



Une amélioration continue du processus de sélection des candidats chefs de corps

Bruxelles, le 19 septembre 2018

1. AVANT-PROPOS.....	1
2. INTRODUCTION.....	1
3. L'ANALYSE DES PLANS DE GESTION ET DU DOCUMENT « POINT DE LA SITUATION ET PERSPECTIVES »	2
3.1. Préambule	2
3.2. Le modèle de contrôle interne INTOSAI	2
3.2.1. <i>Le référentiel au sein de l'organisation judiciaire</i>	2
3.2.2. <i>La définition du contrôle interne</i>	3
3.2.3. <i>Les composantes du contrôle interne</i>	3
3.3. L'analyse des plans de gestion et le document « Points de la situation et perspectives »	5
3.3.1. <i>L'analyse de l'environnement</i>	5
3.3.2. <i>La mission</i>	5
3.3.3. <i>La vision</i>	5
3.3.4. <i>Les valeurs</i>	5
3.3.5. <i>Les objectifs</i>	5
3.4. Considérations finales	6
4. LES CAPACITÉS PSYCHOSOCIALES.....	6
4.1. Les « tests in basket » et l'exercice d'analyse et de présentation	6
4.2. Les tests psychologiques	6

1. Avant-propos

Dans le présent document, et par souci de transparence et d'égalité entre tous les candidats, les Commissions de nomination et de désignation souhaitent donner aux candidats à un mandat de chef de corps ou à leur renouvellement, et à toute autre personne intéressée, davantage de précisions quant au processus de sélection des chefs de corps.

Il s'agit d'un document purement informatif, qui pourrait être amendé à l'avenir. Dans cette hypothèse, le document revu serait communiqué via le site internet du Conseil supérieur de la Justice.

2. Introduction

La volonté constante d'améliorer les processus de sélection des magistrats et de professionnaliser plus encore le recrutement des chefs de corps, constitue un objectif prioritaire selon le Plan Crocus¹ du Conseil supérieur de la Justice, qui justifie que le Conseil ait pris différentes mesures à ce sujet.

Il s'agit entre autres d'affiner les tests à proposer aux candidats à une fonction de chef de corps afin de s'assurer non seulement qu'ils disposent d'une excellente maîtrise des principes modernes de management d'une organisation mais aussi qu'ils soient capables de mettre en œuvre un plan de gestion au niveau de sa dimension humaine.

Les Commissions de nomination et de désignation procéderont désormais à une analyse des plans de gestion déposés par les candidats chef de corps et du document intitulé « Point de la situation et perspectives » qui devra être communiqué par le candidat à son renouvellement au travers du prisme du modèle de contrôle interne INTOSAI (1).

Seront également mis en place des tests psychologiques et des exercices de mise en situation visant à s'assurer que le candidat chef de corps est à même, de par sa personnalité, de gérer une entité judiciaire d'une manière respectueuse des membres de cette organisation et en suscitant leur motivation (2).

Ces différentes innovations dans le processus de sélection des chefs de corps entreront en application pour toutes les places vacantes de chef de corps publiées au *Moniteur belge* à dater du 10 juillet 2018 et pour toute demande de renouvellement de mandat devant être examinée par les Commissions de nomination et de désignation à partir du 1er septembre 2018.

¹ <http://www.csj.be/fr/content/plan-crocus-plan-de-projets-2017-2020-du-conseil-superieur-de-la-justice>, p. 6.

3. L'analyse des plans de gestion et du document « Point de la situation et perspectives »

3.1. Préambule

Selon l'article 259^{quater} du Code judiciaire, qui régit la procédure de désignation à des mandats, le dossier de désignation d'un chef de corps doit notamment comprendre le plan de gestion du candidat.

En ce qui concerne les demandes de renouvellement des mandats de chef de corps, les Commissions de nomination et de désignation solliciteront des candidats à leur renouvellement un document intitulé « Point de la situation et perspectives ». Ce document n'a pas pour objectif de permettre une évaluation du mandat écoulé. Il servira, dans le cadre de l'audition, de point de départ à la discussion en ce qui concerne les objectifs que le candidat souhaite poursuivre ou mettre en place dans le cadre de son renouvellement.

Afin de parfaire le processus de sélection, les Commissions de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice ont développé un instrument destiné à améliorer l'examen des documents mentionnés ci-dessus.

