



LA COMMISSION DE MODERNISATION ENTEND PROMOUVOIR « LE DIALOGUE INTERNE EN TANT QUE FACTEUR D'AMÉLIORATION »

Depuis quelques années, la Justice s'interroge sur la qualité de son fonctionnement.

Au niveau européen, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) a vu le jour en 2002. Son objectif : améliorer l'efficacité et le fonctionnement de la justice dans les États membres du Conseil de l'Europe.

En 2003, la cour d'appel de Suède occidentale a lancé une [politique de dialogue](#) pour améliorer son fonctionnement. Cette politique repose sur un dialogue élargi, tant au sein de la juridiction entre les magistrats et le personnel judiciaire qu'à l'extérieur de celle-ci, avec les parties intéressées (avocats, citoyens). Le débat porte sur le fonctionnement de la juridiction avec des questions comme « qu'est-ce qui fonctionne bien ? » et « que faut-il améliorer ? ».

Il permet aux magistrats et au personnel judiciaire de participer à la définition des problématiques qui doivent être abordées et à la mise en œuvre de nouvelles pratiques destinées à améliorer la qualité du travail de la juridiction. Cette méthode est aujourd'hui appliquée dans une vingtaine de juridictions en Suède, mais aussi en Finlande ou au Danemark.

En Belgique, la cour d'appel d'Anvers a mené une expérience similaire, basée (en partie) sur l'exemple suédois.

La Commission de Modernisation souhaite promouvoir le développement de projets de ce type au sein d'autres juridictions belges. Aussi propose-t-elle ses services aux juridictions intéressées par un tel projet.



OBJECTIF

**LE DIALOGUE INTERNE A POUR OBJECTIF D'AMÉLIORER
LE FONCTIONNEMENT D'UNE JURIDICTION.**

Le projet peut toutefois se concentrer sur :

- une sous-entité de la juridiction (par ex. : la section jeunesse, le parquet de police, le greffe civil...);
- des thématiques particulières (par ex. : la gestion des ressources humaines, la gestion des frais de justice...).

L'idée est d'impliquer toutes les personnes qui travaillent au sein de la juridiction pour qu'elles déterminent, ensemble, les améliorations à apporter. La mise en œuvre du plan d'actions sera d'autant plus efficace que la méthode recourt à une participation du personnel dans le cadre d'un dialogue élargi (approche « bottom-up »).



La méthode en quelques mots

Dans un premier temps :

Un dialogue en interne, incluant les magistrats et le personnel judiciaire, est initié pour tirer avantage de l'expérience et du savoir-faire de tous.

1. Une équipe d'interviewers est mise sur pied : elle est composée de personnes internes à la juridiction (binômes magistrat/personnel judiciaire).
2. Les questions lors des interviews individuelles portent sur différents thèmes (à choisir avec le chef de corps) : le fonctionnement de la juridiction, le leadership, la stratégie, la politique de personnel, etc.
3. Les résultats sont présentés à tout le staff.
4. Des pistes d'amélioration sont dégagées en groupes de 6/8 personnes, dans le but de formuler des recommandations (il est important d'impliquer ceux qui n'ont pas participé aux interviews).
5. Sur la base de ces recommandations, le chef de corps prend des mesures qu'il va communiquer, tout en expliquant ses choix. Les mesures arrêtées sont ensuite implémentées, puis évaluées en interne.



© Digitalart

➡ Retour à l'étape 1 ; le 2^e cycle d'évaluation interne commence, etc.

Dans un second temps :

Le dialogue est ouvert aux « externes ». Des justiciables, des avocats, des acteurs du monde judiciaire... sont interrogés par le biais de réunions ou d'interviews pour qu'ils fournissent des suggestions d'améliorations.

Celles-ci sont discutées en interne avec tout le staff, qui propose au chef de corps des mesures à prendre. Le chef de corps prend ensuite les décisions relatives aux mesures à implémenter (décisions qu'il va communiquer, tout en expliquant ses choix).

Les mesures prises sont implémentées l'année qui suit, puis évaluées avec les « externes ».

