



COMMISSION DE MODERNISATION DE L'ORDRE JUDICIAIRE

## **La charge psychosociale au sein de l'Ordre judiciaire**

Octobre 2011

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>I. ORIGINE DU PROJET ET OBJECTIFS POURSUIVIS.....</b>	<b>5</b>
1. PREOCCUPATIONS ET DEMANDES ENTENDUES AU PARQUET/TPI DE NIVELLES .....	5
2. PREOCCUPATIONS ET DEMANDES ENTENDUES DANS LE CADRE D'AUTRES PROJETS .....	6
3. OBJECTIF DU PROJET DE LA CMOJ .....	7
<b>II. QUELQUES DÉFINITIONS PRÉALABLES.....</b>	<b>9</b>
1. NOTIONS DE PSYCHOLOGIE .....	9
2. CHAMP D'APPLICATION DU PROJET .....	12
3. QUE DIT LA LOI RELATIVE AU BIEN-ETRE ? .....	13
<b>III. L'OFFRE ACTUELLE DU DÉPARTEMENT DE LA JUSTICE .....</b>	<b>15</b>
1. LE SIPP DU SPF JUSTICE .....	15
2. LE SERVICE ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET SOCIAL DU SPF JUSTICE .....	17
3. LES EQUIPE LOCALES DE SOUTIEN DANS LES ÉTABLISSEMENTS PENITENTIAIRES.....	18
4. LES INITIATIVES DE LA DG MAISONS DE JUSTICE .....	22
5. LA CELLULE ÉCOUTE DE L'INSTITUT NATIONAL DE CRIMINALISTIQUE ET DE CRIMINOLOGIE (INCC).....	24
6. LES INITIATIVES DE LA DG ORGANISATION JUDICIAIRE.....	28
7. LA FORMATION DES MAGISTRATS ET DU PERSONNEL DE L'ORDRE JUDICIAIRE .....	29
<b>IV. UNE EXPÉRIENCE DU PASSÉ AU SEIN DE L'ORDRE JUDICIAIRE : LE PROJET EURESTE.....</b>	<b>32</b>
1. ÉVALUATION DES PARTICIPANTS .....	32
2. ÉVALUATION DES ANIMATEURS .....	33
3. CONCLUSIONS.....	34
<b>V. BENCHMARKING AU NIVEAU BELGE .....</b>	<b>35</b>
1. LES STRESS TEAM DE LA POLICE .....	35
2. L'APPUI PSYCHOLOGIQUE AUX INTERVENANTS (API) .....	38
3. LE SERVICE D'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE URGENTE (SISU).....	38
<b>VI. BENCHMARKING AU NIVEAU INTERNATIONAL .....</b>	<b>40</b>
<b>CANADA .....</b>	<b>40</b>
1. PROGRAMME DE CONSULTATION POUR LA MAGISTRATURE.....	41
2. LA CONFERENCE D'AIDE AUX JURISTES.....	45
3. LE PROGRAMME D'AIDE AUX MEMBRES DU BARREAU DU QUEBEC.....	46



<b>FRANCE.....</b>	<b>47</b>
1. ÉCOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE .....	47
2. COMMISSION DE REFLEXION SUR L'ETHIQUE DANS LA MAGISTRATURE .....	48
<b>PAYS-BAS.....</b>	<b>50</b>
1. STUDIECENTRUM RECHTSPLEGING.....	50
<b>VII. RAPPORT DES RENCONTRES .....</b>	<b>52</b>
1. NECESSITE D'UN SOUTIEN PSYCHOSOCIAL.....	52
2. GESTION ACTUELLE DE LA CHARGE PSYCHOSOCIALE .....	52
3. FACTEURS D'INFLUENCE .....	53
4. EXECUTION D'UNE ANALYSE DES RISQUES ET DES BESOINS .....	53
5. INFORMATIONS RELATIVES AUX POSSIBILITES EXISTANTES .....	53
6. FORMATION .....	53
7. SECURITE DANS LES BATIMENTS DE JUSTICE .....	54
8. INTERVENTION DE PERSONNES DE CONFIANCE.....	54
9. AIDE INTERNE ET EXTERNE .....	54
<b>VIII. INVENTAIRE DES TYPES D'AIDE .....</b>	<b>56</b>
1. PREMIERE ETAPE : LES ANALYSES PREALABLES .....	57
2. DEUXIEME ETAPE : LA PREVENTION .....	57
3. TROISIEME ETAPE : LA PROTECTION.....	58
4. UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE : LA COMMUNICATION .....	61
<b>IX. PROPOSITION DE LA COMMISSION DE MODERNISATION .....</b>	<b>62</b>
1. AU NIVEAU DES PREALABLES.....	62
2. AU NIVEAU DES ACTIONS A MENER .....	62
3. FAISABILITE, IMPACT BUDGETAIRE ET COMMUNICATION.....	63



## INTRODUCTION

En juillet 2010, le CRIOC (Centre de Recherche et d'Information des Organisations de consommateurs) interrogeait les citoyens belges pour connaître leur perception de la justice. Le résultat de l'enquête est édifiant : deux personnes sur trois ont déclaré avoir une image très négative de la justice. Pire : deux sur trois doutent de son fonctionnement équitable !

Le manque de confiance s'est exprimé à travers de nombreuses critiques concernant l'accès à la justice : coût élevé, manque d'accueil au sein des palais de justice, méconnaissance des procédures, jugement incompréhensible, lenteur des procédures...

Cette mise en question de la Justice par les citoyens s'accompagne d'une pression croissante des médias sur l'appareil judiciaire et ses représentants. À cette pression extérieure s'ajoutent la multiplication des lois et des procédures, des conditions de travail souvent difficiles, une grande autonomie qui s'accompagne d'une certaine solitude...

Pour toutes ces raisons, la fonction de magistrat compte aujourd'hui parmi les professions les plus complexes. Par ailleurs, la pratique de la Justice confronte les magistrats et le personnel de l'Ordre judiciaire à des situations éprouvantes, comme lors de descentes sur le terrain, de présences aux autopsies, de visionnements de photos pénibles, de lectures de descriptions de faits violents, de rencontres de victimes ou d'auteurs de délits, etc.

Pour faire face à la charge psychosociale engendrée par leur travail, les acteurs judiciaires – contrairement à d'autres professionnels tels que les pompiers ou les policiers, par ex. – ne disposent pas de lieu de parole permettant le partage de leurs expériences professionnelles et des questions qu'elles suscitent.

Vu les conséquences que la charge psychosociale peut provoquer, il est essentiel d'apprendre à la gérer pour réduire ses effets sur la vie quotidienne.

C'est pourquoi la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire a souhaité lancer une vaste réflexion sous la forme d'un projet relatif à « La charge psychosociale au sein de l'Ordre judiciaire ».

Plus précisément, la Commission a dressé l'inventaire des outils développés à l'attention des personnes affectées par un incident critique dans l'exercice de leur profession, que ce soit à la Justice (au sein des prisons ou de l'INCC, par ex.) ou au sein d'autres organisations (comme la police).

La Commission a également rencontré les organisations syndicales ainsi que divers représentants de l'Ordre judiciaire pour connaître leurs expériences et leurs souhaits quant à cette problématique.

Enfin, la Commission formule une proposition de travail pour rencontrer la problématique de la charge psychosociale au sein de l'Ordre judiciaire.



## I. ORIGINE DU PROJET ET OBJECTIFS POURSUIVIS

Fin septembre 2010, un membre de la Commission de Modernisation a reçu un mail d'une assistante de justice de la maison de justice de Nivelles. Cette assistante de justice avait été contactée par un magistrat du parquet de Nivelles au sujet d'une prise en charge psychosociale.

