



SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL
JUSTICE



Service public Fédéral Justice

Plan stratégique 2022-2024

Période : 1er janvier 2022 - 31 décembre 2024

Jean-Paul Janssens, Président du Comité de direction

TABLE DES MATIÈRES

1. STRATÉGIE À LONG TERME DU SPF JUSTICE	2
1.1. DESCRIPTION DES MISSIONS ET TÂCHES	2
1.1.1. <i>Mission, missions clés et tâches</i>	2
1.2. VISION ET VALEURS	6
1.2.1. <i>Vision</i>	6
1.2.2. <i>Valeurs</i>	6
1.3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARTIES PRENANTES	7
1.3.1. <i>Analyse de l'environnement</i>	7
1.3.1.1. PESTEL	7
1.3.1.2. SWOT	9
1.3.2. <i>Analyse des parties prenantes</i>	11
2. STRATÉGIE POUR LA LÉGISLATURE.....	17
2.1. MISE EN ŒUVRE DES EXPOSÉS D'ORIENTATION POLITIQUE DES MINISTRES/SECÉTAIRES D'ÉTAT COMPÉTENTS.....	17
2.1.1. <i>Priorités des ministres/secrétaires d'État compétents</i>	17
2.2. GESTION INTERNE DU SPF JUSTICE	18
2.2.1. <i>Structure actuelle du SPF JUSTICE</i>	18
2.2.2. <i>Processus stratégiques et de gestion 2022-2024</i>	19
2.2.2.1. Objectifs stratégiques	19
2.2.2.2. Objectifs opérationnels	21
2.2.2.3. Les principaux projets de 2022 – 2024	23
2.2.2.4. Les principaux processus de 2022 – 2024	45
2.3. LA PARTICIPATION CONCERNE LES SECTEURS D'ACTIVITÉ TRANSVERSAUX	56
3. LE PLAN DE COMMUNICATION RELATIF AU PLAN STRATÉGIQUE	62
4. LE CADRE FINANCIER PLURIANNUEL	63
4.1. APERÇU DES MOYENS.....	63
4.1.1. <i>Le budget du SPF JUSTICE</i>	63
4.1.2. <i>Les ressources en personnel du SPF JUSTICE</i>	63
5. LES ENGAGEMENTS MUTUELS	64
6. ANNEXES	66
6.1. ANNEXE 1 – PLAN DE COMMUNICATION – TEMPLATE	66

Plan stratégique 2022-2024

SPF JUSTICE

1. Stratégie à long terme du SPF JUSTICE

1.1. Description des missions et tâches

1.1.1. Mission, missions clés et tâches

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 :

- Préparer, mettre en œuvre et évaluer la législation nationale et supranationale et offrir l'appui au ministre de la Justice (1) ;
- Appuyer le pouvoir judiciaire dans sa gestion dans le cadre de l'autonomie de gestion (2) ;
- Exécuter, de manière humaine, sûre et individualisée, des peines et mesures privatives de liberté dans le respect du droit (3) ;
- Gérer des procédures administratives individuelles relatives aux droits des citoyens et des prestataires de service de la justice (4) ;
- Régir, faciliter et gérer les flux d'informations et les sources authentiques du domaine de la Justice (5) ;
- Promouvoir la coopération entre les partenaires publics et privés de la justice au niveau fédéral, local et des entités fédérées, en assurant la coordination entre ces partenaires, ou en participant activement aux concertations mises en place par eux (6).

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

Direction	Mission
Direction générale Législation, Droits fondamentaux et Libertés	<p>La DGWL est un acteur du développement et de l'application du droit dans les domaines du droit civil, du droit judiciaire, du droit commercial, du droit pénal, des libertés et droits fondamentaux, et des cultes et convictions philosophiques non confessionnelles. Elle gère également la législation sur les armes et la tutelle sur les mineurs étrangers non accompagnés.</p> <p>Dans ces domaines, la DGWL a pour missions de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer les projets de nouvelles normes à adopter et les accompagner tout au long du processus normatif pour en permettre l'adoption et la mise en œuvre ; • Négocier les nouvelles normes à adopter sur le plan international ; • Représenter et défendre les intérêts de la Belgique auprès des organisations internationales, y compris dans le cadre du rapportage et des évaluations internationales ; • Traiter des dossiers individuels dans certains domaines au service des citoyens et de nos partenaires ; • Conseiller le/la Ministre de la Justice, sur le plan stratégique, opérationnel et technique sur l'ensemble de ces aspects.
Direction générale Organisation judiciaire	<p>La DG ROJ fournit de manière active les connaissances et les informations stratégiques afin de préparer et de soutenir l'Organisation judiciaire dans son aspiration à concrétiser son autonomie de gestion. La DG ROJ fournit des concepts afin de réaliser dans tous les domaines la gestion autonome des collèges et des comités de direction ainsi que la gestion commune. La DG ROJ modernise la gestion des frais de justice et le Casier judiciaire.</p> <p>La DG ROJ soutient les activités de l'Ordre judiciaire dans tous les domaines nécessaires à son fonctionnement : la législation organique relative au pouvoir judiciaire, le personnel, l'ICT, les bâtiments, le matériel, les frais de justice et le Casier judiciaire central.</p>
Direction générale Établissements Pénitentiaires	<p>La Direction générale des Établissements Pénitentiaires garantit une exécution conforme au droit, sûre, humaine et individualisée des peines et mesures privatives de liberté en vue d'un retour optimal dans la société.</p>

<p>Service d'Encadrement Personnel et Organisation</p>	<p>Le service d'encadrement P&O est le moteur de la politique RH et du développement de l'organisation pour le SPF Justice.</p> <p>Dans cette optique, le service d'encadrement P&O offre le cadre général ainsi que l'appui et l'expertise méthodologiques pour répondre aux besoins de l'organisation, des entités, des services P&O, des managers de ligne et des collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le management des compétences et des talents ; • Formation ; • La politique de développement du personnel ; • La planification stratégique RH ; • La gestion du système d'évaluation ; • La sélection, l'employer branding et les mouvements du personnel ; • La concertation sociale ; • Le soutien juridique ; • La gestion informatisée des données RH et des indicateurs ; • La politique de bien-être ; • La politique de diversité ; • La communication interne P&O ; • La gestion administrative et financière des dossiers du personnel du SPF Justice.
<p>Service d'Encadrement Budget & Contrôle de Gestion</p>	<p>Fournir au SPF le cadre général et le soutien méthodologique afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'exprimer et de motiver de manière optimale les besoins en moyens budgétaires et logistiques ; • D'utiliser de manière optimale les moyens alloués ; • De suivre la réalisation des objectifs et, si nécessaire, de les adapter ; • De fournir des rapports de soutien à la politique, tant analytiques que synthétiques ; • De justifier la réalisation des moyens et les résultats obtenus.
<p>Service d'Encadrement ICT</p>	<p>Le service d'encadrement ICT fournit un support au SPF Justice ainsi qu'à l'Organisation judiciaire en mettant à disposition, à leur demande, des services ICT performants et adéquats afin qu'ils puissent exécuter leurs missions de manière efficace. Sur base de sa connaissance des processus d'organisation critiques et des flux d'information sous-jacents - et en tenant compte de la spécificité de chacun de ses clients - le service d'encadrement ICT formule, de manière proactive, des propositions ayant pour objectif de contribuer, d'une part, à un fonctionnement plus optimal du SPF Justice et de l'Organisation judiciaire et, d'autre part, de développer de nouveaux services. Le service d'encadrement ICT veille à la cohésion technologique et fonctionnelle entre les divers projets et l'infrastructure ICT utilisée. Il formule des propositions visant à une efficience maximale des coûts des services ICT proposés et à l'augmentation de la qualité des services prestés.</p>

Services du Président	<p>Les Services du président soutiennent les entités de notre SPF et ses partenaires par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le soutien stratégique au comité de direction et l'appui à l'opérationnalisation de la stratégie ; • L'encadrement de la communication et des initiatives en matière de développement durable ; • Le soutien juridique ; • La création d'information utile au développement et au suivi de la stratégie du SPF ; • La coordination des relations internationales ; • La coordination des questions parlementaires ; • La prestation de services facilitaires pour les services centraux ; • La gestion des subventions
Conseiller en Sécurité de l'information	<p>Le Conseiller en sécurité de l'information conseille le président du comité de direction au sujet de tous les aspects de la sécurité de l'information. Il promeut le respect des règles de sécurité imposées par une disposition légale ou réglementaire, ainsi que l'adoption, par les collaborateurs de notre SPF, d'un comportement favorisant la sécurité. Il rassemble la documentation utile et veille au respect, dans notre SPF, des règles de sécurité imposées. Il communique toutes les infractions constatées par écrit et exclusivement au président du comité de direction, accompagnées des avis nécessaires en vue d'éviter de telles infractions à l'avenir.</p>
SIPP	<p>La mission du SIPP consiste en la stimulation du bien-être au travail dans le chef du personnel du SPF Justice. Ceci doit être intégré dans une politique globale de gestion de la qualité au sein du SPF. Conformément aux dispositions réglementaires, les inconvénients et les situations à risque doivent être dépistées et gérées, des mesures doivent être prises et des avis formulés afin d'éviter des nuisances et des accidents.</p>
Moniteur belge	<p>Le Moniteur belge (MB) assure la production et la diffusion des publications officielles et publiques. Le MB gère une série de banques de données. En outre, les services du MB fournissent des informations concernant les données parues dans les publications.</p>

1.2. Vision et valeurs

1.2.1. Vision

La vision du SPF Justice est :

« Partenaire de confiance au service de la justice et du citoyen »

Le SPF Justice se veut toujours partenaire, et ce, pour chaque rôle qu'il endosse.

La confiance, qu'il veut centrale dans ces partenariats, se base sur la volonté d'une maturité organisationnelle élevée, une gestion durable de ses missions, mais surtout, par l'offre de services fiables et sûrs.

Etre au service de la justice implique de devenir un centre d'excellence et de référence, à la fois en ce qui concerne notre cœur de métier – sur lequel nous avons la maîtrise end-to-end – et dans le support que nous offrons à un processus plus large pour lequel nous n'avons pas la main.

La justice étant partie intégrante de la société, nos services doivent continuellement innover afin de s'adapter à l'évolution rapide et inéluctable des besoins et réalités des citoyens, de nos clients.

1.2.2. Valeurs

Être au service de la justice, c'est aussi et surtout accompagner quotidiennement nos collaborateurs dans un environnement promouvant le respect des droits et de la valeur de chacun.

Aussi, les valeurs organisationnelles, dans la mesure où elles sont bien connues de tous, intégrées, partagées, ont un impact sur les manières d'être et d'agir des collaborateurs, et donc sur le travail et nos services rendus. De plus, elles viennent appuyer et renforcer l'accomplissement de nos missions.

Les valeurs organisationnelles privilégiées constituent des points de repère essentiels et des leviers de mobilisation pour l'ensemble du personnel.

Dans le sillage de la modernisation des services publics visant à offrir de meilleurs services aux citoyens et en s'appuyant sur les missions du SPF Justice, l'intérêt public constitue le fondement et les racines de nos valeurs organisationnelles. Celles qui seront privilégiées au sein du SPF Justice sont les suivantes :



1.3. Analyse de l'environnement et des parties prenantes

1.2.3. Analyse de 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.

1.3.1.1. PESTEL

Facteurs/tendances politiques	Facteurs/tendances économiques	Facteurs/tendances sociaux/-ales
<p>Priorités stables du gouvernement actuel</p> <p>Chronicité adaptée du plan stratégique à la législature</p> <p>Gestion de la crise COVID amène un environnement VUCA</p> <p>Réforme de l'État repoussée à la fin du plan stratégique actuel</p> <p>Focus politique sur l'efficacité et l'efficacité du service public</p>	<p>Impact budgétaire de la crise sanitaire encore incertain sur la fonction publique</p> <p>Économie tournée vers le durable, avec un impact sur les cahiers des charges, mais aussi sur les conditions de travail (NWWO)</p> <p>La crise a paupérisé une frange de la population, ce qui augmente les défis liés à l'accès à la justice</p> <p>Refinancement et aides fédérales à la numérisation</p> <p>Incertitude sur l'impact de la crise sanitaire sur le Marché de l'emploi à moyen terme</p> <p>Durabilité, diversité, bien-être et écologie comme défis économiques</p> <p>Augmentation du coût de l'énergie et plus globalement inflation</p>	<p>Pyramide des âges belge et report de l'âge légal de la retraite poussent à repenser les carrières, les métiers et la gestion des connaissances</p> <p>Nos clients et parties prenantes étant très diversifiés et représentant de larges franges de la société, il est important de suivre leur évolution</p> <p>L'attrait et la rétention des talents dans certaines tranches d'expérience et d'âge sont aggravés pour certains métiers (IT, juridique, soin, stratégie)</p> <p>En 2020, selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les problèmes de santé mentale représentent la deuxième cause de l'absentéisme professionnel</p> <p>Changements sociétaux à anticiper (profil des détenus, des usagers, etc.)</p>
Facteurs/tendances technologiques	Facteurs/tendances écologiques	Facteurs/tendances légistiques
<p>Investissements en masse dans la digitalisation permet de grandes avancées</p> <p>Les défis de la protection des données et de la sécurité de l'information grandissent</p>	<p>Télétravail a un réel impact sur la mobilité et les besoins en énergie</p> <p>Contraintes écologiques élevées qu'il sera parfois difficile de respecter (établissements</p>	<p>La Belgique est un pays complexe de par ses contraintes régionales, communautaires, linguistiques</p> <p>Renforcement, standardisation et généralisation des réglementations sur les mesures</p>

<p>L'opportunité des OPEN DATA pour les citoyens et utilisateurs</p>	<p>pénitentiaires, bâtiments de la justice, etc.)</p> <p>Impact des nouvelles priorités NWOW sur la dématérialisation des postes de travail (et archivage)</p>	<p>de monitoring des effectifs et coûts.</p> <p>Nouvelles adaptations des règles et méthodes entre autres d'évaluation des fonctionnaires, des mandataires</p> <p>Jurisprudences nationales et supranationales</p>
--	--	--

