



Mémorandum 2024 - numérisation de la Justice

Ces dernières années, des mesures importantes ont été prises à un rythme élevé dans le domaine de la numérisation, afin de renforcer la confiance dans la Justice, et ce, en mettant l'accent sur le citoyen et sur une administration très efficace. Les résultats sont à la fois visibles et tangibles : 17 000 ordinateurs ont été renouvelés au cours de la dernière législature, la possibilité de tenir des audiences numériques a été mise en place, un outil numérique pour les détenus est en cours de déploiement, la consultation numérique des dossiers judiciaires a été rendue partiellement possible, et grâce au portail numérique de la Justice « Just-on-web », les citoyens et les avocats peuvent payer des amendes routières, consulter un jugement du tribunal de police ou de la justice de paix, créer une société par acte sous seing privé, déposer des conclusions et des pièces en tant qu'avocat, rechercher un traducteur ou un interprète assermenté, etc.

Toutes ces évolutions ont pu avoir lieu, d'une part, grâce à l'augmentation du **budget informatique** structurel pour la Justice, qui est passé de 40 à 80 millions d'euros, et, d'autre part, grâce à l'injection de 115 millions d'euros de fonds européens destinés à rattraper le retard au niveau des applications, du flux d'informations et de la sécurité informatique.

Au cours de la prochaine législature, plusieurs de ces trajets numériques devront encore être poursuivis. Par exemple, les 28 applications distinctes qui constituent les fondements du dossier, du tribunal et de la prison numériques ne sont pas encore toutes opérationnelles, et de nouveaux défis se dressent sur le chemin de la Justice.

Étant donné que l'**environnement numérique** de la Justice est **connecté**, au propre comme au figuré, à travers les différentes entités, à savoir le SPF Justice, le ministère public et les cours et tribunaux, et qu'il nécessite l'implication de tous les partenaires informatiques (Digital Transformation Office [DTO], Team ICT et Crossborder [CBE]), les recommandations politiques sur la numérisation ont été élaborées en **collaboration** avec toutes les parties prenantes.

Accès numérique complet à la Justice pour TOUS les citoyens¹

Grâce à la création d'un portail numérique fin 2021, les citoyens, les avocats et les prestataires de services externes peuvent désormais payer des amendes routières, demander un plan de paiement, suivre un dossier de tutelle, consulter un dossier pénal ou un jugement du tribunal de police ou de la justice de paix, créer une société par acte sous seing privé, déposer des conclusions et des pièces en tant qu'avocat, rechercher un traducteur ou un interprète assermenté, introduire des états de frais en

¹ Les citoyens, les avocats et les travailleurs sociaux sont visés.

tant que prestataire de services externe, etc.

Néanmoins, la prestation de services de la Justice envers les citoyens – et, par extension, leur avocat ou prestataire de services externe – est beaucoup plus large. Pour parler d’accessibilité totale, ces services doivent encore être étendus. La grande majorité des futures « briques » numériques qui viendront enrichir le portail du citoyen sont déjà en place et leur déploiement est prévu entre les prochains mois et la mi-2026.

Concrètement, il s’agit d’étendre notamment :

- les possibilités de consultation des jugements et arrêts (JustJudgement et JustMask), des dossiers judiciaires (JustConsult), des extraits de casier judiciaire, des interdictions professionnelles (JustBan) et des publications et bases de données publiques officielles (JustPublish) ;
- la possibilité de déposer numériquement des documents pour engager ou poursuivre des procédures judiciaires (JustDeposit), tant au niveau des affaires familiales qu’au niveau de la Cour de cassation (JustCase & Just-on-web), ou gérer les actes des entreprises (JustAct) ;
- les demandes numériques de livres, de cours et de visites émanant de détenus (JustFromCell).

Il est important de poursuivre ces projets car, en plus d’accroître la transparence pour les citoyens, ils contribuent à l’efficacité et à la réduction des délais de traitement, ce qui profite également à ces personnes.