En 2008, le parquet de Nivelles avait pu bénéficier d'un soutien psychosocial dans le cadre d'un projet européen mis en place par la Croix-Rouge et subventionné par l'Union européenne (projet Eureste).

En septembre 2010, le parquet souhaitait à nouveau pouvoir faire appel à l'équipe de la Croix-Rouge mais le projet Eureste<sup>1</sup> étant terminé, il n'était plus envisageable de recourir à ce type d'intervention.

Une offre de service de la part de la police a été déclinée par le parquet. Une solution a finalement été trouvée, par l'intermédiaire de la maison de justice, auprès des services d'aide aux victimes.

### 1. Préoccupations et demandes entendues au parquet/TPI de Nivelles

Lors d'un entretien qui s'est tenu en novembre 2010, les magistrats ont insisté sur les problématiques suivantes :

- la solitude du magistrat ;
- la différence entre le travail du siège, du juge d'instruction (le JI et son greffier se sentent encore plus seuls) et du parquet ;
- le poids médiatique de certaines affaires ;
- le souci de se « blinder » pour conserver un poste que l'on aime ;
- la charge émotionnelle, qui peut apparaître à différentes étapes d'une affaire (descente, autopsie, audition, reconstitution... et même après l'affaire, en fonction du vécu et de l'histoire personnelle de chaque magistrat) ;
- un intérêt certain pour un soutien psychosocial.

---

<sup>1</sup> projet pilote 2005-2006, projet 2007-2008, voir le site : <http://www.eureste.org> ainsi que l'explication fournie dans ce rapport p. 32.

Au niveau des demandes exprimées, notons que :

- le siège ne souhaite pas participer aux mêmes groupes de parole que le parquet ;
- il faut offrir la possibilité de s'exprimer au sein de groupe de parole et/ou en entretien privé avec un psychologue ;
- il faut permettre de faire appel à une aide psychologique sur impulsion du chef de corps (ou des collègues) ou sur demande personnelle (sans en informer son chef de corps) ;
- le service doit être offert au moment des faits mais aussi ultérieurement, car le besoin de soutien se manifeste parfois directement, parfois des semaines après les faits ;
- si une formation existe (à l'IFJ), il manque un service d'urgence, une équipe mobile permanente (à l'image de la stress team de la police).

## 2. Préoccupations et demandes entendues dans le cadre d'autres projets

La Commission de Modernisation développe des projets en vue de moderniser la gestion de l'Ordre judiciaire.

Dans le cadre de ses projets, la Commission est amenée à rencontrer différents partenaires (les magistrats et le personnel judiciaire, l'Institut de formation judiciaire, le SPF Justice...).

Au cours de ces rencontres, la Commission reçoit de nombreux témoignages sur les tâches du personnel, l'activité des cours et tribunaux. À ces occasions, des souhaits en matière d'aide psychosociale ont parfois été exprimés par un magistrat ou un membre du personnel judiciaire.

### a) Projet « Description de fonctions »

Plus de 150 interviews ont été menées avec des membres du personnel judiciaire afin de récolter l'information nécessaire à la réalisation de ce projet. Lors des entretiens, plusieurs greffiers ont abordé l'aspect émotionnel de leur fonction et signalé la nécessité d'organiser un suivi psychologique.

Les greffiers d'instruction, qui sont amenés à accompagner le juge lors des descentes et à préparer le PV de descente, ainsi qu'à assister éventuellement aux autopsies, estiment qu'il faudrait prévoir un suivi psychologique et médical pour ceux qui le souhaitent.

De plus, certains ont le sentiment que leur fonction peut éventuellement présenter un risque physique (menaces de la part d'anciens détenus, par ex.).

En fonction de la sensibilité des personnes, certaines situations (auditions, descentes) peuvent dès lors être porteuses d'une charge psychosociale.

### b) Projet « Tribunal de la jeunesse à Anvers »

La Commission a mené une étude exploratoire au tribunal de la jeunesse d'Anvers. Au cours de ses interviews et observations, elle a pu relever plusieurs sources de charge



psychosociale au travail. Il s'agissait notamment d'agression (principalement verbale) de la part de mineurs ou de parents pendant les entretiens en cabinet ou pendant les audiences. Des mesures étaient d'ailleurs prises pendant les entretiens pour limiter les risques d'éventuelles agressions physiques (en ne laissant aucun objet lourd sur le bureau, par ex.).

En outre, la nature des décisions prises à l'égard des jeunes joue également un rôle important dans la charge psychosociale. Les magistrats doivent assumer la responsabilité de décisions qui, souvent, ont un grand impact sur la vie des mineurs et de leur famille (le placement, par ex.).

### c) Conclusion

Quelle que soit la fonction, quel que soit le tribunal, le travail mené par les membres de l'Ordre judiciaire peut être générateur de doutes, de questionnements, de stress, de mal-être...

Les raisons peuvent être diverses et sont souvent cumulatives :

- descentes sur le terrain, autopsies, auditions dans le cadre d'affaires pénibles... ;
- menaces de la part de justiciables ou d'anciens détenus ;
- détresse psychologique des justiciables après une décision judiciaire ;
- violence verbale au greffe, dans les salles de tribunal, etc. ;
- agressions physiques ;
- surcharge « émotionnelle » ;
- sans oublier les problèmes d'ordre privé...

## 3. Objectif du projet de la CMOJ

Suite à ces constatations, la Commission de Modernisation a estimé qu'il était important de pouvoir, à terme, mettre en place une solution structurelle afin d'aider le personnel de l'Ordre judiciaire à surmonter les événements traumatisants vécus lors de leur activité professionnelle.

La Commission a étudié la faisabilité d'un tel projet :

- en consultant le SIPP du SPF Justice et les directions ayant déjà pris en compte cette problématique au sein de la Justice (INCC, DG Établissements pénitentiaires, DG Maisons de justice...);
- en recherchant les bonnes pratiques que des services publics étrangers (France, Canada, Pays-Bas) pourraient avoir développées ;



- en réalisant un benchmarking auprès d'institutions belges disposant déjà d'une équipe de soutien (par ex. : la *stress team* de la police, l'API des services Incendies/Urgences du Hainaut, le SISU de la Croix-Rouge...);
- en consultant les organisations syndicales et divers représentants de l'Ordre judiciaire afin d'entendre leurs expériences et perceptions du terrain, et de connaître leurs souhaits.

Dans ce projet, le rôle de la Commission s'est volontairement limité à dresser un inventaire des prises en charge déjà développées au sein de la Justice ou d'entités similaires.

La création, l'implémentation et le développement du projet seront de la responsabilité du SPF Justice (et de sa DG Organisation judiciaire).

Une politique de prévention et de prise en charge psychosociale en faveur de l'OJ aura certes des **conséquences budgétaires**. Bien que la Commission reste soucieuse du budget et de son utilisation, elle considère qu'une telle politique fournira - à court terme - un retour positif sur l'investissement (impact positif sur la santé des travailleurs, sur le taux d'absentéisme, sur la productivité professionnelle, sur la rotation de l'emploi, etc.).

Selon un récent rapport<sup>2</sup> sur le stress lié au travail, « l'absentéisme serait l'effet organisationnel le plus pertinent car il entraîne des coûts pour les employeurs au niveau du versement d'indemnités de maladie et de la recherche de remplaçants. D'autres effets organisationnels, qui peuvent être plus difficiles à définir et à mesurer, incluent une baisse de la motivation, et des conséquences sur l'engagement, la productivité, la qualité des produits et des services et même la capacité d'innovation liées à une performance réduite et à une rotation rapide du personnel ».

Au-delà du coût, il faut donc **envisager les bénéfices à court et à long termes** que peut procurer l'organisation d'une aide psychosociale. Le but d'une telle politique est bien sûr d'améliorer le bien-être au travail mais aussi de maintenir les collaborateurs sur leur lieu de travail ou de leur permettre de revenir travailler le plus rapidement possible et dans les meilleures conditions.

