptions de fonction de la fonction publique fédérale. En conséquence, un même rôle s'est vu attribuer une signification variable selon la fonction et dans d'autres cas, différentes dénominations ont été données à des rôles de contenu identique. Notre méthode de travail présente l'avantage d'accroître la cohérence des différentes descriptions de fonctions entre elles. Elle permet d'analyser comment les diverses fonctions exercent un même rôle ; exercent-elles par exemple ce rôle à l'égard de toutes les composantes, de quelques composantes ou d'une seule composante de l'organisation ?

Enfin, il convient de souligner qu'en principe, la description de fonction doit englober environ quatre-vingt pour cent des tâches des titulaires de fonction. Le cas échéant, il peut arriver qu'un titulaire de fonction remplisse un rôle qui ne figure pas dans la description de fonction. Par ailleurs, il est possible qu'un titulaire de fonction n'endosse qu'une partie d'un rôle ou d'un domaine de résultat, voire qu'il ne les endosse pas du tout.

En règle générale, selon la méthode de description de fonction adoptée, on considère qu'une description de fonction se compose en définitive de 5 à 8 rôles et domaines de résultat.

Dans les projets de descriptions de fonction "as is +" qui figurent dans le présent rapport, nous avons toutefois consigné tous les rôles et domaines de résultat que nous avons pu détecter à travers notre analyse. Ceci implique que, dans certains cas, ces projets comportent nettement plus de 8 rôles ou domaines de résultat. Nous estimons en effet qu'au cours du processus de validation des descriptions de fonction, c'est au ministère public lui-même qu'il appartiendra de se positionner quant aux rôles et domaines de résultat qu'il convient de considérer comme prioritaires pour chacune des fonctions.

3. CONSTATATIONS GLOBALES SUR LA BASE DE L'ANALYSE (DE TERRAIN)

Au cours des entretiens, les personnes issues du terrain ont signalé de nombreux problèmes complexes. Une grande partie d'entre eux dépassent le cadre du projet au sens strict mais sont indissociablement liés à la réflexion sur les fonctions. Dans cette partie, nous donnons un aperçu global des problèmes les plus importants. Nous reviendrons sur certaines questions dans les chapitres où les fonctions sont examinées séparément. Différentes initiatives réglementaires et autres initiatives stratégiques ont déjà été prises par le passé pour résoudre ces problèmes. Il semble toutefois qu'il reste encore du chemin à parcourir.

Les problèmes sont classés ci-après selon les processus-clés au sein du ministère public, plus précisément :

- Les *processus de pilotage ou de gestion* : ils englobent toutes les activités de planification, de contrôle, d'évaluation et d'adaptation, aux niveaux stratégique et opérationnel, tant pour la gestion que pour la politique criminelle. Les personnes qui y participent sont celles qui ont un pouvoir de décision.
- Les *processus primaires ou de réalisation* : ils englobent les tâches essentielles (le cœur de métier ou "core business") du ministère public, à savoir le traitement des dossiers judiciaires individuels. Dans le présent rapport, les activités du secrétariat entrent également dans ce cadre.
- Les *processus de soutien ou d'appui* : ils soutiennent les processus de gestion et les processus primaires (ICT, service du personnel, communication, gestion des connaissances, ...).

Sont également abordées les questions de la relation entre l'Ordre judiciaire et le SPF Justice ainsi que de la taille des entités.

3.1. LA RELATION ENTRE L'ORDRE JUDICIAIRE ET LE SPF JUSTICE

Actuellement, l'Ordre judiciaire n'a pas la responsabilité de l'attribution de ses moyens en personnel et de ses moyens matériels (cadres du personnel, sélections, mutations, ICT, ...).²

Les possibilités et l'autonomie dans la définition des aspects de gestion dans un plan de politique de parquet sont donc très limitées. Cela complique également son opérationnalisation.

Les personnes issues du terrain ressentent une grande distance entre leurs organisations et le SPF Justice, l'instance qui leur alloue les moyens. La structure est encore très bureaucratique. Le SPF Justice ne communique sa vision et sa stratégie que dans une faible mesure. Son traitement des demandes relatives à la répartition des moyens en personnel et des moyens matériels est peu transparent, objectif et standardisé. En outre, des réponses aux besoins sont insuffisantes ou trop lentes.

Voici quelques exemples cités par les personnes interviewées :

- apparemment, un dossier motivé est parfois introduit rapidement auprès de l'inspecteur des finances pour une entité alors que dans d'autres cas similaires, ce n'est pas le cas ;
- différentes procédures administratives (par exemple, la procédure de mutation) sont perçues comme très lourdes et éprouvantes ;
- en cas de manque de personnel pour cause de maladie ou en raison de places vacantes, il faut régulièrement attendre plusieurs mois avant qu'une solution soit trouvée; l'offre de candidats valables est souvent très limitée et il y a peu de prise sur le choix final ;
- les cadres du personnel sont régulièrement perçus comme étant inappropriés aux besoins du secrétariat (par exemple, trop de secrétaires et pas assez de bacheliers professionnels, trop peu de personnel par rapport au nombre de magistrats, ...). Une adaptation dépend souvent de la bonne volonté de la direction générale de l'Organisation judiciaire (DGOJ).

La DGOJ développe actuellement différents projets qui devraient remédier à ces problèmes : création du service Accountmanagement, désignation de correspondants au sein de l'Ordre judiciaire et utilisation d'un catalogue de services.

3.2. LES PROCESSUS DE GESTION AU SEIN DU MINISTERE PUBLIC

Les processus de gestion au sein du ministère public peuvent également être améliorés.

A de multiples reprises, nos interlocuteurs nous ont signalé *qu'il existait en de nombreux endroits un fossé entre le monde de la magistrature et celui du personnel judiciaire*. Il s'agit de deux organisations différentes : chacune dispose de sa propre culture, de sa propre dynamique, de ses propres processus de travail, ... L'une n'est pas toujours consciente des implications de ses décisions sur le fonctionnement de l'autre. De plus en plus de voix s'élèvent pour instaurer davantage de synergie et de complémentarité entre ces deux mondes par le biais d'une concertation permanente. Les rapports entre les dirigeants de ces deux groupes doivent être formalisés et clarifiés.

Malgré toutes les tentatives de modernisation, le ministère public est toujours structuré selon un *modèle bureaucratique*, avec une hiérarchie rigide et une séparation assez stricte entre les décideurs et les exécutants. *Un management moderne, qui met l'accent sur la responsabilisation (opérationnelle) à chaque niveau, n'est encore que peu répandue au sein du ministère public.*

Le ministère public n'intègre que lentement le contrôle de gestion moderne dans tous ses aspects (c'est-à-dire le pilotage actif de la gestion et la maîtrise de l'organisation), notamment une gestion des objectifs, des processus, des risques, de l'organisation en tant que telle.

En règle générale, l'organisation a *peu investi dans les compétences et l'expertise technique des dirigeants parmi le personnel judiciaire*. Il y a peu d'expertise dans le domaine du contrôle de gestion. Par le passé, une approche moderne n'était pas toujours attendue d'eux. En outre, *des instruments de mesure et de suivi précis et uniformes font souvent défaut* (statistiques, tableaux de bord, mesure de la charge de travail, ...).

Par ailleurs, le management de deuxième ligne prend régulièrement en charge des tâches du management de première ligne : les secrétaires en chef effectuent par exemple certaines tâches qui logiquement devraient être exécutées par des secrétaires-chefs de service ou des secrétaires. Des structures organisationnelles et des organigrammes adaptés sont nécessaires.

3.3. LES PROCESSUS PRIMAIRES AU SEIN DU MINISTERE PUBLIC

Les processus primaires peuvent également être considérablement améliorés.

Chaque entité organise à sa manière ses processus en général et donc ses processus primaires également. *L'uniformité est faible que ce soit entre parquets ou entre auditorats, ou encore entre parquets généraux ou auditorats généraux.*

Une plus grande attention et un plus grand professionnalisme pourraient être accordés *à l'élaboration et à la redéfinition de ces processus dans une organisation adaptée.*

Les *nombreux chevauchements* qui existent *entre les fonctions* suivantes compliquent le déploiement approprié des différentes catégories de personnel dans ces processus :

- . magistrats et juristes de parquet ;
- . magistrats et criminologues ;
- . juristes de parquet et criminologues ;
- . juristes de parquet et niveaux B ;
- . magistrats et secrétaires ;
- . secrétaires et niveaux administratifs B, C et D.

Le besoin de clarifier les choses est considérable. En effet, de tels chevauchements sont néfastes, tant pour la motivation du personnel que pour l'efficacité et la gestion économe au sein de l'organisation.

En général, nos interlocuteurs conviennent qu'une réflexion sur *les tâches essentielles des magistrats* peut constituer le point de départ d'une clarification. Exception faite des aspects qui doivent absolument être traités par les magistrats, tout le reste pourrait être confié aux niveaux adéquats parmi le personnel judiciaire, en prenant en compte le degré de complexité. L'équipe de projet a déjà lancé un début de débat à ce sujet avec les présidents des organes représentatifs du ministère public. Eventuellement, des initiatives réglementaires seront nécessaires à terme. Cet exercice touche bien entendu également à l'essence de la fonction de magistrat. Il nous paraît dès lors qu'une étroite collaboration doit exister avec le projet d'élaboration de descriptions de fonction pour la magistrature.

Il va de soi que, surtout si on s'oriente vers ce genre de solution, chaque niveau doit disposer de la bonne expertise et des bonnes compétences. Beaucoup soulignent que *le niveau actuel de certaines catégories au sein des secrétariats est inférieur au niveau requis.*

Différents facteurs peuvent être à l'origine de cet état de fait :

- . il ressort des travaux préparatoires de la loi du 17 février 1997 ³ que les *attentes du législateur* à l'égard du secrétaire en chef et du secrétaire étaient encore *très limitées* (voir infra) ;
- . la *magistrature* s'est souvent ralliée à ce point de vue. Elle n'attend guère de ces catégories qu'elles prennent des initiatives (d'amélioration) et qu'elles assument des responsabilités plus lourdes. L'accent est davantage mis sur des tâches purement exécutives. Le personnel se voit offrir peu de possibilités de se développer et de montrer ses capacités. Le très lourd système de visa, encore présent à de nombreux endroits, n'est pas non plus de nature à contribuer à la responsabilisation du personnel. Une exception notable au contrôle strict est constatée dans le cadre de l'exécution des peines : dans ce domaine, il y a peu de contrôle et d'accompagnement par la magistrature ;
- . malgré le fait que la majorité des membres du personnel *n'ont fait que les humanités supérieures, voire inférieures, la formation au sein de l'organisation est principalement dispensée "sur le tas", et donc d'une manière peu structurée* ;
- . lorsqu'un titulaire de fonction quitte l'organisation, il emporte souvent avec lui d'importantes connaissances techniques et une large expertise qui ne sont pas enregistrées par l'organisation. *La rétention des connaissances n'est présente que de manière limitée.*

La pratique montre que des fonctions relativement nouvelles, comme celles de criminologue à la section jeunesse, sont créées par les décideurs politiques *sans*

mission ni positionnement suffisamment clairs. Les fonctions non juridiques sont en outre trop peu reconnues dans leur expertise spécifique.

3.4. LES PROCESSUS DE SOUTIEN

Les processus destinés à soutenir les processus de gestion et les processus primaires peuvent également être davantage professionnalisés et organisés de manière plus efficace, à d'autres niveaux, que ce soit au sein ou en dehors de l'Ordre judiciaire.

Par manque de direction et d'accompagnement au niveau central, chaque entité consacre encore énormément de temps à ses propres tâches de soutien⁴.

Le soutien requis par le *contrôle de gestion* est encore peu professionnalisé. La volonté d'organiser l'entité de manière plus efficace et plus efficiente dans le but d'en accroître la qualité est en tout cas présente. Le niveau des initiatives locales est toutefois très disparate. Certains ont eu la possibilité de faire appel à des experts externes et à une aide financière. Leurs connaissances et expériences ne sont néanmoins que peu communiquées aux autres entités. Dans d'autres entités, certaines sections tentent de lancer des initiatives d'amélioration isolées de manière plutôt artisanale. L'utilisation de diagrammes d'activités⁵ par exemple n'est pas encore généralisée.

Les concepts modernes dans le domaine de la *gestion du personnel* qui ont récemment été intégrés dans le nouveau statut du personnel sont difficilement mis en œuvre sur le terrain. L'accompagnement et la communication depuis la DGOJ pourraient être abordés de manière plus conviviale et interactive. A cet égard, les circulaires ne représentent pas toujours l'instrument le plus adéquat.

Les attachés HRM recrutés récemment⁶ attirent déjà l'attention sur une nouvelle approche. Cette fonction est trop récente pour être évaluée dès à présent. Cette évaluation devra toutefois intervenir en étroite collaboration avec les utilisateurs de ce nouveau service.

La *gestion des connaissances* peut également être organisée plus efficacement. Chaque entité consacre énormément de temps au traitement d'informations brutes pour ensuite souvent les mettre en œuvre, et ce de manière souvent peu uniforme.

Le développement d'*instruments de mesure et de suivi* est absolument indispensable à un contrôle de gestion moderne. Certaines entités ne peuvent pas encore recourir dans ce but à des applications métier standardisées. Le sens de l'initiative et de la créativité des personnes qui ont elles-mêmes développé une application "maison" ne peut être que salué. Si elles présentent une incontestable utilité pour l'entité locale, ces applications ne permettent cependant pas de générer des données uniformes. Par la force des choses, les instruments de mesure et de suivi sont dès lors très limités. Les instruments

existants, comme les statistiques des parquets, ont déjà pleinement démontré leur intérêt, même si ces dernières gagneraient à être exploitées de manière plus large encore. L'instrument de mesure de la charge de travail qui est encore en plein développement pour le ministère public est perçu par le terrain comme un instrument relativement complexe, peu convivial et nécessitant un temps non négligeable.

La plupart des personnes interviewées ont pu convenir que les *fonctions de soutien* (spécialistes et assistance administrative dans les domaines de l'ICT, de P&O, de la gestion des connaissances, de la communication, ...) devraient être intégrées dans une *structure séparée*. Bien entendu, ce devrait être le cas davantage encore dans le cadre d'une plus grande autonomisation des entités. Toutefois, aucune unanimité ne s'est dégagée parmi nos interlocuteurs quant au niveau auquel situer pareille structure. Beaucoup craignent qu'en cas de centralisation trop importante du soutien au sein du ministère public, les réponses aux besoins locaux soient à nouveau insuffisantes (et insuffisamment rapides). En outre, tous les responsables stratégiques ont souligné que le pouvoir final de décision quant à *l'utilisation* des moyens en personnel et des moyens matériels devait se situer à l'échelon des dirigeants du niveau local.

Une structure spécifique pourrait également offrir une solution pour les grades ou les titres qui sont actuellement *pourvus "de manière inappropriée"*, avec des conséquences néfastes pour la cohérence de la structure du personnel. Sont, par exemple, emblématiques de ces situations, les nombreux secrétaires et secrétaires-chefs de service qui remplissent des tâches dans les domaines de l'informatique, de la documentation, de la gestion des statistiques, etc. Ce sont les besoins locaux qui ont, peu à peu, généré cet état de fait. Par ailleurs, la structure existante ne permettait guère de recruter un autre personnel que celui qui était destiné aux processus primaires. Pareil recrutement ne pouvait avoir lieu que via de très lourdes procédures réglementaires (création de grades particuliers, adaptation des cadres du personnel).

3.5. LA TAILLE DES ENTITES

La taille des entités influence considérablement tous les processus-clés.

Les entités plus petites attirent régulièrement l'attention sur les *avantages de leur taille*.

- . Le chef de corps est plus facilement informé du fonctionnement quotidien de son entité. L'absence de différents échelons dans l'organisation facilite la communication top down et bottom up.
- . Le caractère plus informel d'une petite entité rend l'organisation moins rigide et moins stricte et laisse une plus grande marge pour les initiatives spontanées de la base.

Constatations globales sur la base de l'analyse (de terrain)

- . Le personnel peut être affecté de manière polyvalente et flexible ; il peut même être fait appel à du personnel d'un niveau plus élevé pour pallier un manque de personnel. Cela peut avoir un effet bénéfique pour l'esprit d'équipe.
- . Les aspects humains peuvent mieux être abordés.

Néanmoins, les *inconvenients des entités plus petites* sont également évoqués explicitement ou ont pu être déduits des propos de nos interlocuteurs.

- . La petite taille rend plus difficile la création de fonctions spécialisées qui peuvent se consacrer à un processus-clé déterminé avec le professionnalisme nécessaire.
 - . Ainsi les fonctions dirigeantes peuvent se consacrer dans une moindre mesure à leur rôle de gestion car elles sont tenues de participer également aux processus primaires et aux processus de soutien.
 - . Ou encore, les cadres restreints du personnel ne permettent pas que des fonctions se consacrent exclusivement à des rôles dans les processus de soutien ;
- . Les membres du personnel sont censés faire preuve d'une grande polyvalence. Malgré le fait qu'une certaine polyvalence est effectivement très intéressante pour l'individu et l'organisation, elle peut également donner lieu à des confusions de fonctions, de rôles et de responsabilités.
- . Dans les entités de taille plus restreinte, les conflits interpersonnels et les manques de personnel peuvent immédiatement avoir un impact négatif considérable sur le fonctionnement de l'entité dans son ensemble. Des solutions passant par des glissements internes de personnel sont plus difficiles à trouver. Les tensions internes peuvent rapidement rendre l'ambiance de travail quasi intenable.

* *

*

En vue de schématiser la problématique, toutes les fonctions actuelles au sein d'une entité locale sont intégrées ci-après dans les processus auxquels elles participent aujourd'hui.

FONCTIONS AS /S

FONCTIONS DANS LES PROCESSUS DE GESTION			FONCTIONS DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES	FONCTIONS DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN
Stratégie (politique criminelle et gestion)	Opérationnalisation de la stratégie	Direction coaching (1 ^{ère} / 2 ^{ème} ligne)	Gestion de dossiers	Documentation, ICT, gestion du personnel, gestion des connaissances, logistique, communication
Chef de corps				
Magistrats chargés de fonctions de gestion			Magistrat de parquet	Magistrat de parquet
			Juriste de parquet	Magistrat de parquet
Secrétaire en chef	Secrétaire en chef	Secrétaire en chef	Secrétaire en chef	Secrétaire en chef
Secrétaire chef de service	Secrétaire chef de service	Secrétaire chef de service	Secrétaire chef de service	Secrétaire chef de service
			Juriste de parquet	Juriste de parquet
			Criminologue	Criminologue
				Analyste statistique
				HRM
				Traducteur réviseur
	Secrétaire	Secrétaire	Secrétaire	Secrétaire
			Ancien secrétaire-adjoint	
			Niveau B (expert, expert ICT, expert administratif)	
			Niveau C (assistant)	
			Niveau D (collaborateur)	

4. "AS IS" – "TO BE" PAR FONCTION

4.1. LA FONCTION DE SECRETAIRE EN CHEF

4.1.1. LE SECRETAIRE EN CHEF "AS IS"

La description de la fonction de secrétaire en chef à l'article 173 du Code judiciaire est extrêmement sommaire :

"Sans préjudice des tâches et de l'assistance visées à l'article 176 (= tâches du secrétaire), le secrétaire en chef du parquet est chargé de diriger les services administratifs, ce sous l'autorité et la surveillance du procureur général, du procureur fédéral, du procureur du Roi ou de l'auditeur du travail. Il répartit les tâches administratives entre les membres et le personnel du secrétariat."

La genèse et l'évolution de la fonction sont assez remarquables. Le titre de secrétaire en chef n'a été institué que par la loi du 17 février 1997⁷. C'est d'ailleurs dans cette loi que le secrétariat a été reconnu pour la première fois en tant qu'entité. Auparavant, un secrétaire dirigeait les services administratifs.

En dépit de la progression qu'enregistrent déjà à l'époque de nouveaux concepts de management public, l'exposé des motifs de la loi limite encore explicitement la fonction de direction à la "direction *pratique* du personnel du secrétariat"⁸. La répartition des tâches administratives est le seul exemple plus concret qui est donné de ce qu'il faut entendre par direction. Dans son exposé des motifs, le législateur indique encore quelques autres compétences relevant de la fonction : l'avis concernant les nominations et promotions, l'engagement de procédures disciplinaires et la gestion du budget pour les fournitures de bureau. Le législateur de 1997 met fortement l'accent sur l'évidence que le secrétaire en chef exerce sa direction sous l'autorité du chef de corps, compte tenu de l'unité et de la structure hiérarchique du parquet.

Cette définition de la fonction n'a pas été modifiée par la loi du 25 avril 2007⁹.

Notre analyse montre toutefois qu'au fil des ans, dans la pratique, la fonction a continué de se développer. Dès lors, la réglementation ne peut en aucun cas constituer l'unique source permettant de concrétiser la fonction.

Le contenu qui lui est donné diffère fortement d'une entité à l'autre. Il dépend en grande partie de la combinaison de différents aspects tels que le style de leadership du chef de corps, l'expertise technique (formation préalable et

expérience) et les compétences du secrétaire en chef. De même, la taille et la structure de l'organisation (schématisée et officialisée ou non par un organigramme clair, des organes stratégiques, une répartition précise des compétences, ...) jouent un rôle important.

Sur la base de son analyse, l'équipe a relevé divers rôles et domaines de résultats :

Presque tous les entretiens font état du fait que les secrétaires en chef *essaient de diriger leur secrétariat de la manière la plus optimale possible*. Il n'est pas du tout simple pour eux de le faire selon les exigences d'un contrôle de gestion moderne.

La plupart font essentiellement appel à leur discernement et à leur intuition. Plusieurs secrétaires en chef, qui auparavant travaillaient principalement dans le cadre des processus primaires, ont repris la fonction du jour au lendemain, littéralement, sans bénéficier de la période d'acclimatation nécessaire ou de la moindre formation préalable. Les titulaires de fonction ont pour la plupart suivi des études secondaires supérieures.

En ce qui concerne le management de l'organisation, on constate que le recours est peu fréquent, jusqu'ici, à la formulation explicite d'objectifs propres qui sont en cohérence avec ceux de l'entité dans son ensemble. On ne trouve pas partout un organigramme actualisé et élaboré.

Il n'est que peu question d'une gestion effective et moderne des processus. L'identification, la visualisation et l'analyse de processus, notamment par le biais de diagrammes d'activités, ainsi que leur réorganisation sont loin d'être entrés dans les habitudes. Il est même fait mention du fait que dans certains cas des processus sont adaptés uniquement pour résoudre des conflits interpersonnels. En outre, les indispensables instruments de mesure et de suivi précis et standardisés font souvent défaut.

Dans certains cas, tout le parquet est réorganisé. Les secrétaires en chef sont associés à cette opération. La réorganisation s'effectue avec l'aide de consultants externes ou sous la direction d'un organe créé au sein de la structure de l'organisation (p. ex. une cellule stratégique). Dans ces cas-là, différentes options sont analysées, parmi lesquelles le choix de sections fonctionnelles ou territoriales, avec des équipes mixtes ou non. On essaie également de trouver des solutions au problème du travail fait en double ou à d'autres questions et on s'exerce déjà à faire appel aux fonctions appropriées.

Dans les processus primaires, les systèmes de vérification et de contrôle diffèrent fortement. Souvent, les membres du personnel sont peu responsabilisés. Dans certains cas, une même activité est vérifiée à différents niveaux (visa), les secrétaires en chef effectuant encore toujours la vérification finale de toutes les pièces sortantes. Manifestement, les titulaires de fonction trouvent toujours des erreurs dans des documents qui ont déjà été contrôlés à plusieurs reprises. Certains titulaires de fonction attribuent cela au fait qu'ils n'ont pas suffisamment de personnel qualifié. D'autres soulignent que les contrôles répétés ne favorisent

pas le sens des responsabilités des membres du personnel. Dans d'autres cas, le contrôle final s'effectue à un niveau inférieur (chef de bureau) ou il n'est question que d'un contrôle par coup de sonde. C'est surtout dans les entités plus petites que les secrétaires en chef exercent encore le contrôle final sur la plupart des pièces sortantes. Cette activité représente alors une partie importante du temps de travail.

Comme déjà indiqué, le secrétaire en chef est limité dans son *rôle de responsable du personnel* par le fait que les compétences (décisionnelles) se situent toujours pour l'essentiel au SPF Justice. Celui-ci est notamment responsable de l'établissement des cadres du personnel, de la gestion des sélections et des mutations et de la gestion générale des absences.

Cela complique souvent la mise en place de solutions relativement rapides au manque de personnel pour cause de maladies de longue durée, emplois vacants, etc.

Dans la pratique, les nouveaux concepts en matière de gestion du personnel sont ressentis comme peu utilisables. Les secrétaires en chef ne considèrent encore que dans une faible mesure les familles de fonctions et les profils de compétences (introduits depuis 2006 déjà pour les niveaux administratifs B, C et D) comme des critères importants dans la sélection, l'évaluation, la formation, ... Ils ont le sentiment d'être peu encadrés par l'autorité centrale.

Ils affirment n'avoir en général que peu de prise sur le recrutement et la sélection. La marge de manœuvre était plus grande en ce qui concerne le recrutement de contractuels. La préparation et le suivi quant au fond et aux aspects administratifs (appel aux candidats, préparation des dossiers, etc.) étaient souvent assurés par les titulaires de fonction mêmes. Espérons que les attachés HRM recrutés récemment (cf. supra) élaborent des procédures de travail qui guident et impliquent activement les responsables locaux.

Dans les secrétariats de plus grande taille, l'attribution des tâches aux membres du personnel et la gestion de la charge de travail sont assurées dans une plus large mesure par le cadre moyen (secrétaires-chefs de service / secrétaires). A cet égard, la disponibilité et le potentiel du personnel jouent un rôle important. Dans ce cadre, les secrétaires en chef ont surtout une responsabilité en matière de transfert de personnel entre les sections. Dans les entités plus petites, les secrétaires en chef ont un rôle plus large. Dans de nombreux cas, ils analysent encore toutes les pièces entrantes et les distribuent parmi les sections et les membres du personnel. Dans certains cas, par manque de personnel, les titulaires de fonction se chargent eux-mêmes des processus primaires ou de soutien.

Le *rôle de conseiller stratégique* est considéré par rapport au chef de corps et à ceux qui sont responsables ou impliqués dans la politique de l'entité dans son ensemble. Le contenu donné à ce rôle varie également sensiblement d'une entité à l'autre.

Comme déjà indiqué, le monde de la magistrature est encore relativement séparé de celui de l'administration. En 1997, le législateur a encore fermement opté pour le modèle rigoureusement bureaucratique, avec une hiérarchie stricte et une séparation entre les décideurs (chef de corps/magistrats) et les exécutants (secrétariat de parquet).

On ne peut dès lors pas en vouloir aux secrétaires en chef de ne posséder, pour beaucoup d'entre eux, qu'une expertise et une expérience relativement faibles en matière de management en manière telle que certains chefs de corps ont moins tendance à les associer à la détermination de la politique.

L'implication des secrétaires en chef dans la politique générale varie fortement :

- . ils ne font pas toujours partie d'un organe de direction ;
- . nous n'avons rencontré aucun secrétaire en chef qui prenne une part active à l'optimisation du plan stratégique ;
- . dans certains cas, les secrétaires en chef n'ont pas connaissance du plan stratégique ;
- . dans certains cas, les secrétaires en chef pointent les effets néfastes de certains aspects du plan stratégique sur le fonctionnement du secrétariat de parquet ;
- . certains soulignent des aspects techniques, par exemple l'absence d'une requête pour le calcul des temps de traitement.

Dans certains cas, ce rôle se confond avec celui de *secrétaire de cabinet* (voir point 4.3.1.3.).

Tous les secrétaires en chef estiment qu'ils exercent dans une large mesure le *rôle de coach*. La plupart affirment qu'ils assument la responsabilité finale en ce qui concerne la résolution des conflits interpersonnels. Quasiment tous prennent en charge l'accompagnement de la carrière de leur personnel. Ils répondent par exemple à des questions sur le statut et apportent leur aide au niveau du choix des familles de fonctions.

Les secrétaires en chef ont une compétence d'évaluation officielle (art. 287ter du Code judiciaire). Toutefois, ils ne doivent rédiger un bulletin d'évaluation que dans un nombre limité de cas. Parfois, les titulaires de fonction développent en outre tout un système propre d'évaluation, plus actuel, avec des entretiens de fonctionnement et d'évaluation.

Conformément à l'arrêté royal du 18 mai 2009¹⁰, les secrétaires en chef peuvent prendre les initiatives nécessaires concernant la formation de leurs collaborateurs. Nombre de nos interlocuteurs observent toutefois que l'offre de formation actuelle est assez pauvre. La culture de la formation est encore très peu présente dans l'organisation. Certains subordonnés soulignent le fait qu'ils sont peu incités à suivre une formation.

Les secrétaires en chef indiquent pour la plupart qu'ils ne doivent faire appel qu'exceptionnellement à leur compétence disciplinaire conformément aux articles 410 et suivants du Code judiciaire.

