



Service public fédéral
Justice

CONTRAT D'ADMINISTRATION

conclu

entre le ministre de la Justice

et

*le président du comité de direction
du Service public fédéral Justice*

2016-2018

Table des matières

Introduction.....	3
Partie 1. Dispositions générales	4
Article 1er – Parties au contrat	4
Article 2 – Objet du contrat.....	4
Article 3 – Durée du contrat et entrée en vigueur.....	4
Article 4 – Evaluation des mandataires	4
Partie 2. Principes de gestion.....	5
Article 5 – Engagements des parties et modalités de collaboration.....	5
Article 6 – Suivi, rapport et évaluation.....	6
Article 7 – Modifications du contrat.....	6
Article 8 – Réinvestissement des gains d’efficience.....	6
Partie 3. Les objectifs et initiatives prioritaires.....	7
Article 9 – Mission, vision et valeurs du SPF Justice.....	7
Article 10 – Structure du SPF Justice	7
Article 11 – Analyse contextuelle.....	7
Article 12 – Priorités du ministre.....	9
Article 13 – Stratégie 2016-2019.....	12
Article 14 – Objectifs stratégiques, opérationnels et initiatives prioritaires	13
Article 15 – Schéma des moyens.....	21
Partie 4. Contenu des objectifs fédéraux transversaux	22
Article 16 – Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux.....	22
Article 17 – Base commune.....	22
Article 18 – Amélioration de l’efficience et réduction des coûts.....	22
Article 19 – Simplification administrative	24
Article 20 – Orientation client	26
Article 21 – Développement durable	26
Article 22 – Promotion de l’égalité des chances	27
Article 23 – Promotion du bien-être et de la culture d’entreprise	28
Article 24 – Amélioration du contrôle interne	28
Article 25 – Amélioration de l’audit interne.....	28
Article 26 – Collaboration avec d’autres départements	29
Partie 5 – Information	30
Article 27 – Information	30
Article 28 – Aval du Comité de direction.....	30

Introduction

Le présent contrat d'administration officialise la collaboration entre le président du comité de direction du SPF Justice et le ministre.

Le contrat d'administration est un levier pour favoriser une collaboration et un dialogue permanent à trois niveaux :

- Entre le ministre et le président du comité de direction pour définir les objectifs et s'assurer du maintien du cap – en termes de priorités et de moyens alloués – tout au long de la durée du contrat;
- Entre le président et le comité de direction pour piloter les objectifs et répondre aux politiques et décisions du ministre de la justice ;
- Entre le comité de direction et les agents du SPF Justice pour favoriser une ligne d'action cohérente et solidaire.

Pour atteindre les objectifs , plusieurs conditions devront être remplies de part et d'autre :

- Un dialogue permanent sur les priorités et les ressources nécessaires à l'exécution des priorités du ministre ;
- Un soutien permanent du ministre comme interlocuteur privilégié du gouvernement ;
- Une adaptation des moyens aux objectifs et, le cas échéant, une prise de décision ad hoc.

En synthèse, à travers le contrat d'administration, le ministre et le SPF Justice poursuivent une seule ambition, offrir une réponse efficace et de qualité aux besoins évolutifs des citoyens, utilisateurs de ses services, et au gouvernement.

Partie 1. Dispositions générales

Article 1er – Parties au contrat

Le présent contrat est conclu entre :

- le Service Public Fédéral Justice, représenté par Monsieur Jean-Paul Janssens, président du comité de direction

et

- le gouvernement fédéral, représenté par Monsieur Koen Geens, ministre de la justice

Article 2 – Objet du contrat

Ce contrat d'administration définit les engagements auxquels les signataires souscrivent dans le cadre de l'exécution des contrats d'administration, conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les Services Publics Fédéraux et les Services Publics fédéraux de Programmation et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les SPF et les SPP.

Ce contrat d'administration reprend les objectifs stratégiques et opérationnels prioritaires retenus par les signataires, et faisant l'objet d'initiatives spécifiques.

Ce contrat d'administration est avant tout conçu comme une première étape pour laquelle les priorités du ministre de la justice sont surtout centrées et axées sur l'année 2016 et seront adaptées en fonction des nouveaux besoins qui seront définis dans le cadre de la réforme de l'organisation judiciaire et de l'optimisation de la structure publique fédérale.

Le plan d'administration, en tant que plan opérationnel annuel, concrétise les objectifs stratégiques et opérationnels et en ce sens fait partie intégrante du présent contrat. Il est élaboré pour le 31 décembre de l'année qui précède et identifie les ressources nécessaires à son exécution.

Les engagements pris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte aux missions du SPF Justice qui sont reprises dans l'annexe 2 .

Article 3 – Durée du contrat et entrée en vigueur

Le contrat d'administration est conclu pour une durée de trois années civiles, du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018. L'opérationnalisation de la stratégie du SPF se fait annuellement par le biais de plans d'administration.

Conformément à l'article 11bis, §4 de l'AR du 29 octobre 2001, le contrat d'administration entre en vigueur après la signature des parties.

Article 4 – Evaluation des mandataires

Conformément à l'article 16bis de l'AR du 29 octobre 2001, le contrat d'administration et le plan d'administration annuel constituent la base de l'évaluation annuelle des titulaires de mandat.

Partie 2. Principes de gestion

Article 5 – Engagements des parties et modalités de collaboration

5.1. Les parties contractantes s'engagent à créer des conditions favorables à l'exécution de leurs engagements. À cet égard, le respect de la concertation préalable représente un facteur critique de succès.

5.2. Le ministre s'engage à accorder au SPF Justice l'autonomie et les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions et des initiatives visées dans le présent contrat. Les priorités seront négociées entre le ministre et le SPF Justice.

En cas de non octroi du budget nécessaire à la réalisation des objectifs présents dans ce contrat, la priorité est toujours donnée à l'exécution des missions du SPF Justice.

5.3. En ce qui concerne l'Ordre Judiciaire, les parties s'engagent, en partenariat complet avec les autorités judiciaires, à mettre en œuvre la loi du 18 février 2014 relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire. Cela concerne tant l'élaboration des projets de réglementation pris en exécution de la loi que leur mise en œuvre concrète. À cette fin, il est fait appel aux organes de concertation et de décision légaux et conventionnels.

Le ministre s'engage à accorder au SPF Justice le soutien nécessaire pour lui permettre d'accompagner le transfert effectif vers l'Ordre judiciaire de certaines de ses compétences actuelles. Aussi, le SPF, en concertation avec la cellule stratégique, entreprend-il toute action pertinente en matière de gestion du changement, de transfert de connaissances et de restructuration interne.

Le ministre s'engage à assurer la cohérence entre ce contrat d'administration et les contrats de gestion conclus avec le Collège des cours et tribunaux, le Collège du ministère public et la Cour de cassation.

5.4. Le ministre, soumet tout avant-projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation à appliquer par le service public fédéral, à l'avis du Président du comité de direction du SPF Justice. Il informe de manière régulière le SPF Justice des différentes phases d'élaboration de ladite législation et dans la mesure du possible, à prendre en compte l'avis du SPF Justice quant à la faisabilité de sa mise en œuvre.

5.5. Si, pour l'exécution d'une mission ou d'une initiative visée au contrat, le SPF doit collaborer avec un autre service public, le ministre s'engage à créer les conditions nécessaires pour permettre cette collaboration.

5.6. Le ministre s'engage à rapporter au Président du SPF Justice toutes les informations relatives aux conclaves et discussions budgétaires ainsi que celles qui touchent à la fonction publique fédérale.