L'idée est d'anticiper les problèmes de santé et de démotivation des travailleurs.

---

<sup>2</sup> Le rapport sur le *stress lié au travail* est disponible sur le site de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1004059s/index.htm>

## II. QUELQUES DÉFINITIONS PRÉALABLES

La charge psychosociale occasionnée par le travail est définie<sup>3</sup> comme « *toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne* ».

La charge psychosociale peut avoir de multiples origines (violence, harcèlement, conflit...) et différentes conséquences (stress, traumatisme, burnout...).

Avant de présenter les systèmes d'aide psychosociale mis en place au sein du SPF Justice ou d'autres organisations, il paraît opportun de définir les quelques termes de psychologie qui seront régulièrement utilisés dans ce rapport.

Le champ d'application du projet doit également être précisé, car certaines causes de charge psychosociale (par ex. le harcèlement) n'entrent pas dans le cadre de ce projet.

### 1. Notions de psychologie

#### a) Qu'est-ce que le stress?

Le stress est une réponse psychologique et physiologique d'un organisme soumis à des contraintes par son environnement.

Le stress est un phénomène naturel et utile. Il est là pour nous protéger. « *Il procure la motivation nécessaire pour faire face aux situations difficiles et pour relever des défis. Le stress traumatique est par contre potentiellement destructeur* <sup>4</sup>. » Dans le langage courant, on parle de stress positif ou négatif.

Les causes du stress au travail sont multiples et peuvent être liées :

- au travail en lui-même (surcharge de travail, travail rébarbatif ou répétitif...);
- à l'environnement de travail (bruit, problèmes d'ergonomie, risques pour la santé...);

---

<sup>3</sup> Arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

<sup>4</sup> *Le débriefing psychologique dans un cadre professionnel*, Evelyne Josse, [http://www.psychosolutions.be/IMG/pdf/Debriefing\\_psychologique.pdf](http://www.psychosolutions.be/IMG/pdf/Debriefing_psychologique.pdf)



- à l'organisation du travail (responsabilités mal définies, manque d'autonomie, manque de communication...);
- au changement (départ de personnel fréquent, déménagement, manque de préparation aux changements technologiques...);
- aux relations avec la direction ou les autres employés (conflits entre les membres du personnel, harcèlement...).

En outre, certains métiers sont stressants de par leur nature (pompier, policier) ou de par leur implication émotionnelle (secteur social, enseignement). Le métier de magistrat cumule les deux facteurs stressants (il en va de même pour certaines fonctions du personnel judiciaire).

Le stress lié au travail a été identifié par l'Eurofound<sup>5</sup> comme une cause importante d'absentéisme. Elle engendre des problèmes de santé tels que des maladies cardiovasculaires, des troubles musculo-squelettiques, une dépression mineure, de l'anxiété, des problèmes digestifs et des problèmes de santé mentale à long terme.

Tout le monde peut potentiellement subir le stress au travail.

#### b) Qu'est-ce que le burnout ?

Le burnout est un mot anglais qui signifie saturation, épuisement. Dans le projet qui nous intéresse, il désigne un syndrome d'épuisement professionnel.

Ce syndrome est une maladie « *caractérisée par un épuisement physique, par des sentiments d'impuissance et de désespoir, par un assèchement émotionnel et par le développement du concept de soi négatif, et d'attitudes négatives envers le travail, la vie et les autres personnes* ». <sup>6</sup>

La liste des symptômes est longue car chacun peut exprimer son épuisement professionnel à travers des manifestations spécifiques.

Il est difficile de connaître l'étendue de ce syndrome au sein de la population (les chiffres allant de 1 % à 48 % des travailleurs, selon les études). Ceci s'explique par l'absence de définition « officielle » du burnout et de normes pour établir le diagnostic. Les différentes méthodologies utilisées rendent difficilement comparables les résultats trouvés dans la littérature <sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> *Le stress lié au travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Novembre 2010, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1004059s/index.htm>.

<sup>6</sup> *Le burnout*, Elliot Aronson, Ditsa Kafry, Ayala Pines, Éditions du Jour, 1984.

<sup>7</sup> Source : Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge, SPE Emploi, 2009-2010.



c) Qu'est-ce que le traumatisme ?

Le traumatisme psychique (ou psycho-traumatisme, ou encore « trauma ») désigne l'effet d'un événement sur une personne, qui vient submerger sa capacité à y faire face.

Pour avoir un effet traumatogène (c.-à-d. « potentiellement traumatique »), l'événement doit présenter une menace pour l'intégrité de la personne, survenir de manière soudaine et s'accompagner d'un sentiment de terreur, de détresse, de solitude, d'abandon, etc.

Le traumatisme peut être la conséquence d'une situation violente exceptionnelle. Mais il peut parfois s'agir d'un épisode mineur, « *un petit incident qui fait passer la personne au-delà de son seuil de tolérance car il s'additionne à une charge progressivement accumulée de facteurs stressants (parfois mineurs, prévisibles et répétitifs) ou à une série d'événements difficiles (au niveau professionnel et/ou privé)*<sup>8</sup>. »

Dans d'autres cas, un fait mineur ranime un événement ancien qui n'avait eu aucune conséquence au moment où il s'était produit.

Enfin, un événement peut se révéler traumatisant pour une personne et non pour une autre ou s'avérer traumatisant pour un individu aujourd'hui alors qu'il ne l'aurait pas été un an auparavant. Par ailleurs, un même « événement » vécu par plusieurs personnes pourra avoir des effets traumatiques très différents d'une personne à l'autre.

En effet, une personne traumatisée peut souffrir de différents symptômes : dépression, troubles anxieux, maladies psychosomatiques, abus d'alcool ou de drogues, comportement suicidaire, conduites agressives etc.

Cette détresse psychologique peut entraîner des mises au repos prolongées (congé pour cause de maladie), voire la démission de la personne.

Les troubles peuvent apparaître de manière immédiate ou différée ; ils peuvent également être transitoires ou durables. Ces troubles sont connus sous la dénomination « syndrome de stress post-traumatique » (SSPT), ou « état de stress post-traumatique » (ESPT).

Différentes études<sup>9</sup> ont été menées pour connaître le taux de traumatisme au sein de la population de travailleurs dits à risque (pompiers, policiers, personnel du SAMU). En moyenne, 10 % d'entre eux souffrent de troubles psycho-traumatiques dus à leur métier.

---

<sup>8</sup> *Le traumatisme dans les catastrophes humanitaires*, Evelyne Josse, [http://www.victimology.be/fr/articles/Traumatisme\\_catastrophes\\_humanitaires.pdf](http://www.victimology.be/fr/articles/Traumatisme_catastrophes_humanitaires.pdf)

<sup>9</sup> Etudes citées dans l'article *Epidémiologie du traumatisme psychique*, N. Prieto, dans *Les traumatismes psychiques*, M. De Clercq, F. Lebigot, Ed. Masson, 2001.



## 2. Champ d'application du projet

Dans le cadre de ce projet, la Commission de Modernisation a pris contact avec différents interlocuteurs : des magistrats et des membres du personnel judiciaire, des conseillers en prévention, des psychologues du SPF Justice et de la police...

Leurs témoignages et leurs expériences ont permis de circonscrire le projet et de définir son champ d'application.

Certains risques, déjà traités par les conseillers en prévention (le harcèlement, par ex.) ou la hiérarchie (les conflits entre collègues, par ex.), ont été écartés du champ d'application. D'autres facteurs ne sont tout simplement pas repris dans le texte de loi.

En effet, la loi sur le bien-être au travail définit la notion de charge psychosociale comme « toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne ».