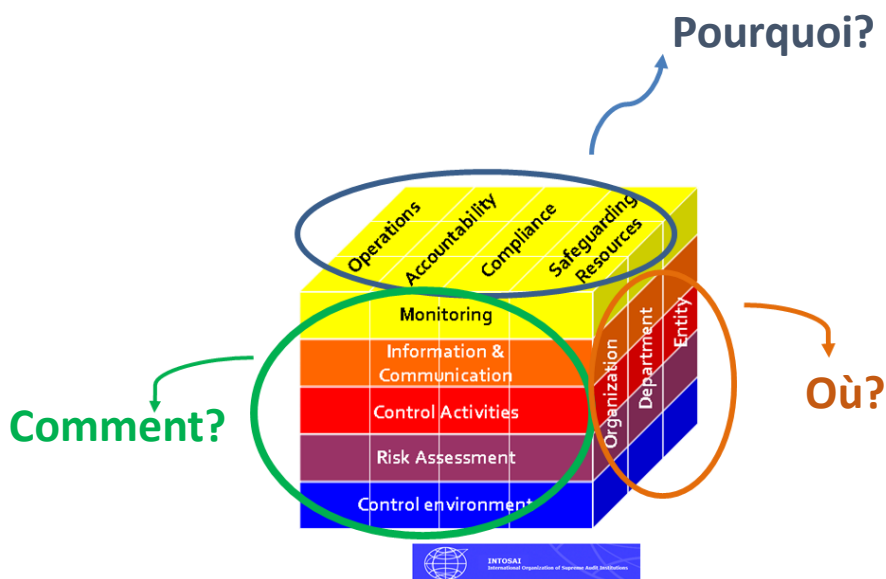
3.2. Le modèle de contrôle interne INTOSAI

L'analyse du plan de gestion et du document « Point de la situation et perspectives » est établie sur la base du modèle du contrôle interne INTOSAI.

3.2.1. Le référentiel au sein de l'organisation judiciaire

Ce modèle a été spécifiquement développé pour les pouvoirs publics. Il est actuellement utilisé comme référentiel au sein de l'organisation judiciaire, et notamment lors du trajet de formation en gestion budgétaire destiné aux chefs de corps et aux membres des comités de direction des instances judiciaires.

Le modèle INTOSAI est traditionnellement représenté sous la forme d'un cube.



Le contrôle interne est conçu en vue de la réalisation d'une série d'objectifs généraux, repris sur la face supérieure du cube : l'exécution d'opérations efficaces et éthiques ("operations"), le respect des obligations de rendre des comptes ("accountability"), la conformité aux lois et réglementations en vigueur ("compliance") et la protection des ressources ("safeguarding resources").

La face latérale représente la structure de l'organisation et signifie que le contrôle interne doit être appliqué de manière coordonnée à tous les niveaux de l'organisation.

La face avant représente les cinq composantes du contrôle interne.

Ces différents concepts seront explicités ci-dessous. Des exemples propres à l'organisation judiciaire seront mentionnés afin d'en faciliter la compréhension.

3.2.2. La définition du contrôle interne

Au sens du cadre de référence INTOSAI, il faut entendre par « contrôle interne »² *l'ensemble des politiques et procédures ayant pour but de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants* (lesquels objectifs sont repris sur la face supérieure du cube):

- **La conformité aux dispositions légales et réglementaires** (ex : les dispositions légales inscrites dans le Code judiciaire, le Code d'instruction criminelle ou encore les dispositions reprises dans les circulaires du Collège des Procureurs généraux près les cours d'appel) ;
- **L'atteinte des objectifs et de la finalité de l'organisation** (ex : le traitement de X% des dossiers en matière correctionnelle dans un délai de X mois) ;
- **L'efficacité et l'efficience des opérations**, y compris une gestion efficace des risques (ex : mise en place d'un système de contrôle des délais à tous les niveaux de la chaîne pénale afin de limiter le risque de prescription) ;
- **La sauvegarde des actifs** (ressources matérielles et humaines, image et réputation, technologie et données de l'organisation) (ex : le contrôle des accès aux données du casier judiciaire ou aux dossiers judiciaires).

3.2.3. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne, tel que défini par le modèle INTOSAI, comporte cinq composantes, reprises sur la face avant du cube. Ces composantes fournissent un cadre qui permet de concevoir et d'évaluer le contrôle interne mis en place dans une organisation.