5.7. Le président du SPF Justice, avec les mandataires, s'engage à entreprendre les actions nécessaires qui permettent la réalisation des objectifs visés dans le présent contrat. A cet effet, chaque mandataire conclut un contrat avec le président. Ces engagements individuels font l'objet de l'annexe 1 et font partie intégrante du présent contrat.

Article 6 – Suivi, rapport et évaluation

Les signataires suivent la réalisation des objectifs et initiatives du contrat d'administration. Un état de réalisation sera présenté régulièrement au comité de direction.

Conformément à l'article 11bis, § 8 de l'AR du 29 octobre 2001, les parties évalueront annuellement l'exécution du contrat. Cette évaluation fera l'objet d'un rapport contradictoire et motivé.

Article 7 – Modifications du contrat

Toute adaptation du contrat d'administration suit la procédure décrite dans l'article 11bis, § 7, de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 qui vise la modification du contrat d'administration.

En cas de mesure décidée après la signature du contrat qui a un impact sur la réalisation de ce dernier ou sur les missions du SPF Justice, le contrat fait l'objet d'une adaptation.

Article 8 – Réinvestissement des gains d'efficience

Les parties se concertent sur la manière de réinvestir les éventuels gains d'efficience constatés.

Partie 3. Les objectifs et initiatives prioritaires

Section 1 – Contexte du SPF Justice

Article 9 – Mission, vision et valeurs du SPF Justice

Mission

La mission exprime la raison d'être et souligne les tâches essentielles de l'organisation.

Le SPF Justice, à la croisée des trois pouvoirs constitutionnels, a pour missions principales :

- La préparation et la mise en œuvre de la législation nationale et supranationale et l'appui au ministre de la Justice, et ce dans le cadre de ses domaines de compétence ;
- L'encadrement et l'appui opérationnel au pouvoir judiciaire, en privilégiant la concertation, la coordination et le développement de l'organisation ;
- L'exécution de façon effective des décisions judiciaires et administratives en garantissant la sécurité juridique et l'égalité de traitement de toutes les parties concernées.

Dans l'exécution de ses missions principales, le SPF Justice informe le citoyen et ses partenaires et est à leur écoute.

Chaque service œuvre à l'exécution des missions du SPF Justice. La liste exhaustive de celles-ci est annexée au présent contrat (annexe 2).

Vision et valeurs

Les signataires partagent la vision et les valeurs reprises dans l'annexe 3. Celle-ci fait partie intégrante du contrat.

Article 10 – Structure du SPF Justice

L'organigramme du SPF Justice figure à l'annexe 4 du présent contrat.

Article 11 – Analyse contextuelle

En vue d'élaborer les objectifs du présent contrat, les parties signataires décident d'adopter une stratégie porteuse de sens qui tient compte du contexte budgétaire actuel et de l'analyse des différentes composantes qui ont un impact direct ou indirect sur les services rendus par le SPF.

Ces composantes sont :

- l'environnement
- les risques de l'organisation
- les parties prenantes
- le plan Justice du ministre

Le développement de ces composantes est repris dans les annexes 5 à 7 qui font partie intégrante du contrat.

a. L'environnement

L'environnement et son impact sur notre fonctionnement ont été analysés à l'aide de deux méthodes de planification stratégique : le PESTEL et le SWOT. La première permet d'identifier les influences possibles, positives ou négatives, externes à notre organisation car relevant du contexte national. L'analyse SWOT permet quant à elle d'identifier, de manière plus situationnelle, en interne, les forces et faiblesses, et en externe, les opportunités et menaces de l'environnement.

L'analyse de l'environnement est reprise dans l'annexe 5.

b. Les risques de l'organisation

Le travail d'identification des risques de l'organisation rend possible une réflexion approfondie sur sa manière de fonctionner. Leur analyse permet de se projeter vers une meilleure maîtrise des services. Cette démarche autorise la prise en compte des éventuelles problématiques ainsi mises en lumière dans la stratégie globale et, par-là, l'ancrage de cette dernière dans le concret.

Les risques du SPF Justice ont été identifiés et se retrouvent dans l'annexe 6.

c. Les parties prenantes

Les principales parties prenantes ont été identifiées et catégorisées, ce qui a permis de rendre compte de la complexité du système « Justice », du grand nombre et de la diversité des parties prenantes.

Ceci constitue un facteur critique dans la réalisation des objectifs.

Une liste des parties prenantes figure à l'annexe 7.

d. Le Plan Justice

Le ministre de la Justice a adopté un plan justice 2015-2019, « Une plus grande efficacité pour une meilleure Justice ». Il constitue incontestablement une ligne de conduite pour le département.

Le plan justice est disponible sur le site du ministre (<http://www.koengeens.be/fr/justitieplan>) et sur le site du SPF Justice (http://justice.belgium.be/fr/nouvelles/autres_communiquees/news_2015-03-18.jsp).

La note de politique générale, revue chaque année par le niveau politique, est une seconde ligne de conduite sur laquelle le contrat d'administration s'est aligné.

Section 2 – Priorités du/des ministre(s)

Article 12 – Priorités du ministre

Le ministre souscrit aux cinq objectifs stratégiques définis dans le présent contrat d'administration, accompagnés de leurs objectifs opérationnels et de leurs initiatives. Compte tenu de la réforme en cours de l'Ordre judiciaire, le contrat d'administration sera revu et actualisé d'ici un an.

Une priorité organisationnelle sera accordée au renforcement des Services d'encadrement afin d'optimiser l'expertise budgétaire, informatique et en ressources humaines du département. Cette expertise reste trop décentralisée dans les grandes entités (directions générales), là où une centralisation permettra d'optimiser et de rationaliser les moyens disponibles.

Le SPF veillera à travers les moyens Optifed qui seront libérés par le ministre pour l'administration centrale, à renforcer les différents services de soutien

Ordre judiciaire

Le principe de l'autonomie de gestion de l'Ordre judiciaire a été arrêté par la loi de 2014. Sa mise en œuvre effective à partir du 1er janvier 2018 nécessite la mise au point de dispositions légales et pratiques. Les grands paramètres seront définis par voie législative au courant de l'année 2016.

L'autonomisation de l'Ordre judiciaire amènera plusieurs grands changements au niveau du SPF Justice dont certains domaines de compétences seront totalement ou partiellement transférés vers la nouvelle organisation (centre de services des Collèges).

L'objectif est de permettre à l'Ordre judiciaire de bénéficier au maximum de l'expertise accumulée au sein du SPF Justice en termes de gestion. L'expertise du SPF s'est déployée dans de nombreux domaines tels les ressources humaines, l'informatique, le budget, la comptabilité et les infrastructures. Le but est aussi de soutenir le ministre dans sa tâche d'appui de l'Ordre judiciaire après la mise en œuvre de l'autonomisation.

Le SPF veillera en 2016 à préparer les évolutions nécessaires de son organisation. Il définira un plan de transfert des services et du personnel concernés, accompagné d'un calendrier à rebours. Les dispositions en vue de l'organisation de la transition et de la mobilité du personnel seront préparées en tenant compte notamment du respect de ses droits acquis.

Lors de l'élaboration du budget 2017, le SPF précisera également les besoins liés à la mise en place et au suivi de l'autonomisation qui permettront d'amener progressivement la gestion autonome de l'organisation judiciaire à maturité.

Etablissements pénitentiaires

Deux priorités seront poursuivies en 2016, à savoir la finalisation de l'exercice de rationalisation et la réintégration progressive des détenus d'ici la fin de bail de la prison de Tilburg.

