

Audit de la gestion des ressources humaines **au sein des tribunaux de première instance**

L'audit révèle avant tout que les tribunaux font ce qu'ils peuvent pour faire face aux pénuries de personnel auxquelles ils estiment être confrontés. Cela ne leur est pas évident car ils disposent de moyens limités. En outre, les tribunaux ne sont responsables que d'une petite partie des compétences en matière de gestion des ressources humaines. Celles-ci sont très morcelées au sein de l'organisation judiciaire. Une mesure de la charge de travail validée et acceptée est nécessaire, à court terme, pour objectiver l'ensemble des discussions portant sur les besoins en personnel et les moyens humains. Le Collège des cours et tribunaux est en train de s'y atteler pleinement, et le CSJ contribuera également à lui donner un essor.

Le rapport d'audit comprend 21 constats au total. La plupart de ces constats ont été assortis de recommandations destinées à améliorer la situation.

Les constats les plus importants sont les suivants :

- *La gestion des ressources humaines au sein de l'ordre judiciaire est fortement morcelée. Les tribunaux ne sont eux-mêmes en charge que d'un nombre limité d'aspects de la gestion de ces ressources. Ils ne peuvent donc être rendus responsables que de ces aspects-là.*

Recommandation : Il faut saisir l'occasion de la réforme de l'organisation judiciaire actuellement en cours (la gestion autonome) pour atteindre une gestion des ressources humaines intégrée. Il faut œuvrer au développement d'un seul et même modèle de gestion de l'ensemble des aspects en lien avec le personnel, du recrutement à la retraite. Pour ce faire, il serait préférable que les différentes parties compétentes pour un ou plusieurs aspects de la politique du personnel trouvent un consensus.

- *Le personnel est affecté aux tribunaux sur la base des cadres du personnel. Son affectation ne résulte pas d'une analyse objective des besoins actuels en personnel de chaque tribunal. De plus, ces cadres ne sont actuellement pas entièrement remplis par le ministre de la Justice, en raison d'une mesure d'économie décidée par le gouvernement.*

Recommandation : Le CSJ préconise qu'à l'avenir, les cadres du personnel soient fixés sur la base d'une analyse objective des besoins en personnel de chaque tribunal. Et ce, par le législateur ou, en cas de suppression des cadres du personnel par la réforme de l'ordre judiciaire, par le Collège des cours et tribunaux qui allouera des budgets en personnel.

- *Le réaménagement récent du paysage judiciaire a notamment été de pair avec un élargissement d'échelle et avec une centralisation de la structure de gestion, sans toutefois prévoir d'appui supplémentaire. Or, les tribunaux se verront confier beaucoup plus de compétences en matière de gestion des ressources humaines à relativement court terme, dans le cadre de l'autonomie de gestion dont la mise en œuvre est souhaitée. De plus, les restrictions légales en matière de mobilité du personnel des niveaux C et D ainsi que l'obligation légale de traiter certains contentieux au sein de toutes les divisions des tribunaux, limitent considérablement leur capacité d'action sur leur gestion quotidienne.*

Recommandation : Pour que les avantages annoncés par le réaménagement soient vraiment effectifs, le législateur et le ministre de la Justice doivent prévoir suffisamment de mesures d'accompagnement, principalement au niveau du management (GRH, budget, informatique, maîtrise interne,..). On pourrait ainsi envisager la possibilité de déplacer également des collaborateurs de greffe des niveaux C et D (sans leur consentement) vers une autre division du tribunal. Il pourrait également être envisagé que le chef de corps dispose d'une plus grande latitude dans l'établissement du règlement de répartition des affaires. Il/elle devrait par exemple avoir la possibilité de rendre une division du tribunal exclusivement compétente pour toutes les matières (ou pour un nombre plus important de celles-ci, comme par exemple pour les saisies). Il va de soi que dans un tel cas, l'accès à la Justice et la qualité du service devraient être garantis.

D'autre part, les tribunaux doivent quant à eux se concentrer sur les avantages de l'élargissement d'échelle. Celle-ci constitue une opportunité de rationaliser et d'optimiser certaines tâches.

- *À l'heure actuelle, aucun instrument de mesure de la charge de travail formalisé et commun à toutes les entités n'existe. La plupart des tribunaux ont mis en place leurs propres moyens ou outils pour mesurer la charge de travail et les besoins en personnel (ou, plus exactement, pour disposer d'une évaluation approximative de ceux-ci). Ces outils sont divers et souvent assez basiques. Ces disparités ne permettent évidemment pas d'avoir une vision globale et encore moins de faire un « benchmarking » des besoins des entités.*

Recommandation : Pour évaluer correctement les besoins en termes de personnel, il est nécessaire de disposer d'un instrument de mesure de la charge de travail commun, fiable et accepté. Cet aspect revêtirait une importance d'autant plus grande si à l'avenir, les cadres venaient à disparaître et si la répartition des moyens humains se basait sur les besoins réels du tribunal. Étant donné que le Collège des cours et tribunaux sera en charge de cette répartition des moyens, il se doit de développer un tel instrument.