Dans les secrétariats de plus grande taille, les secrétaires en chef jouent le rôle de coach à l'égard du cadre moyen principalement (secrétaires-chefs de service / secrétaires), lequel assume à son tour ce rôle vis-à-vis de ses subordonnés. Le cadre moyen informe en général (quotidiennement) le titulaire de fonction de l'évolution de la situation.

Dans les entités plus petites, les titulaires de fonction remplissent ce rôle vis-à-vis de tous les membres du personnel. Dans certaines grandes entités également, ce rôle est tenu à l'égard de tous les membres du personnel, de sorte qu'une partie substantielle du temps de travail global y est consacrée. On parle ici de "politique de la porte ouverte". L'inconvénient de cette manière de faire est que ces titulaires de fonction disposent alors de peu de temps pour se concentrer sur leurs rôles de gestion.

Les secrétaires en chef sont peu préparés à ce rôle-là également. D'après ce qui a été dit, l'exercice de ce rôle peut encore être amélioré dans de nombreux cas. Certains titulaires de fonction indiquent avoir suivi une seule fois un cours qui mettait surtout l'accent sur les aptitudes sociales (communication, résolution de conflits, motivation des collaborateurs, évaluation, ...). Ils sont pour la plupart d'accord sur son utilité dans la pratique journalière.

Chaque titulaire de fonction consacre une partie relativement importante de son travail journalier au traitement et à la transmission de l'information. Celle-ci comprend essentiellement l'information relative aux tâches relevant des processus primaires et l'information relative au statut du personnel et aux conditions de travail.

Beaucoup commencent la journée en parcourant le Moniteur belge. Les secrétaires en chef filtrent d'abord ce qui est pertinent pour le secrétariat. Ces informations, essentiellement de la réglementation, sont brutes. A titre d'exemple, il a été fait mention des modifications apportées aux affaires pouvant être communiquées à l'auditorat (article 764, 11°, du Code judiciaire), décelées dans le Moniteur belge, les processus primaires ayant ensuite été adaptés sous la direction du secrétaire en chef. En outre, les secrétaires en chef reçoivent très régulièrement des informations par e-mail ou via l'ompranet, parmi lesquelles des circulaires du Collège des procureurs généraux, du parquet général, de l'auditorat général et du SPF Justice. Certains se sentent pour ainsi dire submergés d'informations peu accessibles.

C'est surtout dans les entités plus petites que les secrétaires en chef se sentent obligés de se tenir scrupuleusement informés de toute introduction ou modification de la réglementation ayant des répercussions sur les processus primaires. En effet, ils sont encore étroitement impliqués dans les processus primaires. Souvent, ils assument même la responsabilité finale dans ce domaine pour ce qui est des compétences du secrétariat.

La plupart du temps, l'information est diffusée par le biais de réunions d'équipe et de notes de service, via l'intranet ou lors d'entretiens individuels.

En ce qui concerne l'information relative aux tâches, tous sont quasi unanimes sur la grande utilité de disposer de bons vade-mecum. Le manque de temps est l'argument invoqué pour expliquer pourquoi dans certains cas des vade-mecum font défaut ou ne sont pas actualisés. Beaucoup s'accordent sur le fait que l'information relative aux tâches doit être mieux intégrée dans des applications métier uniformes.

La plupart des secrétaires en chef répondent régulièrement à des questions individuelles concernant le statut du personnel, posées par leurs subordonnés.

Les secrétaires en chef qui participent (ou peuvent participer) à la stratégie de toute l'entité locale estiment important que les décisions stratégiques de la direction soient communiquées au personnel judiciaire. Des entretiens avec différents subordonnés ont montré qu'ils ont une connaissance insuffisante de certaines décisions stratégiques ; certains ne sont, par exemple, pas informés du but de certaines statistiques établies par le service, en dépit du temps important qu'ils y consacrent. Une telle situation peut être ressentie comme démotivante.

Le *rôle d'"acteur" de réseau* n'est pas rempli de la même façon partout. Il existe déjà au sein du ministère public plusieurs forums d'échange d'informations informels entre les titulaires de fonction de différents parquets (généraux). L'équipe a néanmoins l'impression que ces échanges sont encore relativement limités. Elle estime que la communication concernant les bonnes pratiques peut être nettement améliorée. On peut, par exemple, collaborer davantage à l'analyse de problèmes dans le cadre d'une nouvelle réglementation, se concerter sur les indicateurs appropriés dans l'élaboration d'un tableau de bord, ...

Pratiquement tous les secrétaires en chef sont cependant parfaitement de l'utilité de tels échanges. La collaboration ne fait toutefois pas encore partie de la culture d'entreprise de tous les secrétariats de parquet. Nombreux sont ceux qui souscrivent à l'idée d'une concertation plus structurée. Dans un secrétariat en particulier, un groupe de travail a même été mis sur pied en vue de développer des accords de collaboration avec d'autres parquets.

Actuellement, l'équipe n'a que peu d'éléments pour voir dans quelle mesure les secrétaires en chef des parquets généraux et auditorats généraux assument (ou peuvent assumer) ce rôle. Evidemment, conformément à l'article 143bis, § 2, du Code judiciaire, les procureurs généraux assument, en qualité de membres du Collège, un rôle de coordination. La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure leurs secrétaires en chef peuvent remplir ce rôle à partir de leur propre fonction. Ils ne peuvent imposer eux-mêmes d'impératifs à leurs collègues des parquets et auditorats de leur ressort. Ils ne peuvent que faire appel à la bonne volonté des personnes concernées. Un secrétaire en chef d'un parquet général a par exemple demandé aux parquets du ressort de communiquer leurs données de manière uniforme en vue de rédiger la mercuriale.

Il existe dans certains cas une concertation avec les partenaires professionnels tels que le greffe et la police. Toutefois, la concertation avec ces services se situe principalement à des niveaux inférieurs de la hiérarchie.

Dans les secrétariats plus importants, les secrétaires en chef jouent moins un rôle de personne de contact avec les avocats et les citoyens que dans les secrétariats plus petits.

Tous les titulaires de fonction assument le rôle de gestionnaire matériel. Ils demandent les moyens matériels (PC, mobilier, biens de consommation, ...) au SPF Justice. Certains jouent un rôle dans la gestion des bâtiments.

Ils paient les fournitures de bureau et les frais nécessaires au fonctionnement du secrétariat, au moyen d'une indemnité exclusivement consacrée à ces paiements, et dont le montant est fixé et mis à leur disposition par le ministre de la Justice (article 381 du Code judiciaire). Dans certains cas, ils gèrent le crédit mis à la disposition du chef de corps (article 382 du Code judiciaire). Parfois, la gestion matérielle est déléguée à un secrétaire-chef de service ou à un secrétaire.

Dans les petites entités (6 à 7 membres du personnel), les secrétaires en chef sont contraints, si un personnel suffisamment qualifié fait défaut, de participer aux processus primaires en tant que gestionnaires de dossiers. En 1997, le législateur a d'ailleurs prévu explicitement que le secrétaire en chef assume également les tâches de secrétaire (article 173 du Code judiciaire).

Dans les grandes entités également, des secrétaires en chef continuent de se spécialiser dans l'expertise qu'ils ont acquise tout au long de leur carrière dans les processus primaires (p. ex. les frais de justice ou l'exécution des peines). De ce fait, ils disposent de moins de temps pour se concentrer sur les processus de gestion.

Dans certains cas, l'apport des secrétaires en chef dans les processus primaires se limite à l'analyse de dossiers complexes ou de "dossiers de précédents".

Comme il a déjà été dit, le périmètre du projet a été élargi aux secrétaires en chef du parquet général près la Cour de cassation et du parquet fédéral. Leurs rôles ne présentent pas de différences significatives avec ceux d'un secrétaire en chef d'un parquet de taille moyenne. Outre leur rôle de dirigeant, ils assument en outre la responsabilité finale des processus primaires et y prennent part activement. Ils remplissent également le rôle de secrétaire de cabinet.

4.1.2. REFLEXIONS CONCERNANT LE SECRETAIRE EN CHEF "TO BE "

Les plans de réforme relatifs au réaménagement du paysage judiciaire annoncés par le ministre de la Justice auront bien entendu également un impact notable sur la future fonction de secrétaire en chef. A notre connaissance, des concepts de management public moderne seraient appliqués dans ces réformes, incluant des aspects tels que l'autonomisation, la reddition de comptes, la gestion intégrale au niveau local, le changement d'échelle, les contrats de gestion, ... De nombreuses facettes sont encore relativement vagues ou inconnues. Elles seront sans aucun doute développées ou retravaillées systématiquement dans le cadre du débat politique. Il est dès lors impossible à ce stade de rédiger tout un projet entièrement élaboré de descriptions de fonction pour l'avenir.

Quoi qu'il en soit, on a besoin d'une ou de plusieurs fonctions pouvant, en connaissance de cause, se concentrer essentiellement sur des rôles impliquant une importante responsabilité dans les processus de gestion, qui incluent évidemment les principales compétences décisionnelles. Ces rôles sont remplis non seulement vis-à-vis du secrétariat mais également de l'entité locale dans son ensemble. Tous s'accordent néanmoins sur le fait qu'il revient au chef de corps de continuer à contrôler a posteriori les décisions finales et, le cas échéant, à les adapter.

Il faudrait éviter autant que possible pour ces fonctions des rôles dans les processus de soutien tels que la gestion de la communication, la gestion du matériel ou du personnel. Ces rôles devraient être repris par d'autres fonctions ou organes, éventuellement à un niveau intermédiaire ou au niveau national. Il conviendrait en outre d'exclure une participation opérationnelle de la fonction aux processus primaires.

Sur la base de notre analyse, voici un premier aperçu de rôles de gestion potentiels.

Il n'est pas exclu que dans l'avenir ces rôles *soient repris en partie par de nouvelles fonctions ou d'autres fonctions (au sein de nouveaux organes de gestion)*. Ces fonctions pourront même éventuellement être compétentes pour toutes les catégories du personnel, personnel judiciaire et magistrature. Il est d'ailleurs fort probable que dans l'avenir des décisions soient prises collégalement et non par une seule fonction. La fonction dans sa conception actuelle pourra, le cas échéant, subir des changements existentiels qui lui conféreront sensiblement plus ou même moins de compétences. Les plans de réforme du ministre de la Justice évoquent par exemple un directeur de gestion. Celui-ci reprendra-t-il une partie des rôles de gestion du secrétaire en chef ? Le secrétaire en chef devra-t-il principalement se concentrer sur le management de deuxième ligne et la responsabilité des processus primaires ?

La ou les fonctions "to be" ne pourront toutefois s'attacher entièrement à ces rôles de gestion que si les conditions indispensables suivantes - actuellement absentes ou insuffisamment présentes - sont remplies.

- . Le ministère public obtient davantage de compétences en matière de répartition des moyens en personnel et en matériel.
- . La taille des entités est suffisante. Il n'y a toutefois eu aucune unanimité quant à la taille optimale.
- . L'entité locale dans son ensemble assure un management moderne et incorpore tous les aspects d'un contrôle interne (ou de gestion) moderne.
- . Le positionnement de la fonction vis-à-vis de la magistrature est clarifié. En d'autres termes, la fonction devrait pouvoir avoir suffisamment voix au chapitre et posséder une compétence décisionnelle dans le cadre de laquelle elle serait contrôlée a posteriori et à moyen terme. Ce rôle va par conséquent bien au delà de celui attribué à la fonction par le législateur en 1997. Nous avons lancé un débat à ce propos avec les responsables stratégiques du ministère public.
- . La fonction est suffisamment soutenue par des fonctions spécialisées : conseillers en gestion des ressources humaines, experts ICT et experts en communication.
- . Un cadre moyen responsabilisé est développé (p. ex. des secrétaires et des secrétaires-chefs de service).
- . Les titulaires de fonction possèdent une expertise technique suffisante et les compétences requises. A cet égard, l'institut de formation aura un rôle très important à jouer. En effet, l'expertise et les compétences ne sont pas suffisamment présentes au sein de l'organisation même. Or, la réglementation actuelle précise que ces fonctions doivent d'abord être pourvues par promotion interne (article 274, § 2, alinéa 1^{er}, du Code judiciaire).

Pour l'instant, sont retenus comme principaux rôles futurs :

- . le rôle de responsable final personnel et organisation du secrétariat de parquet ;
- . le rôle de conseiller stratégique de la direction ;
- . le rôle de coach à l'égard des collaborateurs subalternes directs ;
- . le rôle d'agent de changement ;
- . le rôle d'acteur de réseau.

Dans le présent rapport, le *rôle de responsable P&O* renvoie principalement au contrôle de gestion (c'est-à-dire du "pilotage" de la gestion) de la partie de l'organisation pour laquelle la fonction considérée possède une compétence décisionnelle. Le contrôle de gestion (ou contrôle interne) englobe divers aspects étroitement liés : la gestion des objectifs, des processus et des risques, la structure de l'organisation, la gestion de l'information et de la communication, la gestion des ressources humaines, le monitoring, le management de changement et le facility management¹¹.

La fonction remplit ce rôle vis-à-vis de l'ensemble du secrétariat.

En ce qui concerne la gestion des objectifs, la fonction a la responsabilité finale de la *formulation* des résultats et des efforts (= objectifs opérationnels) que fourniront, à court et à moyen terme, tant le secrétariat en tant que tel que ses (sous-)sections.

Ces résultats et ces efforts s'inscrivent parfaitement dans le cadre de l'exécution du plan stratégique général de l'entité locale dans son ensemble (le parquet, l'auditorat, etc.), plan dans lequel ont été développés sa mission, sa vision, ses objectifs stratégiques et opérationnels en matière de gestion et de politique criminelle. Ce plan stratégique général s'intègre à son tour dans le plan stratégique du ministère public dans son ensemble.

Si les réformes du paysage judiciaire débouchent sur une gestion décentralisée recourant à des contrats de gestion entre l'entité locale et l'autorité centrale, c'est notamment dans ce contexte que les objectifs seront élaborés.

La formulation des objectifs du secrétariat est le résultat d'une étroite concertation avec le chef de corps (direction) et le cadre moyen. Sur ce plan, la fonction bénéficie du soutien d'experts locaux ou externes. Elle assume la responsabilité finale de la *communication* de ces objectifs de manière que chaque membre du personnel y soit associé.

La fonction dirige la *réalisation* des objectifs et *apporte éventuellement les adaptations requises*. A cet effet, elle collabore étroitement avec son cadre moyen, lequel rend compte en temps opportun. Elle se fonde sur des instruments de mesure et de suivi précis, en s'appuyant, pour garantir une utilisation correcte de ces instruments, sur des experts basés au niveau central ou au niveau local.

La fonction rend ensuite *compte* par le biais de rapports annuels notamment.

La fonction est (co)responsable de la gestion des processus : à ce titre, elle *relève, analyse et réorganise éventuellement les processus-clés (primaires, de gestion et de soutien)*. Tous les responsables stratégiques locaux sont évidemment associés aux interventions de cet ordre.

La fonction détecte les *risques et obstacles potentiels*, à savoir les facteurs internes et externes susceptibles d'entraver la réalisation d'objectifs organisationnels.

En matière de *gestion du personnel*, la fonction ne prend que les décisions stratégiques principales. Dans le présent rapport, le rôle de gestionnaire du personnel est considéré essentiellement du point de vue de l'organisation et comprend notamment les compétences d'un service d'encadrement du personnel classique (sélection, planification du personnel, gestion administrative et gestion des compétences notamment), la répartition des tâches parmi les membres du personnel et la gestion de la charge de travail.

Afin de réaliser les objectifs du secrétariat, la fonction veille à associer des *fonctions et des titulaires de fonction appropriés*. Dans ce contexte, elle dirige la politique de recrutement, d'évaluation et de formation et exerce un contrôle général sur l'affectation du personnel aux différentes sections.

En ce qui concerne le *facility management* également, la fonction ne prend que les décisions importantes.

LA FONCTION DELEGUE AU CADRE MOYEN LA COMPETENCE OPERATIONNELLE JOURNALIERE EN MATIERE DE PERSONNEL ET D'ORGANISATION.

* * *

Afin de rendre les concepts théoriques précités plus concrets, voici un exemple, très simplifié et fictif.

Le plan de politique de parquet prévoit un objectif stratégique selon lequel "le stock et le temps de parcours des dossiers relevant d'une matière spécifique seront réduits d'un pourcentage donné endéans un délai déterminé".

Le plan prévoit les objectifs opérationnels suivants :

- . *l'identification, sur la base d'un instrument de mesure précis, du stock à traiter ;*
- . *la visualisation du flux des processus concernés (déroulement du traitement d'un dossier par les différentes fonctions appartenant à la magistrature et personnel judiciaire) sur la base de quelques dossiers moyens ;*
- . *l'analyse des causes de la constitution du stock (trouvant leur origine en interne ou chez les partenaires professionnels) ;*
- . *la recherche de solutions.*

Enfin, ces activités engendrent notamment les actions suivantes :

- . *amélioration de l'introduction des dossiers dans la banque de données (encodage), en évitant d'introduire deux fois un même dossier ;*
- . *réorganisation du flux des processus :*
 - . *suppression des étapes superflues et des doubles emplois ;*

- . responsabilisation au niveau approprié (diminution des visas) en veillant à ce que le personnel qualifié adéquat soit affecté ;
- . formation interne complémentaire de certains membres du personnel ;
- . adaptation du vade-mecum ;
- . accords avec les partenaires de la professionnels (juges d'instruction) ;
- . élaboration d'un plan de communication permettant à toutes les personnes concernées d'être informées des différentes étapes au moment adéquat.

Les résultats sont contrôlés à nouveau, à intervalles réguliers, au moyen des instruments de mesure et de suivi.

La fonction assume la responsabilité finale pour tous les aspects concernant le secrétariat. Il dirige l'approche de son ou ses collaborateurs du cadre moyen qui sont responsables du ou des processus primaires concernés.

Le rôle d'*acteur de réseau* renvoie au développement et à l'entretien - sur la base des compétences et de l'expérience technique de la fonction - d'un réseau informel en vue d'échanger des connaissances, de l'expertise et des informations, tant au sein du ministère public qu'avec les partenaires professionnels.

Pour briser la "mentalité insulaire" de la plupart des entités, il est souhaitable que la fonction joue un important rôle d'initiateur dans le développement de réseaux informels. L'objectif n'est évidemment pas de créer des circuits parallèles. Dans une phase ultérieure, ces réseaux pourront être davantage formalisés.

L'exercice du *rôle de conseiller stratégique* repose sur les compétences spécifiques et l'expertise technique de la fonction même, vis-à-vis de ceux qui portent des responsabilités à un échelon supérieur dans l'organisation ou de ceux qui y sont associés.

En tant que conseiller stratégique, la fonction *fait activement partie* d'un organe stratégique responsable du contrôle de gestion de l'entité dans son ensemble. Ce rôle est indissociable de celui de responsable final personnel et organisation à l'égard de son secrétariat.

Tant qu'il subsiste conformément à la réglementation en vigueur et de facto une séparation entre les magistrats et le personnel judiciaire, il faut une *fonction d'interface entre la magistrature et le personnel judiciaire* qui favorise la synergie entre eux.

La politique criminelle et la gestion sont indissociables. La politique criminelle ne peut être planifiée si la possibilité de la mener effectivement sur le terrain n'est pas prise en considération. La fonction joue un rôle de liaison entre ces deux aspects de conception et de mise en œuvre.

Le rôle d'*agent de changement* est considéré comme le fait de stimuler une prise de conscience, une acceptation, une implication et une adaptation vis-à-vis des initiatives en matière de changement, de manière à faciliter la mise en œuvre des processus de changement au sein de l'entité dont on est responsable.

Selon toute probabilité, la gestion des cours et tribunaux connaîtra des changements fondamentaux ces prochaines années. Alors qu'au niveau national les responsables stratégiques, politiques et judiciaires, procéderont à leur analyse des écarts, la fonction jouera un rôle important sur le plan local. Une analyse des écarts permet en effet de contrôler la différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée au sein de l'organisation. Ce type d'analyse permet de prendre les mesures nécessaires afin de gommer cette différence.

La fonction veillera à ce que la communication nécessaire soit assurée de manière à donner au changement une préparation et un accompagnement suffisants.

Le *rôle de coach* est considéré du point de vue du fonctionnement individuel et du développement des membres du personnel. Il englobe la direction, le suivi, la motivation et l'évaluation du personnel.

Le secrétaire en chef encadre et stimule ses collaborateurs. Il essaie de promouvoir l'esprit d'équipe et le développement personnel. Il accompagne ses collaborateurs dans leur autonomie opérationnelle. Il fait fonction de personne de confiance et fournit un feed-back, tant positif que négatif. Il communique ses objectifs.

Il importe que la fonction *exerce ce rôle uniquement vis-à-vis des collaborateurs subalternes directs*, en particulier de son cadre moyen (secrétaire-chef de service et secrétaire). Le cadre moyen exerce à son tour ce rôle vis-à-vis du reste du personnel judiciaire.

La question qui se pose est de savoir si l'aspect évaluation doit s'inscrire dans ce rôle. D'une part, l'évaluation est de plus en plus considérée comme un instrument important pour une bonne collaboration entre le dirigeant et ses collaborateurs. On l'utilise afin de vérifier si les résultats souhaités ont été atteints et on essaie d'encourager la motivation des collaborateurs par le biais du coaching et de la conclusion de bons accords. Ces accords portent sur ce qui est attendu des collaborateurs et sur le développement de leurs compétences. Ces principes ont été introduits de manière formelle chez les fonctionnaires fédéraux au moyen des cercles de développement. Il semble qu'il est également envisagé de les introduire au niveau du personnel judiciaire. Pour ce groupe, l'évaluation biennale a déjà été supprimée en 2004. Une évaluation ne peut plus être effectuée officiellement que dans un nombre restreint de cas¹².

Par ailleurs, l'évaluation officielle peut également conduire à des sanctions. Au sein de l'Ordre judiciaire, la mention "insuffisant" entraîne, au niveau pécuniaire, la privation, pendant un an, de l'effet de la première augmentation intercalaire qui suit la date d'attribution de la mention¹³. Dans les cercles de développement, si dans les trois ans qui suivent l'attribution de la première mention "insuffisant", une seconde mention "insuffisant" est donnée, une proposition de licenciement est faite à l'autorité qui a le pouvoir de nomination¹⁴. Il nous semble dès lors préférable d'inscrire cet aspect dans le rôle de dirigeant (cfr. infra).

4.1.3. PROJET DE DESCRIPTIONS DE FONCTION SECRETAIRE EN CHEF "AS IS +"

Pendant les travaux, des idées ont régulièrement été échangées quant à la question de savoir si la taille de l'entité avait un impact sur l'essence de la fonction. En d'autres termes, cet impact est-il tel qu'il nécessite l'établissement de différentes descriptions de fonction ? La description "as is" comprend de nombreux éléments qui montrent que ces différences existent bel et bien.

Il est vite apparu clairement qu'une description de fonction distincte était nécessaire pour les secrétaires en chef de petites entités. Ils étaient par exemple obligés, en l'absence d'un cadre moyen développé, d'assumer la responsabilité finale au niveau des processus primaires et d'y participer eux-mêmes quotidiennement.

Au départ, la différence entre une entité de taille moyenne et une entité de grande taille n'était pas si frappante. Mais en fin de compte, l'équipe est d'avis qu'il faut, ici également, créer des fonctions séparées pour favoriser la cohérence entre toutes les fonctions au sein de l'organisation.

Dans une grande entité, le secrétaire en chef devrait progressivement pouvoir se concentrer davantage sur ses rôles de gestion, ce qui inclut que c'est principalement son cadre moyen qu'il dirige, et qu'il contrôle celui-ci a posteriori sur les activités de gestion opérationnelles.

Dans une entité de taille moyenne, le secrétaire en chef est encore contraint de se focaliser sur des aspects opérationnels.

L'équipe a dès lors établi trois projets, à savoir :

- le secrétaire en chef à la tête d'une entité de grande taille ;
- le secrétaire en chef à la tête d'une entité de taille moyenne ;
- le secrétaire en chef à la tête d'une entité de petite taille.

4.1.3.1. LE SECRETAIRE EN CHEF A LA TETE D'UNE ENTITE DE GRANDE TAILLE

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Porter la responsabilité finale concernant le personnel et l'organisation du secrétariat afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité dans son ensemble conformément à la mission de celle-ci.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **responsable final personnel et organisation** du secrétariat, dans le cadre des ressources humaines et matérielles accordées et de la réglementation en vigueur, prendre des décisions de principe sur divers aspects du pilotage de la gestion du secrétariat,

afin d'

optimiser son fonctionnement et d'assurer l'adéquation de celui-ci avec le fonctionnement de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- se charger de la définition des objectifs du secrétariat;
- veiller à l'opérationnalisation, au sein du secrétariat, des objectifs de l'entité dans son ensemble ;
- veiller à l'identification des processus-clés au sein du secrétariat et à leur possible amélioration ;
- veiller à ce que les fonctions appropriées participent aux processus-clés ;
- diriger l'établissement et la mise à jour de l'organigramme du secrétariat ;
- veiller à l'utilisation correcte des instruments de mesure et de suivi déjà développés ;
- veiller au développement moderne du contrôle de l'exécution des processus primaires.

2. En tant que **responsable final personnel et organisation** du secrétariat, prendre les décisions de principe dans les matières relatives au personnel et évaluer ces décisions,

afin d'

opérer l'affectation optimale du personnel judiciaire du secrétariat.

Tâches possibles :

- en concertation avec le chef de corps ou en tant que membre de l'organe de direction de l'entité dans son ensemble, collaborer à la formulation des besoins en personnel à l'intention du SPF Justice ;
- assurer un contrôle général de la répartition du personnel entre les sections ;
- assurer un contrôle général de l'utilisation correcte d'instruments modernes de gestion du personnel ;
- assurer un contrôle général de la formulation des besoins en formation du personnel à l'intention de l'Institut de formation judiciaire;
- exercer ses compétences légales en matière d'évaluation.

3. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

- intervenir en tant que fonction d'interface entre la magistrature et le personnel judiciaire et favoriser la synergie entre ces deux catégories ;
- participer activement à l'organe de direction en tant que membre de celui-ci;
- contribuer, en collaboration avec le chef de corps ou en tant que membre d'un organe de direction, à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité;
- identifier et communiquer au chef de corps les problèmes rencontrés au niveau de l'exécution du plan stratégique de l'entité et proposer des solutions.

4. En tant que **coach**, encadrer et stimuler les collaborateurs subalternes directs

afin de

favoriser l'esprit d'équipe et le développement individuel et d'améliorer les prestations grâce à une plus grande autonomie.

Tâches possibles :

- encadrer les collaborateurs en les informant des objectifs opérationnels de l'entité ;
- organiser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et donner un feed-back, tant positif que négatif, sur le fonctionnement ;
- évaluer les besoins en formation, coordonner et veiller à une bonne formation;
- veiller à un accompagnement de la carrière;
- encourager et soutenir les initiatives d'amélioration ;
- aider à résoudre les conflits interpersonnels.

5. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau

afin d'

harmoniser autant que possible les processus-clés au sein du secrétariat avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et des partenaires professionnels;
- échanger les bonnes pratiques ;
- développer des accords de coopération ;
- organiser des plates-formes de concertation (ou contribuer à leur organisation).

6. En tant qu'**agent de changement**, stimuler la prise de conscience, l'acceptation, l'implication et l'adaptation vis-à-vis des initiatives de changement

afin de

faciliter l'implémentation des changements au sein du secrétariat.

Tâches possibles :

- assurer la communication nécessaire pour préparer les changements et les faire accepter;
- sensibiliser ses subalternes directs et, en général, veiller à la sensibilisation du personnel judiciaire;
- montrer l'exemple.

7. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise

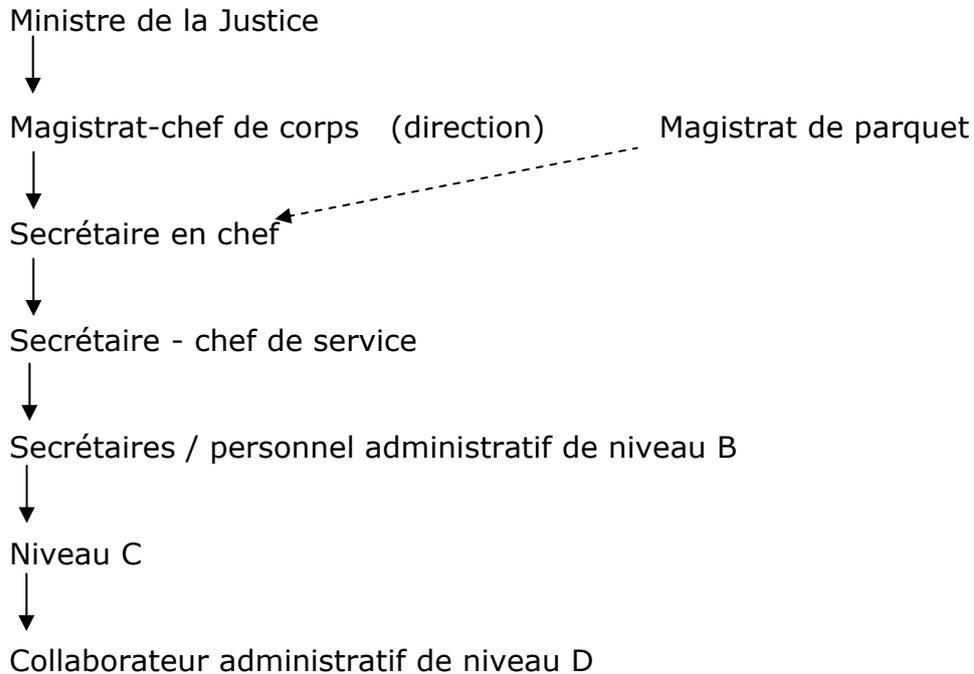
afin de

demeurer informé des évolutions dans ses domaines de connaissances.