1.3.1.2. SWOT

POSITIVE

NÉGATIVE

EXTERN

Strengths

- S1 Qualité de l'engagement et professionnalisme du personnel
- S2 Révision de l'outil contrat d'administration
- S3 Monopole de certaines missions/processus
- S4 Convergence du comité de direction
- S5 Volonté du management
- S6 Haute expertise des collaborateurs
- S7 Ambitions du ministre
- S8 Rôle central dans le trajet d'autonomie de l'Ordre judiciaire

Weaknesses

- W1 Transparence/communication
- W2 Transversalité
- W3 Volatilité du Comité de direction
- W4 Expertise managériale
- W5 Métiers très diversifiés
- W6 Gestion des talents, carrières, compétences et des profils VS fonctions
- W7 Certaines méthodes de travail vieillissantes
- W8 Résistance au changement
- W9 Maturité de la gestion budgétaire
- W10 War on talent

INTERN

Opportunities

- O1 Tendance à la Digitalisation et tech confirmée au niveau national et européen
- O2 Intérêt sociétal pour la justice
- O3 Ajustements budgétaires favorables
- O4 La conjoncture s'améliore
- O5 Covid a accéléré la mouvance NWO
- O6 Intégration de tous les acteurs "Justice"

Threats

- T1 Budget structurellement toujours trop faible
- T2 Trop peu d'attention portée au contexte national
- T3 Budget fédéral à partir de 2022 (crise covid)
- T4 Médiatisation/image de la justice
- T5 Nombreuses réformes fédérales
- T6 Ambitions du gouvernement vs moyens
- T7 Marché du travail très compétitif
- T8 Santé et santé mentale suite à la crise sanitaire COVID19

Dimension « interne »

Nous abordons les défis des trois prochaines années avec un atout majeur : l'engagement et la qualité du personnel. Or, l'engagement, pour être pérenne, doit se voir nourri par un faisceau d'éléments sur lesquels l'organisation doit travailler sans relâche afin d'offrir un environnement de travail agile, inspirant et attentif. En filigrane, le travail sur la chaîne de valeur RH, de l'attractivité jusqu'à la rétention des talents, doit continuer.

Concrètement, une attention particulière doit être portée à la gestion – stratégique – des compétences, ainsi qu'au renforcement d'une culture de communication et de transparence, atouts majeurs dans la gestion du changement.

Les processus de travail pourraient être dépoussiérés, allégés et mieux maîtrisés, entre autres grâce à un contrôle interne et des processus de gestion plus matures. La volonté du management sera une carte à jouer à chaque étape de ces évolutions, y compris technologiques dans le cadre de la digitalisation.

Enfin, l'engagement plus convergent du comité de direction devrait permettre de développer une vision commune forte, qui, nous espérons, sera partagée, intégrée par tous les membres du SPF Justice.

Elle se confirmera tout au long de l'élaboration de ce plan stratégique dont le résultat est plus centré que le contrat d'administration précédent.

Dimension « Externe »

D'une part, le SPF Justice, comme toute entité fédérale, est dépendant des décisions budgétaires gouvernementales.

Ensuite, l'autonomie de l'Ordre judiciaire prendra corps et ses différentes phases devront être assumées par le SPF selon un calendrier convenu entre le Ministre et l'Ordre judiciaire.

Force est de constater que les efforts du SPF pour intégrer tous les acteurs « Justice », notamment par l'initiative JUST2020, n'auront pas été fournis en vain.

Les nombreuses réformes en cours, dont celle de la fonction publique, auront un impact sur l'attractivité de cette dernière et, plus largement, sur notre positionnement sur le marché du travail.

Les tendances et impulsions à la digitalisation, aux nouvelles technologies et à la simplification administrative par les instances européennes et belges sont des opportunités non négligeables. Ce contexte ouvre les portes de collaborations (par exemple avec l'agence pour la simplification administrative) et de mises en commun (marchés interfédéraux). Il faut toutefois noter que ces domaines nécessitent du personnel qualifié spécifique et la menace de notre positionnement sur le marché de l'emploi doit être prise au sérieux.

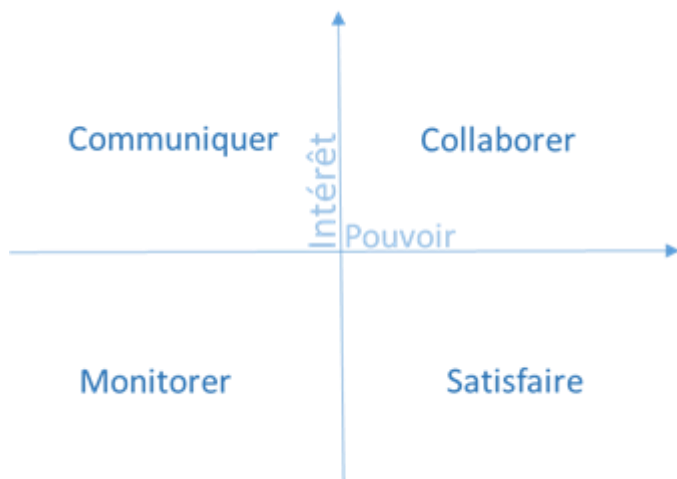
Enfin, la crise sanitaire du COVID19 a profondément modifié à la fois notre mode de vie et de travail et l'horizon « santé et santé mentale » de la Belgique. Nous ne savons pas encore comment cette dernière sera impactée à moyen et long terme, mais nous devons, en tant qu'organisation, anticiper ces impacts et les travailler. Concernant le mode de vie et de travail, le télétravail forcé pour toute

une partie de notre personnel a propulsé en avant notre organisation vers un NWOW, il reste à consolider ce dernier avec intelligence et enthousiasme.

1.3.2. Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes, aussi appelée analyse des intervenants ou "matrice intérêt-pouvoir" prend en compte l'intérêt et le pouvoir de toute personne liée aux objectifs pour déterminer les stratégies à mettre en place afin de répondre à leurs attentes.

La matrice des parties prenantes



Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Une partie prenante désigne toute institution liée de près ou de loin aux objectifs. La satisfaction et la motivation de ces institutions jouent un rôle capital dans le succès du contrat d'administration. Elles veulent le changement ou, au contraire, peuvent résister à certains développements.

Actives pendant toute la durée du contrat ou durant certaines de ses phases, les parties prenantes doivent être au cœur des considérations de nos équipes. Il est essentiel de bien les comprendre et de mettre en place des mesures visant à éviter les malentendus.

Voici quelques exemples de parties prenantes :

- Le client / le demandeur ;
- L'équipe de projet ;
- Les fournisseurs ;
- Les personnes impactées par le changement.

Utiliser la matrice des parties prenantes¹

La première étape est d'identifier la liste de toutes les parties prenantes du contrat d'administration.

¹ Selon Beeye.com

Pour chaque partie, il faut mesurer son niveau d'intérêt et de pouvoir sur l'objectif. L'intérêt (I) désigne le degré auquel une partie prenante accorde de l'importance à la réussite d'un projet. Le pouvoir (P) est quant à lui le degré auquel une partie prenante peut influencer positivement ou négativement l'accomplissement des objectifs du projet.

Ces degrés sont généralement employés en utilisant l'échelle suivante :

- très faible
- faible
- moyen
- élevé
- très élevé

Pour des raisons pratiques, notre matrice des parties prenantes utilise des échelles de mesure allant de 0 (très faible intérêt et/ou pouvoir) à 10 (intérêt et/ou pouvoir très élevé).

Une fois les scores d'intérêt et de pouvoir indiqués, il sera possible d'identifier les stratégies à mettre en place pour les gérer.

Quelle stratégie adopter pour chaque partie prenante ?

À l'aide de la matrice, nous pouvons identifier rapidement les stratégies globales pour gérer nos parties prenantes.

Les stratégies diffèrent selon le niveau de pouvoir et d'intérêt :

Pouvoir élevé & Intérêt élevé → Collaborer

Les institutions de cette catégorie sont considérées comme étant des "parties prenantes naturelles" de par leurs forts niveaux d'intérêt et de pouvoir. La collaboration avec ces institutions est donc essentielle pour assurer leur soutien tout au long du projet.

Pouvoir élevé & Intérêt faible → Satisfaire

Ces institutions n'ont pas d'intérêt particulier pour le projet, mais leur fort niveau de pouvoir peut les amener à intervenir et à s'opposer à celui-ci. Identifier et satisfaire leurs besoins spécifiques est une manière de développer leur niveau d'intérêt tout en évitant les conflits futurs.

Pouvoir faible & Intérêt élevé → Informer

Ces institutions accordent une grande importance à la réussite du projet et souhaitent par conséquent être tenues informées de son avancement. En même temps, monitorer ces parties prenantes peut se révéler bénéfique dans le cas où l'une de ces entités obtiendrait plus de pouvoir.

Pouvoir faible & Intérêt faible → Monitorer

Ce dernier groupe comprend les institutions liées de loin au projet : elles n'accordent que peu d'importance à sa réussite et n'ont pas spécialement d'influence sur l'atteinte des objectifs. La stratégie à mettre en place consiste alors à surveiller ces parties prenantes au cas où leurs niveaux de pouvoir et/ou d'intérêt augmenteraient.

Table d'Analyse des parties prenantes :

	ACTION		ACTION		ACTION		ACTION		ACTION		ACTION				
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE DES AXES STRATÉGIQUES	OO 1.1		OO 1.2		OO 1.3		OO 1.4		OO 2.1						
	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P			
Ordre judiciaire															
Cour de cassation	3	1	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Inform	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Conseil supérieur de la justice	3	3	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Collège du Ministère public, collège des Procureurs généraux, réseaux d'expertise, chefs de corps, parquets, magistrats du ministère public	6	4	Inform	4	0	Monitorer	4	2	Monitorer	4	6	Satisfaire	0	0	Monitorer
OCSC	6	3	Inform	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Collège du siège, chefs de corps, cours et tribunaux, association des juges d'instruction, association des greffiers, juges	6	4	Inform	4	0	Monitorer	5	2	Inform	4	6	Satisfaire	0	0	Monitorer
Personnel judiciaire	6	2	Inform	4	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
IFJ	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer
Conseil consultatif de la magistrature (CCM)	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Professions juridiques															
Avocats	4	2	Monitorer	4	0	Monitorer	4	2	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Huissiers de justice	4	2	Monitorer	4	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Notaires	4	2	Monitorer	4	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Experts judiciaires	4	2	Monitorer	4	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Parlement															
Parlement	2	2	Monitorer	1	1	Monitorer	2	6	Satisfaire	1	1	Satisfaire	1	1	Monitorer
Chambre - Commission Justice	2	1	Monitorer	1	0	Monitorer	2	6	Inform	0	0	Satisfaire	0	0	Monitorer
Population carcérale															
Détenus /organes de concertation détenus	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	8	2	Inform	7	1	Inform	0	0	Monitorer
Autres SPF															
SPF Affaires étrangères	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF BOSA	2	2	Monitorer	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	4	4	Inform
SPF Finances	5	2	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF Santé publique	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	6	6	Collaborer	0	0	Collaborer	0	0	Monitorer
SPF Emploi, travail et concertation sociale	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer
Défense	0	0	Monitorer	0	0	Inform	3	1	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF Intérieur	2	1	Monitorer	0	0	Monitorer	7	2	Inform	0	0	Inform	0	0	Inform

Table d'Analyse des parties prenantes :

Autres organisations fédérales															
Régie des Bâtiments	2	4	Monitorer	0	0	Monitorer	3	3	Monitorer	8	8	Collaborer	0	0	Monitorer
OCAM	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	8	2	Informer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Police fédérale	6	3	Informer	0	0	Monitorer	8	2	Informer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Partenaires Justice															
INCC	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	4	2	Monitorer	6	4	Informer	0	0	Monitorer
Sûreté de l'État	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	8	6	Collaborer	1	0	Monitorer	1	1	Monitorer
Conseil central de surveillance pénitentiaire et Commissions de surveillance	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	8	3	Informer	4	1	Monitorer	0	0	Monitorer
Instances européennes															
Conseil de l'Europe	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	8	4	Informer	6	1	Informer	0	0	Monitorer
UE	3	0	Monitorer	1	0	Monitorer	4	1	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Autres Instances internationales															
ONU	3	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Instances régionales et locales															
Communautés et régions, et leurs services	3	1	Monitorer	0	0	Monitorer	6	2	Informer	4	1	Monitorer	0	0	Monitorer
Communes (CPAS, ...)	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Police locale	6	1	Informer	0	0	Monitorer	6	2	Informer	2	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Entreprises privées															
Fournisseurs/prestataires de service	6	4	Informer	0	2	Monitorer	6	2	Informer	1	0	Monitorer	4	4	Informer
Partenaires privés PPP	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	1	Monitorer	6	4	Informer	0	0	Monitorer
Société civile															
Citoyens	2	0	Monitorer	9	2	Informer	4	1	Monitorer	4	1	Monitorer	0	0	Monitorer
Les organes représentatifs des cultes et de la laïcité			Monitorer	0	0	Monitorer	2	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Tuteurs	8	1	Informer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Partenaires sociaux															
Syndicats	4	2	Monitorer	0	0	Monitorer	2	2	Monitorer	5	3	Informer	7	7	Collaborer
Partenaires académiques															
Écoles et universités	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Autres															
Acteurs plan de secours et d'intervention, grèves, incidents (pompiers, police, CB, gouverneur, bourgmestre, centre de crise, Intérieur...)	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	2	2	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer

Table d'Analyse des parties prenantes :