Le CSJ, quant à lui, mettra en route rapidement le projet « Analyser l'utilisation qui est faite des instruments élaborés pour mesurer la charge de travail » contenu dans son « plan Crocus » (plan de projets 2017-2020). Il contribuera ainsi à donner un essor au développement d'un tel outil.

- *La plupart des tribunaux estiment qu'il existe un manque de personnel. Tout tribunal tente de faire en sorte que les missions légales et les objectifs du tribunal puissent néanmoins être remplis au maximum. En d'autres termes, les tribunaux font ce qu'ils peuvent pour pallier les pénuries de personnel auxquelles ils estiment être confrontés. Des solutions diverses sont mises en place pour ce faire, comme par exemple :*
 - o *mener des réorganisations internes (ex. réorganiser constamment le tableau de service en fonction de la disponibilité des magistrats et greffiers, faire face aux pénuries de manière temporaire par la mobilité interne, réorganiser les matières entre les divisions par le biais du règlement de répartition des affaires, tenter d'éviter l'arriéré en insérant immédiatement des audiences supplémentaires, fusionner les greffes des tribunaux de la famille et de la jeunesse en vue d'une polyvalence accrue, centraliser les greffes, modifier les tâches d'un point de vue fonctionnel, faire en sorte qu'il y ait le moins possible de chambre à trois juges, supprimer des audiences (principalement dans des matières où le contentieux diminue), supprimer des chambres) ;*

- rationnaliser, uniformiser et alléger les processus de travail (ex. stimuler l'uniformisation par l'utilisation de modèles pour le traitement de certaines matières, développer des « pro forma » pour les courriers à adresser aux différents acteurs, revoir et simplifier les processus de travail, conclure des protocoles destinés à améliorer le management des audiences, encourager les initiatives visant à réduire les délais de traitement, harmoniser les processus au niveau des divisions) ;
- fixer des priorités (ex. rendre famille et jeunesse prioritaires, n'exécuter certaines tâches du greffe que le matin, supprimer des tâches subalternes du personnel) ;
- accroître encore davantage la charge de travail des magistrats et du personnel (ex. organiser des audiences moins nombreuses mais plus chargées, prévoir davantage d'affaires correctionnelles lors de chaque audience, prévoir une audience supplémentaire pour les juges de la jeunesse au sein du tribunal de la famille, faire en sorte que les responsables de section siègent davantage - 75% au lieu de 50%) ;
- mener des concertations avec d'autres acteurs (ex. mener avec le barreau des concertations destinées à remédier de manière proactive aux points qui posent problème afin qu'il y ait moins de discussions à l'audience, mener avec la maison de justice et le *Centrum voor Algemeen Welzijnswerk* des concertations ayant permis de mieux cerner les missions formulées dans les jugements et donc de rédiger des rapports plus efficaces) ;
- mettre à profit au maximum les outils informatiques, notamment afin de réduire les déplacements (ex. envoi par courriel des décisions, communications rapides par courriel, instaurer un classement électronique d'une partie de la correspondance au lieu des versions papier, scanner des dossiers à l'instruction,...), et prendre part à des projets pilotes ICT ;
- maintenir le moral et l'implication à un niveau élevé (ex. continuer à motiver les magistrats et le personnel à passer à la vitesse supérieure) ;
- miser beaucoup sur la médiation (pour limiter le flux entrant) ;
- faire appel à des auxiliaires externes (temporaires) qui ne font pas partie de l'effectif ordinaire du tribunal, comme par exemple :
 - des personnes relevant de l'application de l'article 60 de la loi sur les CPAS (par lequel le CPAS propose des emplois (« expériences de travail temporaires ») dans le but de permettre aux intéressés de prêter le nombre de jours de travail requis pour se mettre en règle avec la sécurité sociale, d'accroître leurs chances sur le marché du travail régulier ou de favoriser l'acquisition d'une expérience de travail) ;
 - des personnes sous contrat « cashflow » (lorsque le SPF Justice constate, au cours d'un exercice budgétaire, que le budget en personnel disponible pour cet exercice budgétaire ne sera pas entièrement utilisé, les moyens budgétaires concernés sont affectés au recrutement temporaire de personnel au lieu de rester inutilisés. Il s'agit dans ce cas de collaborateurs affectés par le SPF Justice aux tribunaux où les besoins sont les plus importants, après concertation avec le Collège. Ils s'y trouvent dans les liens de contrats à durée déterminée (jusqu'au 31/12), en attendant que des places vacantes soient pourvues) ;
 - d'étudiants qui effectuent un stage au tribunal dans le cadre de leurs études.

Recommandation : Le CSJ estime que le ministre de la Justice (à l'avenir le Collège des cours et tribunaux) doit prendre ses responsabilités. Il se doit de veiller à ce que du personnel suffisamment qualifié soit disponible pour qu'une solution durable puisse être trouvée et qu'un tribunal ne soit plus contraint de recourir à des solutions de fortune.