Un exercice de rationalisation est en cours afin de permettre aux établissements pénitentiaires de continuer à remplir leur mission avec un personnel réduit d'ici 2019 conformément à l'objectif de restriction budgétaire. Cet exercice a démarré fin 2015 par l'organisation de visites individualisées à

l'ensemble des 35 établissements pénitentiaires, qui permettent d'analyser en profondeur l'organisation locale de travail avec les représentants du personnel.

Il a été mis fin en 2015 à la convention qui lie l'Etat belge à l'Etat néerlandais dans le cadre du bail de location de la prison de Tilburg laquelle fermera ses portes fin décembre 2016. Le rapatriement progressif des détenus vers les établissements belges sera dûment planifié.

Le SPF veillera en 2016 à finaliser l'exercice de rationalisation et à sa mise en œuvre effective au plus tard d'ici la fin de l'année sous réserve d'un accord avec les partenaires sociaux. Une attention particulière sera accordée à la pérennisation et au respect du régime de détention, en conformité avec la loi de principes. La collaboration avec les entités fédérées en charge du travail de réintégration sociale et professionnelle des détenus sera redynamisée afin de permettre la reprise des services collectifs assurés par ces entités, là où ils ont été interrompus en 2015.

Le SPF veillera par ailleurs à planifier et réaliser le rapatriement progressif des 500 détenus vers les établissements pénitentiaires belges selon la meilleure répartition possible. Les capacités non encore utilisées seront activées. Les processus de sortie de prison des détenus en situation illégale de séjour seront optimisés grâce à la mise en vigueur du nouveau dispositif légal (loi potpourri II). La priorité absolue sera accordée à la réduction du taux de surpopulation. De nouvelles mesures légales dans le courant de l'année 2016 en matière de détention préventive devraient faciliter la réalisation de cet objectif.

Législation

Comme le démontre le processus de préparation des nombreuses lois et dispositions diverses introduites en 2015 (lois pot-pourri), la tâche de soutien légistique et juridique à la politique relève du *core business* de notre Département.

Un important travail de réforme et de modernisation des différents codes de droit pénal, d'instruction criminelle, de droit civil et de droit économique a également été entamé. Il sera accéléré en 2016.

Le SPF veillera en 2016 à appuyer le travail des experts désignés afin de leur faire bénéficier de son expertise en matière législative en vue d'une actualisation cohérente des codes, d'un soutien des projets menés par le Ministre, et de la négociation des normes européennes et internationales.

IT

La digitalisation de la Justice se poursuit. La base légale de nombreux projets informatiques a été créée en 2015 ou le sera en 2016.

Une politique ICT couronnée de succès doit être un levier pour résoudre les nombreux défis auxquels la Justice est confrontée : réduction des coûts, fonctionnement plus rapide et plus qualitatif, élimination de l'arriéré, anticipation des économies en matière de personnel, meilleures informations chiffrées, etc. L'analyse des problèmes qui compliquent l'informatisation de la Justice doit permettre de les aborder de manière structurelle. L'absence d'une stratégie budgétaire, les blocages trop fréquents dans les procédures d'adjudication, la gestion trop faible des contrats, les engagements trop lents devraient être pris en mains afin d'être structurellement remédiés pour le 1^{er} janvier 2017. Cela signifie idéalement et concrètement que le budget ICT interne pour 2016 doit être confectionné pour le 1^{er} mars 2016 au plus tard, que le budget ICT interne pour 2017 doit être confectionné pour le 1^{er} novembre 2016 et que tous les dossiers "faits accomplis" devraient être régularisés pour le 1^{er} juin 2016 à l'exception des dossiers qui ne sont pas couverts par des contrats existants et pour lesquels de nouvelles procédures de marché public doivent être entamées, et ce avant le 31 décembre 2016.

Le SPF veillera au déploiement en 2016 des projets mentionnés dans la stratégie ICT du ministre et programmés pour 2016 comme e-box, e-deposit, afin qu'ils soient le plus rapidement possible opérationnels.

Le processus d'externalisation des compétences, nécessaire vu le manque actuel de personnel interne, sera accompagné d'un renforcement de l'encadrement opérationnel du service d'encadrement ICT afin de maîtriser au mieux ce processus. Au niveau du pilotage des programmes et projets ICT, le service se fera assister par de l'expertise externe afin de faire face au lancement et au déploiement de projets comme indiqué dans la stratégie ICT précitée du ministre. Le SPF veillera à ce que cette assistance soit utilisée pour que ses propres membres du personnel acquièrent une expérience en vue de développer eux-mêmes en interne les compétences nécessaires en matière de programme et de projet.

Budget et contrôle de gestion

Le déploiement du nouveau système de gestion financière et comptable FEDCOM se poursuivra en professionnalisant l'organisation ainsi que les futurs processus dans les domaines de l'achat, de la gestion budgétaire et financière et de la comptabilité. Cela ira de pair avec une centralisation de l'expertise budgétaire et comptable, encore trop dispersée au sein du SPF. Une attention particulière sera portée à un important trajet de « change management ». En collaboration avec le SPF B&B, la préparation de l'implémentation de FEDCOM sera poursuivie en 2016 et en 2017 conformément à la décision du conseil des Ministres. Une attention particulière sera accordée à l'alignement avec la réforme de la gestion de l'Ordre judiciaire, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2018.

Le SPF Justice et le SPF B&B veilleront durant la durée du projet à la formation des agents au sein de chaque entité en charge de la mise en place de FEDCOM. Un effort particulier sera opéré vis-à-vis de l'Ordre judiciaire qui sera pleinement associé à l'exercice.

Personnel et organisation

Le développement du BI P&O en soutien des politiques de ressources humaines se poursuivra. La gestion de la qualité des données et *le datamining* sont en effet essentiels pour cibler nos politiques, en mesurer les impacts et les améliorer en continu.

Outre cette poursuite, le SPF Justice veillera à la mise en place d'une politique de développement de la flexibilité et de la conciliation « vie privée-vie professionnelle » dans le cadre du bien-être, ce qui devrait permettre e.a. de travailler sur la responsabilisation et l'autonomisation du personnel. Ce point est essentiel pour le maintien des talents du SPF et l'attrait de nouveaux.

Article 13 – Stratégie 2016-2019

La stratégie poursuivie dans ce contrat , qui prend source dans le contexte développé ci-avant, repose sur deux axes :

- l'amélioration des services aux clients, au plus près de nos missions, dans un souci d'efficience et de transparence ;
- le développement de l'organisation en termes de gestion humaine, budgétaire et technologique.

1. L'amélioration des services aux clients concerne les cœurs de métier, qu'il s'agisse de la préparation de la législation, du support donné à l'Ordre judiciaire ou encore de la gestion de la détention. Le tout s'inscrit dans une vision globale des attentes de la société à l'égard d'une justice du vingt et unième siècle. Le projet JUST2020 développé par le SPF fédère les initiatives s'inscrivant dans cette vision globale.

Ainsi, les procédures pénales et civiles doivent être simplifiées et limitées. Il s'agit aussi de développer des propositions normatives concertées avec les parties prenantes et dans lesquelles le contexte sociétal a été pris en compte.

Pour l'Ordre judiciaire, il s'agit de poursuivre le développement et la mise en œuvre d'un nouveau modèle de gestion tout en garantissant la qualité des services de support.

Pour l'exécution des peines, les efforts sont concentrés sur la politique de détention et son impact sur la réinsertion et la récidive. Une attention particulière est accordée à la situation des internés et à la gestion des soins de santé des personnes détenues.