Tâches possibles :

- suivre des formations spécialisées dans le domaine du management et dans d'autres matières pertinentes;
- se tenir informé de divers développements et options stratégiques des autorités politiques et judiciaires, qui sont de nature à avoir un impact sur la gestion du secrétariat.

CONTEXTE



POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

le magistrat chef de corps ou son représentant (art. 173 du Code judiciaire)

La fonction assure la direction d'un groupe de :

51 personnes au moins (niveaux A, B, C et D)

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation pour :

Au niveau de l'organisation et du fonctionnement quotidien du secrétariat, la fonction a un très grand pouvoir concernant l'affectation et l'adaptation efficaces des ressources humaines et matérielles mises à sa disposition.

Le chef de corps (direction) effectue un contrôle a posteriori mais dans un délai relativement court.

Actuellement, toutefois, la fonction est très limitée en ce qui concerne le choix de l'attribution des ressources humaines et matérielles ; elle n'a pas de pouvoir de décision (finale). Les cadres du personnel sont fixés à l'avance. La fonction peut uniquement introduire un dossier motivé auprès de la DGOJ.

Elle doit demander l'autorisation au chef de corps (organe de direction) ou aux magistrats pour toutes les décisions stratégiques ayant un impact sur une section à composition mixte (magistrats et personnel judiciaire) ou sur l'organisation de l'entité dans son ensemble.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

La fonction doit être titulaire d'un master, avoir été promue par accession au niveau A ou avoir acquis par l'expérience une expertise technique similaire.

Connaissances

Connaissances approfondies dans le domaine du management public et du management du changement.

Bonnes connaissances des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de l'entité.

Connaissances générales sur le statut du personnel judiciaire.

Expérience

Cinq années d'expérience utile.

Période d'adaptation à la fonction

6 mois

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction est axée sur l'amélioration et la poursuite du développement des processus de travail et méthodes existants.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Sa propre expérience dans la fonction.

4.1.3.2. LE SECRETAIRE EN CHEF A LA TETE D'UNE ENTITE DE TAILLE MOYENNE

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Porter la responsabilité finale concernant le personnel et l'organisation du secrétariat afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité dans son ensemble conformément à la mission de celle-ci.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **responsable final personnel et organisation** du secrétariat, dans le cadre des ressources humaines et matérielles accordées et de la réglementation en vigueur, prendre des décisions de principe et opérationnelles sur divers aspects du pilotage de la gestion du secrétariat,

afin d'

optimiser son fonctionnement et d'assurer l'adéquation de celui-ci avec le fonctionnement de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- veiller à l'opérationnalisation, au sein du secrétariat, des objectifs de l'entité dans son ensemble ;
- veiller à l'identification des processus-clés au sein du secrétariat et à leur possible amélioration ;
- veiller à ce que les fonctions appropriées participent aux processus-clés ;
- élaborer et actualiser l'organigramme du secrétariat ;
- contrôler l'utilisation correcte des instruments de mesure et de suivi déjà développés ;
- vérifier le développement moderne du contrôle de l'exécution des processus primaires ;
- veiller à la mise à disposition de moyens matériels adéquats pour le fonctionnement de son secrétariat.

2. En tant que **responsable final personnel et organisation** de son secrétariat, prendre des décisions de principe et opérationnelles dans les matières relatives au personnel et évaluer ces décisions

afin d'

opérer une affectation optimale du personnel judiciaire du secrétariat.

Tâches possibles :

- en concertation avec le chef de corps, collaborer à la formulation des besoins en personnel à l'intention du SPF Justice ;
- veiller à la répartition du personnel;
- assurer l'utilisation correcte d'instruments modernes de gestion de personnel ;
- veiller et contribuer à la formulation des besoins en formation du personnel à l'intention de l'Institut de formation judiciaire;
- exercer ses compétences légales en matière d'évaluation.

3. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

- contribuer, en collaboration avec le chef de corps, à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité;
- identifier et communiquer au chef de corps les problèmes rencontrés au niveau de l'exécution du plan stratégique de l'entité et proposer des solutions.

4. En tant que **coach**, encadrer et stimuler les collaborateurs subalternes directs

afin de

favoriser l'esprit d'équipe et le développement individuel et améliorer les prestations grâce à une plus grande autonomie.

Tâches possibles :

- encadrer les collaborateurs en les informant des objectifs opérationnels de l'entité ;
- organiser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et donner un feed-back, tant positif que négatif, sur le fonctionnement ;
- évaluer les besoins en formation, coordonner et veiller à une bonne formation ;
- veiller à un accompagnement de la carrière;
- encourager et soutenir les initiatives d'amélioration ;
- aider à résoudre les conflits interpersonnels.

5. En tant que **responsable final des processus primaires du secrétariat**, veiller à la mise en œuvre correcte de la réglementation et des directives

afin de

contribuer au traitement qualitatif des dossiers judiciaires au sein du secrétariat.

Tâches possibles :

- vérifier la qualité du traitement des dossiers judiciaires au sein de son secrétariat;
- fournir une assistance dans les aspects complexes ou exceptionnels de dossiers judiciaires de son secrétariat.

6. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau

afin d'

harmoniser autant que possible les processus-clés du secrétariat avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et d'autres partenaires professionnels ;
- échanger les bonnes pratiques ;
- développer des accords de coopération ;
- organiser des plates-formes de concertation (ou contribuer à leur organisation).

7. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise et la transmettre

afin d'

optimiser son propre fonctionnement et celui du secrétariat.

Tâches possibles :

- étudier la nouvelle réglementation et les nouvelles directives en vue de leur implémentation;
- veiller à la rédaction de vade-mecum;
- suivre des formations spécialisées dans le domaine du management et dans d'autres matières pertinentes.

8. En tant qu'**agent de changement**, stimuler la prise de conscience, l'acceptation, l'implication et l'adaptation vis-à-vis des initiatives de changement

afin de

faciliter l'implémentation des changements dans son secrétariat.

Tâches possibles :

- assurer la communication nécessaire pour préparer les changements et les faire accepter;
- sensibiliser ses subalternes directs et, en général, veiller à la sensibilisation du personnel judiciaire;
- montrer l'exemple.

9. En tant que **secrétaire de cabinet**, offrir un soutien administratif et organisationnel au chef de corps

afin de

faciliter son fonctionnement au quotidien.

CONTEXTE

Ministre de la Justice



Magistrat-chef de corps (direction)

Magistrat de parquet



Secrétaire en chef



Secrétaire - chef de service



Secrétaires / personnel administratif de niveau B



Niveau C



Collaborateur administratif de niveau D

POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

le chef de corps (art. 173 du Code judiciaire)

La fonction assure la direction d'un groupe de:

11 à 50 personnes (niveaux (A), B, C et D)

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation pour :

Au niveau de l'organisation et du fonctionnement quotidien du secrétariat, la fonction a un très grand pouvoir concernant l'affectation et l'adaptation efficaces des ressources humaines et matérielles mises à sa disposition.

Le chef de corps (direction) effectue un contrôle a posteriori mais dans un délai relativement court.

Actuellement, toutefois, la fonction est très limitée en ce qui concerne le choix de l'attribution des ressources humaines et matérielles ; elle n'a pas de pouvoir de décision (finale). Les cadres du personnel sont fixés à l'avance. La fonction peut uniquement introduire un dossier motivé auprès de la DGOJ.

Elle doit demander l'autorisation au chef de corps (organe de direction) ou aux magistrats pour toutes les décisions stratégiques ayant un impact sur une section à composition mixte (magistrats et personnel judiciaire) ou sur l'organisation de l'entité dans son ensemble.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

La fonction doit être titulaire d'un master, avoir été promu par accession au niveau A ou avoir acquis par l'expérience une expertise technique similaire.

Connaissances

Bonnes connaissances dans le domaine du management public et du management du changement.

Bonnes connaissances des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de l'entité.

Bonnes connaissances sur le statut du personnel judiciaire.

Expérience

Trois années d'expérience utile.

Période d'adaptation à la fonction

6 mois

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction est axée sur l'amélioration et la poursuite du développement des processus de travail et méthodes existants au sein du secrétariat.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Sa propre expérience dans la fonction.

4.1.3.3. LE SECRETAIRE EN CHEF A LA TETE D'UNE ENTITE DE PETITE TAILLE

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Porter la responsabilité finale concernant le personnel et l'organisation du secrétariat afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité dans son ensemble conformément à la mission de celle-ci.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **responsable final personnel et organisation** du secrétariat, dans le cadre des ressources humaines et matérielles accordées et de la réglementation en vigueur, prendre des décisions de principe et opérationnelles sur divers aspects du pilotage de la gestion du secrétariat,

afin d'

optimiser son fonctionnement et d'assurer l'adéquation de celui-ci avec le fonctionnement de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- se charger de l'opérationnalisation, au sein du secrétariat, des objectifs de l'entité dans son ensemble ;
- se charger de l'identification des processus primaires au sein du secrétariat et de leur possible amélioration ;
- assurer l'utilisation correcte des instruments de mesure et de suivi déjà développés ;
- se charger d'organiser le contrôle de l'exécution des processus primaires ;
- se charger de la mise à disposition de moyens matériels adéquats pour le fonctionnement du secrétariat.

2. En tant que **responsable final personnel et organisation** de son secrétariat, prendre des décisions de principe et opérationnelles dans les matières relatives au personnel et évaluer ces décisions

afin de

réaliser une affectation optimale du personnel judiciaire du secrétariat.

Tâches possibles :

- communiquer des instructions, des missions et des responsabilités concrètes aux collaborateurs ;
- en concertation avec le chef de corps, formuler les besoins concrets en personnel et parer au manque de personnel (maladie, congé, etc.) ;
- octroyer les congés ;
- assurer l'utilisation adéquate des instruments modernes de gestion du personnel ;
- formuler les besoins en formation du personnel à l'intention de l'Institut de formation judiciaire;
- exercer ses compétences légales en matière d'évaluation.

3. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

- se concerter avec le chef de corps.

4. En tant que **coach**, encadrer et stimuler les collaborateurs

afin de

favoriser l'esprit d'équipe et le développement individuel et améliorer les prestations grâce à une plus grande autonomie.

Tâches possibles :

- encadrer les collaborateurs en les informant des objectifs opérationnels de l'entité ;
- organiser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et donner un feed-back, tant positif que négatif, sur le fonctionnement ;
- évaluer les besoins en formation, coordonner et veiller à une bonne formation ;
- veiller à un accompagnement de la carrière;
- encourager et soutenir les initiatives d'amélioration ;
- aider à résoudre les conflits interpersonnels ;

5. En tant que **responsable final des processus primaires du secrétariat**, veiller à la mise en œuvre correcte de la réglementation et des directives

afin de

contribuer au traitement qualitatif des dossiers judiciaires au sein du secrétariat.

Tâches possibles :

- vérifier la qualité du traitement des dossiers judiciaires dans son secrétariat;
- fournir une assistance dans les aspects complexes ou exceptionnels de dossiers judiciaires de son secrétariat;
- prêter assistance lors des premières applications concrètes, dans des dossiers individuels, d'une réglementation ou de directives modifiées;
- apporter une aide en cas d'augmentation de la charge de travail.

6. En tant que **responsable final des processus de soutien**, veiller à leur qualité

afin de

contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels du secrétariat.

Tâches possibles :

- assurer la gestion matérielle de son secrétariat ;
- assurer la gestion de la documentation ;
- assurer le traitement administratif de dossiers du personnel ;
- assurer la gestion du système informatique;
- assurer la gestion des archives.

7. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau

afin d'

harmoniser autant que possible les processus-clés au sein du secrétariat avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et d'autres partenaires professionnels ;
- échanger les bonnes pratiques ;
- développer des accords de coopération ;
- organiser de plates-formes de concertation (ou contribuer à leur organisation).

8. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau ses propres connaissances et assurer leur transmission

afin d'

implémenter correctement la réglementation et les directives dans son secrétariat.

Tâches possibles :

- étudier la nouvelle réglementation et les nouvelles directives en vue de leur implémentation dans son secrétariat ;
- assurer la rédaction de vade-mecum et de notes de service;
- suivre des formations internes et externes dans des matières pertinentes.

9. En tant que **personne de contact externe**, répondre aux questions des justiciables, des avocats, de la police, des services sociaux, etc.

afin de

fournir des informations fondées et juridiquement correctes.

10. En tant qu'**agent de changement**, stimuler la prise de conscience, l'acceptation, l'implication et l'adaptation vis-à-vis des initiatives de changement

afin de

faciliter la réalisation des processus de changement au sein du secrétariat.

Tâches possibles :

- pourvoir aux besoins en communication pour préparer les changements et les faire accepter;
- sensibiliser ses subalternes directs et, en général, veiller à la sensibilisation du personnel judiciaire;
- montrer l'exemple.

11. En tant que **secrétaire de cabinet**, offrir un soutien administratif et organisationnel au chef de corps

afin de

faciliter son fonctionnement au quotidien.

CONTEXTE

Ministre de la Justice

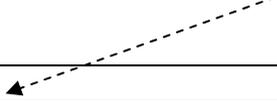


Magistrat-chef de corps (direction)



Secrétaire en chef

Magistrat de parquet



Secrétaire - chef de service



Secrétaires / personnel administratif de niveau B



Niveau C



Collaborateur administratif de niveau D

POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

le chef de corps (art. 173 du Code judiciaire)

La fonction assure la direction d'un groupe de:

maximum 10 personnes (niveaux B, C et D)

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation pour :

La fonction décide de manière autonome de la répartition des tâches de l'équipe et de l'organisation des activités au sein du secrétariat.

La fonction doit demander l'autorisation de la direction pour tout ce qui s'écarte des procédures normales et des directives spécifiques dans le cadre desquelles elle exerce ses tâches.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

Selon la réglementation, la fonction doit être titulaire d'un master, avoir été promue par accession au niveau A ou avoir acquis par l'expérience une expertise technique similaire.

Connaissances

Bonnes connaissances dans le domaine du management public et du management du changement.

Connaissances approfondies des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de l'entité.

Bonnes connaissances du statut du personnel judiciaire.

Expérience

Une année d'expérience utile.

Période d'adaptation à la fonction

6 mois

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction est axée sur l'amélioration et la poursuite du développement des processus de travail et méthodes existants au sein du secrétariat.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Son expérience au sein de l'organisation.

4.2. LA FONCTION DE SECRÉTAIRE CHEF DE SERVICE

4.2.1. LE SECRÉTAIRE CHEF DE SERVICE "AS IS"

L'ancien art. 182, al.8 du C.Jud., tel qu'il existait juste avant la réforme du statut introduite par la loi du 25 avril 2007, disposait que

"Un à trois secrétaires-chefs de service peuvent être désignés au parquet. Ils participent, sous l'autorité du secrétaire en chef, à la direction du secrétariat."

Le Roi déterminait leur nombre et les désignait pour un terme renouvelable de trois ans parmi une liste de secrétaires proposée par le chef de corps et le secrétaire en chef. Au bout de neuf ans de fonction, ils étaient nommés à titre définitif.

En outre, lorsque le parquet comptait plus de cent membres du personnel exerçant un emploi à temps plein, leur nombre pouvait être augmenté d'une unité par trente membres du personnel supplémentaires.

C'est la loi du 17 février 1997 qui a donné au grade de secrétaire chef de service la dénomination qui est celle toujours en cours aujourd'hui. Mais c'est le code judiciaire de 1967 qui a introduit la fonction, dénommée alors "secrétaire adjoint-chef de service", au bénéfice des grands parquets.¹⁵ La création de ce nouveau grade intervient à l'époque par analogie avec celui de greffier-chef de service des greffes des tribunaux d'arrondissement et des cours d'appel, cette dernière fonction étant prévue dans le but de répartir sur plusieurs personnes la charge de direction de grands services.¹⁶

Dans la loi du 25 avril 2007, le grade de secrétaire-chef de service est inclus dans le niveau A en tant que **fonction** portant désormais le **titre** de secrétaire-chef de service (nouvel art. 172 C. Jud.).

En complète continuité avec le passé et en parfait accord avec le titre – inchangé – du secrétaire chef de service, la fonction ainsi visée par le législateur est une fonction dirigeante, ainsi que le rappellent l'exposé des motifs de la loi¹⁷ et le texte de l'article 175 nouveau du code judiciaire :

"Sans préjudice des tâches et de l'assistance visées à l'article 176, le secrétaire chef de service participe, sous l'autorité et la surveillance du secrétaire en chef, à la direction du secrétariat de parquet."

La réalité toutefois est plus complexe. Si certains secrétaires chef de service sont bien à la tête d'un ou plusieurs services du secrétariat, il existe aussi des cas dans lesquels la fonction a reçu un contenu différent, d'où l'aspect de direction est absent. Dans d'autres cas encore, l'aspect dirigeant de la fonction n'est présent que de manière très limitée.

Au cours de notre travail d'enquête sur le terrain, nous avons donc rencontré **plusieurs fonctions différentes** sous la même appellation de "secrétaire chef de service". On peut globalement les schématiser comme suit, avant de les examiner de plus près dans les paragraphes qui suivent :

- Une fonction dirigeante du secrétariat d'une section ou de plusieurs sections du parquet;
- Une fonction dirigeante d'une (sous-)section chargée de processus primaires avec participation active et quotidienne à ces processus;
- Une fonction d'appui dans un ou plusieurs domaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entité (ICT, communication, gestion matérielle, etc.), éventuellement doublée d'un aspect de direction d'une équipe.

Cette diversité de fonctions nous semble s'expliquer par différents éléments, qui peuvent se conjuguer.

La ***taille des entités*** est le premier de ces éléments : elle conditionne bien entendu la nécessité plus ou moins grande de disposer d'un échelon intermédiaire dans la direction du secrétariat du parquet et, comme on vient de le rappeler, jusqu'il y a peu, elle déterminait légalement la possibilité d'augmenter le nombre des secrétaires chefs de service dont disposaient certaines grandes entités. D'autre part, c'est surtout dans les entités les plus grandes que l'on rencontre des secrétaires chefs de service dont la fonction est exclusivement une fonction dirigeante. Dans les entités de taille plus petite, il y a généralement une certaine mixité de la fonction comme, du reste, nous l'avons déjà remarqué pour les secrétaires en chef.

Les ***"nouveaux" besoins*** des entités constituent une deuxième source de diversité de la fonction : nous l'avons dit en introduction, certains besoins en personnel, principalement ceux liés aux processus d'appui, ne peuvent que difficilement être couverts, parce que les cadres concernent presque exclusivement les besoins relevant des processus primaires.

La ***procédure de désignation***, enfin, est un facteur supplémentaire de diversification de la fonction, et non des moindres : telle qu'elle existait dans le régime antérieur à la loi actuelle, cette procédure offrait, avec ce grade, une possibilité de gratifier d'une promotion des personnes dont on souhaitait reconnaître le mérite, les loyaux services rendus ou l'ancienneté.

L'ancien grade de secrétaire chef de service ne se laisse donc pas si aisément transformer en fonction car certains aspects de la logique d'attribution de cet ancien grade étaient précisément ceux dont la philosophie du nouveau statut entend se démarquer :

*"La pratique montre qu'aujourd'hui la carrière au sein de l'organisation judiciaire repose plus sur l'ancienneté que sur le contenu et le poids des fonctions. Cela donne lieu à des situations où une distinction de contenu de fonction entre différents niveaux est parfois difficile à établir ou à des situations où il existe d'importantes différences en termes de poids de la fonction au sein d'un même niveau."*¹⁸

Si l'image du secrétaire chef de service est plurielle, un aspect a cependant recueilli l'accord unanime de nos interlocuteurs de terrain, à savoir que le secrétaire chef de service doit être en mesure de remplacer le secrétaire en chef lors des absences de ce dernier. On notera donc que, dans certains cas, cette vocation à assurer la continuité en l'absence du secrétaire en chef est le seul aspect qui rattache quelque peu la fonction à sa raison d'être supposée, c'est-à-dire la participation à la direction du secrétariat.

4.2.1.1. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE OU PLUSIEURS SECTIONS

Parmi les différents "types" de secrétaires chefs de service que nous avons rencontrés, le secrétaire chef de service à la tête du secrétariat de la section de police du parquet nous paraît emblématique d'une concrétisation de la fonction qui s'inscrit dans le droit fil de la conception qui a, depuis le début, été celle du législateur et qui fait du secrétaire chef de service un dirigeant associé au secrétaire en chef.

En effet, une caractéristique assez remarquable d'un certain nombre de secrétariats des sections de police des parquets est qu'ils fonctionnent de façon largement autonome et de manière assez indépendante des autres sections. Application d'une législation particulière, spécificité des peines prononcées et de leurs modalités d'exécution, utilisation d'une application informatique propre sont autant de facteurs qui concourent à les différencier. Bien souvent, ils sont même physiquement séparés des autres sections. Et ce constat vaut apparemment indépendamment de la taille des secrétariats.

Tout ceci explique que les rôles et activités de ces titulaires de fonction (qui, là où nous les avons rencontrés, avaient la responsabilité de vingt à septante membres du personnel) présentent de très grandes similitudes avec ceux de secrétaire en chef.

Tout comme le secrétaire en chef, mais à son niveau, bien entendu, ce secrétaire chef de service endosse, de manière plus ou moins complète selon les cas, des rôles qui se déclinent dans les différents domaines de résultats ayant trait aux processus de gestion : la direction du personnel, la gestion de l'organisation, l'appui donné au magistrat dirigeant pour ce qui relève de l'opérationnalisation de la stratégie de la section.

Ainsi, par exemple, en tant que *coach* et *responsable du personnel*, il veille à la motivation de ses subalternes, il propose à ses chefs de bureau des pistes pour favoriser leur développement professionnel, il participe à la sélection du personnel contractuel destiné à son service, il leur octroie leurs congés.

En tant que *gestionnaire de l'organisation* et *conseiller stratégique*, il se concerta régulièrement avec ses chefs de bureau, les réunit pour rechercher avec eux les meilleures manières de traiter certaines questions d'organisation du travail. Il procède à des vérifications par sondage pour s'assurer que les dossiers sont préparés correctement. Il participe à des réunions de concertation avec le secrétaire en chef ou avec une cellule de direction du parquet. Il collabore avec le magistrat chef de section pour régler concrètement la mise en œuvre d'une nouvelle circulaire ou pour mettre au point un vade-mecum décrivant un processus de travail de son service et les tâches à y accomplir, etc.

Il exerce aussi le rôle de *responsable final des processus primaires*. Généralement cependant, il ne prend pas lui-même une part active et quotidienne aux tâches qui relèvent de ces processus. Et s'il lui arrive de le faire, c'est plutôt en ses qualités de dirigeant ou d'expert. Par exemple, en sa

qualité de dirigeant, il peut lui arriver d'intervenir personnellement pour soutenir la réorganisation du travail d'un bureau ou pour aider à passer un cap difficile (s'il y a plusieurs absents ou un soudain surcroît de travail, etc.). En sa qualité d'expert, il peut apporter son expérience et ses connaissances pour aider à résoudre des problèmes complexes ou inhabituels. Il intervient lorsque ses collaborateurs ont des doutes à propos d'un élément ou un d'un moment déterminés de la procédure, par exemple s'ils hésitent quant à la décision de classement sans suite.

Enfin, il se peut que ce secrétaire chef de service assume, en plus de ses autres rôles, un ou plusieurs rôles dans les processus d'appui : il sera par exemple le *gestionnaire du système informatique* propre à la section, ou il aura éventuellement d'autres responsabilités d'appui encore, comme celles de *gestionnaire du matériel* ou de *gestionnaire de dossiers personnels*.

Dans l'exercice de ses différents rôles, ce secrétaire chef de service dispose d'une large autonomie. Il collabore de manière régulière avec les magistrats. Il fait des propositions d'améliorations. Il est associé à la gestion du parquet, voire, à la politique criminelle dans son secteur d'activités. Au minimum, il peut mettre en évidence les conséquences que certaines options stratégiques peuvent faire peser sur la charge de travail de sa (ou de ses) section(s).

Selon l'expression utilisée par certains de nos interlocuteurs, il est donc un "mini-secrétaire en chef".

Il reste, bien entendu, que le secrétaire chef de service est placé hiérarchiquement sous l'autorité du secrétaire en chef. Pour ce que nous avons pu en constater cependant, la relation entre les deux fonctions est basée sur la collaboration et la concertation mutuelle davantage que sur l'autorité hiérarchique entendue au sens strict.

Diverses variantes de cette fonction nous ont été décrites par nos interlocuteurs du ministère public, dans les sites pilotes et hors de ceux-ci : qu'il s'agisse, pour le secrétaire chef de service, de diriger le secrétariat d'une autre section d'une certaine taille (par exemple toute la section correctionnelle) ou de plusieurs sections.

En résumé, l'élément central est, dans tous ces cas, que la fonction constitue un maillon intermédiaire dans la ligne hiérarchique d'une entité de taille moyenne ou de grande taille, et qu'elle présente de multiples ressemblances, en termes de rôles et de responsabilités, avec la fonction de secrétaire en chef.

4.2.1.2. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET QUI PREND UNE PART ACTIVE ET QUOTIDIENNE AUX PROCESSUS PRIMAIRES

La fonction exercée ne diffère pas, dans ce cas, de celle d'un secrétaire qui a la responsabilité d'une section ou d'un bureau. On peut supposer que les titulaires de cette fonction se sont vus attribuer le grade de secrétaire chef de service sans que ne soit foncièrement modifié le contenu de la fonction qu'ils exerçaient jusque là, et que la logique de la promotion individuelle a éventuellement pris le pas sur une réflexion en termes de fonctions utiles ou nécessaires à l'entité.

Le point 4.3.1.1. du présent rapport présente une discussion détaillée de ces rôles.

4.2.1.3. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN, AVEC OU SANS ASPECT DIRIGEANT

Comme on l'a déjà souligné, les cadres ne permettaient guère, avant le nouveau statut, de confier à du personnel spécialisé les tâches relevant des processus de soutien. La nécessité de ceux-ci, cependant, se faisait toujours davantage sentir. Dès lors, sauf lorsqu'un grade particulier avait été créé (comme pour les traducteurs), il fallait toujours, pour permettre la réalisation des tâches d'appui, "détourner" du personnel prévu pour l'exécution des processus primaires.

Manifestement, parmi les secrétaires chefs de service, un certain nombre de personnes se trouvent dans cette situation.

Pour autant que nous puissions en juger, il s'agit généralement de membres du personnel dont les états de service sont imposants par la durée, qui sont des personnes de confiance et qui ont une connaissance approfondie de tous les rouages de l'organisation. Souvent, ils ont, de manière très volontaire, investi un domaine d'activité, comme par exemple l'ICT ou la gestion des connaissances. Leur autonomie dans les matières qu'ils gèrent est large et ils semblent disposer d'une réelle marge de manœuvre pour proposer des améliorations dans ces domaines, sous réserve, évidemment, de concertation avec le secrétaire en chef, le chef de corps ou un magistrat chargé de responsabilités de gestion.

Il est permis de penser que leur promotion au grade de secrétaire chef de service a été, dans un certain nombre de cas, une manière de reconnaître les capacités et l'investissement personnel dont ils ont fait preuve.

Les tâches d'appui concrètement assumées sont très diverses et se combinent différemment d'un parquet ou d'un audiorat à l'autre.

En outre, ces tâches ne sont pas nécessairement exercées par des secrétaires chefs de service : les mêmes tâches d'appui peuvent aussi bien, dans un autre parquet ou un autre audiorat, être exercées par un secrétaire ou éventuellement par le secrétaire en chef.

Il peut s'agir de tâches liées à la *gestion matérielle* du parquet ou de l'audiorat, telles que la prise en charge des commandes et des achats de matériel (timbres postaux, GSM, etc.), la prise en charge des frais de déplacement des magistrats, la gestion des menues dépenses et des frais de représentation.

Dans d'autres cas, il s'agit de tâches liées à la *gestion du personnel* et au traitement administratif de dossiers dans ce domaine (par exemple, les dossiers de candidature ou de renouvellement des mandats de juges sociaux ou consulaires, les dossiers disciplinaires de huissiers, d'avocats, de membres des services de police).

Dans certains secrétariats, c'est un secrétaire chef de service qui se charge de la correspondance (éventuellement confidentielle) du chef de corps et du secrétaire en chef et qui exerce donc certains des aspects de la fonction de *secrétaire de cabinet*, ailleurs dévolue à un secrétaire ou exercée par le secrétaire en chef lui-même.