En précisant qu'il s'agit de la charge causée par le travail, le législateur a exclu le stress qui apparaît chez les travailleurs dans le cadre de la vie privée.

Par contre, dans son chapitre relatif à l'analyse des risques, le législateur dresse la liste des risques possibles :

- risques de la charge psychosociale dus au contenu du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail et aux relations de travail ;
- risques de la charge psychosociale causée par des tiers, dans le cas où il y a des contacts avec d'autres personnes sur le lieu de travail pendant l'exécution du travail.

Entrent donc dans la notion de « charge psychosociale », les causes telles que la violence ou les conflits occasionnés par les acteurs externes.

Le projet ne couvre donc pas :	Le projet couvre :
1. le stress dû aux conflits internes avec des collègues, un supérieur hiérarchique, etc. ;	1. le stress/trauma causé par le contenu du travail (affaires pénibles à traiter, autopsie, cadavres...);
2. le stress d'origine privée ;	2. le stress dont les origines sont à rechercher auprès d'acteurs « externes » : justiciables, victimes, familles des victimes... ;
3. le stress dû à l'organisation du travail, au changement ou à l'environnement de travail ;	3. le trauma dû à la violence d'acteurs externes.
4. le harcèlement moral ou sexuel.	

### 3. Que dit la loi relative au bien-être<sup>10</sup> ?

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail.

L'arrêté royal du 17 mai 2007 spécifie les obligations de l'employeur relatives à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail.

La loi de 1996 définit le bien-être au travail<sup>11</sup> comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles le travail est exécuté.

Le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à :

- la sécurité au travail ;
- la protection de la santé du travailleur ;
- la charge psychosociale occasionnée par le travail ;
- l'ergonomie ;
- l'hygiène du travail ;
- l'embellissement des lieux de travail.

Les points principaux de la loi sont les suivants :

- Chaque employeur doit mener une politique du bien-être basée sur les principes généraux suivants : éviter les risques, les supprimer ou les réduire à la source, préférer les mesures de protection collectives aux individuelles, veiller à la formation et l'information des travailleurs. Cette politique doit être intégrée dans le management complet de l'entreprise.
- Afin de détecter des risques pour les travailleurs, chaque employeur doit disposer d'un Service interne pour la prévention et la protection au travail. Le service comprend un ou plusieurs conseillers en prévention. Lorsque ce service interne ne peut remplir lui-même toutes les missions qui lui sont confiées, l'employeur peut faire appel à un service externe pour la prévention et la protection au travail. Ces services externes, dans lesquels diverses disciplines sont représentées, sont chargés de l'évaluation des risques.

---

<sup>10</sup> Réglementation relative à la charge psychosociale causée par le travail :

- Arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Dispositions spécifiques relatives à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail :

- Chapitre Vbis (art. 32bis à 32octiesdecies) de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (PDF, 255 KB)
- Section IV (art. 11 à 31) de l'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail (PDF, 59 KB)

Dispositions particulières concernant la prévention du stress :

- CCT n° 72 du 30/3/1999 du C.N.T. concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail.

<sup>11</sup> Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.



Au sein de ces services, des sections, agréées par les Communautés, sont chargées de la surveillance médicale des travailleurs.

Selon l'arrêté royal de 2007, l'employeur doit identifier les situations qui peuvent engendrer une charge psychosociale et évaluer les risques (a priori et a posteriori).

L'analyse des risques doit déterminer - entre autres - les facteurs qui influencent la survenance des situations qui créent une charge psychosociale (stress, violence, harcèlement, certains types de conflit...) et permettre de « *prendre les mesures de prévention primaires, secondaires et tertiaires qui s'imposent au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau du groupe ou des individus* ».

Dans le cadre de la gestion des risques, les mesures de prévention sont déterminées sur la base de :

- l'analyse des risques de la charge psychosociale (contenu du travail, conditions de travail, conditions de vie au travail et relations de travail) ;
- l'analyse des risques de la charge psychosociale causée par des tiers, dans le cas où il y a des contacts avec d'autres personnes sur le lieu de travail pendant l'exécution du travail ;
- l'analyse des incidents qui se reproduisent ou pour lesquels le conseiller en prévention aspects psychosociaux a donné un avis.

La charge psychosociale à laquelle sont soumis certains magistrats et membres du personnel de l'OJ entre donc clairement dans le cadre de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et de l'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.



### III. L'OFFRE ACTUELLE DU DÉPARTEMENT DE LA JUSTICE

#### 1. Le SIPP du SPF Justice

Il existe un Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail (SIPP) au sein du SPF Justice. Celui-ci a pour mission de conseiller les travailleurs, leurs représentants, la ligne hiérarchique ainsi que l'employeur, pour toutes les questions concernant les sept domaines du bien-être repris dans le code sur le bien-être au travail :

- sécurité au travail ;
- protection de la santé des travailleurs au travail ;
- charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail ;
- ergonomie ;
- hygiène du travail ;
- embellissement des lieux de travail ;
- mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement en ce qui concerne leur influence sur les points précédents.

Le SIPP est composé de 13 conseillers nationaux en prévention et d'un chef de service ; il est basé à Bruxelles.

Sur le terrain, environ 130 personnes de confiance assurent l'accueil de 1<sup>re</sup> ligne et reçoivent les personnes en difficulté. Elles sont chargées d'accueillir les personnes qui estiment être victimes de harcèlement ou de comportements violents, etc. Elles les aident à chercher des solutions ou les réorientent vers les services adéquats.

On trouve une trentaine de personnes de confiance au sein de l'OJ ; il s'agit de membres du personnel qui assurent donc une prise en charge locale.

Les deux médiateurs du SIPP (dont un pour l'OJ) ont pour fonction de coacher les personnes de confiance. À ce coaching de deux jours, s'ajoutent trois journées de formation par an et, très bientôt, deux séances d'intervision par an (pour échanger les bonnes pratiques).

Le SIPP a présenté des mesures collectives de prévention au Comité de direction du SPF Justice et au Comité supérieur de concertation. Ces 18 mesures ont été approuvées en 2008 et 2009.



Parmi celles-ci, relevons deux mesures en lien direct avec la charge psychosociale, dont une concerne explicitement les magistrats et le personnel de l'Ordre judiciaire :

a) Mise en place d'équipe d'aide et de soutien pour le personnel

*« En cas d'incident<sup>12</sup>, le personnel du SPF Justice doit pouvoir bénéficier d'une aide et de soutien à l'instar des équipes de soutien dans les établissements pénitentiaires.*

*La mise en place d'équipe et d'une procédure d'aide et de soutien en cas d'incident permettra d'améliorer le sentiment de prise en charge chez les membres du SPF Justice et empêchera le développement d'un syndrome de stress post traumatique. Cette procédure doit être adaptée à la réalité et au contexte de chaque entité.*

*But de la mesure : diminuer la charge psychosociale liée à un incident. »*

b) Mise en place d'une gestion de la charge émotionnelle

*« Cette possibilité d'aide et de soutien aux personnes par rapport à la gestion de la charge émotionnelle due au contenu du travail est pertinente par exemple pour les assistants de justice (contenu des entretiens, lecture de dossiers...), **les greffiers, les magistrats** (lors de la lecture de dossiers judiciaires, de visites de lieux de crimes...).*

*En cas de contenu de travail à forte charge émotionnelle, il est important que l'on sache où et à qui on peut s'adresser afin de trouver l'aide et le soutien que nécessite la situation. Ces informations ne doivent pas seulement exister mais également être connues des travailleurs.*

*Cette structure doit pouvoir également se montrer proactive et aller à la rencontre des personnes ayant été confrontées à une situation potentiellement chargée émotionnellement.*

*But de la mesure : diminuer l'impact de la charge émotionnelle liée au travail. »*

Ces deux mesures font partie du plan global de prévention 2010-2015, accepté par le comité de direction du SPF Justice le 17 mars 2010. Elles attendent d'être développées et implémentées.