2. La réalisation des missions exige le développement permanent de l'organisation.

Cela se traduit en matière budgétaire par une gestion efficiente et transparente pour atteindre une plus grande maîtrise des processus financiers et des coûts ; en matière de personnel, par une gestion des ressources humaines efficace et fondée sur une culture de développement et d'innovation; en matière technologique, par un accent porté sur des outils et méthodes offrant une plus grande maîtrise et simplifiant le quotidien des utilisateurs; en matière de culture d'entreprise, par la reconnaissance et la responsabilisation de tous.

Article 14 – Objectifs stratégiques, opérationnels et initiatives prioritaires

14.1. De cette stratégie globale sont nés cinq objectifs stratégiques développés ci-après. Ceux-ci sont ensuite déclinés en objectifs opérationnels et initiatives prioritaires. Le développement de ces initiatives est repris dans l'annexe 8.

Les cinq objectifs stratégiques sont :

1. Contribuer à l'élaboration d'une nouvelle politique en ce compris les projets de loi et le cas échéant préparer l'organisation à sa mise en œuvre ;
2. Poursuivre l'optimisation, la rationalisation et l'informatisation des processus et des services afin :
 - d'améliorer ou d'accélérer les processus de travail internes du SPF Justice et de l'Ordre judiciaire (back office) ;
 - d'augmenter la convivialité pour les utilisateurs externes (citoyens, avocats, notaires, huissiers de justice, autres SPF, police, institutions internationales...) en leur permettant notamment de consulter le dossier ou les documents via une plate-forme d'accès ou Internet et en partageant les informations (front office) ;
3. Développer et implémenter des outils de gestion et de pilotage pour l'organisation, en vue de soutenir la gestion des performances et d'optimiser la prise de décision (du management) au sein du SPF Justice ;
4. Accompagner les collaborateurs du SPF Justice vers une culture à la fois orientée humain et client, et ce par une meilleure gestion des compétences et de leur reconnaissance, ainsi que la responsabilisation chacun ;
5. Tendre vers une plus grande maîtrise de nos processus, activités et livrables, le tout dans une "orientation client », afin d'augmenter la qualité de nos prestations et produits.

14.2. Les initiatives en matière législative et réglementaire ainsi qu'en matière informatique ne sont pas toutes inventoriées dans ce contrat.

Par souci de flexibilité, les signataires s'entendent pour se référer à une feuille de route annuelle qui contient, outre les priorités en matière législative, réglementaire, et informatique, les indicateurs qui doivent être utilisés par le SPF Justice.

Cette feuille de route est partie intégrante du plan d'administration annuel.

Pour l'ensemble des initiatives ayant comme contributeur ou utilisateur l'Ordre judiciaire, la sélection de celles-ci est soumise à une concertation préalable.

14.3. Description des objectifs stratégiques, opérationnels et initiatives prioritaires

Objectif stratégique 1 : Contribuer à l'élaboration d'une nouvelle politique en ce compris les projets de loi et le cas échéant préparer l'Organisation à sa mise en œuvre.

Objectif opérationnel 1.1 : Contribuer à l'élaboration du cadre juridique dans le domaine du droit civil et économique en fournissant au Ministre les delivrables nécessaires et en négociant pour le Ministre

Projet 1.1.1 : Opérationnaliser par le biais des plans d'administration respectifs 2016-2017-2018 dans lesquels le ministre et le SPF déterminent des indicateurs par projet

Objectif opérationnel 1.2 : Contribuer à l'élaboration du cadre juridique dans le domaine de la procédure civile en fournissant au Ministre les delivrables nécessaires et en négociant pour le Ministre

Projet 1.2.1 : Opérationnaliser par le biais des plans d'administration respectifs 2016-2017-2018 dans lesquels le ministre et le SPF déterminent des indicateurs par projet

Objectif opérationnel 1.3 : Contribuer à l'élaboration du cadre juridique dans le domaine du droit pénal et l'exécution des peines en fournissant au Ministre les delivrables nécessaires et en négociant pour le Ministre

Projet 1.3.1 : Opérationnaliser par le biais des plans d'administration respectifs 2016-2017-2018 dans lesquels le ministre et le SPF déterminent des indicateurs par projet

Objectif opérationnel 1.4 : Contribuer à l'élaboration du cadre juridique dans le domaine de la procédure pénale en fournissant au Ministre les delivrables nécessaires et en négociant pour le Ministre

Projet 1.4.1 : Opérationnaliser par le biais des plans d'administration respectifs 2016-2017-2018 dans lesquels le ministre et le SPF déterminent des indicateurs par projet

Objectif opérationnel 1.5 : Proposer un modèle pour le développement d'une nouvelle politique de détention des détenus et détenus internés (sous forme de concept, processus et méthodologie d'implémentation)

Projet 1.5.1 : Développer un nouveau modèle de gestion et de planification de la détention : modèle conceptuel, variables « risk-needs », analyse d'impact

Projet 1.5.2 : Développer et implémenter la politique intégrée relative au trajet de soins internes des internés qui séjournent en prison

Projet 1.5.3 : Implémenter et évaluer un plan d'approche pour appréhender le terrorisme et la radicalisation dans les prisons

Objectif opérationnel 1.6 : Moderniser le Casier judiciaire central afin d'en faire une source authentique qui contribue à une gestion des peines mieux intégrée et qui est accessible au citoyen et aux services publics compétents"

Projet 1.6.1 : Alimenter automatiquement le Casier judiciaire central à partir des cours et tribunaux

Projet 1.6.2 : Offrir aux autres services publics un accès électronique au Casier judiciaire central

Projet 1.6.3 : Offrir au citoyen un accès électronique au Casier judiciaire central

Objectif opérationnel 1.7 : Moderniser la gestion du personnel pour l'Ordre judiciaire

Projet 1.7.1 : Répartir les crédits de personnel entre différentes enveloppes sur la base de critères fixes

Projet 1.7.2 : Mettre en place une systématique en matière de planification du personnel dans l'enveloppe OJ

Objectif stratégique 2 : Poursuivre l'optimalisation, la rationalisation et l'informatisation des processus et des services afin :

- **d'améliorer/accélérer les processus de travail internes du SPF Justice et de l'Ordre judiciaire (back office) ;**
- **d'augmenter la convivialité pour les utilisateurs externes (citoyens, avocats, notaires, huissiers de justice, autres SPF, police, institutions internationales...) en leur permettant notamment de consulter le dossier/les documents via une plate-forme d'accès ou Internet et en partageant les informations (front office)**

Objectif opérationnel 2.1 : Poursuivre, dans le cadre d'une vision globale, le développement de fondements génériques pour le dossier judiciaire électronique au sein de l'Ordre judiciaire

Projet 2.1.1 : Jeter la base contractuelle pour pouvoir exécuter le programme relatif au dossier électronique

Projet 2.1.2 : Développer un registre de référence au sein du SPF Justice (e-reference)

Projet 2.1.3 : Mettre à disposition un système pour le dépôt électronique de conclusions et de pièces (e-Deposit)

Projet 2.1.4 : Mettre à disposition un système destiné au paiement électronique par les avocats (e-Payment)

Projet 2.1.5 : Développer une banque de données centrale des jugements et arrêts (VAJA)

Objectif opérationnel 2.2 : Rationnaliser et optimiser les processus budgétaires et de gestion

Projet 2.2.1 : Implémenter la phase II de Fedcom

Projet 2.2.2 : Restructurer certains services et processus « de gestion » des établissements pénitentiaires (comptabilité, budget, logistique, cantine, hôtellerie,)

Objectif opérationnel 2.3 : Rationnaliser et optimiser les processus logistiques

Projet 2.3.1 : Collaborer à la réalisation des Masterplans prisons sur la base de la méthodologie et des instruments existants

Projet 2.3.1-1 : Collaborer à la réalisation des Masterplans prisons sur la base de la méthodologie et des instruments existants - Récupérer des cellules dans l'aile B : Louvain central

