



## Un ministère public performant en perpétuelle évolution

### Note d'orientation stratégique 2016-2021

En 2007, le ministère public a défini ses mission, vision et valeurs, qui consistent, afin d'assurer le maintien de l'État de droit démocratique, à avoir, à l'égard de chaque fait punissable, dans un délai socialement acceptable, une réaction judiciaire proportionnelle et socialement pertinente, qui tienne compte de l'intérêt des victimes.

À cet effet, le ministère public mènera ses enquêtes et exercera ses poursuites de manière objective et loyale, à charge et à décharge, dans le respect de la loi et des droits fondamentaux, plus précisément du droit à un procès équitable et des droits de la défense.

Il s'efforcera de garantir auprès des diverses juridictions un déroulement efficace du procès et une bonne administration de la justice.

\*

Depuis l'an 2000, le ministère public s'est mué en une organisation plus performante, qui, s'appuyant sur une politique criminelle évolutive, remet sans cesse en question la qualité de son propre fonctionnement.

Au cours des deux premiers cycles de politique septennaux, (1) il s'est penché sur les composantes stratégiques et de gestion nécessaires à une politique criminelle globale, (2) il a évalué son propre fonctionnement et l'a rendu plus transparent grâce à des instruments tels que le modèle de qualité du ministère public, la mesure de la charge de travail, les statistiques de parquet et l'outil de mesure et de suivi de la politique de sécurité locale, (3) ayant fait de la lutte contre l'arriéré judiciaire sa priorité absolue, il a amélioré les durées de traitement et (4) il a joué un rôle proactif à l'égard du ministre de la Justice, dans la redéfinition du paysage judiciaire et, plus spécialement, dans la réforme de la procédure pénale.

À présent, il convient de concrétiser le troisième cycle de politique (2016-2021), qui intervient à un moment stratégique, puisqu'il coïncide avec une nouvelle législature et que le ministère public est en outre confronté à un certain nombre de défis majeurs qui sont déterminants pour l'avenir de l'organisation.

Durant ce nouveau cycle de politique, le ministère public doit continuer à mettre en œuvre l'extension d'échelle du paysage judiciaire et à traduire dans les faits l'autonomisation de la gestion de l'organisation judiciaire.

De plus, dans le cadre de la sixième réforme de l'État, il y a lieu de développer une politique criminelle en collaboration avec les Communautés et les Régions et de tendre vers une plus grande diversification du traitement et de la répression des infractions, une réforme du Code pénal ayant été proposée par le gouvernement à cet effet.

Par ailleurs, l'Union européenne adopte un nombre croissant de directives qui ont un effet sur la législation et le droit pénal belges et la pression sur la procédure pénale s'est à ce point accentuée qu'une révision de celle-ci a été prévue dans la déclaration gouvernementale.

Toujours d'actualité, la problématique de l'arriéré judiciaire demeure une préoccupation constante et une solution doit être trouvée afin de juguler la hausse des frais de justice et de pallier le manque d'informatisation de la Justice.

Suivant l'état d'avancement des réformes annoncées et en cours, il sera nécessaire pour le ministère public d'élargir sa capacité s'il veut pouvoir exercer les missions et compétences supplémentaires qui lui seront assignées.

Enfin, lors de la définition des différentes options de politique stratégiques, il faudra tenir compte des contraintes budgétaires et de leur incidence sur les objectifs formulés dans le présent document.

La présente note de vision stratégique exprime les ambitions que le ministère public nourrit pour le nouveau cycle de politique 2016-2021.

Elle ne peut nullement être considérée comme un plan d'action où le ministère public exposerait de manière exhaustive sa politique criminelle et l'appui que cette dernière nécessite en matière de gestion. En revanche, elle fournit les principes directeurs qui permettront au ministère public de faire face aux enjeux de taille qui l'attendent ces prochaines années.