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE DES AXES STRATÉGIQUES	ACTION		ACTION		ACTION		ACTION		ACTION		ACTION				
	OO 2.2		OO 2.3		OO 3.1		OO 3.2		OO 3.3						
	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P			
Ordre judiciaire															
Cour de cassation	6	4	Informer	6	4	Informer	2	0	Monitorer	6	4	Informer	0	0	Monitorer
Conseil supérieur de la justice	2	2	Monitorer	2	0	Monitorer	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Collège du Ministère public, collège des Procureurs généraux, réseaux d'expertise, chefs de corps, parquets, magistrats du ministère public	6	4	Informer	6	4	Informer	2	0	Monitorer	8	6	Collaborer	0	0	Monitorer
OCSC	1	4	Monitorer	6	4	Informer	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Collège du siège, chefs de corps, cours et tribunaux, association des juges d'instruction, association des greffiers, juges	6	4	Informer	6	4	Informer	2	0	Monitorer	8	6	Collaborer	0	0	Monitorer
Personnel judiciaire	4	6	Satisfaire	6	2	Informer	1	0	Monitorer	8	4	Satisfaire	0	0	Monitorer
IFJ	4	0	Monitorer	2	0	Monitorer	1	0	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Conseil consultatif de la magistrature (CCM)	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	4	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Professions juridiques															
Avocats	0	0	Monitorer	4	0	Monitorer	2	0	Monitorer	2	2	Monitorer	2	2	Monitorer
Huissiers de justice	7	0	Informer	4	0	Monitorer	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Notaires	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Experts judiciaires	7	0	Satisfaire	4	0	Monitorer	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer			Monitorer
Parlement															
Parlement	2	2	Monitorer	2	2	Monitorer	4	8	Satisfaire	2	2	Monitorer	1	0	Monitorer
Chambre - Commission Justice	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer	4	8	Satisfaire	2	2	Monitorer	1	0	Monitorer
Population carcérale															
Détenus /organes de concertation détenus	0	0	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Autres SPF															
SPF Affaires étrangères	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF BOSA	8	8	Collaborer	4	2	Monitorer	2	0	Monitorer	5	3	Informer	0	0	Monitorer
SPF Finances	1	1	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF Santé publique	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF Emploi, travail et concertation sociale	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Défense	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
SPF Intérieur	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	2	0	Monitorer

Table d'Analyse des parties prenantes :

Autres organisations fédérales															
Régie des Bâtiments	0	0	Monitorer	8	8	Collaborer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
OCAM	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Police fédérale	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer
Partenaires Justice															
INCC	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Sûreté de l'État	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer
Conseil central de surveillance pénitentiaire et Commissions de surveillance	0	0	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Instances européennes															
Conseil de l'Europe	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
UE	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	1	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Autres Instances internationales															
ONU	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Instances régionales et locales															
Communautés et régions, et leurs services	0	0	Monitorer	3	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Communes (CPAS, ...)	0	0	Monitorer	1	3	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Police locale	0	0	Monitorer	3	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Entreprises privées															
Fournisseurs/prestataires de service	7	2	Informer	4	4	Monitorer	0	0	Monitorer	2	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Partenaires privés PPP	1	1	Monitorer	8	4	Informer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Société civile															
Citoyens	0	0	Monitorer	4	2	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	8	1	Informer
Les organes représentatifs des cultes et de la laïcité	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Tuteurs	7	0	Informer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	8	1	Informer
Partenaires sociaux															
Syndicats	2	2	Monitorer	2	2	Monitorer	1	0	Monitorer	2	2	Monitorer	0	0	Monitorer
Partenaires académiques															
Écoles et universités	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	1	0	Monitorer	1	0	Monitorer	0	0	Monitorer
Autres															
Acteurs plan de secours et d'intervention, grèves, incidents (pompiers, police, CB, gouverneur, bourgmestre, centre de crise, Intérieur...)	0	0	Monitorer	3	3	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer	0	0	Monitorer

2. Stratégie pour la législature

2.1. Mise en œuvre des exposés d'orientation politique des ministres/secrétaires d'État compétents

2.1.1. Priorités des ministres/secrétaires d'État compétents

La justice est plus qu'un domaine politique. En effet, elle constitue un pilier essentiel de notre démocratie. Une institution solide qui donne corps à l'état de droit en Belgique grâce à un pouvoir judiciaire indépendant. La justice est assurée par des personnes pleines de talents. En effet, près de 23.000 collaborateurs, dont la moitié, répartis dans 225 palais de justice, donnent le meilleur d'eux-mêmes chaque jour dans les cours et tribunaux, et l'autre moitié, assure avec passion des conditions de détention dignes dans nos 34 prisons et 2 maisons de transition. Ce sont les personnes qui dirigent les services centraux, comme le service législation et les entités autonomes, telles que la Sûreté de l'État. Ce sont également les milliers de juristes (avocats, notaires, huissiers, juristes d'entreprise, experts, interprètes, etc.) qui assurent la justice au quotidien. La justice assure un service public à tous les citoyens. Avec plus d'un million cent mille jugements et arrêts par an, l'institution est fortement sollicitée. Un travail colossal est réalisé sur tous les fronts. Pourtant, la confiance des Belges dans le système judiciaire reste trop faible. Ils attendent à juste titre plus de la justice. Le pouvoir judiciaire n'agit pas encore de manière suffisamment ferme et équitable. Dans le même temps, le pouvoir judiciaire est sursollicité. Or, tout ne doit pas être réglé par un tribunal. Il existe en effet suffisamment d'alternatives. La médiation et les propositions de transaction méritent une place plus importante.

Nous rendons la justice plus humaine

Nous levons les obstacles et assurons une justice compréhensible par tous et sur laquelle chacun peut compter, quel que soit son revenu. Nous n'abandonnons pas les victimes à leur sort. Nous faisons en sorte qu'elles se sentent reconnues et obtiennent l'aide dont elles ont besoin. Plus humain signifie également que nous assurons un accompagnement constructif des détenus. 95% d'entre eux sont libérés un jour et les récidives sont trop fréquentes. Il faut les sortir de la criminalité. Nous rendons une justice plus rapide

Nous rendons la justice plus rapide

« Justice delayed is justice denied ». Nous devons veiller à ce que notre système judiciaire fonctionne mieux et plus rapidement. Cela peut se faire en numérisant et en modernisant. À une époque où les gens organisent leur vie entière en quelques clics, la justice ne peut rester à la traîne. Il y a beaucoup de personnes passionnées qui travaillent pour la justice. Nous leur donnons davantage de moyens, un meilleur encadrement et numérisons leurs processus de travail administratif afin qu'elles aient plus de temps pour leurs tâches essentielles.

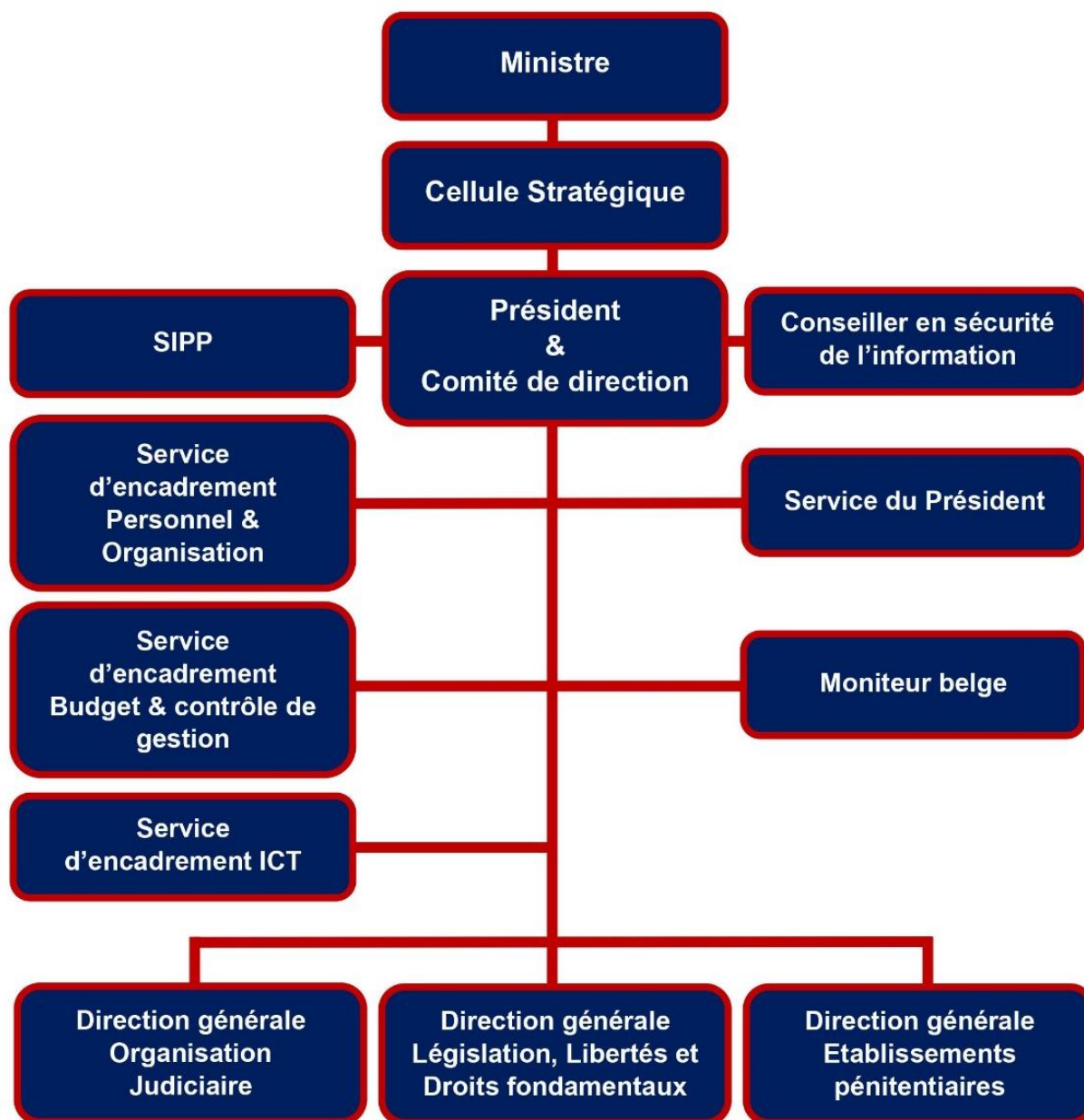
Nous rendons la justice plus ferme

Nous faisons en sorte que l'action de la justice soit plus prompte et vigoureuse. Lorsque les citoyens ont l'impression qu'il y a trop d'impunité, cela mine leur confiance dans la justice. En réformant le code pénal et en faisant exécuter davantage de peines, nous changeons les choses.

Au cours de ces 20 dernières années, l'appareil a été profondément réformé, les structures et les systèmes ont été adaptés. Un travail précieux a été effectué. Il s'agit maintenant d'assembler les pièces du puzzle. Les défis sont considérables et nombreux. Un certain scepticisme règne quant à savoir si la justice est en mesure de les relever. Notre réponse est affirmative. Après une première série de consultations avec les principaux acteurs, il apparaît qu'outre les nombreux talents, il y a aussi un énorme dynamisme et une réelle volonté de hisser la justice à un niveau supérieur. La crise du coronavirus nous a durement touchés, mais elle crée néanmoins des opportunités pour faire de grands pas en avant dans la numérisation. Nous saisissons pleinement les possibilités qu'offre la marge budgétaire supplémentaire.

2.2. Gestion interne du SPF JUSTICE

2.2.1. Structure actuelle du SPF JUSTICE



2.2.2. Processus stratégiques et de gestion 2022-2024

2.2.2.1. Objectifs stratégiques

Les objectifs portant sur nos processus clés

Objectif stratégique numéro 1 :

« Agir sur nos services et processus clés, endéans les trois prochaines années, pour offrir des services optimisés :

- *plus rapides*
- *plus accessibles*
- *plus humains*
- *plus sûrs »*

Cet objectif stratégique est orienté vers l'utilisateur, le citoyen, le justiciable.

Objectif stratégique numéro 2 :

« Consolider et renforcer, endéans les trois prochaines années, le rôle et le positionnement du SPF dans le cadre de partenariats équilibrés »

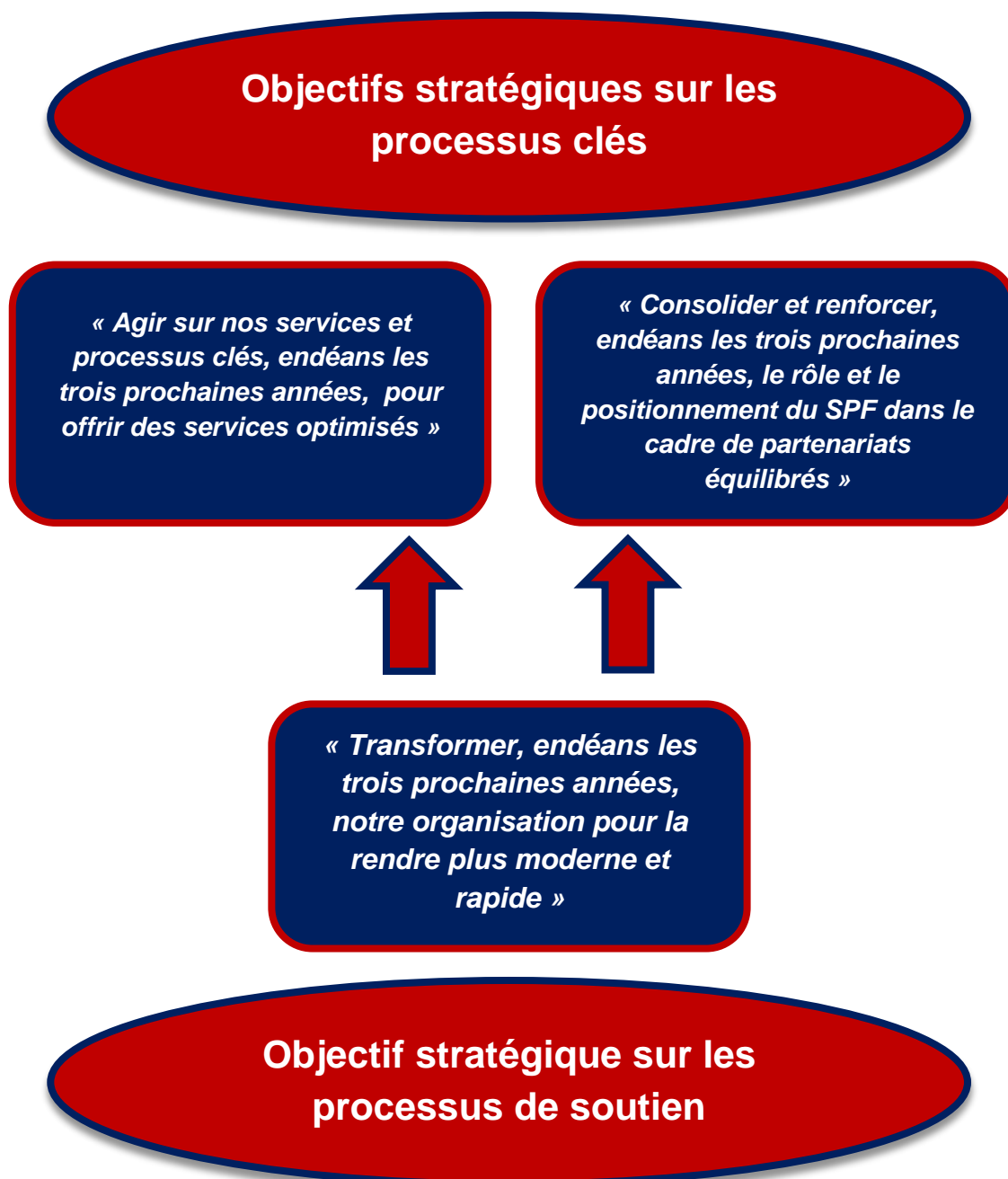
Cet objectif stratégique est orienté vers nos partenaires.