---

<sup>12</sup> autre que ceux prévus par le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996.

## 2. Le Service Accompagnement individuel et social du SPF Justice

Le Service d'encadrement P&O du SPF Justice comporte une direction Organisation et Qualité, au sein de laquelle on trouve le Service Accompagnement individuel et social. Deux psychologues y travaillent et offrent – gratuitement – un accompagnement professionnel de première ligne, en toute confidentialité. La démarche doit être volontaire.

Cet accompagnement consiste en :

- une écoute et un soutien en lien avec la situation du demandeur ;
- une réflexion conjointe sur son expérience et son fonctionnement dans l'environnement de travail ;
- une analyse des causes et des conséquences possibles de la situation ;
- une recherche de solutions et d'alternatives.

L'accompagnement est strictement individuel et les psychologues ne peuvent intervenir auprès de la hiérarchie ou de l'entourage professionnel.

Les entretiens se déroulent au domicile du demandeur ou sur son lieu de travail, au bureau des psychologues ou dans un endroit neutre à l'extérieur (selon la préférence du demandeur).

Le laps de temps entre la prise de rendez-vous et l'entretien proprement dit est d'environ deux à quatre semaines, en particulier s'il y a déplacement à domicile.

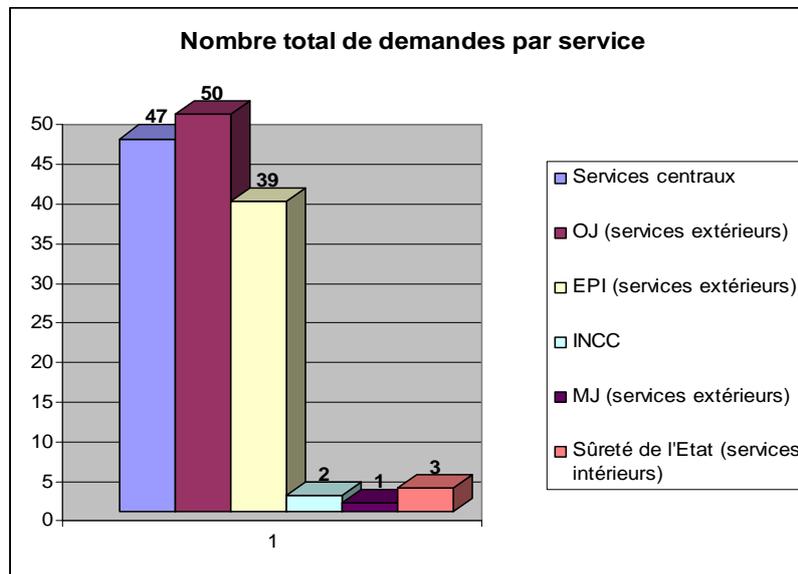
Les psychologues offrent leurs services à tout collaborateur du SPF Justice qui fait face à des problèmes ou des difficultés liés à son travail ou pouvant avoir une influence sur celui-ci. Les membres de l'Ordre judiciaire peuvent donc y faire appel.

L'offre se limite toutefois à un service de première ligne ; les psychologues ne font pas de thérapie proprement dite. Si cela s'avère nécessaire, ou quand les difficultés sont trop importantes, les psychologues réorientent les personnes vers une aide externe spécialisée. Celle-ci est toujours financièrement à la charge de l'agent.

En 2009, les psychologues du service d'accompagnement ont rencontré 142 agents. Cinquante d'entre eux faisaient partie des services extérieurs de l'OJ (c.-à-d. des cours et tribunaux). Cela représente 35 % des demandes d'entretien. C'est une proportion importante par rapport à d'autres services tels que les établissements pénitentiaires (EPI), l'Institut national de criminalistique et de criminologie (INCC) et les maisons de justice (MJ). Mais rappelons que ceux-ci organisent eux-mêmes, en interne, un système d'aide pour leur personnel.



En outre, il ne faut pas oublier que l'Ordre judiciaire comptait 11 959 personnes en 2009. C'est donc seulement 0,004 % du personnel de l'OJ qui a fait appel aux psychologues du SPF Justice.



### 3. Les équipes locales de soutien dans les établissements pénitentiaires

Les agents pénitentiaires sont les témoins (et parfois les victimes) de situations traumatisantes ou d'agressions sur leur lieu de travail.

Suite à des revendications syndicales notamment, des structures sont mises en place dès 2005 pour aider les agents en interne. Aujourd'hui, **dans chaque établissement pénitentiaire, il existe une équipe locale de soutien**, dont les agents ont été sélectionnés et formés pour assurer un premier accueil des membres du personnel victimisés sur le lieu de travail.

La DG Établissements pénitentiaires (EPI) a coordonné le projet, organisé les formations et les sélections, et rédigé le « scénario d'intervention », sorte de livre d'instructions remis à chaque membre d'une équipe de soutien. Ce scénario décrit la manière d'intervenir en cas de demande, ainsi que les règles de déontologie, les principes et les limites de l'intervention.

#### a) Mise en place des équipes de soutien

La mise en place des équipes dans toutes les prisons a duré 3 ans (de 2005 à 2007).

Pour composer les équipes de soutien, un appel à candidatures a été lancé en interne dans chaque établissement pénitentiaire. Le poste était ouvert à toutes les catégories de

personnel. Certaines fonctions étaient cependant exclues en raison de la présence d'une relation hiérarchique (directeur et assistant pénitentiaire), du risque éventuel de confusion des rôles (personnes de confiance désignées dans le cadre du harcèlement sexuel ou moral au travail) et de l'importance de la neutralité (conseillers moraux, aumôniers).

Une fois sélectionnés, les membres des équipes de soutien ont suivi une formation à l'accueil/l'écoute de 4 jours. Cette formation comportait notamment des mises en situation.

Les équipes de soutien se composent de **5 à 15 personnes** (selon la taille de la prison et le nombre d'incidents qui s'y déroulent).

Le projet a été élaboré par la DG EPI et le SISU<sup>13</sup> de la Croix-Rouge (partenaire retenu lors du marché public). Le SISU est intervenu dans la formation des équipes et a collaboré à la rédaction du « scénario d'intervention ».

#### b) Limite de l'intervention

Les **tâches des équipes de soutien ont été définies** par la DG au sein du scénario d'intervention.

L'équipe de soutien assure la prise en charge du personnel confronté à une expérience traumatisante dans l'exercice de ses fonctions à la suite d'une forme intentionnelle ou non d'**agression verbale ou physique d'un détenu**. Cette agression peut avoir eu lieu intra ou extra muros. L'agression peut avoir été commise à l'égard de membres du personnel ou d'autres détenus et les victimes peuvent donc être **directement ou indirectement** (comme témoins) concernées.

L'équipe intervient donc dans les cas suivants :

- il y a atteinte à l'intégrité physique ou morale de la personne ;
- la personne a été confrontée à une situation de violence (verbale ou physique) qui a pu lui faire croire que son intégrité physique/morale était menacée (par ex. lors d'une émeute, d'une agression...);
- la personne a été confrontée à une mort inattendue sur le terrain (suicide).

L'équipe n'intervient pas :

- en cas de violence entre collègues (-> pour les personnes de confiance)
- en cas de problème lié à la prévention (-> pour les conseillers en prévention)
- en cas d'accidents du travail « classiques » (chute, accident de voiture sur le chemin du travail...).

---

<sup>13</sup> Service d'Intervention Psychosociale Urgente. Le SISU fait partie du Service des Secours.

L'équipe offre :

- un premier accueil, un soutien, une écoute ;
- une aide pratique (ex. : démarches administratives, accompagnement de la victime...);
- une orientation vers les services d'aide et de soutien externes existants.