Au cours de ce troisième cycle de politique, le ministère public entend, d'une part, maintenir les buts fixés précédemment et, d'autre part, relever les défis précités pour continuer à évoluer vers une organisation encore plus performante, qui opère de manière rapide et efficace, vise une relation plus directe avec le justiciable, se caractérise par une meilleure approche des phénomènes complexes, tout en accordant plus d'attention au respect des objectifs, de la qualité et de la responsabilité.

À cette fin, le ministère public a axé son cycle de politique 2016-2021 sur quatre grands thèmes stratégiques :

1. l'élaboration d'une politique criminelle mieux coordonnée et plus cohérente ;
2. la collaboration à la réforme de la procédure pénale et du droit pénal ;
3. l'investissement continu dans le développement de l'organisation ;
4. le développement d'une politique de communication interne et externe proactive.

## **1. ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE CRIMINELLE MIEUX COORDONNÉE ET PLUS COHÉRENTE**

Le ministère public s'efforce d'avoir, à l'égard de chaque fait punissable, une réaction judiciaire proportionnelle et socialement pertinente. Dans ce cadre, une politique criminelle coordonnée et cohérente signifie que son articulation avec tous les acteurs permet un traitement uniforme et harmonisé des affaires pénales, et ce, en fonction des priorités définies, des moyens dont dispose l'organisation judiciaire et des particularités de chaque affaire. Si les conditions préalables nécessaires (informatique, cadres du personnel, implication et présence de moyens suffisants au niveau des Communautés et des Régions en vue d'appliquer des mesures alternatives) sont remplies à cet effet, le ministère public se fixe pour objectif de réduire le taux de classements sans suite pour motifs d'opportunité de 20 %.

Au niveau du ministère public, le Collège des procureurs généraux s'est vu attribuer, par le législateur, une compétence importante de mise en œuvre cohérente de la politique criminelle. Il en est dès lors l'artisan principal. Les moyens dont il dispose prioritairement à cette fin sont les réseaux d'expertise qu'il a créés ainsi que les circulaires qu'il diffuse. De plus, le Collège des procureurs généraux bénéficie d'un nouvel instrument grâce à la création du service d'appui commun du ministère public qui est chargé, entre autres, de l'épauler dans ses activités.

Un défi majeur en vue de l'élaboration d'une politique criminelle cohérente réside dans la sixième réforme de l'État, qui a transféré de nouvelles compétences dans les domaines de la sécurité routière, de l'emploi, de la santé, de la protection de la jeunesse et de l'exécution des peines. En janvier 2014, un accord de coopération a été conclu entre l'État fédéral, les Communautés et les Régions. Celui-ci prône l'amélioration de la cohérence de cette politique, en y impliquant plus étroitement les entités fédérées dans les matières qui relèvent de leurs compétences respectives. Il officialise également la note-cadre de sécurité intégrale, qui doit permettre, préalablement à la rédaction du plan national de sécurité, de coordonner la politique criminelle entre l'État fédéral et les entités fédérées.

### **Collaboration active entre l'État fédéral, les Communautés et les Régions**

Afin de garantir la cohérence de son action, le ministère public associe les Communautés et les Régions au même titre que l'État fédéral à l'élaboration de sa politique criminelle, dans le cadre de leurs compétences respectives.

L'accord de coopération octroie certains moyens permettant cette collaboration, lesquels seront mis en œuvre par le ministère public. Il s'agit, d'une part, de la participation des ministres délégués par les Communautés et les Régions aux réunions du Collège des procureurs généraux présidées par le ministre de la Justice, dès lors que les questions abordées relèvent de leurs attributions respectives. D'autre part, ces moyens consistent également en la participation de fonctionnaires des entités fédérées aux travaux des réseaux d'expertise et groupes de travail du Collège des procureurs généraux, ainsi qu'en la création de nouveaux réseaux ou groupes de travail spécifiques aux matières ayant trait aux prérogatives des Communautés et des Régions. Enfin, le soutien du service d'appui commun à la politique criminelle, tant fédérale que fédérée, constitue l'un des autres instruments prévus.