L'objectif portant sur le soutien aux missions clés

Objectif stratégique 3 :

« Transformer, endéans les trois prochaines années, notre organisation pour la rendre plus moderne et rapide »

Cet objectif stratégique est orienté vers la gestion interne du SPF.



2.2.2.2. Objectifs opérationnels

OS1	1.1 Améliorer les processus clés administratifs (FRONT OFFICE) du SPF Justice
	1.2 Contribuer à créer les conditions légales, techniques et logistiques permettant au processus judiciaire de se dérouler de manière optimale
	1.3 Développer les services électroniques en maximalisant le mode 'self-service'
	1.4 Développer et rendre accessibles aux citoyens et autorités publiques les informations reprises dans les banques de données justice
	1.5 Exécuter les peines et mesures de manière humaine, sûre, individualisée, dirigée vers la réintégration
	1.6 Participer à l'élaboration d'une politique globale visant à lutter contre la surpopulation carcérale
OS2	2.1 Élaborer l'ensemble des initiatives réglementaires qui découlent de la déclaration gouvernementale en renforçant le rôle du SPF dans la création et coordination normatives
	2.2 Assurer la gestion organisationnelle de la transition vers l'autonomie de gestion de l'OJ selon les modalités reprises dans l'accord de transition
	2.3 Créer une coordination transversale R&D au sein du SPF Justice et développement d'une vision prospective (études et R&D)
	2.4 Poursuivre la transformation digitale des flux de données, des processus et des procédures (Back Office)
	2.5 Améliorer l'accès à la Justice à travers la soutenance d'une réflexion avec nos partenaires

OS3	3.1 Développement d'une politique RH moderne et innovante dans les domaines du bien-être, du développement du personnel (Academy), du recrutement et du leadership
	3.2 Réformer et réorganiser les services d'appui du SPF Justice autour de compétences homogènes afin de maximiser la valeur ajoutée des services rendus aux utilisateurs et aux partenaires.
	3.3 Poursuivre les actions de renouvellement du matériel informatique qui permettent de travailler de manière flexible et à distance, en tenant compte de la nécessaire sécurité du réseau et de l'infrastructure de la justice.
	3.4 Préparer et exécuter le regroupement des services au sein d'un même bâtiment et adapter les conditions de travail à un nouvel environnement
	3.5 Créer et appliquer une politique de gestion transversale des aspects « orientation client » afin de renforcer les services rendus en interne et externe
	3.6 Professionnaliser la gestion de projets au sein du département
	3.7 Améliorer le suivi budgétaire du SPF Justice
	3.8 Développer une gestion du travail législatif plus agile, en établissant le juste équilibre entre spécialisation et transversalité.

2.2.2.3. Les principaux projets de 2022 – 2024

Objectif stratégique numéro 1 :

« *Agir sur nos services et processus clés, endéans les trois prochaines années, pour offrir des services optimisés : plus rapides, plus accessibles, plus humains, plus sûrs* »

Cet objectif stratégique est orienté vers l'utilisateur, le citoyen, le justiciable.

Objectif opérationnel 1.1	Améliorer les processus clés administratifs (FRONT OFFICE) du SPF Justice
----------------------------------	--

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
<i>Renforcement de l'accompagnement des tuteurs de mineurs étrangers non accompagnés (MENA), avec le soutien du financement européen AMIF</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fournir des formations et un soutien rapproché aux tuteurs 2. Développer une plateforme de communication en ligne entre le SPF et les tuteurs 3. Renforcer la participation du mineur par l'information et le feedback 4. Renforcer le processus d'identification et le suivi des dossiers de disparition de MENA 	Daniel Flore
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation des fonds du projet AMIF • Développer et entretenir les relations avec les clients (tuteurs) • Possibilités techniques adéquates pour la communication avec les tuteurs 	

Objectif opérationnel 1.2	Contribuer à créer les conditions légales, techniques et logistiques permettant au processus judiciaire de se dérouler de manière optimale
----------------------------------	---

Programme ou Projet		Courte description	SPONSOR
<i>Définir et mettre en œuvre le Masterplan bâtiments</i>		Élaboration d'une politique globale en matière d'infrastructure contenant une vision, une stratégie et des priorités, des lignes directrices pour l'équipement par bâtiment ou par site. Le masterplan implique une étroite collaboration avec, d'une part l'ICT (en ce qui concerne, entre autres, les besoins, la téléphonie, le wifi, la politique et la sécurité informatiques, etc.) et la DG WL (en ce qui concerne, entre autres, la réduction du nombre de bâtiments, le regroupement des juridictions, etc.), et d'autre part les Collèges et les services d'appui.	Michaël Lamhasni
	Facteurs de succès	Implication de tous les acteurs, Clarification de la relation avec la Régie des Bâtiments, Leadership de l'Administration, Soutien politique, Vision claire des impacts légaux, créativité pour les solutions, Benchmarking des bonnes pratiques.	
	Produit Subsidaire Transversal	Intégration de la dimension ICT dans le Masterplan 2.0	Directeur SE ICT a.i.
	Produit Subsidaire Transversal	Modifications de la procédure civile qui peuvent avoir un impact sur les bâtiments (ou à l'inverse conséquences sur la procédure civile de la réorganisation des bâtiments)	Daniel Flore
	Produit Subsidaire Transversal	Modifications des règles d'organisation judiciaire suite à la réorganisation des bâtiments	Daniel Flore
<i>Digitalisation des procédures judiciaires</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une base juridique solide pour la numérisation et la diffusion des jugements et arrêts, (dépôt au parlement d'un nouveau projet de loi relatif au registre central des décisions de l'ordre judiciaire) = DGWL • Préparer un nouveau cadre juridique concernant l'utilisation de la vidéoconférence lors de procédures judiciaires DGWL 	Daniel Flore

Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et entretenir les relations avec les partenaires (OJ) • Avis positif de l'autorité de protection des données • Soutien du DTO • Rétention de l'expertise dans le domaine • Formulation d'objectifs et de priorités clairs en consultation avec la cellule stratégique
---------------------------	--

Objectif opérationnel 1.3	Développer les services électroniques en maximisant le mode 'self-service'
----------------------------------	---

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
JUS21018 <i>Plateforme numérique pour les détenus</i>	Une plateforme numérique est mise à la disposition des détenus – dans un premier temps dans les prisons de Termonde et de Haren avant d’être étendue à l’ensemble du pays – jusque dans la cellule ou dans les espaces communs, en fonction de l'établissement.	Rudy Van De Voorde
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Budget : 15 à 20 millions € • Disponibilité d'un nombre suffisant d'écrans de télévision • Collaboration constructive avec le fournisseur de services téléphoniques actuel 	

Objectif opérationnel 1.4**Développer et rendre accessibles aux citoyens et autorités publiques les informations reprises dans les banques de données justice**

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
<i>Soutien/intégration par le SE ICT du DTO (Digital Transformation Office) et Crossborder dans le cadre de la transformation numérique de la justice.</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Soutien apporté par le SE ICT du projet de transformation numérique, mené par le DTO et Crossborder, en<ul style="list-style-type: none">○ Participant et contribuant activement aux réunions ;○ Mettant ses connaissances à disposition et en fournissant de la documentation lorsqu'elle est disponible ;○ Partageant les informations nécessaires relatives au projet si le PMO du SE ICT le demande ;○ Prêtant assistance lors la constitution des dossiers de commande et de la facturation.2. Intégrer à l'avenir les travaux du DTO dans le fonctionnement opérationnel du SE ICT ainsi que la coordination avec la structure crossborder, afin d'œuvrer à un maximum de cohérence de l'ensemble des solutions techniques, des flux d'information et de la sécurité de l'information.	Directeur SE ICT a.i.
	Facteurs de succès	Communication ouverte, partage des connaissances et transparence entre toutes les parties impliquées (SE ICT, DTO et Crossborder...).

Objectif opérationnel 1.5**Exécuter les peines et mesures de manière humaine, sûre, individualisée, dirigée vers la réintégration**

Programme ou Projet		Courte description	SPONSOR
JUS21025 <i>Différenciation des régimes et classification</i>		Une méthodologie est élaborée en vue de détecter les profils des détenus, sur la base de laquelle une palette de régimes divers est conçue, qui répond aux besoins d'aide et de services des détenus concernés et qui est intégrée dans la politique de placement des détenus dans les différentes sections des prisons.	Rudy Van De Voorde
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisamment de places disponibles dans les différents régimes. • Formation : former/informer les collaborateurs sur les nouveaux processus et les nouvelles procédures. 	
JUS19063 <i>Optimisation du parcours de détention</i>		La méthodologie relative à la formulation d'avis en général (par le directeur de la prison) et à l'enquête du SPS en particulier est optimisée afin d'orienter les condamnés vers des modalités d'exécution des peines dans des délais plus proches de ceux visés par la loi du 17 mai 2006.	Rudy Van De Voorde
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Formation : former/informer les collaborateurs sur les nouveaux processus et les nouvelles procédures. • Collaboration avec ICT : monitoring des nouveaux processus via NEWAPPEPI • Collaboration avec l'OJ 	
JUS21015 <i>Maisons de détention</i>		À l'occasion de l'ouverture des premières maisons de détention, un scénario est en cours de rédaction, lequel contient toutes les initiatives nécessaires pour créer enfin une capacité de détention alternative au niveau national pour l'exécution des peines d'emprisonnement n'excédant pas trois ans.	Rudy Van De Voorde
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec les juges de l'application des peines • Collaboration avec les services communautaires et d'autres partenaires externes et engagement de ceux-ci • La capacité de la Régie des Bâtiments à fournir des bâtiments adaptés 	

	Produit Subsidiaire Transversal	Sélection du personnel des maisons de détention, organisation des concertations sociales	Sarah Blancke
JUS19061 <i>Préparation de la mise en œuvre de la loi pénitentiaire du 23/03/2019 : Professionalisation et différenciation</i>		Le projet doit permettre l'adaptation de l'effectif du personnel pour les collaborateurs qui, d'une part, s'occupent principalement de la surveillance et de la sécurité des bâtiments et des personnes et pour ceux qui, d'autre part, s'occupent principalement du contrôle et de l'accompagnement des détenus en section ou dans le cadre d'activités (comme prévu à l'article 13, § 2, 5° et 6 de la loi pénitentiaire du 23 mars 2019).	Rudy Van De Voorde
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration à tous les projets liés à la mise en œuvre de la loi du 23 mars 2019 et au-delà (projet 80-20, différenciation des régimes). • Mobilisation des personnes impliquées dans le groupe de projet, des groupes de travail et le groupe de réflexion et obtention de leur disponibilité (temps de réunion, recherche, rédaction...) • Données scientifiques et bonnes pratiques d'autres pays/secteurs • Calcul des marges budgétaires et implications • Expertise juridique pour l'élaboration de la nouvelle réglementation • Collaboration avec BOSA/Selor en vue d'une identité visuelle, d'un recrutement et d'une sélection adaptés 	
	Produit Subsidiaire Transversal	Elaboration et suivi des arrêtés royaux relatifs à l'exécution de la loi du 23/03/2019	Sarah Blancke
	Produit Subsidiaire Transversal	Elaboration d'une stratégie de recrutement et sélection, d'un trajet de stage et d'évaluation adaptés <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de recrutement et de sélection • Un parcours de stage approprié + examen • Politique de rémunération, d'évaluation, de promotion et de mobilité 	Sarah Blancke

Objectif stratégique numéro 2 :

«Consolider et renforcer, endéans les trois prochaines années, le rôle et le positionnement du SPF dans le cadre de partenariats équilibrés»

Cet objectif stratégique est orienté vers nos partenaires.