Il s'agit de :

L'environnement de contrôle

Il constitue la base sur laquelle reposent les quatre autres composantes du contrôle interne décrites ci-après.

Les éléments suivants sont, en général, considérés comme des éléments déterminants de l'environnement de contrôle: le style de la direction (philosophie et style de management), l'existence d'un code de conduite (intégrité et valeurs éthiques), la structure de l'organisation (structure de l'organisation et répartition des responsabilités), la gestion des ressources humaines (compétences, formation et évaluation du personnel), la définition de la politique au sein d'une organisation (politique et stratégie, mission, vision, objectifs) ainsi que l'affectation des ressources (ressources et outils de gestion).

² Voy. notamment à titre d'informations le « *Guide pratique d'élaboration et de maintien d'un système de contrôle interne* » http://www.budgetfederal.be/FR/Documents/120829_IB_Praktijkids_FR.pdf

L'identification et l'évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques en termes d'impact et de probabilité. On entend par « risque » un évènement possible qui, s'il se produit, peut empêcher d'atteindre les objectifs fixés.

Un risque s'exprime en termes d'impact (si l'évènement se produit, les conséquences seront-elles graves ou peu graves ?) et de probabilité (est-ce qu'il est très probable ou peu probable que cet évènement se produise?).

Cette approche « risque » est assez théorique et technique. L'examen ne consistera pas à rechercher à travers cette étape une analyse de risques formelle sous la forme de tableau. Si elle existe, il s'agit d'un élément utile, mais pas nécessairement indispensable à ce stade.

L'analyse du plan tend essentiellement à veiller à ce que le candidat ait identifié les « problèmes » qu'il pourrait rencontrer, les difficultés qui pourraient l'empêcher de mettre en œuvre l'intégralité de son plan de gestion et les éventuelles mesures qu'il entend prendre afin de limiter les risques encourus.

Les activités de contrôle

Les activités de contrôle, définies comme les règles et procédures mises en œuvre pour maîtriser les risques. Il peut, par exemple, consister en la mise en place d'une procédure permettant de s'assurer que les dossiers seront traités dans un délai raisonnable afin de ne pas être atteints par la prescription ou encore de s'assurer du contrôle des délais dans le cadre de la procédure de détention préventive.

L'information et la communication

L'information et la façon dont elle soutient la communication (interne et externe) sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs de contrôle interne.

En effet, la capacité d'un comité de direction à prendre des décisions appropriées est conditionnée par la qualité de l'information dont il dispose (ex : les statistiques). Cette information se doit, par conséquent, d'être adéquate, disponible en temps opportun, à jour et exacte.

Le pilotage

Le pilotage vise le monitoring interne. L'analyse consistera à se demander comment le candidat envisage de suivre les activités de son entité (ex : la mise en place de tableau d'encombrement des chambres et de suivi des décisions du comité de direction).

En effet, afin de procéder à un reporting utile et efficace, il est important de définir des procédures de suivi en précisant à qui, quand, comment et sur quoi il doit être fait rapport régulièrement.

Le comité de direction doit recevoir une information pertinente, adaptée, compréhensible, exploitable et exhaustive (ex : le suivi des remises, le nombre de dossiers fixés par audiences, le suivi des expertises, le nombre de dossiers n'ayant pas fait l'objet de réquisitions finales dans un délai de trois mois à dater de la communication aux magistrats).

Ces données de gestion doivent alimenter des indicateurs présentés sous la forme de tableaux de bord. Ceux-ci doivent être lisibles, compréhensibles, clairs et immédiatement interprétables.

3.3. L'analyse des plans de gestion et le document « Points de la situation et perspectives »

L'analyse tiendra donc compte de la manière dont les plans de gestion et le document intitulé « Point de la situation et perspectives » prêtent attention aux composantes susmentionnées du contrôle interne.

Par ailleurs, elle tiendra compte des thèmes suivants :

3.3.1. L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement permet de se familiariser avec le potentiel futur environnement de travail. Cette analyse peut prendre différentes formes, telle que, par exemple, une analyse SWOT ou une analyse Pestel.

3.3.2. La mission

La mission définit la raison d'être de l'organisation, ce qu'elle fait et comment elle le fait. Elle peut être définie par l'organisation ou par une autorité supérieure, telle que, par exemple, le Collège du ministère public ou encore le Collège des cours et tribunaux. Dans cette hypothèse, l'analyse du plan de gestion pourrait consister à vérifier dans quelle mesure le candidat tient compte ou non de la mission définie par le Collège.