## **Réflexion permanente sur les priorités de politique criminelle**

Afin d'élaborer une politique criminelle cohérente, il est nécessaire d'organiser, au sein du ministère public, une réflexion permanente sur ses priorités, ce qui permettrait, d'une part, d'assumer pleinement le rôle croissant de conseil qui lui est attribué et, d'autre part, de constituer un outil essentiel dans le cadre de la lutte contre l'arriéré judiciaire.

La sixième réforme de l'État prévoit de déterminer les priorités globales de politique criminelle de façon concertée entre l'État fédéral, les Communautés et les Régions, et ce, en se basant sur la note-cadre de sécurité intégrale et le plan national de sécurité. Il a également été décidé que le Collège des procureurs généraux doit se prononcer sur les projets de texte lors d'une réunion qu'il tient en présence des ministres délégués par les Communautés et les Régions, sous la présidence du ministre fédéral de la Justice. Vu sa position charnière dans l'élaboration d'une politique criminelle cohérente, il est crucial qu'il adopte, en temps utile, une position claire et précise quant aux phénomènes criminels qui doivent être traités en priorité. À cet égard, la déclaration gouvernementale énonce qu'à l'amorce d'un nouveau cycle de politique, il convient de d'abord finaliser la note-cadre de sécurité intégrale avant d'établir le plan national de sécurité. Ces priorités auront une incidence sur la politique de recherche et de poursuite à tous les échelons et sur le nouveau cycle des plans zonaux de sécurité. En effet, ces coordinations locales doivent s'inscrire dans le cadre des politiques définies au niveau interfédéral en vue d'assurer un équilibre qui garantisse la cohérence de la politique criminelle.

## **Traitement adapté et diversifié des affaires et exécution plus efficiente des mesures et des peines**

Pour parvenir à une politique criminelle cohérente, il convient de définir de façon uniforme quels faits donnent lieu à quel type de traitement, qu'ils relèvent de la sphère pénale ou non. En outre, une telle politique n'a de sens que si elle assure une exécution effective et efficace des mesures et des peines.

En ce qui concerne le volet pénal, une politique criminelle cohérente doit pouvoir proposer plus souvent des alternatives aux poursuites, qui soient plus adéquates. Le recours au juge pénal est encore trop systématique. De plus, de nombreux dossiers classés sans suite pour des motifs d'opportunité auraient pu connaître une autre fin. Par ailleurs, les affaires moins complexes doivent être réglées uniformément sur le territoire. À cette fin, il convient de promouvoir l'application de la transaction pénale, du rappel à la loi, de la médiation pénale et de la probation prétorienne. De même, à la suite de l'évaluation du dispositif qui a été réalisée, la politique criminelle relative à la transaction pénale élargie devra faire l'objet d'un examen plus approfondi.

Ensuite, le ministère public estime que l'exécution effective des sanctions lui confère un rôle fondamental quant à la crédibilité du système pénal.

À cet égard, le transfert des maisons de justice et du Centre national de surveillance électronique aux Communautés représente un défi de taille. En effet, ce sont désormais les Communautés qui devront exécuter les décisions judiciaires, sous la responsabilité de l'État fédéral. L'accord de coopération relatif à l'exercice des missions des maisons de justice prévoit une représentation du

ministère public au sein des organes créés à différents niveaux<sup>1</sup>. Une nouvelle relation doit dès lors être établie entre les différents acteurs, en tenant compte à la fois des moyens disponibles et des priorités définies en commun.

En ce qui concerne plus spécifiquement la perception effective des amendes pénales, le gouvernement a conçu, en 2014, un plan d'action en collaboration avec le ministère public, le SPF Justice et le SPF Finances. Ce plan d'action instaure la création d'un « organe de concertation pour la coordination du recouvrement des créances non fiscales en matière pénale », qui officialise la concertation entre les acteurs concernés. Le ministère public insiste pour que celui-ci soit créé et collaborera pleinement à l'exécution de ce plan ainsi qu'à cet organe de concertation. De plus, du point de vue opérationnel, le ministère public a déjà proposé de créer une agence fédérale autonome, relevant du SPF Justice et du SPF Finances, qui serait compétente pour optimiser le recouvrement de l'ensemble des perceptions immédiates, des transactions, des amendes et des frais de justice, ainsi que pour procéder à la réalisation des biens saisis pendant une enquête<sup>2</sup>.