Objectif opérationnel 2.1		Élaborer l'ensemble des initiatives réglementaires qui découlent de la déclaration gouvernementale en renforçant le rôle du SPF dans la création et coordination normatives	
Programme ou Projet		Courte description	SPONSOR
Réforme des codes – en particulier le Code pénal et le Code civil		Soutenir le ministre pour l'adoption du Code pénal et pour la consolidation du nouveau Code civil (examen des livres 1 (Principes généraux), 2 (Droit des relations patrimoniales), 4 (Successions) et 5 (Obligations) à la Chambre ET soutien de l'élaboration des Livres 6 (Responsabilité non contractuelle), 7 (Contrats spéciaux) et 10 (Prescription) au sein des GT constitués à cette fin).	Daniel Flore
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et entretenir les relations avec les partenaires (commissions de réforme, OJ...) • Rétention de l'expertise dans les domaines • Développement des compétences dans les différents domaines en fonction de l'évolution du droit et de la société • Formulation d'objectifs et de priorités clairs en consultation avec la cellule stratégique • Position claire de la DGWL dans le processus législatif 	
Développement de la coopération judiciaire		Négocier des accords bilatéraux et multilatéraux pour fluidifier la coopération, en particulier le transfèrement des personnes condamnées, l'extradition et l'entraide judiciaire en matière pénale.	Daniel Flore
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et entretenir les relations avec les partenaires sur le plan national et international (SPF Affaires étrangères, Office des Etrangers, Ministères de la Justice) • Collaboration avec la cellule stratégique • Renforcement des compétences en matière de négociations internationales 	

Objectif opérationnel 2.2	Assurer la gestion organisationnelle de la transition vers l'autonomie de gestion de l'OJ selon les modalités reprises dans l'accord de transition
----------------------------------	---

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
Réforme de la relation administration-collèges dans le contexte d'une autonomisation des collèges et de la Cour de cassation	<p>Redéfinition des compétences de gestion de l'administration et des Collèges dans le cadre de l'autonomisation de la gestion des Collèges et de la Cour de cassation.</p> <p>Cet exercice est réalisé en étroite concertation avec les parties concernées. Concrètement, il s'agit notamment de l'appui à la gestion, de la décision de gestion, en ce qui concerne, entre autres, les ressources humaines, l'ICT, l'infrastructure, les moyens de fonctionnement, les frais d'investissement, le financement, le contrôle de gestion, les systèmes de surveillance.</p> <p>Révision de la loi du 18 février 2014 relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire.</p>	Michaël Lamhasni
	Facteurs de succès	
Réforme de l'organisation de la DG OJ	<ul style="list-style-type: none"> • Implication de tous les acteurs • Réalisme des propositions • Leadership de l'Administration • Soutien politique • Vision claire des impacts légaux • Créativité pour les solutions • Bonne gestion du changement <p>Redéfinition des tâches principales et des compétences de la DG ROJ et affectation des moyens en vue de fournir une prestation de services efficace à ses partenaires, d'une part, afin qu'ils puissent fonctionner correctement et mener à bien leurs tâches principales, et aux citoyens, d'autre part, de manière à les aider au mieux.</p>	Michaël Lamhasni

	Instaurer une collaboration bien coordonnée avec les autres services du SPF (ICT, P&O, Législation, etc.).	
Facteurs de succès	Cohérence de l'approche avec les autres initiatives (Redesign SPF, Autonomie...), Vision claire et partagée du futur de la DGOJ au sein du SPF, implication des agents, créativité de la démarche, décloisonnement (DGOJ et SPF), Leadership du management, Bonne gestion du changement.	

Objectif opérationnel 2.3	Créer une coordination transversale R&D au sein du SPF Justice, développement d'une vision prospective (études et R&D)
----------------------------------	---

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
Création d'une gestion transversale R&D au sein du SPF Justice	La vision du SPF Justice se veut plus proactive en matière de recherche et développement. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les besoins et opportunités au sein des différentes entités et de créer une gestion transversale beaucoup plus compétitive afin de créer et catalyser les savoirs, innovations et défis dans les matières relevant du SPF.	Jean-Paul Janssens
Facteurs de succès	Installer au sein des différentes entités du SPF et son comité de direction un investissement transversal.	

Objectif opérationnel 2.4	Poursuivre la transformation digitale des flux de données, des processus et des procédures (Back Office)
----------------------------------	---

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
Continuité de MaCH et de toutes les applications « legacy » et préparation de la	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un processus afin de garantir la continuité de MaCH Support de MaCH dans l'attente de JustNew Effectuer les préparations nécessaires afin de faciliter la migration vers JustNew 	Directeur SE ICT a.i.

transition vers une nouvelle application commune		
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • L'infrastructure 24/7 est maintenue, disponible et d'une capacité adaptée à la croissance de MaCH • La disponibilité budgétaire est assurée • Le département achat soutient le dossier de sous-traitance • Le remplacement du directeur du programme est assuré avant sa mise à la pension (fin 2023) • Les demandes en renforcement du personnel interne sont soutenues (risque pour la continuité) • Soutien politique (cellule stratégique, conseil des ministres)

Objectif opérationnel 2.5	Améliorer l'accès à la justice à travers la soutenance d'une réflexion avec nos partenaires
----------------------------------	--

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
Optimisation des modalités de partenariat avec les prestataires de services	Mettre en place une structure et des procédures qui optimisent et facilitent la réquisition, le paiement, la communication et l'évaluation des prestataires de service.	Michaël Lamhasni
	Facteurs de succès	Implication des tous les acteurs tant internes qu'au niveau de l'OJ, pédagogie de la démarche, Plan de communication clair et détaillé.
	Produit Subsidaire Transversal	Soutien légistique de la DGWL aux groupes de travail visant à : <ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre du Tarif Unique
		Daniel Flore

Soutien légistique de la DGWL aux groupes de travail visant à :

- La réforme de la gestion des bureaux de taxation

Objectif stratégique 3

« Transformer, endéans les trois prochaines années, notre organisation pour la rendre plus moderne et rapide »

Cet objectif stratégique est orienté vers la gestion interne du SPF.

Objectif opérationnel 3.1	Développement d'une politique RH moderne et innovante dans les domaines du bien-être, du développement du personnel (Academy), du recrutement et du leadership
----------------------------------	---

Programme ou Projet		Courte Description	Sponsor
JUSTLEAD		Amener les dirigeants à assumer pleinement leur rôle dans la nouvelle culture d'organisation Impact au niveau de l'attitude et du changement de comportement des dirigeants (y compris 360° et le travail hybride).	Sarah Blancke
	Facteurs de succès	Rôle actif du comité de direction, communication régulière aux cadres moyens (chaque T1), diffusion active des messages relatifs à la culture et au leadership.	
JUSTCARE		Le service d'encadrement développe une politique visant à accroître le bien-être des collaborateurs et à réduire l'absentéisme et les accidents du travail.	Sarah Blancke
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants suivent les collaborateurs malades et veillent à maintenir le contact. Les collaborateurs peuvent participer aux différents programmes développés pour eux. Les dirigeants participent aux formations. 	
JUSTACADEMY		En utilisant l'Académie comme cadre, le service d'encadrement P&O instaure dans l'organisation une culture d'apprentissage qui correspond à une organisation agile et qui rend l'investissement dans l'apprentissage plus efficient et efficace en recourant aux dernières méthodes d'apprentissage et à la technologie.	Sarah Blancke
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> Engagement et investissement du Dircom. DG EPI : sponsoring partagé et soutien de l'intégration de l'école pénitentiaire au sein de l'académie. Vision partagée entre IT et P&O sur le volet technologique du projet et coopération optimale. 	

	Produit Subsidaire Transversal	Développement d'un site Internet et d'une plateforme interactive, mise en place d'un Learning Management System et développement d'outils techniques éducatifs.	Directeur SE ICT a.i.
JUSTBEDIVERSE		Ce projet vise à instaurer une culture d'organisation inclusive et à disposer d'un effectif du personnel diversifié qui reflète la société belge.	Sarah Blancke
	Facteurs de succès	Les dirigeants suivent les formations prévues pour eux et véhiculent la valeur d'inclusion.	
JUSTCHANGE		Soutenir les dirigeants, chefs de projet et plus largement les collaborateurs dans le déploiement d'un trajet de changement, par 1) La mise à disposition et l'implémentation d'un modèle de gestion du changement sur mesure pour le SPF Justice 2) Le développement et l'offre de formations adaptées au modèle change	Sarah Blancke
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des dirigeants et PMO dans l'implémentation du modèle au sein de leur direction (rôle de sponsor) • Intégration par les services du Président de la méthodologie dans le cadre global de la gestion de projet 	
JUSTRECRUIT		Ce projet vise à optimiser les processus liés au recrutement du personnel ACA et EPI, optimiser le fonctionnement du service Talent Acquisition ainsi que ses relations avec les différents intervenants, établir une marque employeur (Employer Branding) forte pour le SPF Justice afin qu'il se positionne comme employeur attractif.	Sarah Blancke
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration optimale avec Selor et la réglementation de BoSa. • Bonne collaboration avec le business pour la remise de descriptions de fonction, les assesseurs et les ambassadeurs. • Vision partagée entre IT et P&O sur le volet technologique du projet et coopération optimale. 	
	Produit Subsidaire Transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un outil de monitoring et de planification : développement et/ou achat d'un outil dynamique permettant un suivi, un rapportage et une gestion efficace des processus de recrutement. 	Directeur SE ICT a.i.

Objectif opérationnel 3.2

Réformer et réorganiser les services d'appui du SPF Justice autour de compétences homogènes afin de maximiser la valeur ajoutée des services rendus aux utilisateurs et aux partenaires.

Programme « JUST@YOURSERVICE »	Courte description	SPONSOR
<i>Redesign Moniteur belge</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services du moniteur belge avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Daniel Flore
<i>Redesign Procurement et logistique</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services de procurement et logistique avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Michaël Lamhasni
<i>Redesign Banques de données & Sources authentiques (hors MB)</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services ayant trait aux banques de données et sources authentiques avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Michaël Lamhasni
<i>Redesign Gestion des subsides</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services de gestion des subsides avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Michaël Lamhasni
<i>Redesign Infrastructures</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services de gestion infrastructures avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Michaël Lamhasni
<i>Redesign Services du Président (hors COMM/SRI)</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services du président avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Michaël Lamhasni
<i>Redesign Autonomie judiciaire</i>	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services soutenant l'autonomie judiciaire avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Michaël Lamhasni

Redesign P&O	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services P&O avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Sarah Blancke
Redesign Relations internationales	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services traitant des relations internationales avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Daniel Flore
Redesign Analyse Business	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services à finalité d'analyse business avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Directeur SE ICT a.i.
Redesign Communication (interne et externe)	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services communication avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Jean-Paul Janssens
Redesign Politique stratégique	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de réforme des services traitant des relations de l'administration avec le politique avant la mise en œuvre de la réforme en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Jean-Paul Janssens
Redesign service d'encadrement ICT	Analyser en groupe de travail et réaliser une proposition de révision du SE ICT avant la mise en œuvre effective du redesign en 2023. Un système de monitoring sera créé et mis en œuvre.	Directeur SE ICT a.i.

Objectif opérationnel 3.3	Poursuivre les actions de renouvellement du matériel informatique et de déploiement de solutions techniques et logistiques qui permettent de travailler de manière flexible et à distance, en tenant compte de la nécessaire sécurité du réseau et de l'infrastructure de la justice
----------------------------------	---

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
Déploiement de l'environnement PC modernisé Jupiter (JUstice Professional IT EnviRonment)	<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement du parc de PC afin que tous les appareils soient aptes à faire tourner Office 365 et n'aient pas plus de 5 ans ; Déploiement de Teams, faisant partie de Office 365, comme outil de collaboration et de visioconférence dans toute l'organisation, lancement du Cloud Office 365 	Directeur SE ICT a.i.

		pour le courrier électronique et le stockage de documents et passage à Office 365 comme traitement de texte standard.	
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et collaboration permanents des LPU/ambassadeurs • Soutien émanant du sommet de la hiérarchie (DirCom, Collèges, cabinet, etc.) 	
	Produit Subsidaire Transversal	Renforcement des services IT internes afin qu'ils puissent mieux servir les utilisateurs concernant l'environnement desktop	Sarah Blancke
Offre de wifi au sein du SPF Justice		<p>Développement de l'offre de wifi existante au sein du SPF Justice par les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équiper également toutes les justices de paix d'un wifi minimal ; • Sur la base des priorités, fixées en concertation avec les représentants du business, étendre la couverture locale pour les grands bâtiments et les bâtiments de taille moyenne ; • Lorsque c'est possible, pour tous les nouveaux bâtiments, prévoir le wifi dès la mise en service 	Directeur SE ICT a.i.
	Facteurs de succès	Il est nécessaire que la DG ROJ définisse une politique du wifi (équiper entièrement certains bâtiments, prévoir une présence du wifi dans chaque bâtiment, etc.).	

Objectif opérationnel 3.4	Préparer et exécuter le regroupement des services au sein d'un même bâtiment et adapter les conditions de travail à un nouvel environnement
----------------------------------	--

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
<i>Préparation du regroupement des services au sein d'un même bâtiment</i>	Le regroupement des services à terme implique à la fois des défis de facility management, mais aussi organisationnels. Une modélisation des actions, enjeux et impacts à différents niveaux est nécessaire. S'en suivra un plan d'actions multi-aspects (facility, change, RH, mobilité, etc.). Il sera question d'accélérer l'identification des besoins et la mise en œuvre de la numérisation et de l'archivage des dossiers et documents, et ce sous la responsabilité de chaque mandataire. Les domaines logistique et infrastructure seront aussi concernés. L'impact des nouvelles conditions de travail dans un espace de travail partagé sera analysé et fera l'objet de mesures. Enfin, le déménagement lui-même demandera un travail coordonné et structuré.	Jean-Paul Janssens
	Produit Subsidaire Transversal	Elaboration d'un Activity based plan pour les services centraux
	Produit Subsidaire Transversal	Assurer la mise en place de l'aspect « réseaux ».
		Sarah Blancke
		Directeur SE ICT a.i.