➡ Retour à l'étape de départ ; le 2^e cycle d'évaluation externe commence, etc.



© Digitalart

Faire participer un grand nombre d'acteurs clés et d'utilisateurs de la juridiction permet de tirer avantage de l'expérience de toutes les parties.

LES AVANTAGES...



Cette méthode a pour avantage qu'elle est réalisée par des personnes qui connaissent le fonctionnement de la juridiction. Elle est donc préférée aux consultants externes auxquels on reproche souvent d'être insuffisamment familiarisés avec l'organisation qu'ils doivent analyser (et de ne pas avoir de connaissance juridique).

La résistance au changement est dès lors moindre du fait que les modifications sont suggérées par les magistrats et le personnel judiciaire.

« L'auto-évaluation a également comme atout d'être davantage axée sur la pratique et de permettre ainsi que les initiatives d'amélioration soient mises en application plus rapidement, alors que les audits externes conservent souvent une nature plus théorique. »¹

Quelques exemples d'améliorations apportées en Suède :

- préparation de dossiers confiée à des secrétaires de la Cour (⇒ gain de temps pour les magistrats) ;
- prise de mesures visant à encourager la médiation dans des affaires civiles ;
- réduction du temps nécessaire au traitement et au jugement des affaires civiles ;
- meilleure connaissance des attentes des magistrats et du personnel judiciaire ;
- amélioration des contacts sociaux entre les employés ;
- niveau de satisfaction au travail plus élevé des magistrats et des autres membres du personnel.

1. Extrait d'interviews [in](#) « La qualité passée au crible. Etude d'évaluation d'une mesure de la qualité au sein du parquet », Service de la Politique criminelle, Elke Devroe et Saaske De Keulenaer, 2008, p.101.



ET LES FACTEURS CRITIQUES

De nombreux éléments peuvent mettre en péril la réussite d'un tel projet.

Parmi les conditions obligatoires pour sa réussite, notons celles-ci :

- Le chef de corps doit être convaincu de l'utilité de la démarche et doit avoir la possibilité d'implémenter les mesures.
- Le chef de corps doit s'engager à faire connaître et à promouvoir le projet.
- Le management doit être « ouvert » à une communication bottom/up : il doit en effet écouter les critiques internes et sélectionner les actions à mettre en œuvre parmi celles que lui propose le personnel.
- Une équipe d'interviewers motivés doit être composée au sein de la juridiction (binômes magistrat/personnel judiciaire). Le projet demande une grande disponibilité de la part de cette équipe.
- Au terme du dialogue, les points à améliorer sont intégrés dans un plan d'actions concret à réaliser dans l'année qui suit.
- Idéalement, le dialogue est répété à intervalles réguliers dans le but de suivre les progrès du processus d'amélioration.

En résumé, un tel projet demande avant tout un engagement préalable du chef de corps à mener le processus à terme. Dans le cas contraire, le projet serait contre-productif, et surtout, très démotivant pour toutes les personnes qui y auraient investi du temps... Il exige ensuite une bonne communication, une équipe représentative et motivée, une culture du débat ouvert, un rapportage valable et une évaluation approfondie des résultats suivie d'un plan d'actions.

INTÉRESSÉ ?

La Commission de Modernisation souhaite promouvoir le développement de projets de ce type au sein de juridictions belges. Aussi propose-t-elle ses services aux juridictions intéressées par un tel projet. En endossant le rôle de coach, elle accompagnerait les participants par exemple, lors :

- de la présentation du projet au chef de corps de la juridiction ;
- de la communication relative au projet et à ses résultats au sein de l'organisation ;
- des interviews individuelles et de la rédaction d'un rapport final ;
- de la détermination d'un plan d'améliorations.

Rappelons que le projet doit avant tout être soutenu et implémenté en interne, c.-à-d. par les magistrats et le personnel judiciaire souhaitant améliorer le fonctionnement de leur juridiction.

Si vous êtes intéressé par l'aventure et que vous souhaitez une aide personnalisée, n'hésitez pas à contacter la Commission de Modernisation : cmroj@just.fgov.be