Enfin, au-delà du traitement pénal, la concertation entre l'ensemble des entités concernées doit notamment permettre d'assurer une cohérence de traitement entre les affaires soumises à un règlement administratif et celles soumises à un règlement pénal. En effet, de nombreuses sanctions administratives ont un caractère pénal et l'enquête administrative est souvent menée en parallèle à l'enquête pénale, à laquelle elle fournit des preuves ou à laquelle elle aboutit. La nature de l'action administrative et les sanctions prises sont souvent comparables à celles de la procédure pénale et peuvent, dans les cas où le procureur du Roi le décide, être punies d'une peine d'emprisonnement. Or, le fait que la qualification en droit interne ne soit pas pénale n'exclut pas l'application des principes de droit de la procédure pénale<sup>3</sup>. Une politique criminelle cohérente a dès lors pour but de définir quels faits donnent lieu à quel type de traitement.

## **2. COLLABORATION PROACTIVE À LA RÉFORME DE LA PROCÉDURE PÉNALE ET DU DROIT PÉNAL**

Une intervention ferme et effective du ministère public suppose une procédure pénale efficace et un arsenal pénal adéquat à mêmes de garantir les droits de la défense et les intérêts des victimes. À cet effet, le ministère public coopérera avec le ministre de la Justice et les Communautés et les Régions afin de formuler des initiatives législatives en la matière.

### **Modernisation du Code pénal et diversification des peines**

Le ministère public est disposé à participer à la réforme du Code pénal prévue dans l'accord de gouvernement, sur la base des orientations telles qu'elles seront déterminées par les pouvoirs exécutif et législatif.

Il offrira sa collaboration et analysera les incriminations ainsi que l'arsenal de peines.

---

<sup>1</sup> Accord de coopération entre l'État fédéral, la Communauté flamande, la communauté française et la Communauté germanophone relatif à l'exercice des missions des maisons de justice, 12 mai 2014, cf. l'article 3 en ce qui concerne la concertation globale et l'article 4 pour ce qui est de la concertation locale (*M.B.* du 17 juin 2014).

<sup>2</sup> Plan d'action « Exécution des peines pécuniaires », approuvé par le Conseil des ministres du 7 février 2014.

<sup>3</sup> CEDH, 21 février 1984, *Öztürk c. Allemagne*, § 52 : « Les indications que fournit le droit interne de l'État défendeur n'ont qu'une valeur relative ».

Il réfléchira notamment à la meilleure manière de sanctionner les infractions mineures. Une option consiste, par exemple, à remplacer, en différents endroits du Code pénal, la peine d'emprisonnement par une peine de travail, une peine de surveillance électronique ou de probation autonome, afin d'utiliser effectivement la peine de prison comme remède ultime.

Une concertation sera également menée avec les Communautés et les Régions sur les dispositions pénales et les sanctions contenues dans les dispositions pénales des décrets et ordonnances.

### **Réforme du Code d'instruction criminelle et traitement des affaires par le ministère public**

Le ministère public demande également à pouvoir s'exprimer sur la réforme du Code d'instruction criminelle telle que prévue dans l'accord de gouvernement.

À cet égard, le gouvernement fédéral a décidé d'utiliser, comme fil conducteur, l'étude sur les pierres d'achoppement de l'actuelle procédure pénale belge, réalisée par l'UGent<sup>4</sup>. Le ministère public a déjà examiné cette étude et a transmis sa propre proposition au ministre de la Justice.