Projet 2.3.1-2 : Collaborer à la réalisation des Masterplans prisons sur la base de la méthodologie et des instruments existants - Construire le centre de psychiatrie légale d'Anvers

Projet 2.3.1-3 : Collaborer à la réalisation des Masterplans prisons sur la base de la méthodologie et des instruments existants - Construire la nouvelle prison de Termonde

Projet 2.3.1-4 : Collaborer à la réalisation des Masterplans prisons sur la base de la méthodologie et des instruments existants - Construire la nouvelle prison de Haren

Projet 2.3.1-5 : Rapatrier vers la Belgique les détenus incarcérés à Tilburg

Objectif opérationnel 2.4 : Rationnaliser et optimiser les processus HR

Projet 2.4.1 : Harmoniser et centraliser la planification du personnel en termes d'élaboration, de monitoring et d'évaluation

Projet 2.4.2 : Développer et implémenter PeopleSoft pour la gestion administrative du personnel des services extérieurs de la DG EPI, du personnel de l'Ordre judiciaire, du personnel de la Sûreté de l'Etat et du personnel du Service des cultes.

Projet 2.4.3 : Rationnaliser les cadres pénitentiaires

Objectif opérationnel 2.5 : Rationnaliser et optimaliser les processus liés à la sécurité (des personnes, des bâtiments et de l'information)

Projet 2.5.1 : Elaborer un modèle de sécurité standard en fonction de l'évolution des risques afin de garantir la sécurité des personnes dans les établissements pénitentiaires, l'administration centrale du SPF Justice et les bâtiments judiciaires

Projet 2.5.2 : Inventariser et analyser les risques portant sur les informations critiques et sensibles des entités du SPF Justice et de l'Ordre judiciaire

Projet 2.5.3 : Implémenter un modèle de gestion des risques à la DG EPI

Objectif opérationnel 2.6 : Rationnaliser et optimaliser les processus primaires du SPF Justice

Projet 2.6.1 : Etablir une gestion électronique des dossiers législatifs

Projet 2.6.2 : Clôturer le projet Sidis Suite, y compris l'encadrement des prisons - Clôturer les phases 1 et 2

Projet 2.6.3 : Clôturer le projet Sidis Suite, y compris l'encadrement des prisons - Clôturer la phase 3

Objectif stratégique 3 : Développer et implémenter des outils de gestion et de pilotage pour l'organisation, en vue de soutenir la gestion des performances et d'optimiser la prise de décision (du management) au sein du SPF Justice

Objectif opérationnel 3.1 : Le comité de direction et les analystes métier disposent de tableaux de bord présentant des données et des fonctionnalités d'analyse de base dans les matières définies comme prioritaires, et les utilisent comme standards exclusifs

Projet 3.1.1 : Développer un datawarehouse et des tableaux de bord P&O : itération 1, données et fonctionnalités de base

Projet 3.1.2 : Développer un datawarehouse et des tableaux de bord Budget : itération 1, données et fonctionnalités de base

Projet 3.1.3 : Développer un datawarehouse et des tableaux de bord sur l'exécution des peines privatives de liberté (+ surveillance électronique) : itération 1, données et fonctionnalités de base

Projet 3.1.4 : Développer un datawarehouse et des tableaux de bord sur les données relatives à l'ordre judiciaire et notamment sur les condamnations et les frais de justice en matière pénale : itération 1, données et fonctionnalités de base

Objectif opérationnel 3.2 : Développer des possibilités de croisement des informations entre les matières prioritaires afin que les utilisateurs disposent de capacités d'analyses élargies

Projet 3.2.1 : Développer un « Corporate datawarehouse » permettant de croiser les informations des différentes entités pour créer des tableaux de bord transversaux

Objectif opérationnel 3.3 : Développer des outils et fonctionnalités en termes de projection dans les matières prioritaires afin que les utilisateurs disposent de capacités d'analyse élargies

Projet 3.3.1 : Développement des capacités analytiques : Test/POC des outils de projections, data mining... pour P&O

Projet 3.3.2 : Développement des capacités analytiques : Test/POC des outils de projections, data mining... pour Budget

Projet 3.3.3 : Développement des capacités analytiques : Test/POC des outils de projections, data mining... sur la Détention

Projet 3.3.4 : Développement des capacités analytiques : Test/POC des outils de projections, data mining... pour les données sur les condamnations pénales

Objectif stratégique 4 : Accompagner les collaborateurs du SPF Justice vers une culture à la fois orientée humain et client, et ce par une meilleure gestion et une reconnaissance des compétences, ainsi que la responsabilisation de chacun

Objectif opérationnel 4.1 : Renforcer et améliorer les fondements de la communication du SPF Justice

Projet 4.1.1 : Restructuration des services Communication au sein du SPF Justice

Projet 4.1.2 : Développer le nouvel intranet du SPF Justice (architecture orientée utilisateurs et design graphique réactif)

Projet 4.1.3 : Continuer à développer le site internet du SPF Justice pour réduire le fossé entre les citoyens/les organisations et le SPF

Objectif opérationnel 4.2 : Organiser le partage et la gestion des compétences et des connaissances afin que l'organisation et le collaborateur individuel puissent exécuter leurs missions, leurs tâches et atteindre leurs objectifs

Projet 4.2.1 : Implémenter un plan de management des connaissances pour le transfert des connaissances critiques au sein du SPF

- Répertorier les compétences et les connaissances des collaborateurs

- Définir les connaissances critiques

- Garantir le transfert des connaissances critiques sur la base d'un plan MC

Projet 4.2.2 : Mettre en œuvre des CoP's et utiliser des plateformes digitales comme outil de gestion des connaissances pour ces CoP's

Projet 4.2.3 : Créer et implémenter des plateformes digitales comme outil de communication avec les officiers de l'état civil

Objectif opérationnel 4.3 : Responsabiliser la ligne hiérarchique et les collaborateurs en tant qu'acteurs du bien-être au travail

Projet 4.3.1 : Organiser un programme de formations et de sensibilisations relatives au bien-être au travail et définir une politique interne sur la consommation problématique d'alcool et autres drogues

Projet 4.3.2 : Définir une politique interne de prévention et de gestion des événements traumatisants, de gestion des aspects psychosociaux particulièrement lourds liés au contenu du travail

Objectif opérationnel 4.4 : Guider les managers du SPF Justice dans leur rôle de leader

Projet 4.4.1 : Garantir le roll out d'une charte générique destinée aux dirigeants et des méthodologies y afférentes

Objectif stratégique 5 : Tendre vers une plus grande maîtrise de nos processus, activités et livrables, le tout dans une « orientation client », afin d'augmenter la qualité de nos prestations et produits

Objectif opérationnel 5.1 : Mettre en place une méthode harmonisée de contrôle interne

Projet 5.1.1 : Elaborer la première évaluation de la maturité du contrôle interne au sein du SPF Justice (sur base de la matrice de maturité conçue par le CAAF)

Objectif opérationnel 5.2 : Renforcer le contrôle interne sur des processus critiques

Projet 5.2.1 : Renforcer le contrôle interne de la procédure de nomination des magistrats

Projet 5.2.2 : Renforcer le contrôle interne de l'alimentation automatique du Casier judiciaire central à partir des entités judiciaires

Projet 5.2.3 : Organiser le contrôle interne des processus RH administratifs pour le personnel judiciaire

Article 15 – Schéma des moyens

Les parties signataires constatent que le budget global pour la Justice proposé en 2016 est de : 1.783.109 kEUR.