Objectif opérationnel 3.5	Créer et appliquer une politique de gestion transversale des aspects « orientation client » afin de renforcer les services rendus en interne et externe
----------------------------------	--

Programme ou Projet		Courte description	SPONSOR
Just4Clients		L'orientation client est une des valeurs du SPF Justice. Il en est de même au sein de nos services : ceci a un grand impact sur la qualité des services que nous livrons et sur la satisfaction de nos utilisateurs. Nous estimons que dans une première phase, ceci doit être développé en interne (clients internes des services). Dans une seconde phase, ceci sera développé pour les clients externes.	Jean-Paul Janssens
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement et soutien du haut management afin de propager l'attitude 'orientation client' au sein du SPF Justice • Large adhésion à l'orientation client au sein du SPF Justice • Suivi et monitorings permanents des mesures prises pour obtenir une meilleure satisfaction des clients 	

Objectif opérationnel 3.6	Professionaliser la gestion de projets au sein du département
----------------------------------	--

Programme ou Projet		Courte description	Sponsor
NEWPMO		Le projet vise à cartographier et à moderniser la méthode actuelle et les processus d'opérationnalisation de la stratégie (cycle stratégique) ainsi que le 'travail par projet', au moyen de la transformation numérique en cours au sein du SPF Justice. Nous essayons de rationaliser les processus par de nouvelles méthodes (numériques) sur la base d'une utilisation conviviale et efficace afin de travailler sur des projets de manière méthodique et de collecter davantage de données (numériques).	Jean-Paul Janssens

Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien d'ICT dans le développement ou achat d'un outil de gestion de projets digital. • Soutien des mandataires à leur PMO local
---------------------------	--

Objectif opérationnel 3.7	Améliorer le suivi budgétaire du SPF Justice
----------------------------------	---

Programme ou Projet	Courte description	SPONSOR
JUS22005 <i>Améliorer le cycle budgétaire et de gestion (planning des moyens)</i>	<p>Le cycle budgétaire et les activités budgétaires sous-jacentes doivent être davantage structurés sur la base de processus. L'objectif est une application qui soutient et aligne la confection du budget.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explication du lien entre politique, objectifs, initiatives et activités permanentes • Possibilité aux différents niveaux stratégiques de diriger des plans stratégiques et de gestion selon des initiatives, des activités et des moyens (gestion active des budgets disponibles) • Alignement selon la responsabilité et/ou l'autonomie accordée(s) • Simulations possibles (pour anticiper les changements) • Analyses de l'utilisation du budget, lancement d'un modèle de concertation permanent avec les titulaires de budget • Rapports périodiques permettant de diriger concrètement les opérations via les activités 	Daniel Flore (AI)
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation SMART d'objectifs stratégiques et opérationnels • Le cadre moyen, les dirigeants et les chefs de projet ont des connaissances budgétaires • Pilotage du management sur la base de réunions d'évaluation périodiques 	
<i>Améliorer le rapportage (incl. BI)</i>	<p>Les données de l'application SAP doivent être converties en rapports d'aide à la décision. Les besoins du top management et du middle management en matière d'analyse seront inventoriés et décrits formellement. Le but est de créer une plateforme accessible avec des rapports dynamiques.</p>	Daniel Flore (AI)

	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie BI globale présente et claire • Collaboration du SPF Bosa (accès à la banque de données SAP, quels sont leurs produits BI pour les SPF ?) • Définition des besoins par le management 	Daniel Flore (AI)
JUS22002 <i>Développer le contrôle de gestion et la comptabilité analytique</i>		<p>Le nouveau modèle de service du SE B&CG doit faire en sorte que la première et la deuxième ligne de défense soient représentées au sein du SE B&CG. Pour pouvoir mettre en œuvre ce nouveau modèle de service, il a été décidé pendant la réunion du groupe de pilotage Fedcom / Just4You du 2 décembre de lancer un projet selon les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle confirmation de l'organigramme • Définition de la stratégie et de la vision concernant le fonctionnement de la cellule « Contrôle interne » au sein du SE B&CG (thèmes, RACI, équipe) • Mise sur pied de la cellule Contrôle interne • Élaboration des contrôles à effectuer 	
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie et une vision sur le fonctionnement de la cellule Contrôle de gestion/Contrôle interne ont été établies. • Les premiers rapports et les premières analyses de contrôle de gestion peuvent être envoyés aux entités. • Les centres de coûts ont été mis au point. • Il a été décidé avec les entités de ce qu'elles veulent mesurer et savoir sur la base de la comptabilité analytique. 	Daniel Flore (AI)
JUS22004 <i>Améliorer le compte annuel</i>		<p>L'amélioration des comptes annuels est étroitement liée au déploiement de la deuxième phase du projet Just4You et de phases/projets futur(e)s. La deuxième phase comprend le passage de la DG ROJ, de l'OJ et de la DG EPI (à l'exception des frais de justice et de la masse des détenus) dans FEDCOM, sous la direction de l'équipe Just4You et Deloitte. L'input dans la comptabilité générale ne se fera dès lors plus au moyen de CGAB, mais directement dans FEDCOM par le biais des modules respectifs.</p> <p>En outre, le service Accounting effectue des clôtures mensuelles, ce qui a pour effet, d'une part, que la comptabilité générale et les différents historiques sont mieux gérés et/ou</p>	

		<p>corrigés et, d'autre part, que la clôture de la comptabilité générale est déjà préparée et peut être exécutée de manière plus correcte.</p> <p>Les points précités contribuent à une image chiffrée plus correcte des activités et des résultats du SPF Justice dans les comptes annuels.</p>	
	Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque le projet FEDCOM sera totalement finalisé (avec les frais de justice), la comptabilité générale dont relèvent les comptes annuels pourra être clôturée de manière correcte et qualitative. • Si l'immobilisation de la justice est gérée convenablement, le traitement dans la comptabilité pourra être correct. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que les amortissements pourront être portés en compte de manière parfaitement correcte. 	
JUS22003		<p>Les fournisseurs doivent envoyer les factures sous format électronique, via la plateforme Mercurius – PEPPOL, dans le programme SAP (prévu pour février 2022). L'objectif est que les fournisseurs utilisent de plus en plus la plateforme, au lieu des factures PDF.</p>	Daniel Flore (AI)
	Facteurs de succès	<p>30 à 50 % des factures sont introduites via la plateforme Mercurius - PEPPOL. Naturellement, un pourcentage supérieur serait une plus-value.</p>	

Objectif opérationnel 3.8	Développer une gestion du travail législatif plus agile, en établissant le juste équilibre entre spécialisation et transversalité
----------------------------------	--

Programme ou Projet	Courte description	Sponsor
<i>JUSTLEGALORG</i>	Mettre en place une organisation et une répartition du travail qui concilie spécialisation et transversalité	Daniel Flore
<i>JUSTLEGALTOOLS</i>	Développer les outils qui permettent une approche standardisée du travail législatif (Sharepoint, Teams, Codex,...)	Daniel Flore
<i>JUSTLEGALPROCESS</i>	Optimaliser le processus de préparation du travail législatif	Daniel Flore

2.2.2.4. Les principaux processus de 2022 – 2024

Objectif opérationnel 1.1	Améliorer les processus clés administratifs (FRONT OFFICE) du SPF Justice
----------------------------------	--

Direction générale Législation, libertés et droits fondamentaux, sous la responsabilité de M. Daniel Flore		
Processus	Description	Indicateurs
<i>Assurer le suivi de la tutelle sur les mineurs étrangers non accompagnés</i>	Ce processus consiste en : l'identification de mineurs étrangers non accompagnés ; la prise en charge de mineurs étrangers non accompagnés ; la désignation de tuteurs ; le suivi des tuteurs.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de premiers signalements Nombre de décisions à propos de l'âge (majeur – mineur) Nombre de tutelles en cours – cessations de tutelles Délai de désignation des tuteurs Nombre de tuteurs (par type)

Direction générale Organisation judiciaire, sous la responsabilité de M. Michaël Lamhasni		
Processus	Description	Indicateurs
<i>Générer, traiter, contrôler et payer les états de frais liés aux Frais de justice</i>	Le traitement des états de frais se fait au niveau de la première instance par un processus automatisé, avec un monitoring au niveau central.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et pourcentage de notes de frais introduites Nombre et pourcentage de notes de frais refusées, car hors délai Nombre et pourcentage de notes de frais taxées sans correction Nombre et pourcentage de notes de frais dont le montant est corrigé

		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et pourcentage de recours • Nombre et pourcentage de décisions cassées par le recours • Nombre et pourcentage de paiements effectués dans le délai légal • Nombre et pourcentage de paiements effectués hors délai légal • Nombre et pourcentage de paiements refusés ou en attente • Nombre de prestations et dépenses par nature des prestations, par arrondissement et par période (trimestre, année)
--	--	--

Objectif opérationnel 1.2	Contribuer à créer les conditions légales, techniques et logistiques permettant au processus judiciaire de se dérouler de manière optimale
----------------------------------	---

Direction générale Organisation judiciaire, sous la responsabilité de M. Michaël Lamhasni		
Processus	Description	Indicateurs
<i>Traiter les demandes d'inscription, de réinscription, les plaintes, les suspensions et les radiations des experts et traducteurs aux registres nationaux</i>	<p>Il s'agit de rencontrer les obligations légales prévues aux articles 555/6 à 555/16 du Code judiciaire.</p> <p>Seules les personnes qui sont inscrites au Registre national des experts judiciaires et des traducteurs et interprètes jurés sont autorisées à porter le titre d'expert judiciaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouvelles demandes d'inscription reçues sur l'année • Nombre et pourcentage d'experts et de traducteurs-interprètes jurés inscrits provisoirement dans la base de données (en 2022) • Nombre et pourcentage de dossiers visés par la Commission d'agrément / moyenne de séances par dossier

	<p>ou de traducteur, interprète ou traducteur-interprète juré et à agir en tant que tel.</p> <p>Cette inscription se fait sur décision du ministre de la Justice ou du fonctionnaire délégué par lui, au terme d'un processus de récolte et d'analyse d'informations et sur base de l'avis d'une commission d'agrément.</p> <p>Des sanctions peuvent être prises à l'encontre des experts judiciaires ou des traducteurs et/ou interprètes jurés qui manquent aux devoirs de leurs missions ou ont un comportement qui constitue un manquement à la déontologie. Il s'agit également d'une décision qui ne peut être prise qu'à l'issue d'un processus de contrôle et d'avis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et pourcentage de dossiers visés par la Commission d'agrément en vue leur inscription dans le registre définitif/ moyenne de séances par dossier • Nombre et pourcentage d'experts et de traducteurs-interprètes jurés inscrits provisoirement dans la base de données et dont l'inscription pour 6 ans est validée par le ministre (ou fonctionnaire délégué) • Nombre et pourcentage d'experts et de traducteurs-interprètes jurés inscrits directement pour 6 ans après validation de leur inscription par le ministre (ou fonctionnaire délégué) • Nombre d'avis de refus d'inscription « définitive /provisoire » formulés par la commission • Nombre de décisions de refus d'inscription « définitive/provisoire » prises par le ministre • Nombre de plaintes formulées par les autorités mandantes et autres • Nombre de recours au Conseil d'État • Nombre et pourcentage de radiations/suspensions • Nombre de désinscriptions volontaires • Compétences linguistiques pour lesquelles il n'y a aucun traducteur et/ou interprète validé dans le registre • Domaines de compétences pour lesquelles il n'y a aucun expert validé dans le registre • Nombre de cartes de légitimation attribuées (coût) • Nombre de cachets provisoires attribués (coût) • Nombre de cachets définitifs attribués (coût) • Montant des frais d'inscription reçus
--	---	--

Objectif opérationnel 1.5	Exécuter les peines et mesures de manière humaine, sûre, individualisée, dirigée vers la réintégration
----------------------------------	---

Direction générale Établissements pénitentiaires, sous la responsabilité de M. Rudy Van De Voorde		
Processus	Description	Indicateurs
<i>Procéder à la collecte d'informations dans le cadre de la radicalisation</i>	<p>Afin de réaliser régulièrement une évaluation du risque exacte des détenus en vue de déterminer la classification, le régime et les modalités, il est important de disposer d'informations actualisées. Pour chaque détenu figurant sur la liste CelEx, il convient de disposer d'un dossier d'information centralisé et actualisé qui puisse être consulté à tout moment par tout acteur investi d'une mission de conseil ou de décision.</p> <p>Les observations émanant des prisons constituent un élément important en la matière. C'est la raison pour laquelle le contenu et la fréquence seront augmentés.</p>	<p>Nombre de détenus CelEx pour lesquels on dispose d'un rapport d'observation standardisé local bimestriel.</p>
<i>Exécuter des procédures d'urgence et d'intervention</i>	<p>Chaque prison dispose d'un plan d'urgence et d'intervention (PUI) standardisé qui doit être actualisé chaque année afin d'être toujours adapté à la réalité d'un monde qui change.</p> <p>Un test pratique doit avoir lieu chaque année dans chaque prison (exercice de simulation ou</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de PUI actualisés • Nombre d'exercices pratiques effectués

	simulation avec des partenaires) afin d'évaluer dans quelle mesure les processus et procédures établis sont suffisants et afin de procéder à d'éventuelles adaptations.	
Exécuter des sweepings de GSM	Dans le cadre de la garantie de la sécurité, chaque prison est tenue de procéder, d'initiative et de manière standardisée, à un nombre défini de sweepings de GSM et de faire rapport à cet égard.	Nombre de sweepings effectués

Objectif opérationnel 2.1	Élaborer l'ensemble des initiatives réglementaires qui découlent de la déclaration gouvernementale en renforçant le rôle du SPF dans la création et coordination normatives
----------------------------------	--

Direction générale Législation, libertés et droits fondamentaux, sous la responsabilité de M. Daniel Flore		
Processus	Description	Indicateurs
<i>Préparer les projets de nouvelles normes à adopter et les accompagner tout au long du processus normatif pour en permettre l'adoption et la mise en œuvre</i>	En concertation avec les partenaires, établissement de projets/propositions dûment fondés sur le plan du contenu et de la qualité législative et suivi de ces projets/propositions tout au long du processus normatif pour en permettre l'adoption et la mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> Dans 60 % des projets législatifs, le travail rédactionnel se fait sur SharePoint Dans 90 % des projets législatifs, une analyse systématique de l'avis du Conseil d'État a été faite Dans 90 % des projets législatifs, une fiche d'impact est remplie et communiquée aux entités concernées