Le raccourcissement, la simplification et l'efficacité de la procédure pénale ainsi que la volonté d'éviter au maximum la prescription et les erreurs de procédure occuperont une place centrale dans cette réforme. L'opportunité d'introduire une procédure « *una via* » pour toutes les infractions soumises tant à une sanction pénale qu'à une sanction administrative sera également examinée. En effet, comme déjà mentionné ci-avant, les sanctions administratives sont souvent établies parallèlement à un traitement pénal.

En outre, le ministère public avancera des propositions en vue d'optimiser ses propres mesures et ses propres modes de règlement. Ainsi, le Plan d'action « Exécution des peines pécuniaires » du 7 février 2014 indique, par exemple, qu'il peut être envisagé de concevoir, comme aux Pays-Bas, un traitement administratif pour certaines contraventions en matière de roulage et, plus généralement, un « règlement-MP – ordonnance pénale », où le suspect a le droit d'initiative de contestation<sup>5</sup>.

Le ministère public formulera aussi toutes les suggestions utiles en vue d'améliorer la procédure pénale afin de répondre aux besoins urgents, et ce, dans l'attente de la refonte totale du Code d'instruction criminelle.

### **Transposition de la directive européenne relative au droit d'accès à un avocat**

Lors de la réforme du Code d'instruction criminelle, il conviendra, entre autres, de clarifier les possibilités de participation des parties impliquées dans un dossier répressif.

À ce propos, les directives de l'Union européenne et la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme devront être prises en considération. Ainsi, les États membres de l'Union européenne doivent, pour le 27 novembre 2016 au plus tard, satisfaire aux obligations découlant

---

<sup>4</sup> Accord de gouvernement, Michel I<sup>er</sup>, 10 octobre 2014, p. 119.

<sup>5</sup> Plan d'action « Exécution des peines pécuniaires », approuvé par le Conseil des ministres du 7 février 2014.

de la directive 2013/48/UE du 22 octobre 2013 relative au droit d'accès à un avocat dans le cadre des procédures pénales.<sup>6</sup> Celle-ci élargit considérablement le champ d'application de l'assistance et nécessite une adaptation de la loi « Salduz » belge du 13 août 2011, car elle garantit en effet le droit d'accès à un avocat pour tous les suspects, qu'ils aient été privés de leur liberté ou non.

De plus, ce droit est étendu aux auditions subséquentes, à d'autres actes d'instruction et aux procédures aux fins d'exécution d'un mandat d'arrêt européen. Dans ce cadre, les infractions (relativement) mineures constituent un point d'attention. Le ministère public souhaite contribuer à la transposition de cette mesure européenne en planchant sur des initiatives législatives et en diffusant des directives.

### 3. INVESTISSEMENT CONTINU DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

Politique et gestion sont indissociablement liées. Pour mener une politique criminelle coordonnée et cohérente, il faut une organisation aux mécanismes bien huilés. Il est dès lors essentiel que le ministère public continue à investir dans le développement de son organisation et ait voix au chapitre quant à la gestion de ses propres moyens, afin d'ajuster en permanence son fonctionnement à ses défis et d'accroître ainsi sa performance.

La loi du 1<sup>er</sup> décembre 2013 portant réforme des arrondissements judiciaires et modifiant le Code judiciaire en vue de renforcer la mobilité des membres de l'ordre judiciaire<sup>7</sup> et la loi du 18 février 2014 relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire<sup>8</sup> ont des répercussions notables sur l'organisation du ministère public.

L'extension d'échelle a entraîné une baisse du nombre d'arrondissements judiciaires, les faisant passer de 27 à 12. La création des parquets provinciaux a changé radicalement la manière de penser et de travailler. Elle nécessite une harmonisation des différentes structures de l'organisation et des processus de travail. L'extension d'échelle comprend aussi le déploiement de la mobilité horizontale des magistrats et du personnel judiciaire afin de pouvoir exploiter au mieux leurs talents en fonction de leur charge de travail et de leur spécialisation. Par conséquent, cette réforme induit également une réflexion urgente sur la gestion des ressources humaines du ministère public.