Dans d'autres cas encore, il s'agit de tâches en rapport avec la *gestion de l'informatique ou de la documentation internes* telles que le développement d'une application "maison" (en particulier dans les auditorats, qui ne disposent pas encore d'une application métier uniforme), la gestion du contenu de l'Omptranet local ou d'un intranet spécifique, la collecte et la gestion de données statistiques locales, etc.

Il se peut que ce chef de service soit *responsable d'une petite équipe* elle-même chargée de tâches d'appui, par exemple un secrétariat général. Toutefois, l'aspect dirigeant n'est pas le trait dominant de cette fonction, même si, par ailleurs, il lui arrive sporadiquement d'assumer le remplacement du secrétaire en chef absent.

En revanche, l'autonomie dont la fonction bénéficie, et la marge de manœuvre dont elle dispose pour formuler des propositions d'améliorations, indiquent qu'elle est susceptible d'endosser un rôle de *conseiller stratégique*. Le titulaire de la fonction est amené à développer, certes à son niveau, une vision du fonctionnement du secrétariat. En principe, il doit dès lors être à même de conseiller le secrétaire en chef ou le chef de corps quant à la meilleure manière d'organiser les processus de travail dont il a la charge.

* * *

L'équipe de projet a rencontré en entretien sept titulaires de ces fonctions. Pour être sûre d'en explorer toutes les variantes, elle a adressé un questionnaire à toutes les entités dont le cadre comporte au moins un secrétaire chef de service.

Le groupe des titulaires de fonction qui exercent un rôle dirigeant à l'égard d'une petite équipe, sans prendre part aux processus primaires, est très réduit.

Un groupe, numériquement peu important également, de titulaires de fonction se consacre presque exclusivement aux processus primaires ou de soutien, sans assurer aucun rôle dirigeant ou en assurant ce rôle de manière très limitée.

Les résultats de l'enquête par questionnaire indiquent que les entretiens dans les sites pilotes ont fait apparaître de manière insuffisante que la plupart des titulaires de fonction combinent des rôles relevant de toutes les catégories de processus (processus de gestion et direction, processus primaires, processus de soutien).

Ces constatations complémentaires doivent évidemment être prises en compte dans la rédaction des projets de descriptions de fonction "as is +" qui figurent dans les pages qui suivent.

4.2.2. REFLEXIONS CONCERNANT LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE "TO BE "

Sans surprise, au vu des observations qui précèdent, nos entretiens avec les responsables (secrétaires en chef, chefs de corps, magistrats chargés de responsabilités de gestion) offrent une image plutôt ambivalente de la figure du secrétaire chef de service.

D'une part, aucun de nos interlocuteurs ne remet en cause l'intérêt ou la nécessité de cette fonction. D'autre part, nous rencontrons certaines imprécisions et divergences lorsque nous demandons à nos interlocuteurs d'évoquer ce que serait, à leur avis, "la" fonction de secrétaire chef de service "de demain".

Mais alors, quel futur pour cette fonction ?

4.2.2.1. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE OU PLUSIEURS SECTIONS

Il y a, incontestablement, un très large consensus parmi nos interlocuteurs autour de l'idée que, dans les grandes et moyennes entités, un échelon intermédiaire dans la hiérarchie du secrétariat est indispensable. Dans les plus petites entités au contraire, cet échelon n'a pas vraiment de raison d'être, *a fortiori* si la fonction de secrétaire est repensée pour que les secrétaires deviennent le cadre moyen et l'épine dorsale du secrétariat.

Le secrétaire chef de service, de son côté, deviendrait une vraie fonction dirigeante, investie de responsabilités qui correspondent au niveau A qui est le sien : ce ne serait là, après tout, que s'inscrire clairement dans ce qui a toujours été la volonté affichée du législateur.

Cette fonction pourrait être placée, comme elle l'est déjà dans certains cas aujourd'hui, à la tête de grandes sections dont les processus de travail sont spécifiques ou à la tête de plusieurs sections. Un aspect semble important en tout état de cause : il faut éviter que cette fonction soit isolée et n'ait dès lors qu'une vision tronquée du parquet. Aussi semble-t-il approprié de l'intégrer dans une véritable équipe dirigeante. Ce point pourrait même éventuellement se traduire dans une modification de la dénomination de la fonction qui pourrait être rebaptisée "Secrétaire en chef adjoint". Même sans modification du titre de la fonction, c'est toutefois cet accent de participation active à la direction du secrétariat qui deviendrait l'accent majeur de la fonction.

Si, comme le suggère la note projet du Ministre de la Justice relative au paysage judiciaire, on élargit l'échelle géographique de l'organisation judiciaire, il est certain que la fonction de secrétaire chef de service peut trouver un nouveau contenu puisqu'il semblerait logique de placer alors des secrétaires chefs de

service (ou des "secrétaires en chef adjoints") à la tête des "secrétariats de section" évoqués par la note. ¹⁹

Les rôles et domaines de résultat de cette fonction seraient largement semblables à ceux du secrétaire en chef, mais à un échelon inférieur : nous renvoyons à cet égard au point 4.1.2. de ce rapport.

En outre, cette fonction conserverait un rôle de responsable final des processus primaires gérés au sein de ses services.

4.2.2.2. QUEL AVENIR POUR LA FONCTION DE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET QUI PREND UNE PART ACTIVE ET QUOTIDIENNE AUX PROCESSUS PRIMAIRES ?

Comme nous l'avons mis en évidence, cette fonction ne se différencie pas de celle d'un secrétaire dirigeant. Elle nous semble être une source de confusion dans les rôles des uns et des autres, ainsi qu'une source potentielle de tensions, voire de conflits, dès lors, notamment, qu'elle place face à des responsabilités du même ordre des personnes relevant de niveaux et d'échelles barémiques différents.

Dans le futur, et en dépit du fait que cet avis ne soit pas partagé par tous nos interlocuteurs, nous pensons que l'exercice de ce type de fonction doit être réservé exclusivement aux secrétaires. Cette solution nous paraît être la seule qui puisse, d'une part, éviter les confusions de rôles au sein des entités et qui, d'autre part, soit de nature à garantir la cohérence de l'édifice des fonctions de l'ensemble du ministère public. Elle permet d'éviter que des personnes porteuses du même titre au sein du ministère public n'accomplissent des fonctions en réalité très différentes et impliquant des niveaux de responsabilité très variables.

Bien évidemment, il convient de préserver les droits des personnes qui se trouvent actuellement dans des fonctions de ce type. Il ne s'agit nullement de faire supporter aux individus les conséquences des incohérences que l'organisation dans son ensemble a secrétées et tolérées au fil du temps ou les conséquences de fonctionnements locaux qui ont pu être marqués par certaines personnalités qui concentraient toutes les responsabilités sans permettre à leurs chefs de service d'en assumer leur part.

C'est pourquoi une description de fonction adaptée à cette situation a été prévue.

Nous recommandons cependant que dans le futur proche, avant de procéder à la nomination d'un chef de service, on examine d'abord de manière approfondie les besoins du secrétariat en matière d'organisation de sa ligne hiérarchique.

La nomination d'un secrétaire chef de service dans une fonction de ce type devrait, à l'avenir, être évitée voire exclue.

4.2.2.3. QUEL AVENIR POUR LA FONCTION DE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN ?

D'accord avec nombre de nos interlocuteurs de la deuxième série d'entretiens, nous pensons que les processus d'appui en général doivent être renforcés et que les fonctions qui sont en charge de ces processus doivent être davantage professionnalisées. Ce besoin de professionnalisation, déjà perceptible aujourd'hui, sera plus important encore en cas de déconcentration ou, *a fortiori*, de décentralisation de la gestion de l'ordre judiciaire.

On le sait, la loi du 25 avril 2007 offre des possibilités à cet égard. D'une part elle prévoit la création d'un service d'appui commun pour le ministère public.²⁰ D'autre part, elle instaure la possibilité de créer un service d'appui au sein d'une cour, d'un tribunal ou d'un parquet, à la demande motivée du chef de corps :

« Ce service d'appui est chargé de rendre des avis et d'apporter un appui aux chefs de corps dans différents domaines, parmi lesquels l'aide juridique, la politique du personnel, les bâtiments et l'équipement matériel, la gestion administrative ainsi que la gestion informatique.

Les membres du personnel du service d'appui sont placés sous l'autorité et la surveillance du chef de corps de la cour, du tribunal ou du parquet auquel le service d'appui est attaché. »²¹

Le législateur de 2007 reconnaît donc explicitement l'importance des processus d'appui et il ouvre la voie à leur professionnalisation en prévoyant que ces processus ne seront plus confiés à du personnel engagé pour les besoins des processus primaires, mais bien à une catégorie particulière de personnel de niveau A au sein de laquelle il sera désormais possible de spécifier davantage les fonctions sans plus avoir, pour autant, à créer des "grades particuliers" :

« Art. 177, §1. Des membres du personnel nommés par le Roi dans une classe de métiers de niveau A sont attachés aux greffes, aux secrétariats de parquet et, le cas échéant, aux services d'appui.

Sans préjudice des articles 162, 163, alinéa 2, et 172, alinéa 2, les membres du personnel nommés :

1° dans la classe A1 ou A2 portent le titre d'attaché;

2° dans la classe A3 portent le titre de conseiller;

3° dans la classe A4 ou A5 le titre de conseiller général.

Un titre complémentaire peut être accolé par le Roi aux titres visés à l'alinéa 2 ».

« Art. 177, §2, in fine. Le Roi détermine les modalités concernant le statut et le traitement de ces membres du personnel ainsi que le nombre d'emplois. »

Dans le futur, il ne devrait donc plus y avoir de raison d'utiliser des secrétaires chefs de service pour remplir des fonctions d'appui qui devraient plutôt se voir intégrer dans les nouvelles structures prévues.

La vraie difficulté sera alors de trouver le bon niveau d'implantation pour ces structures. Au cours de nos entretiens, la plupart de nos interlocuteurs ont vivement insisté sur ce point. Ils souhaitent que les fonctions d'appui deviennent plus professionnelles et plus spécialisées. Ils sont parfaitement conscients de ce

que, dans un certain nombre de cas, ceci supposera un changement d'échelle et de ce que des services d'appui spécialisés constitueront sans doute souvent une ressource à partager. Ils expriment cependant la préoccupation que ces services demeurent suffisamment proches du terrain. Si cette condition n'est pas remplie, il y a des risques réels que les entités locales ne gagnent pas au change.

On remarquera à ce propos que la note projet du Ministre de la Justice prévoit une forme de déconcentration de certains services du SPF Justice qui *"seront autonomisés au sein d'un service commun de gestion (...) appelé à devenir une plateforme commune pour le siège, le ministère public et le ministre de la Justice, au sein de laquelle ils agiront en partenariat (...)"* ²² Cette structure à vocation plus large se substituerait donc au service d'appui commun du ministère public. ²³

Au niveau local, la note propose l'institution de services de gestion confiés à des directeurs de gestion, non magistrats, placés sous l'autorité et le contrôle du chef de corps : *"Le service de gestion sera chargé, notamment, de l'appui du chef de corps en matière de politique du personnel, de gestion financière, d'informatique, de bâtiments, de matériel et de gestion administrative de sa propre entité. Les services de gestion devront trouver dans le service commun de gestion un interlocuteur unique pour toutes leurs questions."* ²⁴

La réponse à la question de savoir si les services d'appui seront effectivement organisés au niveau d'implantation le plus adéquat dépendra bien entendu de la manière dont les compétences se répartiront concrètement entre les différentes structures nouvelles prévues.

Quant au point principal qui nous intéresse ici, on voit que ces éléments ne modifient pas sur le fond la conclusion que nous avons déjà tirée : dans le futur, il ne doit plus y avoir de secrétaires chefs de service chargés à titre principal de fonctions d'appui car ces fonctions trouveront à s'organiser au sein de structures *ad hoc*. Il nous semble de plus que l'appui qui devra être fourni par les services de gestion, tel qu'il est évoqué par la note, implique aussi que – comme nous l'avons déjà souligné – les fonctions elles-mêmes devront se spécialiser davantage que ce n'est le cas aujourd'hui. Si le caractère limité des compétences actuelles des entités en matière d'appui se satisfait plus ou moins d'un personnel qui, le plus souvent, s'est formé sur le tas, des compétences qui, dans le futur, seront plus étendues modifieront sérieusement la donne.

En phase de transition cependant, une description de fonction doit être prévue pour les personnes qui remplissent aujourd'hui des fonctions essentiellement axées sur l'appui.

4.2.3. PROJET DE DESCRIPTIONS DE FONCTION DE SECRETAIRE-CHEF DE SERVICE "AS IS +"

Trois types de fonctions sont retenus ci-dessous :

- le secrétaire chef de service à la tête d'une ou de plusieurs sections ;
- le secrétaire chef de service à la tête d'une (sous-)section et actif quotidiennement dans les processus primaires et les processus de soutien;
- le secrétaire chef de service principalement actif dans les processus de soutien.

4.2.3.1. LE SECRÉTAIRE CHEF DE SERVICE À LA TÊTE D'UNE OU DE PLUSIEURS SECTIONS

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Être responsable en matière de personnel et d'organisation d'une ou de plusieurs sections du secrétariat afin de contribuer à la réalisation de leurs objectifs opérationnels conformément aux objectifs et à la mission de l'entité dans son ensemble.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **responsable personnel et organisation** d'une ou de plusieurs sections du secrétariat, en concertation avec le secrétaire en chef et les magistrats concernés et dans le cadre des ressources humaines et matérielles accordées et de la réglementation en vigueur, prendre des décisions opérationnelles sur divers aspects du pilotage de la gestion de sa ou ses sections

afin d'

optimiser le fonctionnement de la ou des sections et d'assurer son adéquation avec le fonctionnement de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- veiller à l'opérationnalisation, au sein d'une ou plusieurs sections, des objectifs du secrétariat;
- veiller à l'identification des processus-clés dans sa ou ses sections et à leur possible amélioration ;
- veiller à ce que les fonctions appropriées participent aux processus-clés ;
- élaborer et actualiser l'organigramme de sa ou ses sections ;
- contrôler l'utilisation correcte des instruments de mesure et de suivi déjà développés ;
- vérifier le développement moderne du contrôle de l'exécution des processus primaires ;
- veiller à la mise à disposition de moyens matériels adéquats pour le fonctionnement de sa ou ses sections.

2. En tant que **responsable personnel et organisation** de sa ou ses sections, vérifier ou prendre des décisions opérationnelles en matière de personnel et procéder à leur évaluation

afin d'

opérer une affectation optimale du personnel judiciaire de ses sections.

Tâches possibles :

- en concertation avec le secrétaire en chef et les secrétaires dirigeants, collaborer à la formulation des besoins en personnel de ses sections à l'intention du SPF Justice ;
- remplacer le secrétaire en chef en l'absence de celui-ci ;
- veiller à la répartition du personnel dans sa ou entre ses sections ;
- apporter un soutien aux secrétaires en vue de l'utilisation correcte d'instruments modernes de gestion du personnel dans sa ou ses sections;
- veiller et contribuer à la formulation des besoins en formation du personnel de sa ou ses sections à l'intention de l'Institut de formation judiciaire.

3. En tant que **responsable final des processus primaires** de sa ou ses sections, y assurer l'implémentation correcte de la réglementation et des directives

afin de

contribuer à un traitement qualitatif des dossiers judiciaires au sein de sa ou ses sections.

Tâches possibles :

- vérifier la qualité du traitement des dossiers judiciaires;
- fournir une assistance dans des aspects complexes ou exceptionnels de dossiers judiciaires.

4. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

- participer activement à l'organe de direction en tant que membre ;
- contribuer à la définition des objectifs opérationnels de l'entité dans son ensemble;
- identifier et communiquer les problèmes rencontrés lors de l'exécution du plan stratégique de l'entité et proposer des solutions.

5. En tant que **coach**, encadrer et stimuler les collaborateurs subalternes directs

afin de

favoriser l'esprit d'équipe et le développement individuel et d'améliorer les prestations grâce à une plus grande autonomie.

Tâches possibles :

- encadrer les collaborateurs en les informant des objectifs opérationnels de l'entité ;
- organiser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et donner un feed-back, tant positif que négatif, sur le fonctionnement ;
- évaluer les besoins en formation, coordonner et veiller à une bonne formation ;
- veiller à un accompagnement de la carrière;
- encourager et soutenir les initiatives d'amélioration ;
- aider à résoudre les conflits interpersonnels.

6. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau

afin d'

harmoniser autant que possible les processus-clés de sa ou ses sections avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et d'autres partenaires professionnels;
- échanger les bonnes pratiques ;
- développer des accords de coopération ;
- organiser des plates-formes de concertation (ou contribuer à leur organisation).

7. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise et la transmettre

afin d'

optimiser son propre fonctionnement et celui de sa ou ses sections.

Tâches possibles :

- étudier la nouvelle réglementation et les nouvelles directives en vue de leur implémentation dans sa ou ses sections ;
- veiller à la rédaction de vade-mecum pour sa ou ses sections ;
- suivre des formations internes et externes dans des matières pertinentes.

8. En tant qu'**agent de changement**, stimuler la prise de conscience, l'acceptation, l'implication et l'adaptation vis-à-vis des initiatives de changement

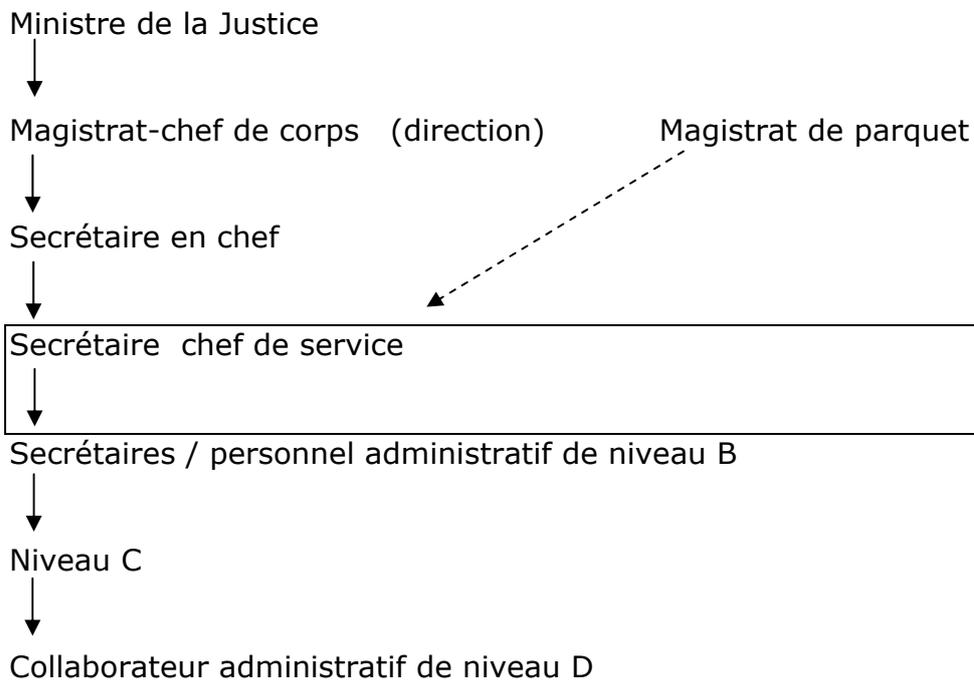
afin de

faciliter l'implémentation des changements dans sa ou ses sections.

Tâches possibles :

- assurer la communication nécessaire pour préparer les changements et les faire accepter.

CONTEXTE



POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

le secrétaire en chef (art. 175 du Code judiciaire)

La fonction assure la direction d'un groupe de:

20 personnes minimum (niveaux B, C et D)

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation pour :

La fonction peut prendre des décisions de manière autonome au sujet de la répartition des tâches et de l'organisation des activités au sein du service.

La fonction doit demander l'autorisation de la direction pour tout ce qui s'écarte des procédures normales et des directives spécifiques dans le cadre desquelles il effectue ses tâches.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme La fonction doit être titulaire d'un master, avoir été promue par accession au niveau A ou avoir acquis par l'expérience une expertise technique similaire.

Connaissances

Connaissances élémentaires dans le domaine du management public et du management du changement.

De bonnes connaissances des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de l'entité ainsi que des connaissances approfondies des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de sa ou ses sections.

Des connaissances élémentaires du statut du personnel judiciaire.

Expérience

Trois années d'expérience utile.

Période d'adaptation à la fonction

6 mois

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction est axée sur l'amélioration et la poursuite du développement des processus de travail et méthodes existants dans sa ou ses sections.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Son expérience au sein de l'organisation.

4.2.3.2. LE SECRETAIRE CHEF DE SERVICE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET ACTIF QUOTIDIENNEMENT DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES (ET DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN)

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Être responsable en matière de personnel et organisation et concernant les processus primaires d'une (sous-)section du secrétariat afin de contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels de celle-ci conformément aux objectifs et à la mission de l'entité dans son ensemble.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **responsable personnel et organisation** d'une (sous-)section du secrétariat, en concertation avec le secrétaire en chef et les magistrats concernés et dans le cadre des ressources humaines et matérielles accordées et de la réglementation en vigueur, prendre des décisions opérationnelles sur divers aspects du pilotage de la gestion d'une (sous-)section du secrétariat

afin d'

optimiser le fonctionnement de la (sous-)section et assurer son adéquation avec le fonctionnement de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- se charger de l'opérationnalisation des objectifs du secrétariat dans la (sous-)section ;
- se charger de l'identification du processus primaire de sa (sous-)section et à son amélioration possible en faisant appel de manière adéquate aux membres du personnel ;
- assurer l'utilisation correcte des instruments de mesure et de suivi déjà développés ;
- se charger de l'organisation du contrôle de l'exécution des processus primaires.

2. En tant que **responsable personnel et organisation** d'une (sous-)section du secrétariat, prendre des décisions opérationnelles en matière de personnel et procéder à leur évaluation

afin de

parvenir à l'affectation optimale du personnel judiciaire de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- transmettre des instructions, des missions ou des responsabilités concrètes aux collaborateurs ;
- formuler les besoins concrets en personnel et parer au manque de personnel (maladie, congé, etc.) ;
- octroyer les congés ;
- remplacer le secrétaire en chef en l'absence de celui-ci ;
- assurer l'utilisation adéquate des instruments modernes en matière de gestion du personnel ;
- formuler les besoins en formation du personnel à l'intention de l'Institut de formation judiciaire.

3. En tant que **coach**, encadrer et stimuler les collaborateurs de sa (sous-)section

afin de

favoriser l'esprit d'équipe et le développement individuel et améliorer les prestations grâce à une plus grande autonomie.

Tâches possibles :

- encadrer les collaborateurs en les informant des objectifs opérationnels de l'entité ;
- organiser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et donner un feed-back, tant positif que négatif, sur le fonctionnement ;
- évaluer les besoins en formation, coordonner et veiller à une bonne formation ;
- veiller à un accompagnement de la carrière ;
- encourager et soutenir les initiatives d'amélioration ;
- aider à résoudre les conflits interpersonnels.

4. En tant que **gestionnaire de dossiers expérimenté dans les processus primaires** de sa (sous-)section, traiter des dossiers individuels

afin de

contribuer à un traitement qualitatif des dossiers judiciaires au sein de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- vérifier la qualité du traitement des dossiers judiciaires dans sa (sous-)section;
- fournir une assistance dans les aspects complexes ou exceptionnels de dossiers judiciaires;
- prêter assistance lors des premières applications concrètes, dans des dossiers individuels, d'une réglementation ou de directives modifiées;
- apporter une aide en cas d'augmentation de la charge de travail;
- traiter des dossiers dans une matière spécifique ou dans un segment spécifique d'un processus géré au sein de sa (sous-)section.

5. En tant que **responsable d'un ou de plusieurs processus de soutien**, assurer leur qualité

afin de

contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels du secrétariat ou de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- assurer la gestion matérielle;
- assurer l'organisation des horaires des chauffeurs ;
- assurer la gestion de la documentation ;
- assurer le traitement administratif de dossiers du personnel ;
- assurer la gestion du système informatique;
- assurer la gestion des archives ;
- assister le cabinet du secrétaire en chef ;
- faire fonction de secrétaire de cabinet du chef de corps.

6. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau

afin d'

harmoniser autant que possible les processus auxquels il participe avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et d'autres partenaires professionnels;
- échanger les bonnes pratiques ;
- développer des accords de coopération ;
- organiser des plates-formes de concertation (ou contribuer à leur organisation).

7. En tant que **gestionnaire de connaissances**, maintenir à niveau ses propres connaissances et assurer leur transmission

afin d'

implémenter correctement la réglementation et les directives dans la (sous-)section.

Tâches possibles :

- étudier la nouvelle réglementation et les nouvelles directives en vue de leur implémentation dans sa (sous-)section ;
- assurer la rédaction de vade-mecum et de notes de service;
- suivre des formations internes et externes dans des matières pertinentes.

8. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

- participer activement à des réunions de concertation avec le secrétaire en chef et les magistrats concernés ;
- identifier et communiquer les problèmes rencontrés lors de l'exécution du plan stratégique de l'entité et proposer des solutions.

9. En tant que **personne de contact externe**, répondre aux questions des justiciables, des avocats, de la police, des services sociaux, etc.

afin de

fournir des informations fondées et juridiquement correctes.

10. En tant qu'**agent de changement**, stimuler la prise de conscience, l'acceptation, l'implication et l'adaptation vis-à-vis des initiatives de changement

afin de

faciliter la réalisation des processus de changement dans la (sous-)section.

Tâches possibles :

- pourvoir aux besoins en communication pour préparer les changements et les faire accepter.

CONTEXTE

Ministre de la Justice



Magistrat-chef de corps (direction)

Magistrat de parquet



Secrétaire en chef



Secrétaire - chef de service



Secrétaires / personnel administratif de niveau B



Niveau C



Collaborateur administratif de niveau D

POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

le secrétaire en chef (art. 175 du Code judiciaire)

La fonction assure la direction d'un groupe de :

5 à 19 personnes (niveaux B, C et D)

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation au sujet de :

Au niveau de l'organisation et du fonctionnement quotidien de sa section, la fonction a un certain pouvoir concernant l'affectation et l'adaptation efficaces des ressources humaines et matérielles mises à sa disposition.

Le secrétaire en chef effectue un contrôle a priori, ou a posteriori mais dans un court délai.

La fonction doit demander l'autorisation au secrétaire en chef et/ou au magistrat de section pour les décisions stratégiques ayant un impact sur une section à composition mixte (magistrats et personnel judiciaire), sur le secrétariat ou sur l'entité dans son ensemble.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

Selon la réglementation, la fonction doit être titulaire d'un master, avoir été promu par accession au niveau A ou avoir acquis par l'expérience une expertise technique similaire.

Connaissances

Connaissances élémentaires dans le domaine du management public et du management du changement.

De bonnes connaissances des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de l'entité ainsi que des connaissances approfondies des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de sa ou ses sections.

Connaissances générales sur le statut du personnel judiciaire.

Expérience

Un an d'expérience utile.

Période d'adaptation à la fonction

6 mois

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction peut apporter des améliorations normales aux processus de travail et méthodes existants.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Son expérience au sein de l'organisation.

4.2.3.3. LE SECRETAIRE-CHEF DE SERVICE PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Être responsable d'un ou de plusieurs processus de soutien du secrétariat afin de les optimiser et de contribuer ainsi à la réalisation de leurs objectifs opérationnels, conformément aux objectifs et à la mission de l'entité dans son ensemble.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **responsable d'un ou de plusieurs processus de soutien**, assurer leur qualité

afin de

contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels du secrétariat.

Tâches possibles :

- assurer la gestion matérielle;
- assurer le rôle de correspondant du SPF Justice ;
- assurer l'organisation des horaires des chauffeurs ;
- assurer la gestion de la documentation ;
- assurer le traitement administratif de dossiers du personnel ;
- assurer la gestion du système informatique;
- assurer la gestion des archives ;
- assister le cabinet du secrétaire en chef ;
- faire fonction de secrétaire de cabinet du chef de corps.

2. En tant que **gestionnaire de connaissances**, maintenir à niveau ses propres connaissances et assurer leur transmission

afin d'

optimiser les processus dont il est responsable.

Tâches possibles :

- étudier de nouvelles directives en vue de leur implémentation;
- assurer la rédaction de vade-mecum et de notes de service;
- suivre des formations internes et externes dans des matières pertinentes.

3. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

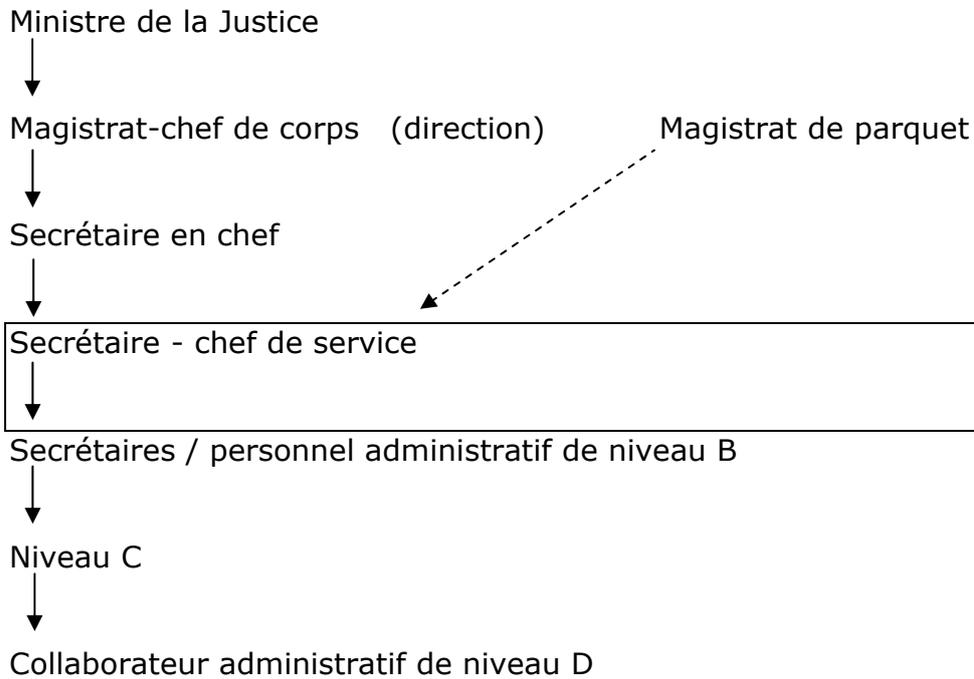
- participer activement à des réunions de concertation avec le secrétaire en chef, (les secrétaires-chefs de service) et les magistrats concernés ;

4. En tant que **parrain**, soutenir et encadrer ses collaborateurs

afin de

contribuer au fonctionnement optimal de ceux-ci.

CONTEXTE



POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

le secrétaire en chef (art. 175 du Code judiciaire)

La fonction assure la direction d'un groupe de :

moins de 5 personnes

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation au sujet de :

La fonction dispose d'une certaine autonomie dans son fonctionnement quotidien.

Le secrétaire en chef effectue un contrôle a posteriori mais dans un court délai.

La fonction doit demander l'autorisation au secrétaire en chef et/ou au magistrat de section pour les décisions stratégiques ayant un impact sur une section à composition mixte (magistrats et personnel judiciaire), sur le secrétariat ou sur l'entité dans son ensemble.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

Selon la réglementation, la fonction doit être titulaire d'un master, avoir été promue par accession au niveau A ou avoir acquis par l'expérience une expertise technique similaire.

Connaissances

De bonnes connaissances des fondements, méthodes, procédures et principes des processus primaires de l'entité ainsi que des connaissances approfondies des fondements, méthodes, procédures et principes des processus de soutien pour lesquels il est compétent.

Expérience

Un an d'expérience utile.

Période d'adaptation à la fonction

6 mois

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction peut apporter des améliorations normales aux processus de travail et méthodes existants.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Son expérience au sein de l'organisation.

REMARQUE

Lorsqu'un secrétaire-chef de service assume principalement des rôles dans les processus primaires, sans assurer la direction de cinq personnes ou plus, on peut recourir à la famille de fonctions du secrétaire principalement actif dans les processus primaires.

4.3. LA FONCTION DE SECRETAIRE

4.3.1. LE SECRETAIRE "AS IS"

Aux termes de l'art. 176 du Code judiciaire, la fonction est définie comme suit :

"Le secrétaire assiste le procureur général, le procureur fédéral, le procureur du Roi ou l'auditeur du travail.

Il signe les documents inhérents à sa fonction, et ceux que le chef du parquet lui donne mission de signer.

Il assiste les magistrats dans des travaux de documentation et de recherche, dans la constitution des dossiers, et dans toutes tâches, à l'exception de celles qui sont expressément réservées aux magistrats.

Le secrétaire garde tous les documents d'archives reçus ou produits par le parquet. Il prend les mesures appropriées pour assurer la bonne conservation de toutes les archives dont la gestion lui incombe, les classer et les inventorier, ce indépendamment de leur forme, de leur structure et de leur contenu. Le Roi détermine, après avis de l'Archiviste général du Royaume, les modalités d'application du présent alinéa."

Cette définition offre peu de points de repère. Elle vise principalement les rôles au niveau des processus primaires et de soutien. Il n'y est pas question de rôles de gestion.

Le contenu de cet article a été déterminé dans la loi de 1997 (ancien art. 182). La loi du 25 avril 2007 l'a repris dans son intégralité.

Dans son exposé des motifs de la loi, le législateur de 1997 indique ce qui suit :

"Il n'est pas possible de faire du secrétaire de parquet une sorte de procureur auxiliaire ou de lui faire accomplir des fonctions judiciaires consistant, par exemple, à «proposer» des transactions à l'amiable pour certaines infractions. Il ne peut signer «pour le procureur du Roi». La signature appartient, en l'espèce, au parquet indivis, qui se compose de magistrats. La présente proposition permet, toutefois, au chef du parquet de charger le secrétaire de signer certains documents administratifs. Dans ce cas, ce dernier signe «par ordre». La signification exacte de l'«assistance» demande à être précisée. Cette assistance fournie en tant que secrétaire ne peut pas être définie comme une «assistance aux actes du ministère» du magistrat du parquet, comme c'est le cas pour l'assistance fournie par le greffier en tant que tel. Le secrétaire n'authentifie pas de documents et il se trouve dans un lien hiérarchique. Il y a, toutefois, différentes formes d'«assistance», y compris dans le Code judiciaire. Le magistrat, en tant que chef du parquet, peut être assisté par d'autres magistrats et, auparavant également, par des commissaires de police, des officiers ou des

agents de police judiciaire, qui remplissent alors eux-mêmes la fonction de ministre public. Le greffier en chef est assisté par les greffiers et les greffiers adjoints, le secrétaire en chef par les secrétaires et les secrétaires adjoints. Le secrétaire de parquet peut donc fournir, lui aussi, une certaine forme d'assistance aux membres du parquet. Toutefois, le chef et les membres du parquet doivent conserver la liberté de faire appel ou non au secrétaire.

«Il signe les documents qui lui sont désignés par le chef du parquet.»

Cette disposition constitue un autre élément de la revalorisation de la fonction de secrétaire.

Il va de soi qu'il s'agit en l'espèce de fonctions administratives. Le chef du parquet décidera chaque fois quels documents les secrétaires signeront, sans déléguer pour autant ses compétences.

Des lois spéciales pourront toujours attribuer, à l'avenir, des fonctions spécifiques aux secrétaires." ²⁵

Tout comme la fonction de secrétaire-chef de service, la fonction de secrétaire a évolué au fil des ans de plusieurs manières totalement différentes. Le grade regroupe des fonctions divergentes qui apparaissent dans tous les processus-clés : processus de gestion, processus primaires (administratifs/judiciaires) et processus de soutien.

L'équipe a interrogé quatre types de titulaires de fonction:

- . le secrétaire dirigeant qui intervient également dans les processus primaires ;
- . le secrétaire-gestionnaire de système ;
- . le secrétaire de cabinet ;
- . le secrétaire chargé de la gestion de la documentation.

Il semble qu'il existe encore d'autres concrétisations de la fonction, par exemple, expert en matière de sécurité et de bien-être. L'équipe n'a pu en rencontrer dans les sites pilotes et devra le cas échéant examiner cette fonction à un stade ultérieur.

Il est frappant qu'aucun secrétaire travaillant uniquement comme gestionnaire de dossiers au niveau des processus primaires n'ait été proposé par les personnes de contact pour être interviewé (malgré la demande explicite de l'équipe de projet). Or, une proportion substantielle des secrétaires relèverait de ce cas de figure.

4.3.1.1. LE SECRETAIRE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET ACTIF QUOTIDIENNEMENT DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

Ces secrétaires dirigent une section ou une sous-section. Dans certaines sections, les dossiers sont gérés de leur arrivée jusqu'au produit final. C'est le cas, par exemple, à la section jeunesse du parquet de première instance (avec différentes sous-sections), ainsi qu'à la section pénale des auditorats (généraux). D'autres sections gèrent un ou plusieurs segments de processus, comme le service des notices, le service des audiences, l'exécution des peines, les appels des ordonnances de la chambre du conseil, les assises, la détention préventive, le règlement de la procédure, la qualification au sein d'une section de police. L'organisation des processus primaires et la structure de l'organisation sont définies au niveau local.

Le nombre de subalternes varie de deux à douze personnes.

Chez la plupart des secrétaires, c'est le *rôle de gestionnaire de dossiers* qui prime. De manière générale, ce rôle occupe la plus grande partie des tâches quotidiennes. Certains regrettent de ne pas avoir plus de temps à consacrer à d'autres rôles.

Souvent, leur journée commence par le tri de la correspondance, des pièces entrantes, etc. Ensuite, ils distribuent ces documents à leurs collaborateurs.

Dans certains cas, ils gèrent eux-mêmes les dossiers plus complexes ou une partie plus difficile ou plus sensible de la "chaîne" des activités. Dans d'autres cas, cette distinction est moins importante. Certains secrétaires peuvent difficilement appliquer cette différenciation (complexe/simple) en raison d'un manque (temporaire) d'effectif. Dans certains cas, le titulaire de la fonction se charge de la matière qu'il gérait avant de devenir chef de bureau.

Les tâches sont très variées vu la grande diversité des segments de processus au sein des différentes composantes des auditorats et des parquets.

D'après ce que l'équipe peut déduire sur la base de son analyse du terrain, les tâches sont généralement *de nature administrative*, mais leur degré de difficulté varie de très simple à (plus) complexe.

Ce point est également étayé par la circulaire concernant la signature du secrétaire²⁶. L'équipe a tenté d'analyser la liste des tâches liées à cette compétence de signature conformément aux exigences attachées à la compétence "gestion de l'information" du modèle de compétences 5 + 1 de Hudson. Bien entendu, dans les faits, une partie de ces tâches seront également effectuées par du personnel judiciaire de niveaux C et D, sous le contrôle du secrétaire.

Dans un grand nombre de cas, ces tâches ne requièrent que la compréhension d'informations élémentaires et simples, dans le cadre desquelles le choix parmi les solutions est fixe et très limité (= niveau D).

Exemple :

Compléter un formulaire standard comprenant un ordre d'extraction sur instruction du magistrat.

Communiquer aux plaignants ou à leur conseil la décision de classement sans suite.

Renvoyer des pièces parvenues par erreur au parquet, renvoyer des procès-verbaux mal émargés.

Dans d'autres cas, il faut être à même de traiter et de décoder des informations ayant un degré de difficulté restreint. En cas d'information incomplète ou peu claire, il faut pouvoir agir. L'information doit être traitée à temps (= niveau C).

Exemple :

La correspondance avec la police concernant la codification, si l'on estime que la police a introduit une affaire sous un code erroné.

Dans certains cas, il faut pouvoir analyser et évaluer de manière critique des informations ayant un degré de difficulté moyen et il faut choisir entre des possibilités alternatives (= niveau B).

Exemple :

Les demandes en réhabilitation ou les recours en grâce, pour lesquels de nombreux aspects doivent être préparés. Il convient de demander un extrait de casier judiciaire et une enquête sociale et de vérifier si toutes les conditions sont remplies (les peines privatives de liberté ont-elles été subies ? les dommages et intérêts ont-ils été payés ?), etc.

Dans certaines parties de processus ou matières, les secrétaires accomplissent également des *tâches judiciaires*, dans le cadre desquelles ils assistent bel et bien les magistrats dans l'exercice de leurs fonctions – contrairement à ce que le législateur envisageait en 1997. Dans les sections de police, il arrive fréquemment dans certaines matières que le magistrat ne fasse une première lecture effective du dossier qu'avant d'aller à l'audience. Toutes les activités préalables, dont la qualification, sont effectuées par les membres du personnel du secrétariat (même par des niveaux C et D). Les décisions de classement sans suite ou de transactions sont exécutées intégralement par l'administration, sous "signature automatisée" du procureur du Roi. Dans certains cas, l'équipe a constaté que le personnel est aidé dans ce contexte par des vade-mecum (très détaillés) contenant des instructions (très précises), et élaborés par l'administration et la magistrature.

Dans certains auditorats, les secrétaires préparent la qualification dans des dossiers pénaux et, en matière civile, établissent un résumé en vue de la rédaction de l'avis.

Autre fait frappant, les personnes qui travaillent dans une section exécution des peines ont, de manière générale, une très large autonomie. A cet égard, ils se basent certes sur la réglementation et des directives. Mais dans certains cas, ils disposent néanmoins d'une certaine marge de manœuvre. Ils décident par exemple eux-mêmes de la possibilité de paiement échelonné d'amendes ou du moment précis du retrait d'un permis de conduire. Ces aspects relèvent manifestement de la politique criminelle. La magistrature intervient ou contrôle

peu, même lorsque la réglementation devant être appliquée est de nature à entraîner des conséquences considérables pour les condamnés, comme dans le cas de l'exécution d'une peine de courte durée, lorsqu'une peine antérieure a été prononcée dans un autre arrondissement mais n'a pas encore été enregistrée dans le casier judiciaire.

Tous les secrétaires endossent le *rôle de coach*. Ils estiment qu'ils contribuent largement à la direction individuelle, au suivi, à la motivation, à l'évaluation et à la discipline du personnel.

Lors de conflits interpersonnels, la majorité d'entre eux ne fait appel au secrétaire chef de service ou au secrétaire en chef que lorsqu'il est absolument impossible de parvenir à une solution. Il est accordé beaucoup d'importance à la bonne ambiance au sein du service (esprit d'équipe, recours à l'humour, etc.)

Presque partout, les secrétaires attirent l'attention sur la nécessité d'utiliser au mieux le potentiel des collaborateurs. Si c'est possible, on confie progressivement des tâches plus complexes aux nouveaux arrivés.

La plupart des secrétaires affirment qu'ils encouragent et soutiennent leur personnel dans le cadre d'initiatives d'amélioration.

Ils évaluent et contrôlent leurs collaborateurs en première ligne. Même si les "cercles de développement" ne figurent pas encore dans la réglementation, certains secrétaires organisent déjà des entretiens de fonctionnement et d'évaluation avant la lettre.

Les secrétaires sont peu préparés ou formés pour ce rôle-là également. Bon nombre d'entre eux se fondent sur leur intuition. Les conceptions du leadership sont très divergentes. Certains tentent d'être "un père ou une mère" pour la section, d'autres sont plus autoritaires, etc.

D'aucuns font état de problèmes d'autorité nés après l'entrée en vigueur de la loi du 25 avril 2007. En effet, d'anciens secrétaires adjoints se sont vus désormais revêtus du même grade que leur dirigeant. D'ailleurs, un nombre moindre de secrétaires se sentiraient appelés à assumer une fonction dirigeante.

La plupart des secrétaires remplissent certains aspects du rôle de *gestionnaire du personnel*. La majorité d'entre eux octroient les congés à leurs collaborateurs. Ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'ils ne peuvent pas en décider eux-mêmes. Ils sont cependant tenus de faire rapport au secrétaire en chef. La gestion des absences pour cause de maladie (Medex) est généralement assurée par d'autres fonctions.

Comme nous l'avons déjà mentionné à propos du rôle de gestionnaire de dossiers, la plupart des secrétaires se chargent de trier les pièces entrantes et les distribuent ensuite à leurs collaborateurs. De cette manière, ils ont un aperçu des activités et s'occupent de la répartition des dossiers (qui constitue donc aussi un aspect du rôle dirigeant). Ils peuvent ainsi tenir compte de la charge de travail de chacun.

La plupart des secrétaires remplissent certains aspects du rôle de *gestionnaire de l'organisation*. Ils sont en grande partie responsables de l'organisation de leur section.

Dans certains cas, ils font preuve de la créativité requise afin d'adapter l'organisation des processus primaires à la réglementation modifiée. A la suite de la création des chambres correctionnelles au sein des tribunaux de la jeunesse, on a par exemple travaillé par analogie avec le parquet correctionnel.

Dans un autre cas, un titulaire de fonction débutant utilise de manière optimale l'application TPI dans une section exécution des peines ; auparavant, toutes les possibilités du système n'étaient pas exploitées.

Dans tous les cas, les titulaires de fonction s'efforcent de *maintenir à niveau leurs propres connaissances techniques* concernant la réglementation ayant des conséquences pour les processus primaires de leur service. Ceci par le biais de l'étude de la législation, de circulaires, des informations du SPF Justice, du service local de documentation. Ces informations se trouvent notamment sur l'Ompranet ou sont transmises par le secrétaire en chef. En outre, il existe dans différents cas une concertation avec les magistrats.

Il est apparu à plusieurs reprises que lors de l'entrée en vigueur d'une réglementation nouvelle ou modifiée, il n'est pas ou peu tenu compte des conséquences que cela emporte pour le fonctionnement du secrétariat de parquet ou pour les applications informatiques. En outre, nos interlocuteurs ont souvent attiré l'attention sur l'absence d'instructions uniformes venant du haut ; chaque entité tente alors d'élaborer ses propres solutions.

Les secrétaires sont d'avis qu'ils jouent un rôle important dans la *transmission de ces informations* à leurs collaborateurs par le biais de réunions d'équipe, de notes de service, d'entretiens individuels, etc.

Presque tous les titulaires de fonction s'accordent sur la grande utilité de vade-mecum de qualité. Nombre d'entre eux affirment cependant que le manque de temps empêche la rédaction des vade-mecum ou leur mise à jour. Beaucoup voient en outre la nécessité d'intégrer les informations concernant les tâches dans les applications ICT.

De nombreux secrétaires font office de *personne de contact* vis-à-vis de personnes externes. Le numéro de téléphone du secrétaire figure souvent sur les documents internes ou externes.

En tant que personnes de contact, les secrétaires doivent faire preuve de la diplomatie, de l'assertivité, de l'empathie et des connaissances actives nécessaires.

Pour autant que l'équipe puisse en juger, la plupart des secrétaires pratiquent peu le *networking (ou "réseautage") informel*. Entre les secrétaires des différents parquets, il n'existe pratiquement pas d'échange de bonnes pratiques, quasi aucune analyse commune de problèmes à la suite de nouvelles réglementations, etc.

Or, tous les secrétaires en voient parfaitement l'utilité. La collaboration ne fait toutefois pas encore partie de la culture d'entreprise des secrétariats. De nombreux secrétaires ont pu marquer leur accord sur une concertation informelle plus intensive, voire sur une concertation plus officielle. Dans un secrétariat en particulier, un groupe de travail a même été mis sur pied en vue de développer des accords de collaboration avec d'autres parquets.

Il convient en tout cas de souligner que dans bien des cas, il y a des concertations quasi quotidiennes avec les partenaires professionnels que sont le greffe et la police.

4.3.1.2. LE SECRETAIRE – GESTIONNAIRE DE SYSTEME

Comme nous l'avons déjà mentionné, le ministère public ne dispose pas encore d'applications (performantes) au niveau national pour toutes ses composantes, et ce malgré les importants investissements réalisés pendant des années.

Lorsque ces applications n'existent pas encore au niveau national, elles sont souvent développées au niveau local. Pour ce faire, il est communément fait appel à des volontaires. Il s'agit généralement de membres du personnel très intéressés et créatifs, peu formés en matière d'ICT. Auparavant, ils travaillaient presque exclusivement dans les processus primaires. Ils proviennent de tous les niveaux, de A à D (voir point 4.2.1.3. pour le secrétaire chef de service).

Les secrétaires-gestionnaires de système assument également parfois le rôle de *développeur d'outils informatiques*. Dans ce cas, ils ont recours aux systèmes avec lesquels ils sont le plus familiarisés : traitement de texte, Works, Access, Excel, etc. Ces outils présentent un degré de développement variable, d'assez artisanal à plus professionnel. Ils offrent cependant l'avantage d'être adaptés aux processus et aux besoins du service. En collaboration avec des analystes statistiques, certaines applications très utiles ont même été créées, qui servent à la politique criminelle et à la gestion de l'entité. Les secrétaires disposent d'une large autonomie pour ce qui est du développement d'une banque de données locale.

Des systèmes informatiques nationaux ont déjà été développés pour certaines composantes du ministère public, sous la direction du service d'encadrement ICT du SPF Justice. Citons à titre d'exemple, l'application "TPI" pour les parquets correctionnels et l'application "MAMMOUTH" pour les sections de police des parquets, qui est en cours d'extension dans sa nouvelle version centralisée "MACH". Les sections jeunesse utilisent l'application "PJP" depuis quelques années déjà.

Pour les parquets généraux, l'application commune "PAGE" est encore en cours de développement. Il n'y a pas encore d'application commune pour les auditorats généraux ni pour les auditorats.

Certains secrétaires sont d'avis que le service d'encadrement ICT les implique trop peu lors du développement des applications nationales. En effet, ce service d'encadrement ne connaîtrait pas suffisamment les processus primaires. Nous ne disposons pas d'informations suffisantes à ce sujet. Mais quoi qu'il en soit, il est compréhensible que l'introduction de nouvelles applications uniformes – même si elles sont absolument nécessaires - puisse donner lieu à certaines frustrations là où une application locale efficace existe déjà. La réticence de certains secrétaires vis-à-vis du service d'encadrement ICT trouve sans aucun doute son origine dans cet élément aussi.

Il convient cependant de souligner que certains secrétaires sont bel et bien impliqués de manière active au niveau de l'amélioration et de l'extension d'outils informatiques existants, c'est le cas par exemple pour la banque nationale des antécédents et le projet FLUX qui vise un transfert informatisé des procès-verbaux de la police vers le système TPI.

Certains secrétaires sont pleinement impliqués dans l'élaboration d'outils locaux pour le contrôle de gestion, sur la base des données provenant des banques de données administratives. Ils développent par exemple des tableaux de bord pour le suivi de la durée de traitement de certains dossiers. De ce fait, certains d'entre eux font même partie d'un organe stratégique local.

Dans de nombreux cas, ces secrétaires remplissent également le *rôle de helpdesk interne*. Ils installent des ordinateurs, rectifient des données encodées de manière erronée, etc. Ces activités requièrent une expertise et une compétence qui relèvent plutôt du niveau C.

La plupart des secrétaires assument le rôle de *gestionnaire de connaissances*. Certains secrétaires dispensent des formations, tant au niveau local qu'externe, et ont rédigé des manuels. En effet, de nombreux membres du personnel se plaignent fréquemment du manque de formation des utilisateurs et du fait que le service d'encadrement ICT met peu ou pas de manuels à disposition.

4.3.1.3. LE SECRETAIRE DE CABINET

La fonction de secrétaire de cabinet du chef de corps est très comparable à celle de secrétaire de direction, sauf que généralement, le secrétaire de cabinet du chef de corps remplit également la fonction de gestionnaire de dossiers.

La multitude de compétences spécifiques requises afin de bien exercer cette fonction en constitue une caractéristique essentielle. L'intéressé doit notamment disposer d'une très bonne aptitude à la communication et du sens de la diplomatie, être résistant au stress, discret, assertif et capable de réagir rapidement. Certains titulaires de cette fonction comparent les différents chefs de corps pour lesquels ils travaillent et constatent que leur fonctionnement est fortement influencé par la personnalité de ces chefs de corps. Dans la majorité des cas, la fonction dispose d'une "marge de manœuvre" suffisante.

Le titulaire de cette fonction *gère l'agenda* du chef de corps. Il est responsable de la planification de réunions internes et externes et gère le calendrier des présences.

En tant que *personne de contact*, il traite les communications téléphoniques entrantes et sortantes du chef de corps. Dans ce contexte, il exerce une importante fonction de tampon, qui requiert au plus haut point les compétences spécifiques précitées. Il possède une très grande connaissance, tant de la structure que de la culture de l'entité.

Le secrétaire de cabinet fournit un *soutien administratif*. Il gère toute la correspondance, tant postale qu'électronique, du chef de corps.

En tant que *gestionnaire de dossiers*, il traite des dossiers confidentiels, comme des dossiers qui font appel aux méthodes particulières de recherche (dossiers MPR), des dossiers d'évaluation de magistrats, etc.

Il apporte un *soutien* à la préparation de réunions sur le plan du contenu, contexte dans lequel il constitue des dossiers et prévoit la documentation requise. Il se charge du rapport de ces réunions.

Le secrétaire de cabinet offre un *soutien matériel et logistique* lors de l'organisation de réceptions, de la réservation de locaux et de restaurants. Dans certains cas, il gère les frais de représentation du chef de corps.

4.3.2. REFLEXIONS SUR LA FONCTION DE SECRETAIRE "TO BE"

Beaucoup s'accordent à dire qu'en ce qui concerne le personnel de niveau B, l'organisation a besoin :

- . d'un cadre moyen dirigeant qui soit responsable d'un processus primaire d'une (sous-)section du secrétariat et qui y participe également ;
- . d'un cadre d'experts qui intervienne exclusivement dans les processus primaires, tant au niveau de tâches administratives que judiciaires ;
- . d'un cadre de fonctions spécialisées dans les processus de soutien.

Ici encore, nombre de conditions indispensables pour combler le fossé qui nous sépare de la situation "to be" ne sont pas remplies à l'heure actuelle.

D'une part, une réglementation adéquate pour le statut de l'ensemble du niveau B fait défaut. D'autre part, les conditions à remplir pointées pour les secrétaires en chef sont de mise ici aussi (voir point 4.1.2.).

4.3.2.1. UNE RÉGLEMENTATION ADÉQUATE POUR LE STATUT DE L'ENSEMBLE DU NIVEAU B

Les lois des 10 juin 2006 et 25 avril 2007 ont créé le niveau B et l'ont divisé en :

- . membres du secrétariat de parquet, avec le grade de secrétaire (700 personnes)²⁷ ;
- . personnel attaché à un secrétariat de parquet, avec le grade d'expert, d'expert administratif et d'expert ICT²⁸ ;
- . personnel attaché aux services d'appui, avec le grade d'expert, d'expert administratif et d'expert ICT²⁹ ;

Pourquoi avoir établi cette distinction entre "membres" du secrétariat et "personnel" ?

Le statut des secrétaires, membres du secrétariat, est principalement réglé par le législateur (ce n'est pas le cas pour les cadres du personnel), alors que des pouvoirs plus larges sont accordés au Roi pour ce qui est du personnel.

Cette distinction est inspirée par la mesure dans laquelle ces fonctions apporteraient leur collaboration à l'exercice de la fonction judiciaire proprement dite. Dans son avis n° 41.041/4³⁰ notamment, le Conseil d'État indique que le principe selon lequel le statut des membres du personnel relève, pour l'essentiel, des prérogatives du pouvoir législatif, est lié au statut d'indépendance garanti par la Constitution, spécialement par son article 151, aux magistrats, membres de l'Ordre judiciaire, compte tenu de la collaboration apportée par ces membres du personnel à l'exercice du pouvoir judiciaire. Le législateur estime apparemment que le secrétaire collabore davantage à l'exercice de la fonction judiciaire proprement dite que le personnel administratif. Dans son exposé des motifs de la loi de février 1997, il n'était toutefois pas vraiment de cet avis (voir supra).

La question est alors de savoir si à l'avenir, la distinction entre membres du secrétariat de parquet et personnel des secrétariats de parquet et du service d'appui sera encore défendable et/ou souhaitable. Bien entendu, c'est surtout au niveau des processus primaires, où s'exerce la fonction judiciaire proprement dite, que cette question se pose.

Dans l'ensemble de l'Ordre judiciaire, le niveau B administratif statutaire est encore pratiquement inexistant. Les contractuels de ce niveau récemment recrutés dans les parquets sont généralement des bacheliers professionnels ayant une bonne formation juridique préparatoire. Dans une entité, on fait appel à eux dans les processus primaires en remplacement de juristes de parquet, et ce avec de très bons résultats. Ici, donc, ils apportent manifestement leur collaboration à l'exercice de la fonction judiciaire proprement dite. On peut même penser que, vu leur formation, ils seraient davantage en mesure d'exercer ces tâches que (certains de) leurs collègues secrétaires. La distinction entre "membres" et "personnel" du secrétariat ne correspond donc plus à la réalité. La problématique se complique encore par le fait que dans certaines entités, des

bacheliers professionnels en droit sont recrutés comme contractuels pour occuper des fonctions de niveau C ou même D.

Selon toute probabilité, des applications métier performantes effectueront ou soutiendront à (court) terme de plus en plus de tâches administratives (même complexes). La gestion de l'agenda dans les dossiers judiciaires, une activité qui prend actuellement énormément de temps, pourra par exemple être largement automatisée. Du coup, il est probable qu'un grand nombre de tâches simples disparaîtront du paquet de tâches du personnel judiciaire, qui sera alors amené, surtout en ce qui concerne le niveau B, à se concentrer de plus en plus sur des tâches judiciaires.

Un autre élément a également nourri le doute de l'équipe sur la raison d'être de cette distinction. L'équipe avait soumis aux sites pilotes pour analyse les familles de fonctions actuelles du niveau B administratif. Presque tous étaient d'accord sur le fait que le contenu de certaines familles de fonctions correspond en grande partie avec les tâches et les responsabilités actuelles des secrétaires, en particulier les familles de fonctions soutien administratif, gestion documentaire, gestion de dossiers, diriger. Pour la plupart des sites pilotes cependant, ces familles de fonctions doivent néanmoins être adaptées.