Naturellement, une attention particulière sera également accordée dans les années à venir à l’amélioration de l’accès à la Justice pour les personnes ayant des besoins spécifiques et celles qui sont moins familiarisées avec le monde numérique ou qui ne le sont pas du tout. Les citoyens qui ne peuvent pas accéder par eux-mêmes à la plateforme numérique de la Justice doivent pouvoir utiliser des PC kiosques dans les palais de justice et bénéficier de l’aide du personnel judiciaire².

Accroître l’efficacité et la rapidité de la Justice en renforçant l’administration interne grâce à un environnement numérique complet

La Justice est un **grand département** du gouvernement fédéral, composé d’un paysage complexe de 228 cours et tribunaux, 37 entités du ministère public, 39 institutions pénitentiaires, 2 directions générales et 4 grands services de support.

Ces directions, services internes, institutions et entités disposent d’une certaine autonomie ou d’une autonomie implicite pour l’exécution de leurs missions principales, mais sont aussi fortement interdépendants.

Lors des tentatives précédentes de numérisation de la Justice au cours des dernières décennies, certains grands programmes informatiques globaux ont été mis en œuvre ou développés, entre autres en vue de la création et de la détention de dossiers judiciaires ou de données financières, et des applications supplémentaires (bases de données, fichiers, petits programmes créés par les intéressés, etc.) ont été conçues et mises en service, souvent au moyen d’initiatives locales et sans gestion ou soutien global, afin de répondre aux besoins internes existants (ce que l’on appelle le Shadow-IT).

Cette **diversité** est encore visible aujourd’hui dans les nombreux projets, abréviations internes, classifications, canaux de communication, outils numériques, parties prenantes internes, contrats externes, etc., et dans le fait qu’une vue d’ensemble et une cohérence complètes font défaut. En raison

² Cet aspect a été repris dans les mémorandums du ministère public et des cours et tribunaux, entre autres.

de l'absence d'approche globale, les solutions sont souvent recherchées projet par projet, ce qui nécessite des analyses supplémentaires, demande plus de temps et s'avère également plus coûteux que ce qui avait été initialement estimé. Outre un paysage applicatif fragmenté, il est constaté qu'en raison d'un manque de vue d'ensemble et de connaissances concernant l'existence et l'exactitude des autres sources de données, les mêmes données sont conservées dans des bases de données propres à différents services. L'uniformité fait également défaut au niveau de l'organisation. Il existe actuellement trois partenaires informatiques (Team ICT, DTO et CBE) qui définissent les besoins de la Justice en matière de numérisation et entre lesquels la communication n'est pas toujours aisée.

Malgré les efforts considérables déployés ces dernières années afin de résorber le retard numérique de la Justice, il faut conclure que, bien que de nombreux projets numériques soient en cours de déploiement, les nombreuses **interdépendances** au sein de la Justice et l'**absence d'une structure de gouvernance claire** au niveau de l'organisation compliquent fortement leur réalisation efficace et durable.

Mettre en œuvre et ancrer une gouvernance informatique soutenue

Afin d'impliquer tous les partenaires nécessaires dans une politique de numérisation centrale et soutenue, des efforts doivent être fournis pour développer une gouvernance informatique dans laquelle tous les rôles et responsabilités, ainsi que les différents **niveaux de prise de décision**, sont clairs pour toutes les personnes impliquées. Par conséquent, les **partenaires** exécutifs de la **Justice (business)** devraient participer à toutes les décisions qui ont des répercussions stratégiques ou financières sur l'exécution de leurs missions et donc sur le fonctionnement global de la Justice pour la société.

Cette gouvernance informatique doit s'accompagner d'une solide **gestion de portefeuille** qui offre une vue complète et transversale de tous les projets et de leurs interdépendances, en termes de contenu, d'organisation et de financement, ce qui suppose également une introduction réfléchie de la gestion de projet dans laquelle des structures de consultation sont prévues pour chaque projet, y compris des groupes d'experts, des chefs de projet, des estimations budgétaires, des plans de communication et de changement et les outils nécessaires pour maintenir une vue d'ensemble. Un **flux d'informations** élargi entre tous les partenaires informatiques et exécutifs est essentiel en vue de garder un aperçu de tous les projets et de pouvoir prendre des décisions – en connaissant les répercussions possibles sur d'autres projets.