La loi du 18 février 2014 a posé le premier jalon de l'autonomisation de la gestion des moyens humains, matériels et budgétaires du ministère public. Le nouveau modèle établit des structures de gestion aux niveaux central et local et prévoit l'introduction d'un système de contrats de gestion en ce qui concerne la répartition des moyens de fonctionnement. Le Collège du ministère public a été institué en tant que structure centrale de coordination.

Ce Collège est responsable de la bonne gouvernance du ministère public et soutient donc l'exécution de la politique criminelle telle que déterminée par le Collège des procureurs généraux.

À cet effet, le Collège du ministère public prend toutes les mesures nécessaires en vue d'harmoniser la gestion et la politique et vise une qualité intégrale, notamment dans le domaine de la communication, du partage des connaissances, de la politique de qualité, des processus de

---

<sup>6</sup> Directive 2013/48/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2013 relative au droit d'accès à un avocat dans le cadre des procédures pénales et des procédures relatives au mandat d'arrêt européen, au droit d'informer un tiers dès la privation de liberté et au droit des personnes privées de liberté de communiquer avec des tiers et avec les autorités consulaires, *Journal officiel de l'Union européenne*, L 294, 6 novembre 2013.

<sup>7</sup> M.B. du 10 décembre 2013.

<sup>8</sup> M.B. du 4 mars 2014.



travail, de la mise en œuvre de l'informatisation, de la gestion stratégique des ressources humaines, des statistiques, ainsi que de la mesure et de la répartition de la charge de travail.

Par ailleurs, la loi sur la gestion autonome a également débouché sur la création d'un service d'appui pour le ministère public, qui a pour vocation de soutenir ce dernier tant sur le plan de la politique à suivre que de la gestion, dans le but de le faire évoluer vers une organisation plus performante. Ce service d'appui sert le Collège du ministère public, le Collège des procureurs généraux, le Conseil des procureurs du Roi, le Conseil des auditeurs du travail, les réseaux d'expertise, les entités judiciaires (chefs de corps dirigeants et comités de direction) et, enfin, tout magistrat ou collaborateur de parquet. Pour pouvoir accomplir cette mission de soutien ambitieuse, le service d'appui devra être considérablement étendu.

### **Poursuite de l'informatisation du ministère public**

L'informatisation joue un rôle crucial dans le processus de réforme du ministère public.

En effet, un haut degré d'informatisation permettra, d'une part, de mener une politique davantage fondée sur des données concrètes et, d'autre part, de réduire la charge de travail administratif au profit d'un fonctionnement efficace des parquets et d'une justice plus rapide.

La traduction informatique des diverses améliorations et innovations développées est une condition essentielle à la mise en œuvre des processus de modernisation.

Le ministère public insiste auprès des responsables politiques pour :

- (1) qu'ils s'attèlent à l'instauration d'un dossier électronique et d'une plate-forme de communication y afférente, permettant de consulter et de compléter le dossier ;
- (2) qu'ils poursuivent le développement de la banque-carrefour « Just-X » ;
- (3) qu'ils alignent l'informatisation de la Justice sur celle de la police afin d'enrichir le flux d'informations ;
- (4) qu'ils créent, au niveau des ministères de la Justice et de l'Intérieur, une commission de nomenclature dotée d'effectifs suffisants.

### **Optimisation et harmonisation des processus de travail**

Le ministère public souhaite profiter de la mise en œuvre de la nouvelle structure territoriale pour examiner en détail les processus de travail et tendre vers une optimisation et une harmonisation de ceux-ci à l'aide de la méthodologie du **Business Process Management (BPM)**.

En période d'économies, l'investissement dans des processus de travail efficaces est d'autant plus nécessaire que ceux-ci constituent la colonne vertébrale d'une organisation. Ils décrivent la manière dont les missions du ministère public doivent être réalisées, les fonctions indispensables à cet effet ainsi que les compétences dont les collaborateurs doivent disposer pour exercer au mieux ces fonctions. À cet égard, il est essentiel de déterminer le niveau le plus approprié afin d'organiser certaines activités juridiques ou d'appui et de permettre une répartition des tâches et une collaboration entre la magistrature et l'administration les plus adéquates possible.