Les membres de l'équipe travaillent à la demande ou d'initiative (intervention proactive). Pendant les jours (ou les heures) qui suivent un événement traumatisant, ils contactent d'initiative l'agent concerné afin de prendre de ses nouvelles et voir s'il a besoin d'une aide. L'agent est libre d'accepter ou de refuser l'offre.

L'équipe offre un soutien sur le lieu de travail (parfois à domicile, si le cas l'exige), en toute confidentialité.

L'intervention se limite à l'accueil. L'équipe locale de soutien ne fournit pas d'accompagnement psychologique et n'organise pas de debriefing collectif (intervention collective d'urgence). Cette mission est confiée depuis le début du projet au SISU de la Croix-Rouge (après marché public).

Le SPF Justice prend en charge financièrement les interventions collectives d'urgence. Le soutien psychologique professionnel peut être remboursé par l'employeur si le trauma fait suite à un accident du travail. Sinon, le soutien est à charge de la personne qui en fait la demande. L'équipe locale de soutien peut fournir les coordonnées de services d'aide qui sont gratuits.

### c) Structure des équipes et concertation

Chaque équipe de soutien dépend d'une cellule de coordination présente au sein de l'établissement. Ces cellules sont elles-mêmes **chapeautées par un groupe de pilotage** « Gestion de conflits/agressions » créé au sein de la DG EPI.

Des **réunions d'intervision** sont organisées au sein de chaque prison pour le personnel des équipes de soutien.

Depuis peu, des **rencontres** existent **entre les équipes de soutien de différents établissements**. Elles ont ainsi la possibilité de se rencontrer, à leur demande, et d'échanger des bonnes pratiques. L'organisation est laissée à l'appréciation des équipes elles-mêmes, sous le couvert de la direction régionale.

Les directions régionales et les centres de formation organisent des rencontres régionales avec les cellules de coordination qui permettent d'obtenir du feed back des équipes, d'évaluer le travail, de proposer des améliorations, d'échanger des informations et d'informer sur de nouvelles actions. Elles étudient aussi les besoins en matière



d'outils, de formations, de clarifications... Cette info est ensuite transmise au groupe de pilotage de la DG EPI.

d) Recours à des partenaires externes

Dès le départ, la DG EPI a décidé de recruter un partenaire externe pour implanter son projet.

Le SISU de la Croix-Rouge a remporté le marché public triennal en septembre 2005.  
Le marché portait sur :

- la formation des équipes de soutien (sur place, au sein des prisons) ;
- les indemnités de déplacement des formateurs ;
- la mise en place du projet ;
- les sessions d'information du personnel des prisons ;
- l'évaluation du projet dans les établissements ;
- la prise en charge des interventions collectives d'urgence.

Coût du marché : 67 900 € pour la 1<sup>re</sup> année, 88 600 € pour la 2<sup>e</sup> année et 57 700 € pour la 3<sup>e</sup> année (prix tvac).

La DG EPI a ensuite conclu de nouveaux contrats avec deux firmes différentes (le SISU de la Croix-Rouge et la firme Schouten / IVP Pobos). Ces contrats couvrent des aspects différents :

- la formation : avec POBOS (montant de 53 500 € pour 3 ans) ;
- les interventions collectives urgentes : avec la Croix-Rouge (montant 39 600 € pour 3 ans ; ce montant inclut l'accès à la permanence de la Croix-Rouge).

Ces deux contrats ont débuté en 2009.

e) Quelques chiffres

Les établissements pénitentiaires comptent environ 8290 membres de personnel.  
Les équipes de soutien offrent une aide à tous les membres du personnel qui sont victimes sur leur lieu de travail, cela peut donc concerner le personnel de surveillance, les membres de la direction, du service psychosocial, des services administratifs et techniques...

En 2009, les équipes de soutien ont proposé leurs services à 1 041 personnes, dont 980 membres du personnel de surveillance.

Au total, 304 personnes ont souhaité bénéficier d'un soutien.  
Seules 4 personnes ont dû être orientées vers des services extérieurs.



En schématisant, on peut donc estimer que :

- 3 % du personnel a bénéficié d'une aide en interne ;
- un pourcentage infime du personnel a eu recours à une aide professionnelle externe.

Il faut toutefois préciser que les chiffres cités ne reprennent pas toutes les interventions car certains établissements ne remplissent pas les formulaires d'enregistrement requis. Ces chiffres ne couvrent donc pas l'ensemble du travail des équipes de soutien.

#### 4. Les initiatives de la DG Maisons de justice

L'objectif de la direction générale des Maisons de justice (DG MJ) est de soutenir les assistants de justice dans l'exécution de leurs missions. Cette démarche doit assurer la qualité du travail des assistants de justice, et, au final, la qualité du service fourni aux citoyens.

Pour faire face au stress psychosocial induit par le travail d'assistant de justice, la DG MJ a lancé de **nombreuses initiatives depuis quelques années**. Celles-ci sont recensées dans un récent rapport de stage<sup>14</sup>.

Retenons notamment :

- l'intervention auprès d'une personne de confiance ;
- la rédaction d'un registre des faits, reprenant différents types d'incidents (violence, agressions, harcèlement, etc.) ;
- l'entretien avec un psychologue (il s'agit en fait des psys du service d'encadrement P&O) ;
- l'entretien avec le directeur de la maison de justice ou un collègue ;
- la supervision (individuelle) ;
- l'intervision ou le coaching ;
- l'accompagnement de carrière, permettant de discuter avec un membre du service de formation, si l'assistant se pose des questions sur ses capacités, sa volonté de travailler dans une maison de justice, la poursuite de sa carrière dans ce domaine, etc.

**Certaines initiatives doivent à présent être étendues** à d'autres maisons de justice (voire à tout le territoire), être **relancées ou recadrées**.

Ainsi, la direction souhaite définir de façon claire les notions de « supervision », « intervision », « peer coaching », etc. Un cadre reste à définir pour chacune de ces démarches afin de baliser le terrain. Il faut définir le contenu et les limites de ces différentes

---

<sup>14</sup> Sofie De Pauw – Traumaopvang en nazorg binnen de justitieuizen – 2011.

interventions, afin d'offrir des garanties tant au demandeur qu'au dispensateur de l'intervention.

D'autres supports doivent faire l'objet d'une **application plus systématique et standardisée**. Pour exemple : le registre des faits, qui est un outil très utile pour relever les lieux « problématiques » et les types d'actes répréhensibles auxquels sont confrontés les assistants de justice.

Le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux (SIPP) a enregistré 24 cas, en trois ans, en provenance des 28 maisons de justice que compte la Belgique. Cela représente moins d'un cas par MJ en 3 ans... Le registre des faits ne reflète en réalité que la partie émergée de l'iceberg.

Les incidents ne sont pas systématiquement signalés par les assistants de justice, qui ont tendance à considérer ces « transgressions » comme faisant partie intégrante de leur fonction. Leur seuil de tolérance est très (trop ?) élevé.

Le rapport de stage de Mme De Pauw nous indique que de nombreux cas échappent à l'enregistrement. Les contacts qu'elle a noués avec les assistants de la justice lui ont permis de recenser plus de 115 incidents en quelques mois.

**Les formations et les supervisions semblent être les initiatives les plus abouties** et les plus efficaces pour répondre à la charge psychosociale vécue par les assistants de justice.

#### a) Supervision

Des séances de supervision sont organisées à grande échelle au sein des maisons de justice, pour soutenir les assistants de justice qui le souhaitent. La démarche est en effet volontaire.

Les supervisions sont assurées par le service de formation de la DG MJ.