En outre, **une gestion financière** transparente doit être mise en place au sein de cette gouvernance informatique, en tenant compte – sur la base d'une planification pluriannuelle – des évolutions et des besoins actuels et futurs. À cet égard, la **durée de vie** et les coûts et délais de remplacement nécessaires du matériel informatique doivent être clairement connus et prévus, de même que les coûts de **mise en place et de maintenance des applications**. Cette gestion financière doit fournir un aperçu clair des dépenses actuelles et futures avec les outils de rapportage nécessaires pour toutes les parties prenantes, et garantir une vision transparente de la santé financière des dépenses – en tenant compte des prescriptions légales et administratives – afin d'exclure le phénomène des « faits accomplis ».

L'élaboration d'une gouvernance informatique et d'une structure de gestion revêt également une grande importance en vue de la **reprise** de tous les projets de numérisation achevés ou à achever du partenaire informatique temporaire « **DTO** » (Digital Transformation Office, créé pour mettre en œuvre plusieurs projets de numérisation majeurs jusqu'à la mi-2026) ainsi que de la future reprise du partenaire informatique Crossborder, « **CBE** », au sein du Team ICT, le service informatique central du

SPF Justice.

Ce faisant, il est nécessaire d'enregistrer tous les **coûts** liés aux outils développés avec des fonds européens, à la fois pour les coûts de développement ultérieur (*build*) et pour les coûts de maintenance permanente (*run*). Ces coûts doivent être **intégrés** dans le **budget** récurrent du **Team ICT**

Parallèlement à cette gestion financière, il convient de mettre en place un **système de contrôle interne** permanent et de bonne qualité qui vérifie, en collaboration avec des **auditeurs financiers externes**, le respect de la législation et des procédures, et qui évalue la disponibilité d'informations financières et de gestion fiables en vue de protéger les actifs et de prévenir la fraude.

Renforcer l'expertise et les collaborateurs informatiques internes

Plus de la moitié des personnes travaillant au sein du Team ICT, de CBE et du DTO sont des collaborateurs externes. En raison de l'augmentation du nombre d'outils numériques, la nécessité de recruter du personnel informatique supplémentaire n'a jamais été aussi grande. En effet, ce personnel est nécessaire non seulement pour assurer la maintenance et le développement des outils, mais aussi pour soutenir les nombreux utilisateurs de la Justice et les aider à résoudre toutes sortes de problèmes.

Compte tenu de la proportion élevée de fonctions et de développements pris en charge par des partenaires informatiques externes à ce jour et de la difficulté d'attirer des informaticiens au sein des autorités publiques, une **stratégie de recrutement** spécifique doit être mise en place.

Il convient d'identifier les fonctions et les postes critiques qui doivent garantir l'intégrité, la sécurité et la continuité des services informatiques et pour lesquels les ressources nécessaires doivent être fournies afin de pourvoir ces postes en interne.

Cette stratégie de recrutement informatique doit – pour augmenter ses chances de réussite – se différencier de la stratégie de recrutement des autres institutions publiques et partenaires privés.

Pour toutes les fonctions ou missions qui ne font pas partie du groupe des fonctions critiques, il convient de mettre en place une **politique** concernant les **contractants externes** auxquels la Justice peut faire appel et qui accordera une attention particulière :

- à la nature des missions externalisées (autant que possible en mode projet) ;
- au screening des parties qui sont candidates à l'accomplissement de ces missions ;
- au contrôle des prestations des parties externes ;
- à l'obligation de résultats clairs, au transfert de connaissances en ce qui concerne les missions externalisées et à l'imposition des mesures éventuelles en cas de non-respect.

L'accent mis sur l'augmentation de l'**expertise informatique** interne et la création de réseaux d'expertise interfédéraux entre les services publics sont des facteurs essentiels à cet égard pour améliorer l'efficacité. Le renforcement de l'expertise informatique interne est important à la fois pour le personnel informatique interne qui doit avoir des connaissances suffisantes, et afin d'être capable de suivre les évolutions des différentes technologies, méthodologies et matières. Cependant, il est nécessaire de prévoir, pour tous les utilisateurs, une **formation** supplémentaire **adaptée** à leurs connaissances et à leurs besoins.