A titre indicatif, le crédit budgétaire pour la Justice après le contrôle budgétaire du printemps 2015 était de 1.842.594 kEUR.

Le contrat d'administration se rapporte aux moyens des entités organisationnelles suivantes:

- DO 21
- DO 40
- DO 51
- DO 53
- DO 56
- DO 59

Conformément aux décisions du Conseil des ministres du 15 octobre 2014, les économies linéaires imposées par le gouvernement pour 2016 ont été réparties comme suit :

- Pourcentage d'économie sur les crédits du personnel : -2%
- Pourcentage d'économie sur les crédits de fonctionnement : -2%
- Pourcentage d'économie sur les crédits d'investissement : -3%
- Pourcentage d'économie sur les allocations facultatives: -2%

Le SPF Justice se doit de tenir compte de ces pourcentages d'économie en 2016, tout comme en 2017 et 2018 (rythme d'économie identique).

	CONTROLE BUDGETAIRE	PROPOSITION BUDGET	DIFFERENCE	
	2015	2016 JUSTICE	nominale	pourcentage
Organe politique du Ministre	2.958	2.957	-1	-0,03%
Crédits de personnel	1.301.361	1.292.796	-8.565	-0,66%
Crédits de fonctionnement (total)	491.789	447.774	-44.015	-8,95%
Crédits de fonctionnement simples	359.027	309.372	-49.655	-13,83%
Location cellules Tilburg	35.083	35.139	56	0,16%
Aide de seconde ligne (prestations avocats pro Deo)	71.966	77.145	5.179	7,20%
Dotations IFJ et INCC	8.172	8.024	-148	-1,81%
Autres allocations, subsides, dotations	17.541	18.094	553	3,15%
Crédits d'investissement	29.594	22.792	-6.802	-22,98%
Fonds organiques (Commission Jeux de hasard et Commission Aide financière)	16.892	16.790	-102	-0,60%
TOTAL	1.842.594	1.783.109	-59.485	-3,23%
Remarque : ces chiffres sont présentés en kEUR (x1000)				

Partie 4. Contenu des objectifs fédéraux transversaux

Section 1 – Dispositions générales

Article 16 – Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux

Le gouvernement a décidé de responsabiliser les services publics fédéraux, moderniser leur fonctionnement et en améliorer l'efficacité à partir d'une vision commune pour et approuvée par tous les SPF.

Dans ce cadre, les SPF sont invités à entreprendre des actions communes.

Les normes et standards liés aux objectifs transversaux et posés ici comme principe constituent un engagement de moyens. Chaque service public fédéral est encouragé à développer un trajet propre, par phase, basé sur sa position et sa maturité actuelles, trajet qui doit le stimuler à réaliser et implémenter ces normes et standards selon ses possibilités et en tenant compte des circonstances particulières. Il doit également pouvoir fournir des justificatifs à cet égard.

Article 17 – Base commune

Les différents domaines satisfont aux objectifs compris dans l'accord de gouvernement et traduisent les principes directeurs, qui sont à leur tour une émanation des axes stratégiques communs que sont l'intégration et la coordination de la prestation de service, l'efficience des coûts, l'orientation client, l'innovation, la simplification, la digitalisation et la promotion du bien-être au travail. Ces axes stratégiques opèrent de façon transversale dans la définition des objectifs de ces sept domaines. Certains objectifs opérationnels et indicateurs peuvent donc couvrir plusieurs domaines.

Section 2 – Dispositions spécifiques

Article 18 – Amélioration de l'efficience et réduction des coûts

L'amélioration de l'efficience et la réduction des coûts résultent d'une combinaison de mesures externes adoptées par le gouvernement notamment l'e-gouvernement, la simplification et la digitalisation des processus, et de mesures et actions internes au SPF Justice telles que l'amélioration des processus et l'évaluation correcte des besoins.

Les signataires constatent que le gouvernement et le Collège des présidents s'engagent à revoir les procédures budgétaires afin d'accroître l'autonomie budgétaire des organisations. Cela implique :

- le développement d'une approche globale des enveloppes ;
- le maintien des gains d'efficience ;
- le financement interne de la synergie ;
- le financement de projets d'investissements exceptionnels.

18.1. Selon le gouvernement et le Collège des présidents, une première exigence réside dans une *bonne gestion et l'optimisation des processus et projets et la garantie de leur qualité afin d'évoluer vers une plus grande maturité*. Ils demandent à chaque organisation d'identifier et de décrire ses processus.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous l'objectif stratégique n°2.

18.2. Le Collège des Présidents et le gouvernement affirment qu'un suivi et une digitalisation poussés des processus peuvent donner lieu à un sérieux gain d'efficacité, notamment dans le domaine de la *gestion et du développement du personnel*.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous l'objectif stratégique n°2.

Il est constaté que le Collège des Présidents s'engage à enregistrer des progrès en matière de digitalisation des dossiers du personnel. Cela couvre notamment :

- l'utilisation de Crescendo pour la gestion des dossiers d'évaluation
- l'enregistrement et le suivi de l'absentéisme
- la prévision et le suivi des journées de formation par fonctionnaire

Les KPI proposés sont :

- *Le pourcentage de dossiers du personnel digitalisés par rapport au pourcentage total de dossiers du personnel pour la période des trois prochaines années.*

Les signataires s'engagent à atteindre au cours des trois prochaines années les pourcentages suivants de dossiers digitalisés :

2016 : 1,8 %
2017 : 3,7 %
2018 : 5,6 %

Les pourcentages indiqués représentent la proportion de dossiers du personnel qui sont transférés au shared service center PersoPoint.

- *Le pourcentage de dossiers d'évaluation suivis et complétés via Crescendo ou un autre outil pour la période des trois prochaines années.*

Les signataires s'engagent à atteindre au cours des trois prochaines années les pourcentages suivants de dossiers d'évaluation suivis et complétés dans Crescendo:

2016: 9%
2017: 13%
2018: 60%

L'objectif a trait à la proportion de dossiers suivis et complétés via Crescendo sans compter l'Ordre judiciaire, le personnel scientifique de l'INCC et les services extérieurs de la Sûreté de l'Etat.

- *Le monitoring de l'absence pour cause de maladie et/ou accident du travail de courte et de longue durée et son positionnement par rapport à un chiffre à atteindre pour la période des trois prochaines années.*

A titre indicatif, le pourcentage d'absentéisme pour les années 2013 et 2014 étaient :

2013: 7,5%
2014: 7,1% (sur une période de 10 mois : janvier à octobre ; Medex n'ayant pas encore pu fournir les chiffres pour l'année complète)

Après avoir fait mener des études quant aux causes de l'absence, les signataires s'engagent à mettre en place des actions en vue de faire diminuer, autant que faire se peut, le taux d'absentéisme par une politique adaptée de gestion des ressources humaines et de bien-être au travail.

- Le nombre de jours de formation/ETP/an pour la période des trois prochaines années.

Les signataires s'engagent à développer une politique de formation en faveur de l'ensemble du personnel du SPF Justice qui tiendra compte des besoins de l'organisation et des collaborateurs, des initiatives développées, de l'évolution des métiers ainsi que des budgets disponibles.

2016 : 2,5 jours

2017 : 3 jours

2018 : 2,5 jours

Ce nombre de jours ne tient pas compte du personnel de l'Ordre judiciaire, du personnel scientifique de l'INCC ni du personnel des services extérieurs de la Sûreté de l'Etat.

Une augmentation est prévue en 2017 pour le change management lié au projet Fedcom.

En 2018, une réduction est prévue vu le réaménagement de la formation de base des agents pénitentiaires.