3.3.3. La vision

La vision présente une projection dans l'avenir de la mission, ce que l'organisation veut devenir.

3.3.4. Les valeurs

Les valeurs sont les normes de conduite qui caractérisent l'organisation, qui guident le comportement et les relations au sein de l'organisation et vers l'extérieur et qui fondent l'identité de l'organisation et sa culture.

3.3.5. Les objectifs

Les objectifs au sein d'une organisation se situent à deux niveaux. Il convient en effet de distinguer les objectifs stratégiques des objectifs opérationnels.

Les objectifs stratégiques expriment de manière concrète les priorités pour l'organisation à moyen et long termes.

Les objectifs opérationnels constituent la traduction pour chaque service/sous-entité/... des objectifs stratégiques à court et à moyen termes.

La notion d'objectifs est assez vaste. On peut aussi parler de missions principales/secondaires ou de tâches primaires/secondaires. Quel que soit le vocabulaire utilisé, l'idée consiste à décrire le résultat à atteindre par des actions concrètes et dans un délai fixé.

3.4. Considérations finales

Il convient de noter que les éléments décrits ci-dessus ne constituent pas une check-list. Il se pourrait tout à fait que certains points du plan de gestion ne soient pas abordés (ou qu'ils ne le soient pas dans le détail), et que cela puisse être aisément justifié.

Ainsi, par exemple, un candidat qui ne fait pas partie de l'instance auprès de laquelle il postule ne dispose pas nécessairement de toutes les informations utiles afin de formuler des objectifs opérationnels ou de développer une analyse des risques circonstanciée. Il est ainsi, en conséquence, assez logique que le candidat n'ait pas défini de manière très précise les objectifs opérationnels qu'il entend fixer au sein de l'entité.

L'analyse portera plutôt sur la mesure dans laquelle le candidat apporte la preuve de sa connaissance de ces notions et est capable (dans une phase ultérieure) de les développer et de les mettre en pratique sur le terrain.

Des questions pourront être posées à cet effet lors de l'entretien avec le candidat.

4. Les capacités psychosociales

Les Commissions de nomination et de désignation entendent introduire des instruments supplémentaires pour évaluer la personnalité du candidat et ses aptitudes à exercer un mandat de chef de corps.

4.1. Les « tests in basket » et l'exercice d'analyse et de présentation

Les candidats chef de corps sont actuellement soumis à des « tests in basket » (Commission francophone de nomination et de désignation) ou à un « exercice d'analyse et de présentation » (Commission néerlandophone de nomination et de désignation).

Les tests in basket confrontent le candidat à des situations par le biais d'un certain nombre de notes et courriers reprenant des informations nombreuses et complexes dont il doit prendre connaissance et qu'il doit ensuite traiter et à l'occasion desquels une certaine capacité d'empathie peut être détectée à travers son aptitude à diriger un groupe.

L'« exercice d'analyse et de présentation » entend évaluer les aptitudes en management requises pour l'exercice d'un mandat de chef de corps. Sur la base de la description d'une situation fictive, le candidat est invité à se mettre dans la peau du chef de corps et à expliciter la manière dont il gérerait l'entité au regard des seules informations qui lui sont communiquées.

4.2. Les tests psychologiques

Dans le souci déjà rappelé d'améliorer les processus de sélection des magistrats, les Commissions de nomination et de désignation ont pris la décision de soumettre les candidats chefs de corps à des tests psychologiques.

Les tests psychologiques peuvent comprendre :

- des tests cognitifs-analytiques,
- un test de personnalité,
- un exercice de mise en situation,
- un entretien individuel avec un consultant destiné à valider, en les objectivant, les informations issues des tests,
- un rapport rédigé par ledit consultant.

Ils devraient permettre de connaître la personnalité d'un candidat à une fonction de chef de corps et la nature de sa relation à l'autre dans l'hypothèse de l'exercice d'une telle fonction et ce, de façon à présenter un candidat disposant de l'aptitude, dans un management moderne, d'animer une organisation de façon à la rendre performante dans un environnement de travail motivant.

Ces tests seront utilisés à l'avenir uniquement pour les candidats à un mandat de chef de corps et non pour ceux sollicitant leur renouvellement.
