

Audit

Parquet de MONS – Section roulage – Divisions de MONS et TOURNAI

Rapport approuvé par la Commission d'avis et d'enquête réunie du Conseil supérieur de la Justice le 22 juin 2017

Synthèse



Objectifs

La Commission d'avis et d'enquête réunie (ci-après dénommée « CAER ») a entamé, à la demande du Procureur du Roi de Mons, un audit au sein de la section roulage du Parquet de Mons, dans les deux divisions (Mons et Tournai).

Cette demande visait à s'assurer de l'harmonisation des processus de travail mis en place suite à la réforme des arrondissements judiciaires et avait pour objectif de garantir une qualité de service public identique dans les deux divisions, ainsi qu'une optimisation des processus, afin de pouvoir faire face aux mesures budgétaires imposées.

En cours de mission, il s'est avéré que l'harmonisation des processus n'était pas aboutie au niveau du roulage. L'audit s'est, en conséquence, essentiellement penché sur le fonctionnement général de l'institution, au travers de l'analyse du fonctionnement de la section roulage et plus particulièrement sur l'évaluation des composantes d'un système de contrôle interne.

Présentation générale

Le parquet de Mons a la particularité de couvrir un territoire étendu et de compter deux divisions (Mons et Tournai). Si toutes les sections de la division montoise sont localisées dans un même bâtiment, il n'en va pas de même pour la division de Tournai. En effet, à Tournai, la section roulage est « isolée » dans un bâtiment en dehors du Palais, bâtiment qu'elle partage avec le tribunal de police.

Les chiffres communiqués par le Procureur du Roi en matière de personnel sont les suivants : pour les magistrats, le cadre est pourvu à hauteur de 73% ; en ce qui concerne le personnel administratif, le cadre est pourvu à hauteur de 90 % (situation actualisée au 12 mai 2017). Ce manque de personnel est une réalité avec laquelle l'organisation doit composer.

Contexte

La CAER souhaite souligner l'attitude constructive du Procureur du Roi, qui est sensible à l'amélioration des processus et entend se préparer au mieux à l'autonomie de gestion. Sa demande d'audit auprès de la CAER en est un élément révélateur.

Méthode de travail

L'audit est une analyse de la situation actuelle, une « photo » prise à un moment donné. Il n'a pas pour but de juger les prestations des individus ou la qualité du travail fourni par le personnel. Les auditeurs ont été attentifs tant aux points forts qu'aux points faibles, ainsi qu'aux opportunités, menaces et risques externes à l'organisation.

L'audit vise avant tout à émettre des recommandations qui permettront à l'entité auditée d'améliorer la qualité de son Système de Contrôle Interne (SCI) et ainsi d'améliorer la qualité de son fonctionnement. Un système de contrôle interne efficace permettra d'accroître la maîtrise des activités et d'atteindre ses objectifs, en gérant au mieux les risques qui y sont associés.

Recommandations

Le nombre de recommandations reste volontairement restreint afin de permettre au management de se concentrer sur un nombre limité de projets, dans un premier temps. Les recommandations sont aussi assez générales, de façon à ce qu'elles puissent être utilisées par d'autres entités qui seraient confrontées aux mêmes difficultés ou préoccupations que celles du parquet de Mons.

La première recommandation est liée à l'environnement de contrôle.

Les objectifs ne peuvent être atteints que s'ils sont clairement définis et relayés. A défaut, leur réalisation relève plutôt du hasard que d'activités systématiques exécutées à dessein. Dans cette situation, il n'est pas possible de donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte de tous les objectifs de l'organisation.

L'audit recommande dès lors de revoir les documents clés (plan de gestion, ordre de service, ...) et de les adapter si nécessaire en fonction de l'évolution et des défis quotidiens. Il est important ensuite de veiller à la bonne diffusion de ces documents et à la communication qui accompagne cette diffusion, afin de s'assurer que chaque magistrat et chaque membre du personnel judiciaire les intègre comme fil conducteur de ses activités quotidiennes et s'en serve comme base pour définir ses propres objectifs, en lien avec les objectifs généraux du parquet.

La seconde recommandation concerne les processus.

L'harmonisation des processus ne peut être garantie en l'absence d'une cartographie de ces processus, de leur description et de leur documentation. A défaut d'outils communs mis à la disposition de tous, certaines personnes peuvent développer leurs propres « documents de référence » (ex : vadémécums ou aide-mémoire) sans se soucier d'une harmonisation. Même si ceci part d'une bonne intention, ce type d'initiative présente un risque dans la mesure où le contenu de ces documents n'est pas validé par le management, et que les informations ne sont pas toujours mises à jour et peuvent parfois être approximatives. Ces documents demeurent de surcroît majoritairement personnels, et il n'est donc pas garanti qu'ils pourront être utilisés par d'autres afin d'assurer la continuité du service.

L'audit recommande par conséquent de remettre sur les rails l'initiative que le Procureur du Roi avait déjà lancée, qui visait à recenser les processus de travail au sein du Parquet et à demander à chacun d'identifier son rôle dans ces processus. Cette initiative avait été prise pour tous les processus et concernait l'ensemble du Parquet. L'audit recommande de donner un nouveau souffle à cette réflexion mais, dans un premier temps, à une plus petite échelle, pour un processus assez simple, dont le choix est laissé à la discrétion du Procureur du Roi, avant d'étendre ensuite la réflexion.

L'audit recommande également, dans ce cadre, de s'appuyer sur ce qui a déjà été fait pour des sujets bien précis (description procédure ADN, ...), afin de partager et d'échanger les bonnes pratiques, et de convaincre le personnel de l'utilité de ces descriptions de processus et de leur plus-value dans la facilitation du travail.

La troisième recommandation traite du monitoring.

S'assurer de l'atteinte des objectifs nécessite enfin des points précis d'information et l'existence d'un tableau de bord qui permet de suivre les activités. A défaut, il n'est pas possible d'avoir une vue sur l'avancée des activités et sur l'exécution effective des directives ni une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs. On ignore alors si on est sur la bonne voie, si les délais sont respectés, si l'on doit prendre des mesures pour « corriger » le tir.

L'audit recommande donc de développer un tableau de bord pour le suivi des activités. Il s'agit d'une tâche de longue haleine et, dans un premier temps, une solution est d'identifier les points clés qui devraient faire l'objet d'un monitoring. Quels éléments a-t-on besoin de suivre, sur quoi doit-on garder un œil, pour s'assurer d'atteindre les objectifs ?

Ces différentes recommandations déjà importantes actuellement et susceptibles d'apporter des améliorations rapides sur le fonctionnement de l'entité et sur son harmonisation deviendront encore plus fondamentales dès que l'autonomie de gestion sera d'application. Celle-ci ira en effet de pair avec des obligations de rendre compte sur l'avancement et l'atteinte ou non des objectifs fixés dans le plan de gestion, ainsi que sur les mesures prises pour essayer de « garder le cap ». Les conséquences pour l'entité seront directes et palpables. Il est donc nécessaire, comme le présentait le Procureur du Roi, en sollicitant le présent audit, de se préparer au mieux et dès à présent à l'autonomie de gestion.

Conseil supérieur de la Justice

Rue de la Croix de fer 67

B-1000 Bruxelles

Tél: +32 (0)2 535 16 16

www.csj.be