Objectif opérationnel 3.1

Développement d'une politique RH moderne et innovante dans les domaines du bien-être, du développement du personnel (Academy), du recrutement et du leadership

Service d'encadrement de Personnel et Organisation Mme Sarah Blancke		
Processus	Description	Indicateurs
<i>Promouvoir un collaborateur dans une classe supérieure du niveau A</i>	Ce processus consiste en : la communication de la déclaration de vacance ; la collecte et la vérification des candidatures ; l'organisation de l'entretien ; la constitution des dossiers de promotion ; l'examen des dossiers de promotion au comité de direction ; l'examen des réclamations ; la promotion des lauréats.	<ul style="list-style-type: none">• Durée de toute la procédure de promotion• Durée entre la publication et l'avis de recevabilité de candidature aux candidats• Durée entre l'entretien et le passage devant le comité de direction• Durée entre le passage devant le comité de direction et la nomination des lauréats• Durée entre la réception d'une réclamation et son examen au comité de direction
<i>Onboarding d'un nouveau collaborateur</i>	Offre de la fonction au candidat ; établissement du dossier d'entrée en service ; information et accompagnement du dirigeant ; premier contact et accompagnement du nouveau collaborateur avant son entrée en service ; accompagnement du nouveau collaborateur lors de son premier jour de travail ; accompagnement du nouveau collaborateur lors de sa première semaine de travail ; point de contact - accueil auquel les collaborateurs/dirigeants peuvent s'adresser pendant les phases de preboarding et d'onboarding (jusqu'à environ 6 mois après l'entrée en service).	<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage de satisfaction du nouveau collaborateur• Pourcentage de satisfaction du dirigeant qui a accueilli un nouveau collaborateur• Rotation sur une base volontaire / sorties de service dans les 6 mois

Objectif opérationnel 3.5

Créer et appliquer une politique de gestion transversale des aspects « orientation client » afin de renforcer les services rendus en interne et externe

**Service d'encadrement ICT, sous la responsabilité de
Directeur SE ICT a.i.**

Processus	Description	Indicateurs
<i>Gestion d'une demande</i>	L'objectif du processus "Gestion de la demande" est de traiter de manière structurée les demandes standard de nos clients de services/produits offerts par le SE ICT (ordinateur, disque partagé, boîte électronique fonctionnelle, etc.) et ce, sur l'ensemble de l'organisation ICT (service desk, infrastructure, etc.) avec un suivi interne intégral de ce traitement et des statistiques y afférentes afin d'adapter le processus le cas échéant.	Statistiques (quantité/temps moyen de résolution) par type de demande

**Services du Président, sous la responsabilité de
M. Jean-Paul Janssens**

Processus	Description	Indicateurs
<i>Monitorer les chiffres clés de la communication</i>	Analyse quantitative annuelle de l'usage des canaux de communication principaux du SPF Justice	<ul style="list-style-type: none">• Nombre total de followers / posts sur tous les canaux de médias sociaux• Taux de trafic sur le site web• Taux de trafic sur l'intranet• Nombre de communications par e-comm / analyse du contenu selon le sujet• Nombre de demandes à la cellule Info

		<ul style="list-style-type: none">• Nombre de commandes de brochures• Estimation du nombre de demandes de presse• Estimation du nombre d'événements organisés
--	--	---

Objectif opérationnel 3.6**Professionaliser la gestion de projets au sein du département****Services du Président, sous la responsabilité de
M. Jean-Paul Janssens**

Processus	Description	Indicateurs
Suivre la réalisation du plan stratégique	<p>Le processus de suivi mis en place au SPF Justice, sous la responsabilité du service Appui stratégique des Services du Président (« PMO central »), repose sur le fonctionnement d'un réseau de correspondants (« PMO locaux ») dans les trois directions générales, les trois services d'encadrement et les Services du président. L'objectif du processus est la mise à la disposition du Président du Comité de direction, d'informations consolidées au niveau du SPF sur l'avancement des objectifs du contrat d'administration. Il existe deux sous-processus : un monitoring (sous forme quadrimestrielle) et une évaluation (sous forme d'un rapport concernant l'exécution du contrat d'administration rédigé chaque année). Le processus sera amélioré durant la période 2022-24 sur les aspects suivants : la disponibilité des informations, la qualité des données, la rapidité du processus et la collaboration au sein du réseau.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Pour la disponibilité des informations : le nombre d'informations mises à jour disponibles sur le Project File Center (la valeur de base étant le nombre d'informations disponibles en septembre 2021)• Pour la qualité des données : le pourcentage de données répondant aux normes en la matière (la valeur de base étant le nombre de rubriques du business case complétées correctement)• Pour la rapidité du processus : la diminution du temps nécessaire au processus end-to-end (la valeur de base étant le délai entre le début de la collecte des informations (ou la demande spécifique du Président) et l'envoi des résultats au Président)• Pour la collaboration au sein du réseau : le développement collaboratif d'outputs méthodologiques (la valeur de base étant le nombre d'outputs méthodologiques développés en commun en 2021)

Objectif opérationnel 3.7**Améliorer le suivi budgétaire du SPF Justice****Service d'encadrement B&B, sous la responsabilité de
M. Daniel Flore (AI)**

Processus	Description	Indicateurs
Engagement et état estimatif	<p>Le processus Engagements et états estimatifs, sous la responsabilité du Service Engagements au sein du SE B&CG, assure l'organisation, la coordination et le contrôle de l'exécution du budget des engagements (hors traitement du personnel) pour une utilisation optimale des crédits budgétaires octroyés aux différentes entités du SPF Justice.</p> <p>Les états estimatifs concernent l'ensemble des dépenses récurrentes qui seront exigibles au cours de l'année budgétaire sur base des contrats ou des dispositions légales ou réglementaires existants. Ils représentent environ 60% des engagements couverts par tout le processus Engagements.</p> <p>Ainsi à travers le processus Engagements et états estimatifs, les activités suivantes sont réalisées :</p> <ul style="list-style-type: none">- Développement d'une politique de gestion des engagements,	<ul style="list-style-type: none">• Instructions des états estimatifs adaptées et publiées• Minimum 90% (en montant) d'avis favorables sur les états estimatifs soumis à l'IF• Procédure d'engagements simultanés adaptée et publiée• 2 exercices de nettoyage de l'encours (au 2e trimestre et à la clôture de l'année budgétaire)• Développement d'un rapport de suivi de l'exécution des états estimatifs• Minimum 95% d'engagements (en montant) des états estimatifs approuvés

	<ul style="list-style-type: none">- Contrôle et approbation des dossiers d'engagements (PO) dans le système Fedcom SAP ;- Coordination, contrôle et transmission des états estimatifs à l'Inspection des Finances ;- Elaboration des instructions relatives aux engagements et aux états estimatifs pour les clients internes ;- Suivi des engagements (PO) et leur rapportage ;- Suivi de l'encours des engagements (PO) et de leur clôture ; <p>Accompagnement et support des gestionnaires des différentes entités dans leurs activités relatives au processus Engagements.</p>	
--	--	--

2.3. La participation concerne les secteurs d'activité transversaux

Ce chapitre est présenté sous réserve de validation prochaine par le conseil des ministres.

Secteur transversal	Objectif transversal	KPI
Général	<p>1.1. <u>Déclaration générale</u> Les SPF et SPP s'engagent à se profiler comme le partenaire par excellence du gouvernement. Les organisations réaffirment ici leur engagement à mettre tout en œuvre pour contribuer au succès de la nouvelle législature. Les SPF/SPP coopéreront avec le gouvernement dans une relation de confiance mutuelle, et ce, afin de réaliser l'Accord de Gouvernement. Les SPF/SPP développeront des objectifs en vue de réaliser les objectifs fixés par leur(s) Ministre(s) et/ou Secrétaire(s) d'État compétents dans leurs exposés d'orientation politique respectifs.</p>	/
	<p>1.2. <u>Plan d'action fédéral</u> De manière transversale, chaque SPF/SPP s'engage, dans le cadre de ses compétences et moyens, à participer à la rédaction et/ou mise en œuvre notamment des plans fédéraux/nationaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action fédéral Handicap • Plan fédéral Gender Mainstreaming • Plan d'action fédéral pour la résilience psychologique au travail • Plans annuels d'action de lutte contre la fraude sociale et le dumping social • Plan fédéral de lutte contre la pauvreté et les inégalités • Plan d'action fédéral pour la politique d'achat • Plan fédéral de Développement durable • Plan d'action fédéral de simplification administrative • Plan fédéral Economie circulaire • Plan d'action fédéral pour la Promotion du vélo BE CYCLIST • Plan national Energie - Climat • Plan stratégique Diversité • Stratégie nationale de cybersécurité 	a) Intégration à laisser à l'initiative de chaque SPF/SPP (vu qu'il y a déjà un monitoring prévu dans chaque plan d'action fédéral).

Durabilité	<p>Dans le cadre de ses compétences et ressources, chaque SPF/SPP s'engage à participer à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre d'autres potentiels plans d'action, déterminés par le gouvernement.</p>	
	<p>1.3. <u>Dans l'administration</u> Chaque SPF/SPP s'engage à maintenir ou mettre en place une culture et des conditions de travail permettant une adéquation maximale entre vie professionnelle et vie privée. Dans ce cadre, chaque SPF/SPP visera une moyenne de minimum 2 jours par semaine de télétravail sur base annuelle, en respectant le principe du choix individuel pour leurs collaborateurs.</p>	<p>a) Evolution² du nombre moyen de jours de télétravail sur base hebdomadaire pris par chaque employé (dont la fonction permet le télétravail), mesurée le 31 décembre.</p> <p>b) Le Collège charge le réseau des directeurs P&O de formuler d'autres indicateurs pertinents relatifs à cet objectif transversal, pour que ces KPIs³ puissent être intégrés dans le plan opérationnel dès 2023.</p>
	<p>1.4. <u>Bien-être</u> Les SPF/SPP sont persuadés du fait que des collaborateurs motivés, dans un environnement de travail agréable et des procédures simplifiées, constituent le fondement d'un bon service public qui, dès lors, fournira des services de qualité aux usagers ainsi qu'aux partenaires. Les SPF/SPP s'engagent dès lors à intégrer dans leur plan opérationnel des objectifs concernant l'importance d'une culture de travail moderne et attractive au sein de laquelle l'innovation, l'autonomie, la responsabilisation individuelle, le respect et l'équilibre vie privée-vie professionnelle, y trouvent toute leur importance.</p>	<p>a) Au moins une analyse de risques psycho-sociaux par législature Y/N.</p> <p>b) Au moins une enquête de satisfaction⁴ (formulaire standardisé commun à tous les SPF/SPP) auprès du personnel effectuée par législature Y/N.</p> <p>c) Plan d'action établi sur base des résultats de l'enquête de</p>

² Le cas échéant où le SPF/SPP a déjà de très bons résultats concernant l'objectif transversal et conséquemment un pourcentage d'évolution faible, le SPF/SPP devra dès lors avoir recours au principe « comply or **explain** » pour justifier ses résultats dans le rapport de suivi.

³ Ces KPIs devront préalablement être soumis pour approbation et approuvés par le Collège des Présidents et le Conseil des Ministres.

⁴ Suggestion du groupe de travail 'Objectifs transversaux' : un engagement du SPF BOSA à soutenir les SPF/SPP dans le processus des enquêtes de satisfaction, selon leurs besoins respectifs.

Inclusion		<p>satisfaction⁵ auprès du personnel et sur base de l'analyse de risques psycho-sociaux Y/N.</p> <p>d) Option 1 : Le % d'actions du plan d'action mises en œuvre Option 2 : Les actions du plan d'action sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.</p>
	<p>1.5. <u>Diversité & Personnes avec un Handicap</u> Les SPF/SPP participeront activement dans les objectifs du gouvernement en matière d'inclusion et de lutte contre les discriminations (sociales, genres, orientations sexuelles, handicap, etc.). Ils participeront à la rédaction et/ou mise en œuvre des plans fédéraux en la matière et définiront leur participation dans leur plan opérationnel. Chaque SPF/SPP intégrera dans son organisation les principes de gestion inclusive et mettra en place des mesures pertinentes en la matière.</p>	<p>a) Mesurer l'évolution⁶ du pourcentage d'inclusion⁷ des personnes avec un handicap⁸, le 31 décembre.</p>
	<p>1.6. <u>Egalité des sexes & lutte contre le harcèlement</u> Dans le cadre de ses moyens, le SPF/SPP promouvra l'égalité des femmes et des hommes dans la société par le biais de la réalisation de ses missions. Pour ce faire, il mettra en œuvre les dispositions de la Loi Gender mainstreaming du 12 janvier 2007 et de son arrêté d'exécution.</p>	<p>a) Chaque SPF/SPP s'engage à fournir à temps les données pertinentes à l'Infocentre Y/N⁹.</p>

⁵ Suggestion du groupe de travail 'Objectifs transversaux' : un engagement du SPF BOSA à soutenir les SPF/SPP dans le processus des enquêtes de satisfaction, selon leurs besoins respectifs.

⁶ Le cas échéant où le SPF/SPP a déjà de très bons résultats concernant l'objectif transversal et conséquemment un pourcentage d'évolution faible, le SPF/SPP devra dès lors avoir recours au principe « comply or **explain** » pour justifier ses résultats dans le rapport de suivi.

⁷ Utilisation des indicateurs de l'Infocentre comme références pour mesurer l'évolution (ex. : si en 2021, on est à 1% selon l'Infocentre, et, si en 2022, on est à 1,1% selon l'Infocentre, le KPI montrera une évolution de 10%).

⁸ Le nombre total de personnes avec un handicap travaillant dans un SPF/SPP est toujours plus élevé que mesuré, car il y a toujours un certain nombre de personnes avec un handicap qui ne souhaitent pas être reconnues comme telles.