Outre le fait que, lors de l'introduction de nouveaux outils numériques, il convient de se concentrer sur leur adoption rapide par les collaborateurs, notamment en fournissant des outils d'information et de

formation, la transformation **numérique** exige également une refonte complète des fonctions et l'utilisation de nouvelles **compétences** qui sont importantes dans l'ère postindustrielle, telles que la pensée créative, la capacité d'analyse, la connaissance de base des processus numériques, l'apprentissage tout au long de la vie, la résilience, la flexibilité et la capacité d'adaptation.

Des efforts doivent également être consentis pour mettre en place des réseaux d'**experts interfédéraux** dans les différentes spécialisations. En raison des défis souvent communs des différentes institutions publiques, cette méthode permet d'acquérir davantage de connaissances de manière accélérée – en partageant des bonnes pratiques et des réalisations sur la base desquelles des partenariats peuvent être créés.

Cartographier les processus internes et connecter les flux de données pour accroître l'efficacité

Afin de poursuivre la numérisation, il convient de mettre en place une approche centralisée avec tous les partenaires de la Justice (directions, services, collèges, entités, etc.), où tous les **processus** sont clarifiés et les **interdépendances** cartographiées.

Une telle approche permet d'analyser les cas dans lesquels les mêmes informations sont soit nécessaires à différents endroits, soit saisies à différents endroits dans le même but. L'établissement de **sources authentiques** avec des accords clairs sur le mode, le responsable et la durée de la conservation des données conduit à des sources d'information fiables à partir desquelles des flux d'information cohérents et validés peuvent être mis en place. À cet égard, il convient de s'efforcer d'optimiser les sources authentiques déjà existantes au sein de la Justice, telles que le Registre national des experts judiciaires, traducteurs, interprètes et traducteurs-interprètes jurés, ou le Registre national des acteurs judiciaires, qui doit entrer en vigueur, au moyen d'une loi, en septembre 2025.

En outre, la clarification des processus de travail donnera également lieu à l'**optimisation** et à la réorganisation des processus internes en remettant également en question les processus de travail, ce qui est nécessaire pour passer d'une organisation statique à une **organisation dynamique**, capable d'innover et de se transformer en permanence.

La reconsidération de processus permet d'augmenter l'efficacité et la durabilité de la numérisation des flux d'informations et, ensuite, de connecter, d'**automatiser**, d'**analyser** et de visualiser des données. Compte tenu de l'étendue de la Justice et de la production quotidienne de nouvelles données, la demande de permettre aux données de circuler entre différentes applications, de les visualiser et même de les faire analyser constitue un besoin urgent souligné par l'ensemble des directions, services et entités de la Justice, par exemple :

- l'amélioration et l'accélération des opérations comptables (inventaire automatique des demandes de besoins ou processus de réception des biens et services, établissement des demandes d'achat, saisie des données relatives aux fournisseurs, suivi du processus d'approbation), des systèmes de rapportage (JustInvoice) ou des systèmes BI, afin de visualiser les délais de traitement des dossiers judiciaires, d'établir des rapports financiers, de lutter contre la fraude, etc.
- l'optimisation des interventions au niveau de la gestion des bâtiments.

L'enrichissement de certaines applications internes par l'**intelligence artificielle (IA)** peut augmenter la vitesse de traitement de l'information et soutenir le fonctionnement quotidien. Avant d'introduire l'utilisation de l'IA, il convient de créer un **comité d'éthique** au sein de la Justice et de procéder à une analyse des possibilités dans ce domaine, afin de développer une vision claire et de prendre une

décision éclairée concernant la portée et la mise en service de l'IA dans les services judiciaires. Les membres de ce comité doivent recevoir la formation nécessaire pour effectuer ces analyses.

Dans le but de maximiser la coopération et les **échanges d'informations** entre les différents partenaires, il convient, d'une part, de mettre en place des flux d'informations numérisés entre tous les partenaires de la chaîne et, d'autre part, de permettre l'accès à toutes les **bases de données** nécessaires. Dans ce contexte, les flux d'informations numérisés peuvent permettre de rationaliser les processus d'échange d'informations (automatisation), de garantir leur efficacité (transmission correcte de l'information) et d'accélérer la transmission (transmission en temps réel de l'information). L'accessibilité des données au **niveau européen** (conformément au règlement pour une Europe interopérable du 4 mars 2024) devrait également être développée, afin de pouvoir renforcer des partenariats au niveau international³.