La répartition des rôles entre ces deux dernières doit également être reconsidérée sous l'angle du développement d'une culture générale de parquet et de la revalorisation de l'administration.

Par conséquent, les processus de travail sont également déterminants dans la définition de la politique des ressources humaines.

### **Définition d'une politique moderne, efficace et satisfaisante en matière de ressources humaines**

Le ministère public entend miser sur une politique moderne, efficace et satisfaisante des ressources humaines, axée sur la spécialisation, la mobilité, le bien-être, la cohésion et l'épanouissement maximal des magistrats et des collaborateurs. Les modifications apportées par les lois « pot-pourri » concernant la délégation des compétences à des juristes et secrétaires peuvent être l'occasion de revoir la répartition des tâches au sein des parquets et des auditorats.

Compte tenu de l'extension d'échelle et du développement de la mobilité horizontale, un débat s'impose sur la révision de la carrière et les opportunités professionnelles du magistrat de parquet. Dans ce cadre, il convient également d'encourager la spécialisation et l'expertise en vue de mieux lutter contre les phénomènes complexes et de garantir un traitement de qualité. Cet objectif est indissociablement lié au besoin d'une gestion appropriée des connaissances et des compétences, afin d'exploiter et de préserver l'expertise acquise de manière optimale et de combler l'écart entre les aptitudes disponibles et celles à développer. En outre, une direction partagée et participative, basée sur la culture de la concertation et la capacité d'écoute, favorisera un dialogue permanent et accentuera le degré d'ouverture interne et externe de l'organisation.

### **Évolution vers une gestion autonome pour le ministère public**

L'autonomisation de la gestion est une étape essentielle pour évoluer vers une organisation plus performante. En effet, quiconque est responsable du bon fonctionnement de son organisation et de la réalisation des objectifs doit aussi pouvoir exprimer son opinion quant aux moyens qui doivent être engagés à cette fin.

Le processus d'autonomisation exige du temps et suppose le déploiement de la capacité de gestion nécessaire, à savoir tant les connaissances et l'expérience en matière de supervision que la mise en place des structures et des instruments de soutien. Dans ce cadre, la priorité sera donnée à l'introduction généralisée des plans de politique et de gestion de parquet, dans le but de pouvoir conclure des plans de gestion et de garantir l'uniformité de la politique et de la gestion au sein du ministère public. Les efforts demeureront concentrés sur la mesure de la charge de travail, et ce, afin de recenser les besoins objectifs en vue de répartir les moyens et de pouvoir établir une planification stratégique des ressources humaines.

De plus, le modèle de qualité du ministère public, qui offre un appui à part entière sur le plan de la politique à suivre et de la gestion, continuera d'être mis en œuvre et ses domaines de travail axés sur les résultats seront définis. Ces derniers constitueront un outil intéressant pour le suivi et l'évaluation des plans de politique et de gestion ainsi que pour l'organisation d'un audit interne.

Enfin, un débat approfondi devra avoir lieu sur la manière de concrétiser le processus d'autonomisation et, partant, de séquencer le transfert des divers moyens. En ce qui concerne les questions de gestion qui leur sont communes, le Collège du ministère public et le Collège des cours et tribunaux s'efforceront de collaborer étroitement.

#### **4. DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE PROACTIVE**

La communication constitue un défi majeur dans le cadre du prochain cycle de politique. Des commentaires critiques sont parfois diffusés dans les médias, tandis que les succès et les bonnes pratiques ne sont généralement pas mis en évidence. Ce dernier aspect est principalement dû au fait que le ministère public communique encore surtout de façon réactive et qu'il ne prend la parole qu'en cas d'événements spécifiques. Les réformes actuelles, mais aussi une culture professionnelle individualiste, impliquent une communication interne plus poussée.