⁹ Le groupe de travail 'objectifs transversaux' a décidé de n'arrêter qu'un KPI pour cet objectif, dans le but d'éviter des redondances avec les plans d'action fédéraux (ex. : Plan fédéral Gender Mainstreaming et Plan stratégique Diversité).

Digitalisation	<p>Afin de remédier aux déséquilibres structurels et historiques, le SPF/SPP tiendra compte de la situation différente des femmes et des hommes (intégration de la dimension de genre ou gender mainstreaming) dans ses avis au politique et dans ses actions, activités récurrentes, programmes et projets, et plus particulièrement dans les activités qu'il mènera dans le cadre du présent plan.</p>	
	<p>1.7. <u>Transition digitale / accessibilité digitale</u> Chaque SPF/SPP participera pleinement à la confection et à la réalisation des objectifs gouvernementaux en matière de digitalisation des procédures administratives. Chaque SPF/SPP définira chaque année des objectifs opérationnels en matière de digitalisation au profit de ses utilisateurs et au sein desquels une attention particulière sera apportée aux inégalités en matière de digitalisation. Chaque SPF/SPP assure l'accessibilité numérique de ses procédures¹⁰ et effectue une analyse annuelle à cet effet.</p>	<p>a) Chaque SPF/SPP dispose d'une liste actuelle des priorités de numérisation prenant notamment en compte la consultation des utilisateurs Y/N. b) Plan d'action pour implémenter les priorités de numérisation établi Y/N. c) Option 1 : Le % d'actions du plan d'action mises en œuvre Option 2 : Les actions du plan d'action sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.</p>
	<p>1.8. <u>Cybersecurity</u> Chaque SPF/SPP doit protéger son environnement informatique contre les attaques informatiques. Dans ce cadre, chaque SPF/SPP envisagera une politique "security by design" dans le cadre du développement de ses applications et systèmes et participera pleinement aux initiatives transversales prises par le Gouvernement, le CCB et la DG DT du SPF BOSA en la matière.</p>	<p>a) Le Collège charge un groupe de travail d'experts (GCloud, DPO, conseillers en sécurité de l'information, etc.) de définir les KPIs¹¹ pertinents à intégrer dans le plan opérationnel dès 2023. b) Option 1 : Le % d'initiatives transversales mises en œuvre. Option 2 : Les initiatives transversales (par ex. les initiatives prises par le CCB)</p>

¹⁰ Procédure : transaction entre citoyen(s)/entreprise(s)/service(s) public(s) et les services publics

¹¹ Ces KPIs devront préalablement être soumis pour approbation et approuvés par le Collège des Présidents et le Conseil des Ministres.

Accessibilité		sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.
	<p>1.9. <u>Continue</u> :</p> <p>La confiance des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics se bâtit également grâce à la qualité des services rendus par les administrations publiques. Chaque SPF/SPP définira des objectifs, dans ses plans opérationnels, concernant l'orientation-client et l'amélioration des services rendus à la société belge.</p> <p>Chaque SPF/SPP définira des objectifs opérationnels afin de mesurer ou de mettre en place, dans la limite de ses moyens, des systèmes de mesure de la satisfaction des usagers. Dans ce cadre, une attention toute particulière sera apportée à l'accessibilité des services aux couches les plus défavorisées de la société.</p>	<p>a) La satisfaction des clients¹² est mesurée Y/N.</p> <p>b) Plan d'action relatif à la satisfaction clients établi Y/N.</p> <p>c) Option 1 : Le % d'actions du plan d'action relatif à la satisfaction clients mises en œuvre. Option 2 : Les actions du plan d'action relatif à la satisfaction clients sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.</p> <p>d) Chaque SPF/SPP participe aux actions prévues par la Régie des bâtiments en ce qui concerne l'accessibilité des bâtiments Y/N.</p> <p>e) Le % de bâtiments répondant au(x) critère(s) d'accès PMR (personnes à mobilité réduite).</p> <p>f) Plan d'action relatif aux bâtiments répondant au(x) critère(s) d'accès PMR établi Y/N.</p> <p>g) Option 1 : Le % d'actions du plan d'action mises en œuvre¹³. Option 2 : Les actions du plan d'action sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.</p>

¹² Suggestion du groupe de travail 'Objectifs transversaux' : un engagement du SPF BOSA à soutenir les SPF/SPP dans le processus des enquêtes de satisfaction, selon leurs besoins respectifs.

¹³ Les KPIs e), f) et g) sont d'application si les SPF/SPP sont en charge de la gestion de leurs propres bâtiments.

<p>Bonne gestion</p>	<p>1.10. <u>Partenariats / collaboration internationale</u> :</p> <p>De janvier à juin 2024, la Belgique assurera à nouveau la Présidence du Conseil de l'Union européenne. Dans les faits, les travaux d'une Présidence commencent avec la Présidence précédente (Espagne, à partir de juin 2023) et se terminent avec la suivante (Hongrie, décembre 2024). C'est une opportunité pour la Belgique de mettre des thématiques prioritaires à l'agenda européen mais également de pouvoir influencer l'issue/l'avenir de certains dossiers en cours de négociation.</p> <p>Dès 2022, les SPF/SPP s'engagent à commencer leur préparation interne, à mettre en place des processus de concertation avec leur partenaires fédéraux et nationaux et à participer aux initiatives du SPF Affaires étrangères. Dans ce cadre, l'État fédéral s'engage à mettre en place des moyens supplémentaires afin de permettre aux SPF/SPP d'assurer leurs responsabilités dans le cadre la Présidence sans trop impacter leurs missions organiques.</p> <p>Chaque SPF/SPP recherche activement des contacts internationaux (experts), des bonnes pratiques, des solutions innovantes pour des défis communs dans leurs domaines d'expertise respectifs auprès des administrations étrangères et les partage avec les autres SPF/SPP intéressés.</p>	<p>a) Chaque SPF/SPP met en place une structure interne pour soutenir le SPF Affaires étrangères dans la préparation de la présidence européenne dès 2022 Y/N.</p>
<p>Services</p>	<p>1.11. <u>Communication</u> :</p> <p>Chaque SPF/SPP contribue à une politique de communication transversale (information, sensibilisation, discussion) efficace, efficiente et interactive, adaptée aux besoins du citoyen.</p> <p>Chaque SPF/SPP coopère à la mise en œuvre des principes généraux de la communication fédérale dans toutes ses activités de communication.</p> <p>Chaque SPF/SPP met en œuvre une synergie et une coopération avec d'autres organisations dans le domaine de la communication afin de renforcer l'efficacité, l'efficience et l'impact.</p>	<p>a) Le Collège mandate le réseau des communicateurs fédéraux pour organiser une session de réflexion sur les moyens de communication, la qualité de l'information et les 'lessons learned' (par ex. : de la gestion de crise) Y/N.</p> <p>b) Chaque SPF/SPP participe aux sessions de réflexion susmentionnées Y/N.</p>

3. Le plan de communication relatif au plan stratégique

Après la signature du plan stratégique par le ministre ou secrétaire d'État compétent pour la partie la plus importante du secteur d'activité du service public, le service public publie le contenu du plan stratégique sur son site web et lance l'exécution des actions de communication reprises dans le plan de communication du plan stratégique.

Ce plan de communication – tant pour la communication interne que pour la communication externe – doit être relatif au contenu du plan stratégique et coordonné par le SPF BOSA pour les secteurs d'activités transversaux.

Il peut comprendre les sections suivantes (voir annexe 1 pour exemple) :

- Groupes cibles
 - En interne
 - Au niveau politique
 - Au niveau syndical
 - Au niveau des organes contrôlants (Inspection des Finances)
 - En externe
- Objet de la communication
 - Informer
 - Demande l'avis
 - S'assurer de la bonne compréhension
- Date de la communication
 - Date antérieure à la signature
 - Date postérieure à la signature
- Le contenu du message
 - Message d'information résumant l'état des lieux
 - Message demandant la participation des groupes cibles
 - Message demandant l'attention ou la prise de connaissance du document par les groupes cibles
- Le canal de communication
 - Intranet
 - Site Web
 - Email
 - Réunion en virtuel ou en présentiel
- Le matériel utilisé comme support à la communication
 - PDF
 - PPT
 - Vidéo
 - Infographie
 - Word pour donner la possibilité de modifier le projet de plan stratégique (trackchange)

- La personne en charge de la rédaction
- La personne tenue responsable

4. Le cadre financier pluriannuel

4.1. Aperçu des moyens

4.1.1. Le budget du SPF JUSTICE

Schéma des moyens Plan stratégique	2022	2023	2024
Crédits de personnel (et similaires)	1.303.579	1.290.932	1.277.125
Moyens pour dépenses courantes	445.275	450.362	447.841
Moyens d'investissement	64.023	59.468	58.186
Subventions, dotations & transferts financiers	244.322	269.706	301.485
Supplément Enveloppe Renforcement Justice 2021-2024(*)		50.000	25.000
Projets Plan de Relance (**)	45.883	38.151	25.920
Totaux	2.103.082	2.158.619	2.135.557

(*) Une enveloppe de 175 millions d'euros est intégrée dans les crédits 2022 votés

(**) TVA comprise, budget indicatif par année (EU décide chaque année de l'octroi)

Dans le scope

DO 21,40,51,53,58 +OJ DO 56

Not in scope

VSSE, KSC, Cultes, Cabinets, Commissions

4.1.2. Les ressources en personnel du SPF JUSTICE

5. Fig 2.1.1 : Effectifs au 31/12 par entité

	2016	2017	2018	2019	2020
Établissements pénitentiaires	9720	9864	9903	9564	9611
Ordre judiciaire	11641	11349	11452	11482	11744
Services centraux	1071	1108	1130	1162	1217
Entités autonomes	804	862	880	898	887
Total général	23236	23183	23365	23106	23459

Fig 2.1.2 : ETP budgétaire au 31/12 par entité

	2016	2017	2018	2019	2020
Établissements Pénitentiaires	8581	8472	8521	8115	8397
Ordre judiciaire	10718	10368	10478	10451	10802
Services centraux	983	1081	796	980	1043
Entités autonomes	751	816	770	797	669
Total général	21033	20737	20565	20343	20911

5. Les engagements mutuels

Le ministre de la Justice et le comité de direction du SPF Justice 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.

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 plan stratégique. 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 plan, la priorité est toujours donnée à l'exécution des missions du SPF Justice.

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 plan stratégique et les contrats de gestion conclus avec le Collège des cours et tribunaux, le Collège du ministère public et la Cour de cassation.

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.

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

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.

Le président du SPF Justice, avec les mandataires, s'engage à entreprendre les actions nécessaires qui permettent la réalisation des objectifs visés dans ce plan stratégique. À cet effet, chaque mandataire conclut un engagement formel avec le président.

Les signataires suivent la réalisation des objectifs et initiatives du plan stratégique. Un état de réalisation sera présenté régulièrement au comité de direction. Les parties évalueront annuellement l'exécution du plan opérationnel. Cette évaluation fera l'objet d'un rapport.

6. Annexes

6.1. Annexe 1 – plan de communication – Template

Action	Cible	Groupe cible	Objet de com'	Date	Messages	Canal	Matériel	Rédacteur	Responsable
Lancement du plan stratégique 2022-2024	Interne	Membres du personnel	Informers	Après signature	<u>Message principal</u> : le plan stratégique a été signé. Il porte sur les années 2022-2024. Il comporte 3 objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels par entité. Les valeurs suivantes : respect intégrité transparence et orientation client gardent une place centrale. Des modifications au présent plan stratégique peuvent être apportées.	Intranet	Vidéo	COM DVSP	Sharon Beavis
		Membres du personnel	Informers	Après signature	<u>Message secondaire</u> : prendre connaissance du plan stratégique 2022-2024 sur intranet	Intranet	PDF	COM DVSP	Sharon Beavis
		Middle management	Informers	Après signature	<u>Message secondaire</u> : le plan stratégique 2022-2024 est publié sur l'intranet. Veuillez souligner les objectifs en rapport avec le domaine d'activités de votre service et	NOTE DE SERVICE	PPT PDF note de service	ASO	Chaque DG ou DE

					l'évaluation de vos collaborateurs.				
		Management team entités	Informier / Faire comprendre	Après signature	<u>Message secondaire</u> : Voici le plan stratégique avec ses ** objectifs stratégiques et opérationnels	Email et réunion	PPT + PDF	ASO	Membres du comité de direction
Politiques	Cellule stratégique du ministre	Informier	1 ^{er} décembre	Voici le projet du plan stratégique 2022-2024	Réunion du Comité de direction	Proposition Plan stratégique + plan de communication	ASO	JP Janssens	
		Informier	Après signature	Le plan stratégique 2022-2024 signé par toutes les parties a été publié sur le site web et fait l'objet d'une communication à destination de tous les collaborateurs.	Email	Texte email + liens site web	ASO	JP Janssens	
Syndicats	Comité de concertation de base ?	Informier	Après signature	Le plan stratégique 2022-2024 a été signé par le ministre et comporte 3 objectifs stratégiques ainsi que 4 valeurs principales.	Réunion	PPT	ASO	JP Janssens	
IF	IF	Informier	Après signature	<u>Message principal</u> : le plan stratégique a été signé. Il porte sur les années 2022-2024. Il comporte 3 objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels par	Email	Texte email	ASO	JP Janssens	

					DG et DE. Les valeurs suivantes : respect, transparence, intégrité et orientation client gardent une place centrale.				
Externe	Réseaux (stakeholders) par DG	Informers	Après signature	<u>Message pour la publication du plan stratégique 2022-2024.</u>	Email et/ou réunion	Infographie	ASO	Chaque DG/DE	
	Grand public	Informers	Après signature	<u>Message pour la publication du plan stratégique 2022-2024.</u>	Site Web+ social media	Infographie+ PDF Plan stratégique 2022-2024	COM DVSP	JP JANSSENS	
	Réseaux et grand public	Informers	Rapport annuel année +1	Article sur le plan stratégique	PDF+ rapport physique	Texte+infographies+photos	COM DVSP +ASO	JP JANSSENS	