Outre le fait que leur statut est principalement défini par le législateur, les secrétaires perçoivent un traitement plus élevé que les membres du personnel administratif de niveau B (à l'exception des experts ICT). Leur traitement est d'ailleurs également supérieur à celui des fonctionnaires (dirigeants) de niveau B de la fonction publique.

De ce fait, motiver cette différence de traitement est et sera une tâche très ardue. Cet aspect sera probablement également abordé au sein du comité de validation, où sont représentés le SPF Personnel & Organisation ainsi que le SPF Budget et Contrôle de gestion.

4.3.2.2. LE CADRE MOYEN DIRIGEANT

De façon générale, on estime que le secrétaire dirigeant doit être une figure centrale au sein du secrétariat. Tout comme pour le secrétaire en chef, l'entité relevant de sa compétence doit toutefois être suffisamment grande pour qu'il puisse se consacrer à ses rôles de gestion de manière satisfaisante. Il est question de dix personnes au minimum.

Notons toutefois qu'il ne s'agit pas ici de (sous-)sections à composition mixte, organisées autour d'un magistrat déterminé ou d'un petit groupe de magistrats qui exerce lui-même la direction fonctionnelle du personnel. Selon toute probabilité, pour des fonctions de ce genre, on aura seulement recours aux secrétaires décrits au point 4.3.2.3.

De nombreux rôles de gestion qui ont été définis pour les secrétaires en chef et les secrétaires-chefs de service s'appliquent également au secrétaire. Mais ils exercent certes ces rôles vis-à-vis d'un niveau inférieur au sein du secrétariat et l'accent, ici, est fortement placé sur les aspects opérationnels.

Les principaux rôles que nous avons provisoirement retenus sont les suivants :

- . le rôle de gestionnaire de dossiers dans les processus primaires;
- . le rôle de responsable personnel et organisation d'une (sous-)entité (y compris le rôle de gestionnaire du personnel);
- . le rôle de conseiller stratégique du secrétaire en chef et du secrétaire chef de service;
- . le rôle de coach à l'égard de l'ensemble des collaborateurs subalternes;
- . le rôle de gestionnaire de connaissances;
- . le rôle d'acteur de réseau;
- . le rôle de personne de contact externe;
- . le rôle d'agent de changement.

Le rôle de *gestionnaire de dossiers dans les processus primaires* comprend le traitement de dossiers individuels sur la base des compétences spécifiques de la fonction.

La fonction est responsable du processus primaire de sa (sous-)section. Elle le maîtrise dans son intégralité. En sa qualité de gestionnaire de dossier expérimenté, elle y participe en traitant des dossiers dans une matière spécifique ou dans un segment spécifique de ce processus. Mais de plus, elle intervient

aussi dans des dossiers difficiles, elle résout les problèmes que les collaborateurs ne peuvent pas résoudre eux-mêmes, elle est responsable de l'application d'une nouvelle législation dans les dossiers individuels. A cet égard, la fonction travaille en concertation avec le magistrat concerné.

Dans le présent rapport, le *rôle de responsable P&O* est considéré dans le contexte du contrôle de gestion de la partie de l'organisation pour laquelle la fonction détient un pouvoir décisionnel. Le contrôle de gestion (c'est-à-dire le "pilotage" de la gestion de l'organisation) englobe divers aspects étroitement liés : le management des objectifs, des processus et des risques, la structure de l'organisation, la gestion de l'information et de la communication, la gestion des ressources humaines, le monitoring, le management de changement et le facility management.

La fonction remplit différents aspects de ce rôle à l'égard de sa (sous-)section.

En ce qui concerne le management des objectifs, la fonction est responsable de la *formulation* des résultats et des efforts que sa (sous-)section fournira à court et à moyen termes. Ces résultats et ces efforts s'inscrivent dans le cadre des plans opérationnels du secrétariat. Elle se concerta à cette fin avec le secrétaire en chef ou le secrétaire chef de service.

A l'instar du secrétaire en chef, la fonction peut toujours solliciter en la matière le soutien d'experts locaux ou externes.

La fonction *informe ses membres du personnel* de ces objectifs. Ce sont eux en effet qui devront les concrétiser.

La fonction encadre la *réalisation* de ces objectifs et *les adapte éventuellement*. Elle utilise également à cette fin des instruments de mesure et de suivi précis.

C'est surtout a posteriori qu'elle rend des *comptes* au secrétaire chef de service et/ou au secrétaire en chef.

La fonction est responsable du management du processus primaire dont elle a la charge ; elle est en mesure de le définir, de l'analyser et *éventuellement de le réorganiser*. A cette fin, il va de soi qu'elle se concertera, si nécessaire, avec d'autres responsables (secrétaire-chef de service, magistrats,...).

La fonction décèle les *risques et obstacles potentiels*, à savoir les facteurs internes et externes susceptibles d'entraver la réalisation d'objectifs organisationnels.

Elle est la première responsable d'un *développement moderne du contrôle du processus primaire*. Elle responsabilise les membres de son personnel et organise des contrôles par coup de sonde.

Pour illustrer ce rôle, nous renvoyons à l'exemple fictif (voir point 4.1.2.) du même homologue du secrétaire en chef.

Dans cet exemple, le plan de politique de parquet prévoyait un objectif stratégique selon lequel "le stock et le temps de parcours des dossiers relevant d'une matière spécifique seraient réduits d'un pourcentage donné endéans un délai déterminé".

L'apport de la fonction lors de l'opérationnalisation de certains aspects de cet objectif peut être considérable. Par exemple, en ce qui concerne l'encodage exact, elle peut entreprendre plusieurs démarches : la conscientisation des membres de son personnel à cette problématique, l'adaptation du vade-mecum, un contrôle par coup de sonde, etc. Elle peut éventuellement modifier le contenu des tâches de certains membres du personnel. Elle informe régulièrement le secrétaire en chef ou le secrétaire-chef de service de l'évolution de la situation.

Dans le présent rapport, le rôle de gestionnaire du personnel est principalement considéré du point de vue de l'organisation et comprend notamment les compétences d'un service d'encadrement du personnel classique (sélection, planification du personnel, gestion administrative et management des compétences notamment), l'attribution des tâches aux membres du personnel et la gestion de la charge de travail.

La fonction assimile les principes élémentaires du nouveau statut du personnel et les met en pratique. Elle est soutenue à cette fin par le conseiller en gestion des Ressources humaines. Elle vérifie si les diverses fonctions et leurs compétences sont suffisamment adaptées aux missions de sa (sous-) section. Elle fournit au conseiller en GRH tous les éléments sur la base desquels ce dernier pourra élaborer des descriptions de fonction individuelles précises, utiles dans le cadre du recrutement, de l'évaluation et de la formation. Elle assure la distribution du travail au personnel.

Le *rôle de conseiller stratégique* repose sur les compétences spécifiques et l'expertise technique de la fonction même, et s'exerce vis-à-vis de ceux qui portent des responsabilités à un échelon supérieur dans l'organisation ou de ceux qui y sont associés.

La fonction conseille le secrétaire-chef de service et le secrétaire en chef.

Le *rôle de coach* est considéré du point de vue du fonctionnement individuel et du développement des membres du personnel. Il englobe la direction, le suivi, la motivation et l'évaluation du personnel.

Ce rôle est essentiel. La fonction l'exerce vis-à-vis de tous ses subalternes.

A cet égard, elle essaie de favoriser l'esprit d'équipe et le développement personnel. Elle guide ses subalternes vers l'autonomie opérationnelle la plus grande possible. Elle fait office de personne de confiance et fournit un feed-back, tant positif que négatif. Elle communique ses objectifs.

La fonction n'a certes pas (encore) de compétence d'évaluation légale mais en tant que chef fonctionnel, elle est bien placée pour contrôler et évaluer ses collaborateurs. Elle est responsable du processus primaire de sa (sous-)section. En cas de dysfonctionnement, elle doit intervenir à temps. Elle a une bonne vue sur les lacunes de ses collaborateurs, lesquelles peuvent éventuellement être palliées par une formation complémentaire. Un contrôle par coup de sonde des membres de son personnel peut faire partie de cette évaluation.

Le *rôle de gestionnaire des connaissances* est envisagé sous l'angle du maintien à niveau des connaissances propres en traitant des informations de toutes sortes (informations sur les tâches, informations sur la politique ou informations relatives à P&O), ainsi que sous l'angle de leur transmission.

La fonction porte la responsabilité finale du processus primaire de sa (sous) section. En cas de modification d'une réglementation spécifique, elle doit analyser cette réglementation ainsi que les conséquences qu'elle emporte sur le processus primaire dont elle est responsable, et ce en collaboration avec le magistrat concerné. Le cas échéant, elle participe à cette fin à des forums d'échange ou à des formations spécifiques. Elle assure ensuite la transmission de ces connaissances par le biais d'adaptations du vade-mecum, de notes de service, de réunions de concertation, etc.

La fonction prend connaissance des modifications apportées dans le statut du personnel et les communique à son équipe.

Le rôle d'*acteur de réseau* renvoie au développement et à l'entretien - sur la base des compétences et de l'expérience technique de la fonction - d'un réseau informel en vue d'échanger les connaissances, l'expertise et l'information, tant au sein du ministère public qu'avec les partenaires professionnels.

Ici encore, la fonction est bien placée pour briser la "mentalité insulaire" qui règne dans la plupart des entités, grâce au développement de réseaux informels. L'objectif n'est évidemment pas non plus de créer des circuits parallèles.

Le rôle de *personne de contact externe* englobe la formulation de réponse aux questions de justiciables, d'avocats, de la police, de services sociaux, etc. en lien avec le domaine pour lequel le titulaire de la fonction est compétent ou pour lequel il exerce une fonction de référence.

Ce rôle est en partie lié au rôle d'acteur de réseau.

Le rôle d'*agent de changement* est considéré comme le fait de stimuler une prise de conscience, une acceptation, une implication et une adaptation face aux initiatives de changement, de manière à faciliter l'implémentation des processus de changement au sein de l'entité dont on est responsable.

En tant qu'acteur des processus de gestion, le secrétaire doit également, à son niveau, transmettre les nouveaux concepts de gestion à son personnel. Plus les membres de son personnel comprendront l'utilité de certains changements, plus les chances de succès seront grandes.

4.3.2.3. LE NIVEAU B ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

Dans son exposé des motifs portant sur la loi du 12 février 1997, le législateur a indiqué qu'il n'était *"pas possible de faire du secrétaire de parquet une sorte de procureur auxiliaire ou de lui faire accomplir des fonctions judiciaires consistant, par exemple, à "proposer" des transactions à l'amiable pour certaines infractions."* Selon le législateur, le secrétaire *"ne peut pas signer "pour le procureur du Roi". La signature appartient, en l'espèce, au parquet indivis, qui se compose de magistrats."*

Il est frappant de constater qu'aux yeux du législateur, les secrétaires ne font pas partie du parquet.

Le fait que le secrétaire peut signer certains documents administratifs *"par ordre"* n'a manifestement pas pu *"être défini comme une "assistance aux actes du ministère" du magistrat du parquet, comme c'est le cas pour l'assistance fournie par le greffier."* Selon le législateur, le secrétaire ne peut pas authentifier de document et *"il se trouve dans un lien hiérarchique."* *"Le chef du parquet déciderait chaque fois quels documents les secrétaires signeraient, sans déléguer pour autant ses compétences."*³¹

Question : cette position peut-elle encore être maintenue ?

Comme déjà indiqué, l'équipe estime qu'un débat fondamental doit être organisé sur la question de savoir quelles sont les tâches-clés du magistrat, celles qui ne peuvent être accomplies que par lui, et quelles sont celles qui peuvent être déléguées aux différents niveaux du personnel judiciaire. Cela permettrait au magistrat de parquet de se concentrer davantage sur ses véritables tâches-clés.

A cet égard, les Pays-Bas peuvent constituer une source d'inspiration. De nombreuses compétences procédurales légalement dévolues à l'officier de justice sont en fait exercées par les "parketsecretarissen" ("secrétaires de parquet", qui sont l'équivalent de nos juristes de parquet) et les "administratief juridische medewerkers (collaborateurs juridiques administratifs). Ils travaillent sous le couvert d'un mandat, ce qui signifie qu'ils **exercent les compétences précitées au nom et sous la responsabilité de l'officier de justice.** Une description détaillée de ce système figure sous le point 4.4.2.1.

Il va de soi que cette méthode de travail doit être examinée de manière plus détaillée. En tout cas, une solution en ce sens, adaptée au contexte belge, requerrait une initiative législative, en plus d'un débat approfondi.

Comme il en a déjà été question sous le point 4.3.2.1., le législateur pourrait rechercher en même temps une solution à l'actuelle distinction entre membres et personnel du secrétariat. En effet, cette distinction est encore difficilement justifiable, en particulier pour ce qui concerne les processus primaires.

Les principaux rôles que nous avons provisoirement retenus sont finalement les suivants :

- . le rôle de gestionnaire de dossiers dans les processus primaires,
- . le rôle de gestionnaire de connaissances.

Le rôle de *gestionnaire de dossiers dans les processus primaires* comprend le traitement de dossiers individuels sur la base des compétences spécifiques de la fonction.

Dans des affaires standard simples, la fonction joue déjà de facto dans certains cas un "rôle d'orientation judiciaire". Comme déjà indiqué, il y a lieu d'organiser un débat en profondeur afin de déterminer dans quelle mesure cette pratique peut être "officialisée". La fonction pourrait alors par exemple décider, au nom et sous la responsabilité du magistrat, de procéder à un classement sans suite, à une transaction ou à une citation.

Si cette proposition obtient le feu vert, il faudra bien entendu déterminer également quelles matières entrent en ligne de compte et sous quelles conditions (soutien par des directives claires, concertation là où c'est nécessaire, etc.). Une initiative législative devra éventuellement être prise de surcroît.

En pareil cas, le secrétaire obtiendra également le rôle de *gestionnaire administratif et judiciaire de dossiers*.

Le rôle de *gestionnaire de connaissances* est considéré sous l'angle du traitement de l'information (informations sur les tâches, informations sur la politique ou informations relatives à P&O) ainsi que sous l'angle de leur transmission.

Il va de soi qu'en sa qualité d'expert, la fonction devra se recycler en permanence dans sa matière. Les nouveaux membres du personnel pourront être assistés et formés par la fonction.

4.3.2.4. LE NIVEAU B ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN

Nous avons déjà souligné à plusieurs reprises dans le présent rapport qu'à l'avenir, des fonctions professionnalisées devront être créées dans une structure organisationnelle adaptée. Comme déjà indiqué pour la fonction de secrétaire-chef de service principalement actif dans les processus de soutien, le législateur prévoit déjà à cette fin une structure organisationnelle et un statut³².

Il serait dès lors logique que dans une première phase, les secrétaires qui travaillent de facto dans les processus de soutien soient renommés.

Sur ce plan également, la problématique de la distinction entre "membre" et "membre du personnel" du secrétariat, avec des traitements différents, est à nouveau manifestement à l'ordre du jour.

4.3.2.4.1. L'EXPERT ICT

Il existe un consensus sur le fait que la fonction doit être davantage professionnalisée. En toute logique, cette professionnalisation est intrinsèquement liée au développement de systèmes informatiques nationaux performants, qui serviront de base au développement d'instruments de gestion.

Il faut toutefois prévoir d'urgence une meilleure structure organisationnelle. Il y a lieu de définir clairement quel organe ou quelle instance a le pouvoir de prendre des décisions dans le domaine (de la poursuite) du développement de l'informatique au sein de l'Ordre judiciaire. Celle-ci devra s'aligner parfaitement sur les processus primaires et offrir les bases qui conviennent pour le développement de divers instruments de gestion. L'organe décisionnel, de son côté, devra également assurer le contrôle de l'utilisation appropriée des outils informatiques (par exemple, en ce qui concerne le caractère correct de l'encodage). Dans ce contexte, le rôle du comité de gestion de Phenix, institué par la loi du 10 août 2005³³, doit également être clarifié.

Il convient en outre de délimiter les diverses compétences opérationnelles au niveau local, au niveau du ressort et au niveau national. Pour le moment, de nombreuses imprécisions subsistent. Le fait que le service d'encadrement ICT ait privé un secrétaire-gestionnaire système de certains droits sans proposer d'alternative en est un exemple frappant. Il faut également déterminer à quel niveau il convient de prévoir un helpdesk (au sein de l'Ordre judiciaire, au SPF Justice, au niveau national, au niveau du ressort, au niveau local,...).

La création d'une structure organisationnelle correcte – telle qu'annoncée par le ministre de la Justice – avec une clarification des compétences, est selon nous la condition sine qua non pour pouvoir définir les rôles du futur expert ICT de manière satisfaisante.

Les experts ICT qui font partie du niveau B administratif perçoivent le même traitement que les secrétaires. Par conséquent, renommer les actuels secrétaires-gestionnaires de système dans ce niveau au sein d'un service d'appui ne devrait pas poser de gros problème à cet égard.

4.3.2.4.2. LE SECRETAIRE DE CABINET

De façon générale, cette fonction répond aux attentes du terrain. Pour autant que l'équipe puisse en juger, elle présente peu ou pas d'aspects problématiques. La fonction "to be" correspond dès lors au projet de fonction "as is".

Le Code judiciaire l'a même déjà intégrée pour ainsi dire dans une structure distincte :

"Art. 158, § 2. Lorsqu'aucun service d'appui n'a été créé conformément au § 1^{er}, le chef de corps peut créer, dans ces cours, tribunaux et parquets, un secrétariat de cabinet placé sous son autorité et sa surveillance. Il peut choisir un secrétaire de cabinet parmi le personnel judiciaire, selon le cas, des greffes ou des secrétariats de parquet."

4.3.3. PROJET DE FAMILLES DE FONCTIONS SECRETAIRE "AS IS +"

4.3.3.1. LE SECRETAIRE A LA TETE D'UNE (SOUS-)SECTION ET ACTIF QUOTIDIENNEMENT DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Être responsable en matière de personnel et organisation et en ce qui concerne les processus primaires d'une (sous-)section du secrétariat afin de contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels de celle-ci conformément aux objectifs et à la mission de l'entité dans son ensemble.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **coach**, encadrer et stimuler les collaborateurs de sa (sous-)section

afin de

favoriser l'esprit d'équipe et le développement individuel et d'améliorer les prestations grâce à une plus grande autonomie.

Tâches possibles :

- encadrer les collaborateurs en les informant des objectifs opérationnels de l'entité ;
- organiser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et donner un feed-back, tant positif que négatif, sur le fonctionnement ;
- évaluer les besoins en formation, coordonner et veiller à une bonne formation ;
- veiller à un accompagnement de la carrière;
- encourager et soutenir les initiatives d'amélioration ;
- aider à résoudre les conflits interpersonnels.

2. En tant que **gestionnaire de dossiers expérimenté dans les processus primaires** de sa (sous-)section, traiter des dossiers individuels,

afin de

contribuer à un traitement qualitatif des dossiers judiciaires au sein de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- vérifier la qualité du traitement des dossiers judiciaires dans sa (sous-)section;
- fournir une assistance dans les aspects complexes ou exceptionnels de dossiers judiciaires;
- prêter assistance lors des premières applications concrètes, dans des dossiers individuels, d'une réglementation ou de directives modifiées;
- apporter une aide en cas d'augmentation de la charge de travail;
- traiter des dossiers dans une matière spécifique ou dans un segment spécifique d'un processus géré au sein de sa (sous-)section.

3. En tant que **gestionnaire de connaissances**, maintenir à niveau ses propres connaissances et assurer leur transmission

afin d'

implémenter correctement la réglementation et les directives dans la (sous-)section.

Tâches possibles :

- étudier la nouvelle réglementation et les nouvelles directives en vue de leur implémentation dans sa (sous-)section ;
- assurer la rédaction de vade-mecum et de notes de service;
- suivre des formations internes et externes dans des matières pertinentes.

4. En tant que **responsable personnel et organisation**, en concertation avec le secrétaire en chef (, le secrétaire-chef de service) et les magistrats concernés, dans le cadre des ressources humaines et matérielles accordées et de la réglementation en vigueur, prendre des décisions opérationnelles sur divers aspects du pilotage de la gestion d'une (sous-) section du secrétariat

afin de

contribuer à optimiser le fonctionnement de la (sous-)section et d'assurer son adéquation avec le fonctionnement de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- se charger de l'opérationnalisation des objectifs du secrétariat dans la (sous-)section ;
- assurer l'identification du (ou des) processus primaire(s) de sa (sous-) section et son (leur) amélioration possible en faisant appel de manière adéquate aux membres du personnel ;
- veiller à l'utilisation correcte des instruments de mesure et de suivi déjà développés ;
- assurer l'organisation du contrôle de l'exécution des processus primaires.

5. En tant que **responsable personnel et organisation** d'une (sous-)section du secrétariat, prendre des décisions opérationnelles en matière de personnel et procéder à leur évaluation

afin de

parvenir à l'affectation optimale du personnel judiciaire de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- transmettre des instructions, des missions ou des responsabilités concrètes aux collaborateurs ;
- formuler les besoins concrets en personnel et parer au manque de personnel (maladie, congé, etc.) ;
- octroyer les congés ;
- assurer l'utilisation adéquate des instruments modernes en matière de gestion du personnel ;
- remplacer le secrétaire en chef lorsqu'on ne peut faire appel à un secrétaire-chef de service ;
- formuler les besoins en formation du personnel à l'intention de l'Institut de formation judiciaire.

6. En tant que **conseiller stratégique**, utiliser ses compétences spécifiques et son expertise technique pour participer à la préparation et à l'exécution du plan stratégique de l'entité

afin de

contribuer au fonctionnement et aux résultats de l'entité conformément à ce plan.

Tâches possibles :

- participer activement à des réunions de concertation avec le secrétaire en chef, le secrétaire-chef de service et les magistrats concernés ;
- identifier et communiquer les problèmes rencontrés lors de l'exécution du plan stratégique de l'entité et proposer des solutions.

7. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau informel

afin d'

harmoniser autant que possible les processus de sa (sous-)section avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et d'autres partenaires professionnels;
- échanger les bonnes pratiques ;
- développer des accords de coopération ;
- organiser des plates-formes de concertation (ou contribuer à leur organisation).

8. En tant que **personne de contact externe**, répondre aux questions des justiciables, des avocats, de la police, des services sociaux, etc.

afin de

fournir des informations fondées et juridiquement correctes.

Pouvoirs de décision :

- Est responsable d'un cadre du personnel de :
 - o nombre de collaborateurs directs : 5 à 20 collaborateurs
- Assure la direction des niveaux suivants :
 - o B, C et D
- Est responsable d'un budget de :
 - o néant
- Peut décider en autonomie au sujet de :
 - o la répartition des tâches au sein de l'équipe, l'organisation du travail au sein du service
- Doit demander l'autorisation à la direction concernant :
 - o tout ce qui s'écarte des procédures normales et des directives spécifiques dans le cadre desquelles la fonction accomplit ses tâches.

4.3.3.2. LE SECRETAIRE - GESTIONNAIRE DE DOSSIERS DANS DES PROCESSUS PRIMAIRES

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Sur la base de ses compétences spécifiques et de son expertise, et conformément à la réglementation en vigueur, préparer et traiter des dossiers judiciaires sur le plan administratif et judiciaire, afin de contribuer à la réalisation des objectifs de la (sous-)section.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **gestionnaire administratif et judiciaire de dossiers**, spécialisé dans un ou plusieurs domaines et travaillant sous la supervision du magistrat de parquet, collaborer à une ou plusieurs phases de la procédure (notamment l'information, les poursuites ou l'exécution)

afin de

contribuer à une optimisation qualitative et quantitative du traitement des dossiers judiciaires au sein de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- Conformément à la réglementation et à des directives strictes, préparer ou exécuter des décisions judiciaires par l'analyse et le contrôle de différents éléments d'un dossier, en demandant au besoin des informations complémentaires ou des éclaircissements.

Notamment :

- o pour certaines infractions au code de la route, proposer l'extinction de l'action publique moyennant le paiement d'une somme d'argent ou établir la qualification ;
 - o assurer le règlement concret de l'exécution de certaines peines ;
 - o au sein de la section civile de l'auditorat, rédiger le résumé des faits dans les dossiers civils.
- Régler les dossiers sur le plan administratif en accordant une attention particulière au contrôle du suivi.

2. En tant que **personne de contact externe**, répondre aux questions des justiciables, des avocats, de la police, des services sociaux, etc.

afin de

fournir des informations fondées et juridiquement correctes.

3. En tant que **gestionnaire des connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise et la transmettre

afin d'

optimiser son propre fonctionnement et celui de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- étudier la nouvelle réglementation et les nouvelles directives en vue de leur implémentation dans sa (sous-)section ;
- participer à la rédaction de vade-mecum ;
- suivre des formations internes et externes dans des matières pertinentes.

4. En tant que **parrain**, soutenir et encadrer ses collègues directs

afin de

contribuer au fonctionnement optimal de ceux-ci.

Pouvoirs de décision :

- Est responsable d'un cadre du personnel de :
 - o nombre de collaborateurs directs : moins de 5 collaborateurs
- Assure la direction (opérationnelle) des niveaux suivants :
 - o B, C et D
- Est responsable d'un budget de :
 - o néant
- Peut décider en autonomie au sujet de :
 - o la répartition des tâches au sein de l'équipe, l'organisation du travail au sein du service
- Doit demander l'autorisation à la direction concernant :
 - o tout ce qui s'écarte des procédures normales et des directives spécifiques dans le cadre desquelles le responsable du service exerce ses fonctions.

4.3.3.3. LE SECRETAIRE – GESTIONNAIRE DE SYSTEME

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Être responsable de la gestion informatique de l'entité afin de l'optimiser et d'ainsi contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels, conformément aux objectifs et à la mission de l'entité.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **programmeur**, concevoir et développer de petites applications locales et des macros

afin de

répondre aux besoins locaux en matière informatique.

Tâches possibles :

- développer et assurer la maintenance de banques de données locales et d'outils destinés à la gestion locale ;
- implémenter les applications et informer les utilisateurs.

2. En tant que **conseiller (stratégique)**, apporter une assistance au développement de banques de données administratives au niveau national

afin de

contribuer à leur adaptation aux besoins du terrain.

Tâches possibles :

- assister aux réunions de concertation ;
- tester les applications sur le terrain et donner un feed-back.

3. En tant que **gestionnaire des connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise et la transmettre

afin de

contribuer à l'optimisation du développement et de l'utilisation des applications informatiques.

Tâches possibles :

- suivre des cours et étudier la documentation spécialisée ;
- donner cours à des utilisateurs ;
- constituer du matériel didactique adapté aux dernières évolutions ;
- fournir des informations aux collègues.

4. En tant que **collaborateur de helpdesk**, fournir une assistance technique aux utilisateurs d'applications logicielles, de systèmes et de matériel (hardware)

afin de

contribuer à l'optimisation de leur utilisation.

Tâches possibles :

- fournir des explications par téléphone sur certaines applications ;
- se rendre sur place pour aider l'utilisateur en cas de problèmes ;
- transmettre les problèmes complexes à des spécialistes.

5. En tant qu'**assistant en informatique**, contribuer à l'entretien et à la gestion du matériel, du réseau et du mainframe

afin de

contribuer au fonctionnement optimal des investissements informatiques.

Tâches possibles :

- créer de nouveaux utilisateurs ;
- attribuer et adapter des mots de passe ;
- effectuer des backups ;
- établir et contrôler des listings ;
- assurer l'entretien d'imprimantes ;
- configurer des PC ;
- installer – remettre en état des imprimantes ;
- installer des programmes anti-virus.

6. En tant que **collaborateur logistique**, gérer le matériel informatique et l'équipement technique

afin de

permettre à l'entité, dans la mesure du possible, de disposer à tout moment du matériel nécessaire.

Tâches possibles :

- assurer le suivi des commandes de matériel pour imprimante, de câbles, etc. ;
- vérifier les biens et les services fournis ;
- assurer le suivi des demandes spécifiques des utilisateurs;
- faire office de correspondant ICT du SPF Justice.

7. En tant que **parrain**, soutenir et encadrer ses collègues directs

afin de

contribuer au fonctionnement optimal de ceux-ci.

Pouvoirs de décision :

- Est responsable d'un cadre du personnel de :
 - o nombre de collaborateurs directs : moins de 5 collaborateurs
- Assure la direction (opérationnelle) des niveaux suivants :
 - o B, C et D
- Est responsable d'un budget de :
 - o néant
- Peut décider en autonomie au sujet de :
 - o la répartition des tâches au sein de l'équipe, l'organisation du travail au sein du service
- Doit demander l'autorisation à la direction concernant :
 - o tout ce qui s'écarte des procédures normales et des directives spécifiques dans le cadre desquelles le responsable du service exerce ses fonctions.