L'ouverture des flux de données devrait également s'accompagner d'une mise en œuvre plus poussée de la **politique en matière de RGPD** et de fortes mesures de **cybersécurité**, afin que les données sensibles soient protégées contre l'accès non autorisé, la manipulation des systèmes numériques, la divulgation des données ou l'utilisation abusive. La numérisation croissante nécessite une politique adaptée et une sensibilisation de tous les acteurs de la Justice en vue de garantir cette sécurité.

Construire un environnement de travail numérique complet et à part entière

La numérisation récente a encore fait augmenter le nombre d'applications. Bien qu'il s'agisse d'une première évolution naturelle dans le cadre du processus de numérisation, il est important d'évoluer à terme vers des systèmes complètement intégrés afin d'accroître l'efficacité et les performances, ainsi que la facilité d'utilisation. Il faut éviter de devoir se connecter à différents systèmes en utilisant des méthodes différentes, car cela nuit à l'efficacité en raison de la vision fragmentée des données d'information.

Au sein de l'ordre judiciaire, il existe par exemple 13 systèmes différents de gestion de dossiers qu'il est prévu d'intégrer dans un système unique, **JustCase**, dans les années à venir. De nombreux composants de ce système unique et central de gestion des dossiers sont déjà en cours de développement, y compris une signature électronique, une version électronique d'un procès-verbal, une copie numérique, la consultation et la fourniture de pièces à conviction numériques (telles que des images, des données, etc.).

En attendant l'intégration de l'ancien système de gestion des dossiers, l'application « MaCH » disposera d'un nouvel environnement virtuel (interface), **JustOne**, beaucoup plus convivial.

En ce qui concerne les prisons, le nouveau système numérique de gestion des dossiers, **JustPrison**, permet de rationaliser tous les processus internes : signalement d'un détenu, attribution d'une cellule, rapports du service psychosocial, visites programmées, etc.

Le passage progressif au travail totalement numérique nécessite également la poursuite de la **numérisation de l'environnement de travail** des magistrats et du personnel judiciaire. Ainsi, il est important que les **salles d'audience** soient également équipées d'écrans d'ordinateurs externes pour le juge, le greffier et le procureur, afin que les dossiers papier ne soient plus nécessaires dans la salle

³ <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2024/03/04/interoperable-europe-act-council-adopts-new-law-for-more-efficient-digital-public-services-across-the-eu/>

d'audience.

En outre, au niveau des moyens de communication, il est nécessaire de mettre en place un système de **communication** directe et **sécurisée** pour faciliter la communication confidentielle :

- entre la police, le parquet et le juge d'instruction ;
- entre l'enquêteur et le magistrat concerné ;
- entre les services d'aide (services sociaux) et les magistrats de la jeunesse.

Ces évolutions des besoins numériques ont des répercussions sur l'**architecture** et la sécurité informatiques de la Justice, dont les centres pénitentiaires et les palais de justice sont très anciens. Fournir un réseau (souvent sans fil) suffisamment rapide et performant, adapté aux nouveaux outils et aux besoins des utilisateurs, constitue dès lors un défi particulier qui nécessite avant tout des moyens suffisants, tant financiers qu'humains.

Afin de garantir la vue d'ensemble et la cohérence du **matériel, des applications** et de l'**infrastructure informatique** et de gérer efficacement les moyens disponibles, une **politique** doit être développée étape par étape avec les partenaires de la Justice. Elle vise à faire des choix fondés et durables en ce qui concerne les applications, les technologies, le matériel informatique, etc., mis à disposition.

La mise en place d'une base de données de gestion de configuration (**CMDB**), qui permet de suivre les informations relatives au matériel et aux logiciels et d'assurer le lien avec les ressources professionnelles, les utilisateurs, etc., ainsi que d'un logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur (**GMAO**), qui permet de planifier et de suivre les activités de maintenance de la Justice, est essentielle dans ce cadre.