Article 19 – Simplification administrative

Les signataires, convaincus de la nécessité de procéder à une simplification administrative, s'engagent à limiter pour la fin de la durée du présent contrat d'administration, les charges administratives imposées au citoyen et à contribuer ainsi à l'objectif de réduction fixé par le gouvernement.

La simplification administrative va également de pair avec l'e-government, la simplification et la digitalisation des processus.

Les objectifs fédéraux et leurs indicateurs sont les suivants :

- (a) Dans le domaine de l'estimation des besoins et du calcul de l'impact, le SPF s'engage à répertorier les effets des nouvelles réglementations ou des réglementations planifiées à l'aide d'une analyse d'impact anticipée.

L'indicateur est le nombre de nouvelles réglementations pour lesquelles une analyse d'impact a été réalisée.

- (b) Dans le domaine de la simplification administrative, le SPF s'engage à limiter pour la fin du contrat d'administration les charges administratives imposées aux citoyens, entreprises et associations et à contribuer à l'objectif de [réduction de [30] %] fixé par le gouvernement.

En fonction de son niveau de maturité, le SPF prendra part à la mesure de référence du Service de Simplification administrative à l'aide du modèle de mesure Kafka et intégrera à moyen terme dans son plan d'administration un plan d'action interne de simplification administrative qui comprend également les actions requises pour satisfaire à la législation 'Only Once' telle que définie dans la Loi du 5 mai 2014 (M.B. 4 juin 2014).

Le KPI est le ratio entre le nombre d'actions réalisées et les actions prévues :

Le KPI Only Once représente l'évolution de *Only Once* par rapport à l'année de référence 2014:

$$KPI_j = 50 \frac{\sum a_j \times b_j \times c_j}{\sum a_0 \times b_0 \times c_0} + 50 \frac{d_j}{d_0}$$

Avec:

a_j = nombre de données redemandées¹ (année j)

b_j = nombre de personnes interrogées (année j)

c_j = fréquence de l'année (année j)

a_0 = nombre de données redemandées par rapports à l'année de référence de 2014

b_0 = nombre de personnes interrogées durant l'année de référence 2014

c_0 = fréquence de l'année de référence 2014

d_j = nombre de données authentiques² rendues disponibles via l'intégrateur de services (année j)

d_0 = nombre de données authentiques

Si le dénominateur dans l'une des deux fractions est égal à 0, le score maximum de 50 est attribué pour ce terme de la somme considérant que soit l'organisation publique est compliant, soit elle ne dispose pas de données authentiques.

- (c) Dans le domaine de l'*e-government* et de la *digitalisation des processus*, le SPF s'engage à contribuer activement, en accord avec son niveau de maturité, à la digitalisation de la prestation de services et à la réduction des flux papier (*paperless administration*).

À cet effet, un nombre maximum de banques de données ou de sources de données de l'institution seront ouvertes via un intégrateur de services et un nombre maximum de sets de données dans le cadre de la réglementation PSI seront mis à disposition aux fins d'être réutilisés.

Les KPI sont :

- Le nombre de prestations de services proposées en externe via des canaux numériques ;
- Le nombre de banques de données ou de sources de données de l'institution qui sont ouvertes via un intégrateur de services sur le nombre total de banques de données ou de sources de données pour la période des 3 prochaines années (dossiers relatifs aux citoyens – Only Once) ;
- Le nombre de sets de données dans le cadre de la réglementation PSI qui sont mis à disposition pour être **réutilisés** sur un nombre total de sets de données pour la période des 3 prochaines années (Open Data) ;
- Le pourcentage de factures qui sont traitées électroniquement sur un nombre total de factures reçues pour la période des 3 prochaines années, indépendamment du développement de l'e-invoicing.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous l'objectif stratégique n°2.

Les indicateurs seront complétés au fur et à mesure de l'analyse actuellement en cours avec la collaboration avec l'ASA.

¹ Nombre de données redemandées sont les données qui sont déjà disponibles provenant d'une source authentique (données horizontales) ou qui sont disponibles au sein de l'organisation (données verticales)

² Données authentiques sont des données élémentaires qui ont été récoltées par l'organisation responsable de la source authentique et qui peuvent être réutilisées par une organisation en vue de réaliser ses propres activités clés (carte d'identité, permis de conduire, ...)

Article 20 – Orientation client

Les signataires s'engagent à développer autant que faire se peut l'orientation client comme point d'attention permanent dans les nombreuses missions exercées par le SPF Justice, comme stipulé à l'article 9.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous les objectifs stratégiques n°2 et n°5.

Les signataires accordent une attention toute particulière à la poursuite du développement d'une relation de qualité avec les autorités judiciaires, notamment en les impliquant activement dans la mise en œuvre du transfert de compétences et de connaissances en application de la loi du 18 février 2014.

Les signataires sont attentifs au nombre de plaintes introduites auprès du coordinateur des plaintes mais aussi auprès des autres instances compétentes en la matière au sein de la justice.

Article 21 – Développement durable

Afin de tenir compte des évolutions politiques et sociétales, les signataires s'engagent à poursuivre l'intégration de la dimension environnementale et durable dans la stratégie et le fonctionnement de l'organisation.

Se référant à l'arrêté royal du 27 mai 2015 modifiant l'arrêté royal du 22 septembre 2004 portant création des cellules de développement durable, les signataires s'engagent à promouvoir une meilleure prise de conscience des enjeux du développement durable au sein du département. Ils soulignent que la définition d'objectifs globaux et la réalisation d'actions concrètes en ce domaine reposent sur la nécessaire mobilisation de tous les agents et l'étroite collaboration de toutes les directions générales et des services.

L'objectif transversal de développement durable porte notamment sur :

- La contribution du SPF à l'exécution de la politique fédérale en matière de développement durable ;
- La mise à disposition d'expertise relative aux missions du SPF ;
- La fonction exemplaire du SPF dans son fonctionnement quotidien en matière de gestion environnementale interne, de marchés publics, de mobilité durable, de sensibilisation du personnel et de rapportage.

Plusieurs initiatives ont déjà été finalisées dont la mise en place d'un système de management environnemental pour les activités menées au sein du siège central du SPF et validé par un auditeur externe en mai 2015.

Indicateurs :

2016 et 2017 : maintien et surveillance du **système interne de management environnemental** pour les activités du siège central ;

2016 et 2017 : extension progressive du **système interne de management environnemental** à un second site de l'administration centrale en vue de sa vérification et de sa validation externe ;

- 2018 : renouvellement de la vérification et de la validation externe du **système de management environnemental** pour les activités du siège central ;
- 2016 : premier rapportage sur la mise en œuvre de la circulaire du 16 mai 2014 relative aux **marchés publics durables** et évaluation du nombre des marchés publics incluant des critères environnementaux et des clauses sociales ;
- 2017 et 2018 : rapportage annuel sur l'application de la **circulaire marchés publics durables** ;
- 2017 et 2018 : exécution et suivi des **obligations légales en matière de mobilité** (plan de déplacement d'entreprise, diagnostic fédéral des déplacements des travailleurs entre leur domicile et leur lieu de travail) ;
- 2016 à 2018 : liste des **actions de sensibilisation** organisées annuellement en matière de développement durable à destination du personnel ;
- 2016 à 2018 : exécution et rapportage périodique des **mesures de politique fédérale attribuées au SPF** en matière de développement durable (cf. objectifs de visions à long terme, mesures du plan fédéral de développement durable) et de lutte contre la pauvreté (cf. plan fédéral de lutte contre la pauvreté) ;
- 2016 à 2018 : nombre d'**analyses d'impact** exécutées annuellement pour le volet développement durable dans le processus de préparation politique.