4.3.3.4. LE SECRETAIRE DE CABINET

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Offrir un soutien administratif et organisationnel au supérieur hiérarchique afin de faciliter son fonctionnement au quotidien.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant qu'**assistant du chef de corps**, assurer la coordination et l'exécution de tâches administratives

afin de

faciliter son fonctionnement au quotidien.

Tâches possibles :

- se charger du courrier entrant et sortant et le traiter de manière que l'information soit triée avant de parvenir au chef de corps ou à d'autres services ;
- organiser l'agenda de réunions internes et externes et établir le calendrier des présences du chef de corps ;
- envoyer à temps les procès-verbaux, l'ordre du jour et les autres pièces en vue d'une réunion ;
- tenir le calendrier des présences ;
- annoncer les délais à temps, surveiller les points d'action et prendre soi-même l'initiative en cas de risque de problèmes.

2. En tant que **personne de contact**, fournir des informations à des collaborateurs internes et à des interlocuteurs externes, conformément aux prescriptions applicables

afin de

contribuer à la diffusion d'une information correcte et cohérente.

Tâches possibles :

- servir d'intermédiaire entre le chef de corps et les externes (autres instances du ministère public, citoyens, avocats, presse, etc.) ;
- se charger des appels téléphoniques et des e-mails du chef de corps ;
- veiller à la transmission d'informations importantes tant 'top down' que 'bottom up' ;
- développer des contacts informels avec d'autres entités.

3. En tant que **gestionnaire de dossiers**, traiter administrativement des dossiers confidentiels et sensibles

afin de

contribuer à leur qualité, en ce compris leur conformité à la législation et le respect de leur confidentialité.

Tâches possibles :

- traiter des dossiers dans le cadre desquels des méthodes particulières de recherche sont appliquées (dossiers MPR) ;
- traiter des dossiers d'évaluation de magistrats.

4. En tant qu'**assistant en services facilitaires**, assurer l'organisation et la gestion de divers événements

afin de

contribuer à assurer au mieux la représentation du chef de corps et de l'entité dans son ensemble.

Tâches possibles :

- organiser des réceptions ;
- réserver des locaux et des restaurants ;
- gérer les frais de représentation du chef de corps.

Pouvoirs de décision :

- Est responsable d'un cadre du personnel de :
 - o nombre de collaborateurs directs : moins de 5 collaborateurs
- Assure la direction (opérationnelle) des niveaux suivants :
 - o B, C et D
- Est responsable d'un budget de :
 - o néant
- Peut décider en autonomie au sujet de :
 - o la répartition des tâches au sein de l'équipe, l'organisation du travail au sein du service
- Doit demander l'autorisation à la direction concernant :
 - o tout ce qui s'écarte des procédures normales et des directives spécifiques dans le cadre desquelles le responsable du service exerce ses fonctions.

4.4. LA FONCTION DE JURISTE DE PARQUET

4.4.1. LE JURISTE DE PARQUET "AS-IS"

Aux termes de l'article 162, §§ 1^{er} et 2, du Code judiciaire, la fonction est définie comme suit :

"§ 1^{er}. Des membres du personnel qui portent le titre de référendaire ou de juriste de parquet peuvent être nommés dans le niveau A.

Les référendaires assistent les magistrats des cours d'appel, des cours du travail et des tribunaux. Les juristes de parquet assistent les magistrats du ministère public.

§ 2. Ils préparent le travail des magistrats sur le plan juridique, sous leur autorité et selon leurs indications, à l'exclusion des tâches attribuées aux greffiers ou aux secrétaires en vertu de ce Code.

Ils sont placés sous l'autorité et la surveillance du chef de corps de la cour, du tribunal ou du parquet auquel ils sont attachés. Le chef de corps est chargé de leur attribuer leurs missions."

Le contenu de cet article a été déterminé par la loi du 24 mars 1999³⁴ instituant la fonction. Hormis l'alinéa 1^{er} du § 1^{er}, il a été repris tel quel dans la loi du 25 avril 2007.

Dans son exposé relatif à la loi de 1999, le ministre indiquait que la loi se situait dans le droit fil de l'accord octopartite. Afin de satisfaire aux revendications des magistrats du parquet et des magistrats du siège, qui demandent à être déchargés de tâches administratives, il a été décidé, dans le cadre de cet accord, de prévoir un *encadrement administratif spécialisé*.

La statutarisation de la fonction a été précédée d'un certain nombre de projets-pilotes à Bruxelles, Anvers, Termonde, Gand, Mons, Tournai, Namur et Charleroi. Des juristes contractuels y ont été mis à la disposition de magistrats de parquet et de magistrats du siège.

Le législateur était manifestement conscient d'un chevauchement potentiel des fonctions avec les magistrats, les greffiers et les secrétaires. Dans les travaux préparatoires, il a mis l'accent sur le fait que les juristes de parquet et les référendaires n'étaient ni des magistrats ni des bonnes à tout faire. Ils devaient décharger les magistrats d'une part importante de *tâches administratives à caractère juridique* et leur fournir l'*assistance intellectuelle nécessaire* afin de leur permettre d'exercer *de façon optimale les missions qui leur incombent, à savoir dire le droit pour les juges et poursuivre pour les magistrats du parquet*³⁵. Ils ne pouvaient pas s'occuper des tâches attribuées aux greffiers et aux secrétaires³⁶. Pour le surplus, le législateur a volontairement omis de préciser davantage leurs tâches. Il a préféré une plus large approche laissant aux chefs de corps le soin de prescrire des missions spécifiques.

Dans la pratique, cette approche plus large n'a pas été d'un grand secours. Concrètement, cette fonction aussi s'est développée de ce qui avait été prévu par le législateur.

L'équipe a détecté deux fonctions qui diffèrent sensiblement l'une de l'autre : le juriste de parquet qui travaille principalement dans le cadre des processus primaires et celui qui travaille essentiellement dans le cadre des processus de soutien.

4.4.1.1. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

Il est souvent fait appel à la fonction là où il manque un ou plusieurs magistrats. Toutes sortes de causes sont évoquées pour ce faire : l'augmentation du nombre de dossiers, les difficultés à compléter les cadres du personnel, les absences de longue durée, ...

Dans la période marquant le début de cette fonction, cette situation s'est principalement présentée dans les parquets de première instance. C'est dès lors à ce niveau que les juristes de parquet interviennent de manière structurelle en qualité de *gestionnaires de dossiers judiciaires*. Dans certains parquets où il peut être très difficile de compléter les cadres du personnel des magistrats de parquet, on observe même actuellement un rapport entre juristes de parquet (contractuels) effectifs et magistrats effectifs de 1 à 2 ou de 2 à 3. Le rapport juristes de parquet / magistrats varie également selon la section.

La pratique montre que le *contenu donné à ce rôle présente de très grandes similitudes avec celui de magistrat de parquet*. L'équipe a essayé de découvrir les différences au travers du mode d'*attribution* des affaires et des aspects pris en charge par les juristes de parquet dans le *traitement* de celles-ci.

Dans certains cas, toutes les matières sont attribuées au juriste de parquet, à l'exception de certains dossiers très sensibles (dossiers politico-financiers, p. ex.). Dans d'autres cas, une matière est entièrement exclue du paquet de tâches la fonction, comme les dossiers ECOFIN. La nature des dossiers attribués et la spécialisation des juristes de parquet dépendent dans une large mesure de la fonction du magistrat appelé à être remplacé ou de la spécialisation du magistrat que vient renforcer le juriste de parquet. Pour le reste, la répartition des dossiers se fait comme pour les magistrats, par exemple en fonction d'une partie déterminée de l'alphabet ou par la mise en place d'un tour de rôle avec les magistrats.

En matière pénale, les juristes de parquet travaillent à *tous les stades de l'information*. Ils étudient les procès-verbaux et rédigent les apostilles. Ils orientent le dossier (classement sans suite ou non, proposition de transaction ou médiation pénale, ...). Ils se chargent de la *rédaction des réquisitions finales et des citations*. Les juristes de parquet rédigent également les *notes d'audience*. A certains endroits, la politique criminelle dans les diverses matières diffère d'un magistrat à l'autre. Elle n'est pas écrite et est expliquée oralement au juriste de parquet. A d'autres endroits, par contre, il est fait usage de directives écrites plus uniformisées. Ce sont les magistrats de parquet qui signent tous les documents judiciaires. Chez les juristes de parquet qui ont l'expérience nécessaire, les documents sont dans la plupart des cas signés "les yeux fermés". Toutefois, les réquisitions finales, les citations et les notes d'audience sont le plus souvent relues. En général, les juristes de parquet apprécient eux-mêmes la nécessité de consulter le magistrat et de se concerter avec lui.

Les juristes de parquet ne donnent normalement aucune instruction à la police. En principe, aucun contact (téléphonique) ne peut être pris avec les citoyens, la police et les avocats. Mais dans la pratique, cela arrive parfois, notamment parce que certains juristes de parquet assurent la permanence lorsque le magistrat est

absent. Les juristes de parquet sont pour la plupart absents à l'audience. Cela constituerait pourtant une plus-value pour l'exercice de leur fonction. Ceux qui peuvent assister aux audiences le font essentiellement pour obtenir un feed-back de leurs activités. Aucun juriste de parquet n'assure de service de nuit.

En matière civile (mariages simulés, état des personnes, tutelle, ...), les juristes de parquet rédigent *des avis et des réquisitions*. Sauf décision contraire du magistrat, ils n'assistent pas aux audiences. Selon les titulaires de fonction, ce serait indiqué ici également, de même que la prise de connaissance du jugement prononcé. Dans la pratique, il y a également des contacts (téléphoniques) avec les citoyens, la police et les avocats.

En matière de droit de la jeunesse, les juristes de parquet ont, mutatis mutandis, les mêmes compétences que dans le cadre des procédures classiques.

Au sein des auditorats, il n'y a actuellement pas encore de juriste de parquet. Les responsables stratégiques des auditorats considèrent qu'ils n'ont pas besoin de juristes de parquet dans les processus primaires. Le manque de magistrats de parquet est manifestement bien moindre à ce niveau. Ils verraient plutôt la fonction de juriste dans le rôle de conseiller juridique et de gestionnaire des connaissances (voir point 4.4.1.2.).

Dès que s'établit une relation de confiance avec le magistrat, les juristes de parquet jouissent généralement d'*une importante autonomie*. Selon certains juristes de parquet, le nombre important de dossiers à traiter ne laisse que très peu de temps à des initiatives d'amélioration. Dans les sections plus petites, la possibilité de voir les titulaires de fonction associés à l'amélioration des processus de travail serait plus grande. Cela dépendrait également beaucoup de la personnalité du juriste de parquet. Les différents éléments qui se dégagent ainsi des entretiens donnent à penser que dans ce domaine également, les attentes de la magistrature sont relativement faibles.

Les juristes de parquet assument également le *rôle de gestionnaire de connaissances et de la documentation*. Ils maintiennent à niveau leurs propres connaissances dans leur domaine en ce qui concerne la législation, la jurisprudence, la doctrine et la politique criminelle. Ils mettent ces connaissances à la disposition des magistrats et du secrétariat en fournissant des explications orales et en émettant des avis juridiques. Ils rédigent des résumés et des rapports. D'aucuns créent des banques de données contenant, par exemple, des décisions novatrices ou intéressantes. Certains collaborent avec les magistrats et le reste du personnel judiciaire à la rédaction de vade-mecum. Plusieurs juristes de parquet font remarquer qu'ils sont impliqués dans la formation de stagiaires judiciaires et de jeunes magistrats. Plusieurs magistrats le confirment également.

Le *rôle de conseiller stratégique* n'a pratiquement pas été détecté. La plupart des juristes de parquet ne sont pratiquement pas associés de manière active à la planification de la politique du parquet (politique criminelle/gestion). Dans certains cas, ils font part de leurs réflexions et de leurs remarques au chef de section. En général, les juristes de parquet ne fournissent aucun apport actif lors des réunions stratégiques comme la concertation d'arrondissement ou dans le

cadre d'un groupe de pilotage avec le chef de corps. De manière générale, leur contribution se limite à la rédaction du rapport. Ce constat souffre apparemment de rares exceptions : dans quelques cas il est fait état d'une participation active, par exemple dans le cadre de la concertation policière.

Le chef de corps est formellement le supérieur hiérarchique du juriste de parquet. D'un point de vue fonctionnel, celui-ci est généralement placé sous la direction du magistrat chef de section. Pour ce qui est des aspects administratifs, y compris l'octroi de congés, pratiquement tous les juristes de parquet dépendent du secrétaire en chef. Dans certains cas seulement, le secrétaire en chef laisse ce rôle au magistrat chef de section. Cette hiérarchie plurielle est généralement ressentie comme compliquée par les juristes de parquet. Certains secrétaires en chef pensent que les juristes de parquet tentent de tirer profit de cette situation ambiguë en essayant de combiner les avantages de l'un et l'autre régimes (celui des magistrats et celui du personnel judiciaire). On constate ici une fois de plus que la pratique a évolué différemment de ce que le législateur avait initialement prévu. Dans les travaux préparatoires, celui-ci avait explicitement précisé que les juristes de parquet ne travaillaient pas sous l'autorité des secrétaires en chef³⁷.

4.4.1.2. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN

Cette fonction se situe surtout au niveau des parquets généraux.

Les juristes de parquet consacrent la plus grande partie de leur travail quotidien à des rôles qui relèvent des processus de soutien. Le support qu'ils offrent peut bénéficier tant aux processus primaires qu'aux processus de gestion.

Ils effectuent des recherches juridiques approfondies (législation, jurisprudence et doctrine) pour répondre à des questions spécifiques des magistrats de parquet et rédigent des *avis juridiques*.

Ils font de la *gestion des connaissances*. Ils constituent par exemple des banques de données contenant des décisions novatrices ou intéressantes. Ils rédigent des rapports et des résumés dans des matières spécifiques.

Ils fournissent un *appui stratégique*. Ils préparent des documents stratégiques, parmi lesquels des circulaires. Ils effectuent pour ce faire des recherches approfondies sur le plan juridique. Ils assistent à des réunions et en font rapport.

Certains titulaires de fonction indiquent que leur fonction est *peu valorisante*. La paternité de leur travail n'est reconnue que dans une très faible mesure. Leur nom n'est même pas mentionné au bas de leurs rapports et de leurs études.

Ils ont l'impression de n'avoir que *peu d'autonomie*. Ils exercent la plupart de leurs activités sur ordre des magistrats de parquet. Il y a peu place pour l'initiative personnelle. Ils se sentent peu responsabilisés.

4.4.2. REFLEXIONS CONCERNANT LE JURISTE DE PARQUET "TO BE"

4.4.2.1. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

Ces juristes de parquet assument le rôle de *gestionnaire de dossier dans les processus primaires* qui recouvre le traitement de dossiers judiciaires individuels sur la base des compétences spécifiques de leur fonction.

Au niveau de la première instance en particulier, pratiquement tout le monde est convaincu de l'extrême importance que ce rôle a acquise au fil du temps pour l'organisation.

On dit même qu'en raison du manque de magistrats de parquet, les parquets ne pourraient plus fonctionner correctement s'ils ne pouvaient faire appel à des juristes de parquet.

Comme expliqué plus haut, il existe dans la pratique un important chevauchement entre la fonction de juriste de parquet et celle de magistrat de parquet. A l'origine, le législateur ne visait pas cette évolution; Les travaux préparatoires indiquent que la notion de soutien juridique *"ne peut consister à opérer un sommaire des faits, à effectuer une analyse de jurisprudence et, en fin de compte, à rédiger un projet de décision ou de réquisition"*¹³⁸.

Les juristes de parquet ressentent cette situation de diverses manières.

Pour une première catégorie, le fait de se voir confier de telles compétences assez rapidement est considéré comme un point positif et comme une parfaite préparation à une carrière de magistrat. Dans certains parquets, les responsables stratégiques incitent mêmes leurs juristes de parquet à bifurquer vers une fonction de magistrat. D'autres optent volontairement pour la fonction en tant que telle : d'un contenu intéressant, elle se combine bien avec leur vie privée. En règle générale, les personnes de cette catégorie ressentent la fonction comme moins stressante que celle de magistrat; elles n'ont pas la responsabilité finale du magistrat de parquet, travaillent selon un horaire fixe, n'assistent pas aux audiences, n'assurent pas de service de nuit, etc. Pour une certaine catégorie de juristes de parquet, la situation a toutefois un effet démotivant. Ils ont le sentiment de recevoir peu de reconnaissance "officielle" de leur travail. A cela s'ajoute en outre une différence notable en termes de traitement et de statut. Le fait que les deux fonctions requièrent le même diplôme ne facilite pas les choses. De plus, de nombreux juristes de parquet échouent à l'examen de magistrat, en dépit du fait qu'ils exercent concrètement – et manifestement à la satisfaction générale – une partie substantielle de la fonction de magistrat.

Il ressort des entretiens avec différents acteurs que cette situation nuit également à l'organisation dans son ensemble. Ne pas officialiser les bonnes pratiques existantes n'est en effet pas très juste. En outre, à une époque où les moyens publics sont rares, il devient difficile de justifier que l'on affecte des magistrats à des tâches qui pourraient également être exécutées par les niveaux appropriés du personnel judiciaire – sous réserve, bien entendu, du maintien de l'indispensable qualité. En outre, les magistrats ne pourraient consacrer à ce qui fait vraiment l'essence de leur fonction, le temps passé à ces tâches. Certains plaident même pour une réduction du nombre des magistrats. Par rapport à d'autres pays européens, la Belgique compte en effet un nombre élevé de magistrats de parquet³⁹.

Il convient de clarifier la situation. On observe ici encore qu'il est par conséquent crucial d'entamer le débat sur ce qui constitue les tâches essentielles que seul le magistrat de parquet peut accomplir. L'équipe ne souhaite pas trop anticiper sur ce débat. C'est uniquement dans le but de le lancer qu'elle énonce ci-après quelques-unes de ces possibles "tâches essentielles". Nous pensons, par exemple, à la prise de décisions judiciaires dans des dossiers très complexes ou sensibles ainsi qu'au contact avec des justiciables dans des cas spécifiques. Le contrôle permanent de décisions judiciaires au regard de la politique criminelle et la réflexion systématique visant à ajuster cette politique dans la mesure des besoins, nous semblent constituer d'autres aspects importants, tout comme le fait de veiller à l'unité des décisions. L'indépendance du magistrat de parquet à l'audience, en d'autres termes le fait de n'être pas tenu par les réquisitions écrites, apparaît également comme un aspect intrinsèque de la fonction. Les services de jour et de nuit, enfin, représentent, pensons-nous, une partie importante des tâches du magistrat de parquet.

Une fois déterminées les tâches essentielles du magistrat, il convient ensuite de chercher *comment "officialiser" les autres tâches du personnel judiciaire.*

Depuis des années, des voix s'élèvent en Belgique pour octroyer aux juristes de parquet *un pouvoir de signature limité*. Contrairement à celle de secrétaire (voir col. n° 7/2000), la fonction ne possède pas ce pouvoir actuellement.

Celui-ci implique d'assumer la responsabilité des actions et décisions prises dans le dossier. L'équipe a tenté de voir quelles peuvent être les conséquences pour le signataire. L'article 1140 du Code judiciaire énumère les fautes commises par les magistrats dans l'exercice de leurs fonctions susceptibles d'engager leur responsabilité civile personnelle. L'énumération est limitative. Cela signifie que pour le reste les magistrats jouissent en principe d'une immunité totale sur le plan civil. Ils ne peuvent être tenus responsables pour des fautes ou des imprudences commises dans l'exercice de leurs fonctions, sauf par le biais d'une action civile dans le cadre d'une action publique intentée contre eux. Dans l'état actuel des choses, l'Etat belge peut, sur la base des articles 1382 et 1383 du Code civil, être déclaré responsable des dommages résultant d'une faute commise par un juge ou un officier du ministère public lorsque ce magistrat a agi dans les limites de ses compétences légales.⁴⁰

L'équipe n'a pas reçu réponse univoque à la question de savoir si le magistrat de parquet n'a dès lors, dans la plupart des cas, qu'une responsabilité morale, ne permettant que l'engagement de poursuites disciplinaires à son encontre. Il nous a souvent été dit que c'est le magistrat de parquet (et non le juriste) qui répond vis-à-vis de sa hiérarchie et du monde extérieur (citoyen, politique, presse, etc.) des choix posés dans un dossier.

Pour ce qui est du contenu de ce pouvoir de signature, on pense principalement à la signature d'apostilles en vue de la mise en état du dossier durant l'information. Ce point de vue a manifestement déjà été adopté en 2003 par le Conseil des procureurs du Roi. Beaucoup sont d'avis que le magistrat de parquet doit conserver le pouvoir de signature pour toutes les orientations importantes à donner au dossier, comme les réquisitions finales, la citation directe ou l'officialisation de la médiation. Ce serait moins le cas pour le classement sans suite puisqu'il s'agit là d'une orientation sur laquelle il est en effet possible de revenir.

De nombreuses questions subsistent néanmoins. Concrètement, cela modifierait-il beaucoup la situation ? Un pouvoir de signature limité officialiserait-il suffisamment les pratiques actuelles ? Les magistrats de parquet ne continueraient-ils pas, par manque de temps, à signer les yeux fermés certaines décisions préparées par les juristes de parquet et pour lesquelles aucun pouvoir de signature ne serait conféré à ces derniers (classement sans suite, transaction, etc.) ? La fonction se trouverait-elle suffisamment valorisée par un pouvoir de signature limité ? Si celui-ci s'applique à la mise en état de dossiers, des orientations ne seront-elles pas déjà prises, qui lieront ensuite le magistrat de parquet dans sa décision finale ? En d'autres termes, la mise en état peut-elle être facilement dissociée du reste du dossier ? Ne serait-il pas indiqué dans certaines matières, comme le droit commun, d'octroyer un pouvoir de signature plus large, à condition que la magistrature élabore des directives claires en matière de politique criminelle ?

Comme on l'a déjà dit très sommairement concernant la fonction de secrétaire, la façon dont les Pays-Bas ont "officialisé" les compétences des diverses fonctions du personnel judiciaire constitue, selon l'équipe, une piste de réflexion valable.

De nombreuses compétences procédurales dévolues par la loi à l'officier de justice sont en fait exercées par les "parketsecretarissen" (l'équivalent de nos juristes parquet) et les "administratief juridische medewerkers" (l'équivalent de nos secrétaires). Ils le font dans le cadre d'un *mandat*. Ce mandat énumère les compétences qu'ils peuvent *exercer au nom et sous la responsabilité de l'officier de justice*. La question est réglée de manière générale à l'article 126 de la loi sur l'organisation judiciaire et dans l'arrêté du 11 mai 1999 y afférent (voir annexe). Cet arrêté exclut le traitement de certaines matières par du personnel non revêtu des fonctions de magistrat.

Selon un rapport réalisé à la demande du Wetenschappelijk Onderzoeks- en Documentatiecentrum (WODC) du ministère de la Justice⁴¹, ce système s'avère très approprié. Il établit une distinction dans l'importance et la complexité du pouvoir de décision conféré aux membres du personnel, sur la base du type de fonction, en ce sens que des compétences décisionnelles plus importantes et plus complexes sont octroyées à des fonctionnaires plus qualifiés. En outre, des prescriptions spécifiques en matière de concertation sont formulées. Les collaborateurs de parquet ("parketwerkers") s'avèrent tout à fait en mesure d'accomplir les missions qui leur sont confiées. Le mandat constituerait une condition essentielle pour le système de répartition du travail (différenciation de la fonction et spécialisation) au sein du ministère public. L'étude conclut que sans le système du mandat, le ministère public fonctionnerait d'une manière moins efficace et moins économe.

L'organisation des 19 parquets d'arrondissement permet de recourir à ce système. Sur le plan organisationnel, ceux-ci sont tous grosso modo subdivisés en plusieurs sections⁴², parmi lesquelles les sections "standaardzaken", "administratie", "maatwerkzaken", "zware criminaliteit" et "bedrijfsvoering".

C'est la *direction des parquets* qui élabore les mandats sur la base de modèles du parquet général. Les compétences couvertes par le mandat ont trait aux décisions pénales les plus fréquentes et aux activités administratives y afférentes. Une distinction est en outre établie par *type d'affaire* (p. ex. des affaires cantonales, des affaires concernant la loi relative à la mise en œuvre administrative des règles de circulation, des infractions sans détention préventive) et par *fonctionnaire ou niveau d'échelle*.

Dans un certain nombre de cas, chaque type de fonction fait l'objet d'une "décision de mandat" ("mandaatbesluit") spécifique. Parfois, cette décision s'accompagne d'une liste de noms d'employés désignés à la fonction concernée et dans un seul cas rencontré au cours de l'étude, d'un aperçu des profils de fonction. Les règles relatives au mandat indiquent dans quelle mesure la décision envisagée doit être préalablement soumise à l'officier de justice et quels cas sont exclus du mandat. Dans certains cas, la décision de mandat fait partie d'un "manuel de gestion détaillé" ("gedetailleerd handboek Bedrijfsvoering").

Voici à titre d'illustration quelques compétences dévolues par mandat à un "parketsecretaris" (équivalent de notre juriste de parquet), figurant dans un mandat signé par l'officier de Justice en chef⁴³ :

- . *prendre une décision quant aux poursuites, à savoir classer sans suite, transiger ou citer, dans des affaires cantonales, affaires "PR" (affaires simples - < 1 an d'emprisonnement), affaires "MK" (affaires graves ou complexes examinées par 3 juges) ou affaires en matière de jeunesse, y compris l'établissement d'une prévention sur la base de règles stratégiques du ministère public ;*
- . *(faire) convoquer les témoins, les experts, les parties civiles, ...*
- . *(faire) informer les victimes et mener des entretiens avec les victimes ;*
- . *(faire) demander un rapport d'information ;*
- . *traiter la correspondance ;*
- . *prendre une décision quant au dépôt de réquisitions visant à obtenir la mise à exécution d'une condamnation conditionnelle ;*

- . *représenter l'officier de Justice dans les procédures en appel devant le juge cantonal dans les "affaires Mulder" (= affaires administratives en matière de circulation routière) ;*
- . *proposer au nom de l'officier de Justice des Taakstrafsancties (~travail d'intérêt général) à l'audience du parquet de la jeunesse.*

L'exercice des compétences suivantes nécessite une concertation avec l'officier de justice :

- . *le classement sans suite sous conditions (ou non) dans des affaires graves et transactions dérogeant à la directive/convention (> 2500) conformément à la Directive concernant les transactions importantes dans des affaires spécifiques ;*
- . *les affaires sensibles font exception conformément au Manuel relatif aux affaires sensibles et aux affaires dans lesquelles des institutions (semi)publiques ou des collaborateurs du parquet ou de la police régionale sont suspectés.*

Il va de soi que le système néerlandais ne peut constituer pour le ministère public belge qu'une source d'inspiration. Un système étranger ne peut être importé sans plus. Par exemple, le fait qu'aux Pays-Bas ce soit la police qui mène l'information a été souligné à plusieurs reprises par nos interlocuteurs comme un facteur susceptible de modifier sensiblement la donne.

Cette problématique peut également être mise en rapport avec le Plan stratégique en vue de la modernisation du ministère public, élaboré en collaboration avec toutes ses instances et finalement approuvé par le Collège des procureurs généraux le 25 juin 2008. Parmi les objectifs stratégiques formulés figure l'organisation de la lutte contre l'arriéré judiciaire par un contrôle des délais de traitement. L'objectif est notamment d'introduire davantage de case management.

Des mesures devraient notamment être prises pour une meilleure maîtrise de l'input⁴⁴. Ce management serait élaboré à l'aide de scénarios ou de modèles.

L'équipe se demande si cette gestion de l'input n'offrirait pas, à l'avenir, l'opportunité d'attribuer aux juristes de parquet, de manière "officialisée" et standardisée, des dossiers judiciaires qu'ils traiteraient selon des modalités analogues à celles du système de mandat néerlandais.

Si, à l'issue d'un examen et d'un débat approfondis, les autorités judiciaires et politiques souhaitent s'engager dans cette voie, des initiatives réglementaires devront évidemment être prises à terme.

Pour mener le débat de manière aussi large que possible, il convient également d'examiner la piste de l'*intégration* de la fonction *dans la carrière du magistrat*, certes moyennant des mesures transitoires. Il apparaît d'ores et déjà que de nombreux magistrats de parquet ont exercé la fonction de juriste de parquet par le passé. Si on estime en fin de compte qu'il est impossible de trouver une ligne de démarcation claire entre les deux fonctions, cette piste semble également pertinente.

Le *rôle de jurisconsulte*, tel que le conçoit ce rapport, comporte une fonction d'avis, reposant sur l'expertise juridique dans un ou plusieurs domaines, pour soutenir les magistrats de parquet dans le traitement de dossiers judiciaires individuels.

À la demande des magistrats de parquet, la fonction effectue des recherches spécifiques (réglementation, doctrine, jurisprudence, ...).

Si la fonction assume pleinement son rôle de gestionnaire individuel de dossiers (senior), il est vraisemblable que l'exercice de ce rôle restera assez limité.