Le développement d'une politique de communication interne et externe proactive revêt dès lors une importance primordiale dans l'optique d'améliorer la perception du citoyen et d'accroître sa confiance, d'une part, et de trouver le soutien nécessaire aux réformes actuelles, tout en favorisant une culture collective d'entreprise, d'autre part.

En vue de mettre en œuvre cette politique de communication interne et externe, il sera capital de créer, au sein du service d'appui du ministère public, une cellule de communication qui puisse fournir le support utile en la matière.

##### **Communication transparente à l'égard des médias et du citoyen**

Une politique de communication externe performante requiert une interactivité de qualité avec les médias et un échange plus direct avec le citoyen.

Le ministère public doit professionnaliser sa communication envers les médias en rapport avec les dossiers traités, de manière à contrôler davantage l'objectivité et l'exactitude des informations diffusées et à préserver le secret de l'instruction ainsi que la présomption d'innocence.

À cette fin, il est essentiel de revaloriser la fonction des porte-parole de parquet et de prévoir un encadrement suffisant, afin de permettre à ces derniers d'acquérir une expertise dans ce domaine et de développer un réseau de médias. Dans ce contexte, il peut être envisagé d'organiser des formations sur mesure ainsi que des journées de rencontre suscitant l'échange d'expériences et de bonnes pratiques et de créer un réseau d'expertise « Communication », qui pourrait élaborer des directives en la matière.

Le ministère public doit en outre investir dans une communication plus proactive et davantage axée sur la politique qu'il poursuit. Il importe que, de sa propre initiative, il informe périodiquement le citoyen de la politique menée, du fonctionnement du parquet, des projets novateurs et des réformes imminentes. À cet égard, il est recommandé de désigner, au sein du Collège du ministère public, un porte-parole national (ou une cellule nationale) qui puisse faire des déclarations au nom de l'ensemble du ministère public et engager des débats plus politiques et structurels.

Grâce à une bonne coopération entre les porte-parole nationaux et locaux, le ministère public donnera une image plus cohérente et confiante de lui-même lors de ses interventions.

Afin d'accroître la proximité avec le citoyen, le site Internet du ministère public ([www.om-mp.be](http://www.om-mp.be)) constitue un canal de communication important. Dès lors, le ministère public doit, en priorité, relooker son site web. Il doit en faciliter l'accès et le doter d'une structure claire, dans le but de faire découvrir au citoyen les rouages du ministère public et de lui en expliquer le fonctionnement ainsi que la politique menée. Divers bulletins d'information peuvent également être placés sur le site Internet.

En outre, la communication envers le citoyen peut aussi s'effectuer non seulement au travers de programmes d'information à la radio et la télévision et de programmes de télé-réalité, mais peut aussi passer par la sensibilisation de divers groupes cibles et la publication d'articles. Enfin, l'utilisation de médias sociaux tels que Facebook et Twitter peut aussi être un moyen de toucher le grand public.

### **Communication interne intensive**

Le ministère public a également besoin d'une communication interne intensive, articulée autour d'une approche tant ascendante que descendante. Le Collège des procureurs généraux et le Collège du ministère public doivent exposer clairement les choix opérés en matière de politique et de gestion et annoncer ouvertement les réformes en chantier et les divers projets novateurs qui doivent être exécutés à l'échelle locale. À cette même échelle, les initiatives requises doivent être prises en matière de communication afin de passer de la théorie à la pratique et de parvenir à un échange d'informations optimal, et ce, en vue d'assurer un feed-back continu vers le niveau stratégique.

Dans le cadre de cette communication interne, il est primordial de continuer à développer Ompranet – la plate-forme de connaissances du ministère public – et de veiller à généraliser son utilisation. De même, le site Internet du ministère public peut également être employé comme canal interne de diffusion et la publication d'une lettre d'information électronique et/ou d'une revue interne peut être envisagée.