Réunis en groupe de 5 personnes, les assistants de justice ont l'occasion de parler des cas problématiques qu'ils rencontrent, des réponses apportées, des difficultés discernées, des ressentis émotionnels liés à ces cas. Le but est aussi d'échanger les bonnes – et moins bonnes – expériences. Le superviseur analyse la situation et dégage des solutions avec le groupe.

Le groupe ne réunit jamais des assistants de justice de la même maison de justice.

La DG MJ organise aussi parfois des supervisions individuelles (pour une seule personne) ou des supervisions lors de grands procès médiatiques (comme le procès Dutroux ou le procès Ghislenghien).

La supervision est effectuée en interne (par un membre du service de formation de la DGMJ) ou en externe (par une société recrutée via un marché public).

16 sessions ont été organisées en deux ans du côté néerlandophone. Côté francophone, la DG a recensé 6 à 8 sessions par an, sur une période de trois ans.



Environ 300 assistants de justice ont participé à des séances de supervision en 2010, soit près de 40 % du personnel des MJ (la DG compte 826 assistants de justice).

## b) Formations

Cinq formations ont été organisées sur le thème du traumatisme au cours des dix dernières années (exclusivement destinées aux services « Accueil des victimes »).

La DG Maisons de justice lancera prochainement une formation intitulée « Prise en charge du traumatisme et suivi » à l'attention de tous les assistants de justice (celle-ci a déjà été suivie e.a. par les directeurs des maisons de justice néerlandophones).

Elle projette également d'organiser une formation supplémentaire (« Réduction du stress et self care »). Actuellement, aucun détail concret n'est disponible concernant le contenu ou l'organisation de cette formation.

## 5. La cellule Écoute de l'Institut national de Criminalistique et de Criminologie (INCC)

Les agents techniques et scientifiques de l'INCC sont confrontés régulièrement à des analyses difficiles, occasionnant une charge psychosociale élevée.

En 2007, le conseiller en prévention rencontre plusieurs agents qui lui parlent des moments durs qu'ils vivent dans le cadre de leur travail (notamment lors de descente sur le terrain). Certains experts sont seuls face aux analyses des pièces à conviction et ne peuvent partager leurs émotions. Le conseiller note aussi un effet d'accumulation, ainsi qu'un stress lors du procès (où l'expert est face au prévenu).

Les agents souhaitent se confier, mais ne savent pas ce qu'ils peuvent dire ou non...

Suite à ces témoignages, le conseiller en prévention fait rapport à sa direction et reçoit son appui pour organiser une réponse structurée aux demandes d'aide psychosociale.

### Organisation du service d'aide

Le système mis en place à l'INCC consiste en trois types de service :

- Une cellule Ecoute a été créée en interne en 2007, avec l'aide de la société Schouten / IVP Pobos <sup>15</sup>. Elle se compose de 6 membres de l'INCC: 3 néerlandophones et 3 francophones (dont le conseiller en prévention), qui ont reçu plusieurs formations spécifiques à l'écoute en situation de mal-être psychologique. Cette équipe (appelée la O-Team) accueille les agents qui le souhaitent, seuls ou avec leurs collègues.

---

<sup>15</sup> Schouten se profile comme un bureau-conseil du bien-être. Il propose une gamme de services afin d'améliorer le bien-être des personnes sur le lieu de travail et dans la vie privée.

- Des débriefings sont organisés par la cellule interne. Ces groupes de parole permettent aux experts d'échanger leurs expériences. Ils se rendent compte qu'ils ne sont pas seuls et qu'ils partagent certaines émotions, que celles-ci sont normales. Les débriefings permettent souvent d'éviter une « surcharge émotionnelle » et de développer un stress post-traumatique.
- Un suivi psychologique est assuré par les psychologues de Pobos pour les cas les plus lourds. Une ligne téléphonique gratuite est mise en place 24h sur 24, 7 jours sur 7 ; elle permet aux agents de l'INCC de prendre un contact avec Pobos. Après une 1<sup>re</sup> écoute, la société demande à l'un de ses psychologues de prendre rendez-vous avec l'agent demandeur. Le psychologue détermine, en fonction du cas, le nombre de séances nécessaires. Pour ce type de service, l'INCC paie un abonnement annuel de base, ainsi qu'un montant par séance effectivement prestée.

Toutes les démarches citées supra se font sur une base volontaire et sont confidentielles.

a) Avantages et inconvénients du système

Au niveau de la cellule interne, notons les avantages suivants :

- le service est facilement accessible puisqu'il se situe au sein de l'INCC ;
- le personnel de la cellule interne est volontaire et connaît le *core business* de l'INCC ;
- ce personnel a été formé à l'écoute ;
- la cellule offre une écoute rapide et préventive ;
- l'accueil se fait pendant les heures de travail. Ce dernier aspect constitue toutefois un inconvénient pour les membres de la cellule interne. Il peut y avoir conflit entre leur travail personnel et la prévention. La gestion du temps pose donc parfois problème.

Au niveau des débriefings, le conseiller en prévention note une certaine résistance de la part du cadre scientifique, qui ne reconnaît pas (n'accepte pas ?) toujours les situations de stress et de souffrances qu'il vit.

La cellule interne se veut dès lors proactive et développe différentes actions pour se faire connaître, aller vers le personnel concerné... Ainsi, elle planifie à présent les dates des débriefings (alors qu'auparavant, ils n'étaient organisés qu'à la demande).

Enfin, le conseiller en prévention signale que lorsqu'une personne fait appel à Pobos, il est déjà trop tard : celle-ci souffre d'un trauma du travail (elle est donc déjà malade, en congé maladie etc.). Pobos ne réalise pas de démarche préventive. L'organisation d'un double système (prévention + aide post-trauma) est donc indispensable.



## b) Quelques chiffres

L'INCC compte environ 140 membres du personnel.

Le service d'aide est destiné aux experts et aux laborantins (c.-à-d. au cadre scientifique de l'Institut), et pas au personnel administratif.

Environ 40 personnes sont réellement concernées par le système d'aide mis sur pied.

Le conseiller en prévention enregistre une dizaine d'interventions par an (qu'il s'agisse de débriefings ou de rencontres en tête-à-tête). Sur ces dix interventions, un à deux cas nécessitent, chaque année, une prise en charge professionnelle par Pobos.

En schématisant, on peut donc dire que :

- 25 % du personnel demandent une aide en interne ;
- 5 % du personnel ont recours à une aide psychologique professionnelle externe.

## c) L'intervention de Schouten / IVP Pobos

IVP/POBOS est une firme privée qui fait partie du groupe belgo-néerlandais Schouten & Nelissen. La société compte une vingtaine de collaborateurs fixes en Belgique, en plus d'un réseau national de 105 psychologues/psychothérapeutes<sup>16</sup> qui peuvent être sollicités en fonction de la nature de la mission.

Schouten / IVP Pobos propose 4 services :

- formation ;
- coaching ;
- conseil ;
- bien-être (où l'on retrouve la prise en charge après un traumatisme assurée par IVP Pobos).

Les formations sont réalisées sur mesure, en fonction des besoins (formation agression, formation au support/au soutien...)

L'accompagnement psychologique passe par la mise à disposition d'un numéro d'urgence gratuit (0800) qui enregistre et gère toutes les demandes d'intervention (24 heures sur 24, 7 jours sur 7). Après enregistrement de l'appel, Pobos désigne un psychologue local qui contacte la personne pour organiser rapidement un premier entretien. Le travail s'effectue en 5 séances maximum et se concentre sur l'événement

---

<sup>16</sup> Pour faire partie du réseau d'intervention, ces collaborateurs free-lance doivent :

- être titulaires d'un diplôme universitaire officiel de licencié en psychologie et avoir de préférence suivi une formation complémentaire en 'psychothérapie'.
- justifier d'au moins trois années d'expérience dans l'accueil et l'accompagnement de victimes.
- être membres de la FBP – Fédération belge des psychologues et disposer d'un numéro d'agrément délivré par la commission compétente.

traumatique. Si d'autres problèmes sont détectés (psychologiques ou sociaux), la personne est soit orientée vers un autre service, soit peut continuer le suivi avec un psychologue de Pobos (à ses frais, après les 5 séances).