Article 22 – Promotion de l'égalité des chances

Les services publics fédéraux se veulent le miroir de la société et ils sont dès lors en faveur d'une société inclusive. Ils entendent traduire cette volonté dans la composition du personnel à l'aide d'une politique RH inclusive qui garantit une égalité d'accès à la fonction publique pour tout citoyen de ce pays.

Dans le domaine du *management de la diversité*, le SPF Justice s'engage à soutenir les initiatives fédérales de promotion de la diversité en fournissant notamment des efforts dans les domaines suivants :

- Fournir le ratio aux services désignés par le gouvernement concernant les personnes avec handicap qui sont en service ;
- Fournir les données sur la répartition hommes/femmes dans les premier et second degrés linguistiques de l'administration ;
- Participer à des actions spécifiques dans le cadre de l'emploi des catégories de personnes spécifiques ;
- Dans les délais fixés, tendre vers le respect et la réalisation effective du quota de 3% de personnes avec handicap dans l'effectif du personnel et prendre à cet effet toutes les mesures pour aménager les postes de travail et développer un accueil spécifique à cet effet ;
- Fournir des données sur l'emploi de personnes de nationalité autre que la nationalité belge ;
- Dans le domaine du traitement différencié concernant l'utilisation prolongée des compétences sur le lieu de travail, le SPF collaborera à des initiatives qui ont pour but de développer une politique du personnel consciente de l'âge.
- « Conformément aux dispositions de la 'loi gender mainstreaming' du 12 janvier 2007 et de ses arrêtés d'exécution, le SPF s'engage à exécuter et à intensifier la politique actuelle en matière de gender mainstreaming. Le SPF tiendra compte de la situation différente des femmes et des hommes (intégration de la dimension de genre ou gender mainstreaming) dans l'ensemble de ses actions, programmes et projets, et plus particulièrement dans les activités qu'il mènera dans le cadre du présent contrat. »
- « L'institution supervisera l'application du principe de « handistreaming », conformément aux dispositions de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées, en favorisant, de manière transversale, l'intégration des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie en société, en faisant appel à la personne de contact qui a été désignée dans

chaque institution, et en coopération avec le Mécanisme de coordination fédérale établi au sein du SPF Sécurité Sociale. ».

Les signataires s'entendent pour prendre toutes les actions afin de promouvoir l'égalité des chances au sein de l'organisation.

L'INCC, les services extérieurs de la Sûreté de l'Etat et l'Ordre judiciaire ne sont pas concernés.

- *Le suivi du quota de 3% de personnes avec handicap dans l'effectif du personnel pour les trois prochaines années.*

Les signataires s'engagent à favoriser les actions pour améliorer le quota actuel de 0,78%, sachant qu'il est très dépendant des résultats des procédures de recrutement et de promotions.

Des actions de sensibilisation sont organisées en interne.

Les signataires se fixent comme objectif d'augmenter le quota actuel au cours des trois prochaines années.

Cette obligation légale ne vise que certaines fonctions. Ne sont pas concernées :

- Les fonctions opérationnelles de la DG EPI, la Sûreté de l'Etat ;
- L'Ordre judiciaire.

Article 23 – Promotion du bien-être et de la culture d'entreprise

Les signataires s'engagent à prendre les actions nécessaires pour :

- Faire évoluer la culture d'entreprise de manière à promouvoir le bien-être des collaborateurs et respecter l'équilibre entre travail et vie privée ;
- Donner une plus grande autonomie aux collaborateurs et les responsabiliser ;
- Intégrer un leadership orienté humain, tant pour le top management que pour le middle management.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous l'objectif stratégique n°4 .

Article 24 – Amélioration du contrôle interne

Les signataires s'engagent à augmenter le niveau de maturité du SPF Justice en matière de contrôle interne.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous les objectifs stratégiques n°2 et n°5.

Article 25 – Amélioration de l'audit interne

Suite à l'exécution de la note approuvée le 17 juillet 2015, le Conseil des ministres du 11 décembre 2015 a approuvé un projet d'arrêté royal qui porte sur la création du Service d'audit interne fédéral (AIF).

L'AIF sera créé sous l'autorité administrative du Premier Ministre, et auprès du SPF Chancellerie du Premier Ministre mais n'en fera pas partie. Le SPF Chancellerie du Premier Ministre assurera cependant le soutien administratif et logistique de l'AIF.

Pour chaque service adhérent, l'AIF évaluera la fiabilité du système de contrôle interne et exercera ses activités sous la supervision du Comité d'audit de l'Administration fédérale (CAAF).

Article 26 – Collaboration avec d'autres départements

Les signataires s'engagent à promouvoir de manière permanente la collaboration entre départements, en participant et en investissant selon le cas dans des initiatives fédérales orientées vers un partage et une synergie des expertises.

Les signataires prennent part aux actions prioritaires ciblées sur une série de thèmes choisis tels que IT, Facility & Logistique, HRM, gestion budgétaire, sécurité de l'information et communication.

Les signataires s'engagent à contribuer à une politique de communication transversale, effective, efficiente et interactive (informer, sensibiliser, s'entretenir) adaptée aux exigences des citoyens :

- fournir une information correcte, compréhensible et en temps opportun, à la fois en interne et en externe, via les canaux de communication adéquats ;
- dans le domaine de la communication interne, promouvoir la transversalité, le partage d'information et les interactions au sein de l'organisation.

Les signataires se réfèrent ici aux développements repris sous l'objectif stratégique n°4.

Partie 5 – Information

Article 27 – Information

Les signataires s’engagent à informer les parties prenantes, les organisations syndicales, l’inspection des finances et le service Audit interne.

Article 28 – Aval du Comité de direction

Conformément à l’article 11bis, § 3, de l’arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l’exercice des fonctions de management dans les Services Publics Fédéraux (SPF) et les Services Publics fédéraux de Programmation (SPP), chaque membre du comité de direction a été impliqué activement dans la préparation du présent contrat d’administration.

Chaque membre du comité de direction engage sa responsabilité dans la réalisation des objectifs du présent contrat d’administration, au moins pour les éléments relatifs à sa fonction et son domaine de responsabilité, et dans les limites précisées dans la Section 3 – Vision stratégique, objectifs stratégiques, opérationnels et initiatives prioritaires du présent contrat d’administration.

Conformément à l’article 11bis, § 7, de l’arrêté royal du 29 octobre 2001, en cas de modification du contrat d’administration, chaque membre du comité de direction, dont la responsabilité est impactée par le projet de modification, sera impliqué activement lors de son élaboration.

Les membres du comité de direction du SPF Justice confirment par la signature de l’engagement auquel il est fait référence à l’article 5 et repris en annexe 1, leur implication dans l’élaboration du contrat d’administration et leur engagement dans l’exécution de celui-ci.

Fait à Bruxelles en deux originaux le 16/02/2016



Jean-Paul Janssens
Président du comité de direction du SPF Justice



Koen Geens
Ministre de la Justice

Le présent contrat comporte les annexes suivantes :

Annexe 1 : *Engagement signé par chaque mandataire*

Annexe 2 : *Missions*

Annexe 3 : *Vision et valeurs du SPF Justice*

Annexe 4 : *Organigramme*

Annexe 5 : *Analyse de l'environnement*

Annexe 6 : *Les risques de l'organisation*

Annexe 7 : *Les parties prenantes*

Annexe 8 : *Synthèse des objectifs stratégiques, opérationnels et des initiatives prioritaires*

Annexe 9 : *La feuille de route annuelle des travaux normatifs*

Annexe 10 : *Les initiatives prioritaires : fiches projet*

Annexe 11 : *La méthode de suivi des initiatives du contrat et du plan d'administration*