Le *rôle de gestionnaire des connaissances* est envisagé dans le présent rapport sous l'angle du maintien à niveau des connaissances propres par le traitement de toutes sortes d'informations (informations sur les tâches, informations d'ordre politique ou informations relatives à P&O), ainsi que sous l'angle de leur transmission.

En premier lieu, le juriste de parquet devra *développer ses connaissances et se maintenir à niveau* concernant la réglementation, la jurisprudence, la doctrine et la politique criminelle dans les domaines dans lesquels il travaille. L'organisation même doit, à cet égard, soutenir le mieux possible le juriste de parquet. Celui-ci ne peut fonctionner de manière optimale et acquérir l'autonomie nécessaire que s'il reçoit des instructions et est soutenu par des directives claires dans le domaine de la politique criminelle et du case management. Idéalement, ces directives devraient être définies dans une sorte de "scénario général de gestion". La situation où le juriste de parquet est tributaire de la politique criminelle individuelle d'un magistrat de parquet, communiquée oralement, doit être proscrite. En outre, le juriste de parquet doit pouvoir participer, d'ordinaire avec les magistrats, à des journées d'étude, à des colloques, à diverses formations, etc.

Le juriste de parquet a également un rôle à jouer dans la *transmission de ses connaissances* au sein de l'organisation. Il contribue, par exemple, à la réalisation de vade-mecum dans sa matière.

4.4.2.2. LE JURISTE DE PARQUET PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN

Comme déjà indiqué plus haut, l'équipe estime pouvoir affirmer, sur la base des travaux préparatoires, que cette fonction est celle que le législateur envisageait au premier chef pour les juristes de parquet. Elle diffère fondamentalement de la précédente.

Cette fonction également doit être mieux valorisée. Il est très important pour la motivation des titulaires de fonction que l'expertise qu'ils ont développée et la paternité de leurs travaux soient explicitement reconnues et formalisées. Afin de conférer à la fonction un certain poids, il faut accroître son degré d'autonomie et sa possibilité d'innover. A défaut, de nombreux titulaires de fonction quitteront relativement vite la fonction, avec toutes les conséquences que cela aura sur la rétention des connaissances dans l'organisation.

Comme l'indique également le plan stratégique pour la modernisation du ministère public du 25 juin 2008 précité, la gestion des connaissances et de la communication ainsi que la spécialisation revêtent une très grande importance pour l'organisation. Dans ce contexte, la fonction est susceptible, dans le futur, d'assumer différents rôles de soutien sur la base de son expertise juridique.

Le législateur a déjà créé pour le ministère public divers organes de gestion et d'appui dotés de compétences dans le cadre desquelles il peut éventuellement être fait appel à la fonction.

Article 143bis, § 2, alinéa 1^{er}, du Code judiciaire :

"Le collège des procureurs généraux décide, par consensus, de toutes les mesures utiles en vue :

1° de la mise en œuvre cohérente et de la coordination de la politique criminelle déterminée par les directives visées à l'article 143ter, et dans le respect de leur finalité ;

2° du bon fonctionnement général et de la coordination du ministère public."

Article 143bis, § 3, alinéas 3 et 6, du Code judiciaire :

"Le collège des procureurs généraux peut instituer, dans les matières qu'il détermine, des réseaux d'expertise constitués de magistrats du parquet fédéral, des parquets généraux, des parquets du procureur du Roi, des auditorats généraux du travail, des auditorats du travail et, le cas échéant, d'autres experts... Ces réseaux veillent, sous l'autorité du collège des procureurs généraux et sous la direction et la surveillance du procureur général désigné spécialement en cette matière, à promouvoir la circulation de l'information et de la documentation entre les membres du ministère public. Ils peuvent en outre être chargés par le collège de toute mission d'appui en vue de l'exercice des compétences de celui-ci."

Article 143ter du Code judiciaire :

"Un service d'appui commun est créé au service du Collège des Procureurs généraux visé à l'article 143bis, du conseil des procureurs du Roi visé à l'article 150bis et du conseil des auditeurs du travail visé à l'article 152bis.

Il fournit un appui dans différents domaines parmi lesquels l'aide juridique et administrative, la gestion informatique, les bâtiments et l'équipement matériel. (...)

Le même statut que celui des membres du personnel visés au chapitre V, titre III, livre premier, deuxième partie, s'applique aux membres du personnel du service d'appui commun."

Le ministère public a déjà élaboré une note de politique pour ce service d'appui commun. Elle prévoit notamment une section "appui juridique" qui intégrerait des juristes-coordonateurs. Ceux-ci contribueraient notamment à la coordination et à la cohésion au sein du Collège, entre le Collège et les Conseils, et entre le Collège et les Conseils, d'une part, et les ministères et administrations régionaux, d'autre part⁴⁵. La concrétisation de ce plan sera vraisemblablement influencée par les plans de réforme du ministre de la Justice.

La fonction de juriste-coordonateur à développer n'entre pas dans le scope du projet. Lorsque cette fonction prendra effectivement forme, la description de fonction requise devra bien entendu être établie. Il conviendra de veiller à ce qu'elle s'articule correctement avec la fonction décrite ici, de manière à éviter au maximum une confusion des rôles.

La fonction qui s'inscrit dans le scope du projet s'est déjà partiellement matérialisée au sein des parquets généraux. Il faudra déterminer s'il est opportun de l'instaurer également à d'autres niveaux, comme dans les auditorats et les auditorats généraux.

Les entretiens avec les acteurs de terrain et les divers documents stratégiques permettent d'inférer différents rôles dans les processus de soutien, dont l'organisation a besoin et que la fonction pourra (continuer d') assurer dans l'avenir. Il s'agit plus précisément des rôles de juriconsulte, de conseiller stratégique et de gestionnaire de connaissances.

Evidemment, la réflexion devra ici aussi s'inscrire dans le cadre du débat sur les tâches essentielles du magistrat de parquet.

Le *rôle de juriconsulte*, tel que le conçoit ce rapport, comporte une fonction d'avis, reposant sur l'expertise juridique dans une ou plusieurs matières, pour soutenir les magistrats de parquet dans le traitement de dossiers judiciaires individuels.

À la demande des magistrats de parquet, la fonction étudie, la réglementation, la doctrine, la jurisprudence, ... applicables dans un dossier particulier et rédige un avis juridique.

L'exercice du *rôle de conseiller stratégique* repose sur les compétences spécifiques et l'expertise technique de la fonction même, et s'exerce vis-à-vis de ceux qui portent des responsabilités à un échelon supérieur dans l'organisation ou de ceux qui y sont associés.

La fonction peut, en sa qualité d'expert⁴⁶ dans une ou plusieurs matières, être intégrée dans un réseau d'expertise.

Un juriste chevronné peut également prendre part activement à des réunions stratégiques plutôt que d'être limité à en établir le rapport. Il peut proposer certaines initiatives d'amélioration, même sur le plan stratégique.

La fonction peut collaborer à la préparation de circulaires en matière de politique criminelle.

Le *rôle de gestionnaire de connaissances* est envisagé dans le présent rapport sous l'angle du maintien à niveau des connaissances propres par le traitement de toutes sortes d'informations (informations sur les tâches, informations sur la politique ou informations relatives à P&O), ainsi que sous l'angle de leur transmission.

En premier lieu, le juriste de parquet devra *développer ses connaissances et se maintenir à niveau* en ce qui concerne la législation, la jurisprudence, la doctrine et la politique criminelle dans les domaines dans lesquels il travaille. Une spécialisation poussée contribuera également, selon toute vraisemblance, à une plus grande autonomie. Il pourra, par exemple, décider lui-même à quelles journées d'étude et à quelles formations participer.

Le juriste de parquet a un rôle à jouer dans la *transmission de ses connaissances* au sein de l'organisation.

La fonction peut rédiger des rapports et des résumés dans (ses) différentes matières juridiques.

À partir de sa spécialisation juridique, le juriste de parquet peut contribuer à la rédaction de vade-mecum et de toutes sortes de scénarios dans le domaine de la gestion. Il peut donc concourir également à une plus grande uniformité au sein du ministère public dans le cadre du traitement d'une matière spécifique.

La fonction peut fournir une assistance juridique à d'autres fonctions, telles que celle d'analyste statistique ou de traducteur-réviseur, dans l'accomplissement de leurs tâches.

4.4.3. PROJET DE DESCRIPTIONS DE FONCTION DE JURISTE DE PARQUET "AS IS +"

4.4.3.1. LE JURISTE DE PARQUET JUNIOR PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Conformément à la réglementation en vigueur, préparer des dossiers individuels sur le plan judiciaire afin de contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels de la (sous-)section.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **gestionnaire judiciaire de dossiers individuels**, spécialisé dans un ou plusieurs domaines du droit, préparer les orientations ou décisions judiciaires dans des affaires pénales ou civiles peu complexes, à une ou plusieurs phases de la procédure, sous la responsabilité et la supervision du magistrat de parquet, et conformément aux directives de la politique criminelle nationale et locale ainsi qu'aux règles de politique en matière de défense de l'intérêt général,

afin de

contribuer à une optimisation qualitative et quantitative du traitement des dossiers judiciaires de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- préparer l'information, notamment par l'étude des procès-verbaux et la rédaction d'apostilles ;
- préparer des décisions judiciaires dont le classement sans suite, la transaction ou la citation ;
- rédiger les réquisitions finales et les citations ;
- rédiger des notes d'audience ;
- rédiger des avis et des réquisitions dans des affaires civiles.

2. En tant que **jurisconsulte**, offrir au magistrat de parquet, à sa demande, un soutien spécialisé

afin de

contribuer à une optimisation qualitative et quantitative du traitement par le magistrat de dossiers judiciaires individuels.

Tâches possibles :

- effectuer des recherches dans la réglementation, la jurisprudence et la doctrine ;
- rédiger des avis juridiques.

3. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise

afin d'

optimiser son propre fonctionnement.

Tâches possibles :

- participer à des journées d'étude, à des colloques et à des formations internes et externes dans des matières pertinentes;
- poursuivre de manière permanente l'étude de son domaine d'activité.

CONTEXTE

MINISTRE DE LA JUSTICE



PROCUREUR GENERAL



PROCUREUR DU ROI



PREMIER SUBSTITUT DU PROCUREUR DU ROI



SUBSTITUT DU PROCUREUR DU ROI



JURISTE DE PARQUET DE PREMIERE INSTANCE

POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

sur le plan hiérarchique : le magistrat chef de corps (art. 162, §2, alinéa 2)

sur le plan fonctionnel : un ou plusieurs magistrats de parquet de la ou des (sous-)sections.

La fonction assure la direction d'un groupe de :
néant

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation concernant :

La fonction peut décider de manière autonome de l'organisation de ses activités dans le cadre de ses domaines de résultats.

Le juriste de parquet débutant travaille sous l'étroite supervision du magistrat de parquet. Celui-ci lui confie les missions et ses résultats sont constamment contrôlés et suivis. Il est encadré à la mesure des progrès qu'il réalise.

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant (la politique criminelle menée par) le ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction peut apporter des améliorations normales aux processus de travail et méthodes existants.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Sa propre expérience limitée au sein de l'organisation.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

La fonction doit être titulaire d'une licence ou d'un master en droit.

Connaissances

Connaissances approfondies en droit pénal, en procédure pénale, en législation pénale particulière et en droit judiciaire.

Connaissance approfondie de sa propre organisation.

Expérience

Néant

Période d'adaptation à la fonction

1 an

4.4.3.2. LE JURISTE DE PARQUET SENIOR PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS PRIMAIRES

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

Conformément à la réglementation en vigueur, préparer et traiter des dossiers individuels sur le plan judiciaire afin de contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels de la (sous-)section.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **gestionnaire judiciaire de dossiers individuels**, spécialisé dans un ou plusieurs domaines du droit, prendre des orientations ou des décisions judiciaires dans des affaires pénales et des affaires civiles présentant une certaine complexité, à une ou plusieurs phases de la procédure, sous la responsabilité et avec l'approbation finale du magistrat de parquet, et conformément aux directives de la politique criminelle nationale et locale ainsi qu'aux règles de politique en matière de défense de l'intérêt général,

afin de

contribuer à une optimisation qualitative et quantitative du traitement des dossiers judiciaires de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- mener l'information, notamment par l'étude de procès-verbaux et la rédaction d'apostilles;
- prendre des décisions en matière judiciaire, dont le classement sans suite, la transaction et la citation ;
- rédiger les réquisitions finales et les citations ;
- rédiger des notes d'audience ;
- rédiger des avis et des réquisitions dans des affaires civiles.

2. En tant que **jurisconsulte**, offrir au magistrat de parquet, à sa demande, un soutien spécialisé

afin de

contribuer à une optimisation qualitative et quantitative du traitement par le magistrat de dossiers judiciaires individuels.

Tâches possibles :

- étudier la réglementation applicable, la jurisprudence et la doctrine ;
- rédiger des avis juridiques complexes.

3. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise et en assurer la transmission

afin d'

optimiser son propre fonctionnement et de contribuer à l'optimisation des connaissances du personnel judiciaire et, le cas échéant, des magistrats de sa (sous-)section.

Tâches possibles :

- participer à des journées d'étude, à des colloques et à des formations internes et externes dans des matières pertinentes;
- poursuivre de manière permanente l'étude de son domaine d'activité.
- collaborer à des projets d'amélioration et à l'élaboration de vade-mecum dans son domaine d'activité.

4. En tant que **personne de contact externe** et conformément aux directives en vigueur en matière de politique criminelle, répondre par téléphone aux questions posées par les justiciables, les avocats, la police, les services sociaux, etc.

afin de

fournir des informations fondées et juridiquement correctes.

5. En tant qu'**acteur de réseau**, développer et entretenir un réseau informel afin d'

harmoniser autant que possible les processus au sein de la (sous-)section avec les partenaires du ministère public et les autres partenaires professionnels.

Tâches possibles :

- développer un réseau en entretenant des contacts avec des collègues et d'autres partenaires professionnels ;
- échanger les bonnes pratiques.

6. En tant que **parrain**, soutenir et encadrer des collègues moins expérimentés

afin de

contribuer au fonctionnement optimal de ceux-ci.

CONTEXTE

MINISTRE DE LA JUSTICE



PROCUREUR GENERAL



PROCUREUR DU ROI



PREMIER SUBSTITUT DU PROCUREUR DU ROI



SUBSTITUT DU PROCUREUR DU ROI



JURISTE DE PARQUET DE PREMIERE INSTANCE

POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

sur le plan hiérarchique : le magistrat chef de corps (art. 162, §2, alinéa 2)

sur le plan fonctionnel : un ou plusieurs magistrats de parquet de la (des) (sous-)section(s).

La fonction assure la direction (dans un contexte hiérarchique) d'un groupe de:
néant

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation concernant :

La fonction peut décider de manière autonome de l'organisation de ses activités dans le cadre de ses domaines de résultats.

A l'instar du magistrat de parquet, le juriste de parquet expérimenté est certes lié à la législation et à la politique criminelle mais il dispose d'une large autonomie en ce qui concerne le traitement des dossiers individuels. La plupart du temps, il décide lui-même de se concerter ou non avec le magistrat de parquet. Le magistrat de parquet exerce un contrôle à une phase ultérieure, à la signature des différentes pièces. En ce qui concerne l'information, le contrôle ne s'exerce que par coups de sonde.

INNOVATION

A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction est axée sur l'amélioration et la poursuite du développement des processus de travail et méthodes existants. Il communique aux responsables stratégiques concernés ses observations et réflexions sur la politique criminelle et les processus de travail.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Son expérience dans la fonction.

EXPERTISE TECHNIQUE

Diplôme

La fonction doit être titulaire d'une licence ou d'un master en droit.

Connaissances

Connaissances approfondies en droit pénal et procédure pénale, en législation pénale particulière et en droit judiciaire ainsi que dans un ou plusieurs domaines spécifiques du droit.

Connaissance très approfondie de sa propre organisation.

Expérience

3 ans

Période d'adaptation à la fonction

1 an

4.4.3.3. LE JURISTE DE PARQUET SENIOR PRINCIPALEMENT ACTIF DANS LES PROCESSUS DE SOUTIEN

RAISON D'ETRE DE LA FONCTION

En sa qualité d'expert juridique dans un ou plusieurs domaines, soutenir les processus primaires et les processus de gestion de l'entité et/ou du ministère public dans son ensemble afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de ceux-ci.

ROLES ET DOMAINES DE RESULTATS

1. En tant que **jurisconsulte**, offrir au magistrat de parquet, à sa demande, un soutien spécialisé

afin de

contribuer à une optimisation qualitative et quantitative du traitement par le magistrat de dossiers judiciaires individuels.

Tâches possibles :

- étudier la réglementation applicable, la jurisprudence et la doctrine ;
- rédiger des avis juridiques complexes.

2. En tant que **conseiller stratégique**, participer, dans un ou plusieurs de ses domaines d'expertise, à la préparation, à l'exécution et à l'évaluation de la politique criminelle au niveau local, méso ou national

afin de

contribuer à rendre opérationnels les objectifs stratégiques du ministère public relevant de ses domaines de spécialisation.

Tâches possibles :

- participer activement à des réseaux d'expertise ;
- participer activement à des réunions stratégiques ;
- collaborer à la rédaction et à l'évaluation de circulaires.

3. En tant que **gestionnaire de connaissances**, développer et maintenir à niveau sa propre expertise et en assurer la transmission

afin d'

optimiser son propre fonctionnement et contribuer à l'optimisation des connaissances dans l'ensemble de l'organisation.

Tâches possibles :

- poursuivre de manière permanente l'étude de son ou de ses domaine(s) de spécialisation juridique;
- sélectionner des journées d'étude, des colloques, des formations internes et externes, etc., dans son ou ses domaines de spécialisation ou dans d'autres matières pertinentes et y participer;
- rédiger des études et des rapports dans son ou ses domaines d'activité;
- collaborer à la rédaction de vade-mecum, de manuels, de scénarios, etc., en rapport avec son domaine de spécialisation.

CONTEXTE

MINISTRE DE LA JUSTICE



PROCUREUR GENERAL



AVOCAT GENERAL



JURISTE DE PARQUET AU PARQUET GENERAL

POSITIONNEMENT

La fonction est dirigée par :

sur le plan hiérarchique : le magistrat chef de corps (art. 162, §2, alinéa 2)

sur le plan fonctionnel : un ou plusieurs magistrats de parquet de la ou des (sous-)sections.

La fonction assure la direction (dans un contexte hiérarchique) d'un groupe de:

néant

AUTONOMIE

Peut décider en autonomie au sujet de / Doit demander l'autorisation concernant :

La fonction peut décider de manière autonome de l'organisation de ses activités dans le cadre de ses domaines de résultats.

A l'instar du magistrat de parquet, le juriste de parquet expérimenté est certes lié à la législation et à la politique criminelle. Il dispose néanmoins d'une large autonomie dans l'exercice de ses rôles. Il travaille en concertation permanente avec les magistrats de parquet qui sont responsables dans son domaine de spécialisation.

INNOVATION**A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle liée ?**

Les plans stratégiques, les directives et les circulaires concernant la gestion ainsi que la politique criminelle du ministère public, tant au niveau national que méso et local.

Le Code judiciaire, le Code pénal, le Code d'Instruction criminelle et la législation spéciale.

Quelles innovations ?

La fonction est axée sur l'amélioration et la poursuite du développement des processus de travail et méthodes existants. A titre d'exemple, elle recherche constamment la manière d'optimiser la politique criminelle (y compris les documents stratégiques) dans son domaine de spécialisation.

Sur la base de quel cadre de référence ?

Son expérience dans la fonction et les connaissances qu'elle acquiert par la formation permanente et les contacts spécialisés qu'elle entretient à cette fin.

EXPERTISE TECHNIQUE**Diplôme**

La fonction doit être titulaire d'une licence ou d'un master en droit.

Connaissances

Connaissances approfondies en droit pénal et procédure pénale, en législation pénale particulière, en droit judiciaire ainsi que connaissances très approfondies dans un ou de plusieurs domaines spécifiques.

Connaissance très approfondie de sa propre organisation.

Expérience

3 ans

Période d'adaptation à la fonction

1 an

NOTES

¹ Sites-pilotes :

- cours d'appel, cours du travail, parquets généraux et auditorats généraux d'Anvers et de Mons ;
- tribunaux, parquets et auditorats des arrondissements d'Anvers, de Charleroi, de Malines et de Tournai ;
- justices de paix de Charleroi II et d'Anvers V ;
- tribunaux de police de Charleroi et d'Anvers.

² Doc., Chambre, 52 1596/001, p. 183.

³ Loi modifiant certaines dispositions du Code judiciaire en ce qui concerne le personnel des greffes et des parquets, *M.B.* du 30 avril 1997, p. 10373.

⁴ Attention : le concept de support est ici envisagé comme le support donné aux processus primaires et aux processus de gestion. Le concept diffère du concept classique d'«assistance au magistrat» où les titulaires de fonction travaillent eux-mêmes dans les processus primaires.

⁵ Diagramme d'activités : représentation graphique de toutes les activités dans un processus. Exemples d'activités : opération, retard, décision, stockage d'informations, contrôle, ... Un diagramme d'activités est réalisé à l'aide de symboles. La signification de ces symboles étant standardisée, le diagramme d'activités constitue une méthode générale de visualisation des processus.

⁶ La construction est un exemple typique de déconcentration. L'attaché HRM est employé dans un ressort déterminé mais continue de relever de la DGOJ. Il soutient la gestion du personnel du personnel judiciaire. Cela signifie organiser, gérer et coordonner les procédures de sélection complexes ainsi que développer, implémenter et gérer les processus HR qui contribuent à la professionnalisation de la gestion du personnel.

⁷ Loi modifiant certaines dispositions du Code judiciaire en ce qui concerne le personnel des greffes et des parquets, *M.B.* du 30 avril 1997, p. 10373.

⁸ Doc., Sénat, 1995-1996, 1-270/1 p. 9

⁹ Loi du 25 avril 2007 modifiant le Code judiciaire, notamment les dispositions relatives au personnel judiciaire de niveau A, aux greffiers et aux secrétaires ainsi que les dispositions relatives à l'organisation judiciaire

¹⁰ Arrêté royal fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de formation judiciaire

¹¹ Le facility management (management des services facilitaires) comprend les services d'appui, notamment dans les domaines suivants : maintenance technique, déménagements, câblage, gestion d'énergie, gestion du mobilier, protection, catering, nettoyage, gestion des salles de réunion, reprographie, distribution du courrier, traitement des déchets et gestion des bien meubles au sein du bâtiment judiciaire local.

¹² Art. 287ter, § 5, du Code judiciaire

¹³ Art. 287ter, § 6, du Code judiciaire

¹⁴ Art. 21, alinéa 3, de l'arrêté royal du 2 août 2002 instituant un cycle d'évaluation dans les services publics fédéraux

¹⁵ Sénat, Session ordinaire 1963-64, Projet de loi du 10 décembre 1963 instituant le code judiciaire, Rapport du Commissaire Ch. Van Reepinghen, p.90.

¹⁶ "L'article 164 prévoit la possibilité de désigner trois greffiers-chefs de service à la Cour d'appel. L'importance des services de la cour et spécialement des services correctionnels, des services civils et des services sociaux nécessite une direction séparée et justifie dès lors cette mesure". Ibid., p.88.

¹⁷ Sénat 3-2009/1 - 2006/2007 p. 28.

¹⁸ Sénat 3-2009/1 - 2006/2007 p. 3.

¹⁹ Ministre de la Justice, *Le paysage judiciaire, Vers une nouvelle architecture de la justice*, III, Partie I, B, 4.

²⁰ Article 143ter nouveau du code judiciaire

²¹ Article 158 nouveau § 1^{er}, al. 2 et 3 du code judiciaire

²² Ministre de la Justice, *Le paysage judiciaire, Vers une nouvelle architecture de la justice*, III, Partie III, point B.

²³ *Ibid.*, point C.

²⁴ *Ibid.*, point D.

²⁵ Sénat, 1-270 -1995/1996

²⁶ Circulaire du 15.07.2000, n° COL 7/2000 du Collège des procureurs généraux près les cours d'appel concernant l'application de l'ancien article 182 du Code judiciaire sur la signature du secrétaire.

²⁷ Art. 172, alinéa 3, du Code judiciaire – Nombre : 700.

²⁸ Art. 177, § 2, du Code judiciaire.

²⁹ Art. 177, § 2, alinéa 2, du Code judiciaire. Pour l'instant, aucun service d'appui n'a encore été créé.

³⁰ Avis formulé sur le projet de loi ayant débouché sur la loi du 25 avril 2007.

³¹ Sénat 1995-1996, 1-270/1 p. 8

³² Art. 158 du Code judiciaire.

Art. 177, § 2, alinéa 1^{er}, du Code judiciaire. *Sans préjudice des articles 163, alinéa 3, et 172, alinéa 3, des membres du personnel nommés par le ministre de la Justice dans les niveaux B, C et D sont attachés aux greffes, aux secrétariats de parquet et, le cas échéant, aux services d'appui.*

Le niveau B englobe les grades d'expert, d'expert administratif et d'expert ICT.

³³ Loi du 10 août 2005 instituant le système d'information Phenix

³⁴ Loi du 24 mars 1999 relative aux juristes de parquet et aux référendaires et complétant et modifiant certaines dispositions du Code judiciaire et de la loi modifiant certaines dispositions de la deuxième Partie du Code judiciaire concernant le Conseil supérieur de la Justice, la nomination et la désignation de magistrats et instaurant un système d'évaluation pour les magistrats

³⁵ Doc., Chambre, 2037/2 - 98/99, p. 4

³⁶ Doc., Sénat, 1-1235/3, p. 2

³⁷ Doc., Sénat, 1-1235/3, p. 2

³⁸ Doc., Chambre, 2037/2 - 98/99, p. 6

³⁹ Par 100 000 habitants, la Belgique compte 7,5 magistrats de parquet, contre 6,2 en Allemagne, 4,1 aux Pays-Bas et 2,9 en France. Cf. Conseil de l'Europe, CEPEJ, *Systèmes judiciaires européens, Edition 2008 (données 2006) : Efficacité et qualité de la justice*, p.172-175.

⁴⁰ Laenen, Statuut en deontologie van de magistraat, Die keure, 200, p. 411 et 413

⁴¹ http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/mandaatregelingen-parketmedewerkers.aspx?nav=ra&l=justitiele_organisaties&l=officieren_van_justitie p. 29

⁴² La section "Standaardzaken" examine les affaires relativement simples (tant les infractions que les contraventions). Cette section est constituée d'"administratief-juridisch medewerkers" (équivalents de nos secrétaires) et de "(adjunct-) parketsecretarissen" (équivalents de nos juristes de parquet) qui se chargent des comptes rendus de ces affaires.

La section "administratie" soutient les autres sections. Elle s'occupe, par exemple, du traitement du courrier, de l'enregistrement, de la préparation de l'audience et de l'exécution (exécution des jugements).

La section "maatwerkzaken" traite des affaires pénales dans lesquelles il est question, par exemple, d'une comparution et/ou d'une catégorie spécifique d'auteurs (jeunes ou multirécidivistes, par exemple). Les affaires pénales dans lesquelles il est question d'un pouvoir d'investigation spécial entrent également dans ce cadre. Cette section comprend les "officieren van Justitie" (officiers de Justice) et les "parketsecretarissen" (équivalents de nos juristes de parquet).

Dans la section "Zware criminaliteit", la priorité est donnée à l'information. L'officier de justice suit l'affaire dès le début et vérifie si elle se déroule selon les règles d'un point de vue juridique. Il dirige l'information et rend des comptes à l'audience. Il est répondu sous sa direction à des questions telles que : quel est l'objet de l'enquête, sur quels suspects porte-t-elle, quelles compétences juridiques peuvent être utilisées dans ce cadre (p. ex. des perquisitions) ?

La section "Bedrijfsvoering" soutient la direction journalière et la direction d'équipe du parquet. Le "bedrijfsbureau" compte des collaborateurs dans les domaines du personnel et de l'organisation, de l'ICT et des finances, par exemple.

(source : www.om.nl/organisatie)

⁴³ http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/mandaatregelingen-parketmedewerkers.aspx?nav=ra&l=justitiele_organisaties&l=officieren_van_justitie, p. 29

⁴⁴ Exemples extraits du plan stratégique (p. 18-22) :

- . accords avec la police sur le traitement des affaires (objet, orientation, capacité nécessaire, durée) ;
- . rationalisation du flux d'entrée des procès-verbaux ;
- . réunion de travail avec les services de police/juges d'instruction (accords sur l'objet et la latitude de la saisine du juge d'instruction, la capacité nécessaire, la durée présumée).

⁴⁵ Au sein du Collège : cohésion et circulation de l'information entre les réseaux d'expertise et les titulaires de portefeuille, rédaction de circulaires, ...

Entre le Collège et les Conseils : transmission de l'information des réseaux d'expertise aux Conseils, cohérence entre les documents stratégiques, ...

Entre le Collège/les Conseils et les ministères et administrations régionaux : sur le plan de la réglementation et de la politique criminelle, notamment en matière d'environnement et d'urbanisme.

⁴⁶ Voir article 143bis, § 3, du Code judiciaire