Le contrat cadre prévoit que le client paie une somme forfaitaire annuelle. Cette somme est basée sur le nombre total des membres du personnel.

Le montant annuel inclut une réserve « d'unités » que le client peut utiliser selon son propre désir.

Le nombre d'unités est égal à 1/175 du montant total du contrat cadre. Un équivalent en unités est attribué à chaque type d'intervention ou de service.

Exemple : la prise en charge après trauma (psychologue / psychothérapeute) :

- un entretien individuel = 2 unités par heure ;
- une rencontre de groupe (8 participants au maximum / groupe) = 1 ½ unité par participant ;
- un rapport étoffé à la demande du client = 2 unités.

Chaque fois que le client fait appel à un service de son choix, Schouten fait un décompte sur la base des unités en réserve. Le client peut en permanence s'informer du nombre d'unités encore disponibles.

Si le client a utilisé toutes les unités comprises dans le contrat cadre avant la date d'échéance, il peut continuer à utiliser les services de la firme – moyennement paiement additionnel.

Exemples de prix pour prise en charge après trauma (psychologue / psychothérapeute) :

- un entretien individuel de prise en charge : 125 € htva par heure ;
- une rencontre de groupe (8 participants au maximum / groupe) : 100 € htva par participant (avec un montant de 500 € htva au maximum par groupe de 8 participants au maximum) ;
- un rapport étoffé à la demande du client : 125 € htva.

Un tiers des unités en réserve n'ayant pas été utilisées à la date d'échéance de l'année de travail sont transférées à l'année suivante, après quoi elles sont expirées.

Le contrat cadre contient :

- l'usage du numéro d'appel gratuit, joignable 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- l'accès aux services repris dans les trois domaines d'activités de Schouten / IVP Pobos (prise en charge après trauma – service social – employee assistance program) ;
- une réserve de X unités (à utiliser selon le propre choix) ;
- le soutien publicitaire (brochures, leaflets) gratuit afin de faire connaître les services dans l'entreprise ;
- tous les frais d'administration et les frais de fonctionnement.



## 6. Les initiatives de la DG Organisation judiciaire

Il n'existe **pas de système d'aide psychologique** organisé par la Direction générale Organisation judiciaire (SPF Justice) à l'attention des magistrats et du personnel judiciaire.

La DG renvoie vers le **SIPP**, actif dans tous les secteurs (y compris celui de l'OJ) pour le développement du bien-être au travail.

Lorsque des demandes de soutien psychologique sont adressées à la DG, celle-ci renseigne les coordonnées des **deux psychologues du Service Accompagnement individuel et social** (du service P&O).

À noter que le service P&O a mené une campagne, début 2010, pour informer tout le personnel OJ de l'existence de ces deux psychologues (et de la possibilité de recourir à leurs services). L'information a été diffusée par mail et placée sur le site intranet du SPF Justice.

Certaines initiatives, développées pour d'autres membres du personnel de la Justice, n'existent pas pour les membres de l'OJ.

### a) Accueil des nouveaux membres du personnel judiciaire

La DG OJ n'organise pas de journée d'information à l'attention des membres de l'OJ, afin de leur présenter ses services, le Service d'accompagnement ou le SIPP, par exemple.

En comparaison, une telle journée d'accueil est organisée, à l'initiative du service P&O, à l'attention de tout nouveau membre du personnel de l'administration centrale. Cette journée est l'occasion de se familiariser avec le statut, le règlement de travail, mais aussi de rencontrer différents acteurs « transversaux » de l'organisation (service social, SIPP, psychologues, service communication, syndicats...).

### b) Information aux magistrats et au personnel judiciaire

La DG OJ ne dispose pas de documentation écrite (brochure...) reprenant des informations utiles sur ses services et ceux proposés par le SPF.

Les seules informations pratiques relatives à la DGOJ sont disponibles sur l'intranet du SPF Justice. On y trouve notamment le catalogue de services de la direction (avec les coordonnées de ses services).

Cet intranet est accessible aux membres de l'OJ qui disposent d'un PC et d'une connexion internet.



## 7. La formation des magistrats et du personnel de l'Ordre judiciaire

L'Institut de Formation judiciaire (IFJ) est l'organe fédéral indépendant responsable de la conception et de la mise en œuvre de la politique intégrale de développement et de formation pour les magistrats et les membres du personnel de l'Ordre judiciaire.

Il organise la formation de deux jours destinée au personnel judiciaire qui entre en fonction, ainsi que les stages judiciaires permettant d'accéder à une place dans la magistrature.

### a) Formation du personnel judiciaire

Le nouveau membre du personnel reçoit une formation de deux jours, organisée par l'IFJ.

Les points suivants y sont notamment abordés :

- les droits et devoirs du personnel (congés, absences...);
- le pouvoir judiciaire dans l'État;
- l'organisation judiciaire;
- le travail des greffes et des parquets.

Au départ, cette formation durait trois jours, l'après-midi du dernier jour étant consacrée à la présentation du service interne de prévention et de protection au travail (SIPP).

L'Institut de Formation judiciaire a cependant estimé que les points abordés par le SIPP étaient déjà largement abordés dans le module « Droits et Obligations » de la formation (points tels que les accidents du travail ou le harcèlement moral). La 3<sup>e</sup> journée de formation a dès lors été supprimée.

### b) Stage judiciaire

Pour pouvoir être nommé dans la magistrature, il faut suivre un stage judiciaire.

Les stagiaires judiciaires peuvent choisir entre le stage court (d'une durée de 18 mois, il donne accès aux fonctions de magistrat du ministère public) et le stage long (d'une durée de 36 mois, il donne accès aux fonctions de magistrat du ministère public ou du siège).

Le stage comprend une formation théorique consistant en un cycle de cours organisé par l'Institut de formation judiciaire, et d'une formation pratique qui se déroule sur le lieu de travail en plusieurs stades successifs. Ainsi, les stagiaires commencent leur stage au parquet du procureur du Roi ou de l'auditeur du travail (premier stade), remplissent un stage au sein d'un service externe à la magistrature au cours du deuxième stade, et terminent leur stage avec un troisième stade qui a lieu soit de nouveau au parquet (pour les stagiaires du type « court »), soit dans une ou plusieurs chambres du tribunal de première instance, du travail ou de commerce (pour les stagiaires du type « long »).



Parmi les formations faisant partie du volet théorique et organisées par l'Institut de formation judiciaire, l'on peut citer le statut du magistrat, la déontologie, la gestion du cabinet, les missions, la communication à l'audience et les techniques d'audition, la rédaction d'un jugement, etc.

L'IFJ met également l'accent sur le développement des aptitudes psychosociales des stagiaires.

### c) Formations facultatives

L'IFJ propose trois formations en lien avec le bien-être au travail :

- Formation « Prévenir et gérer l'agressivité » : elle doit permettre aux magistrats, greffiers, secrétaires de parquet et autres membres du personnel, régulièrement confrontés à des situations délicates, de faire face aux justiciables mécontents qui les prennent à partie et expriment leurs frustrations de manière agressive.

Formation d'une journée (Fr et NI séparés). Elle est dispensée depuis novembre 2010. Plusieurs sessions décentralisées ont eu lieu (à Bruxelles, Liège, Namur, Mons, Charleroi, Neufchâteau, Huy, Jumet, Brussel, Antwerpen, Gent, Brugge, Tongeren). Cette formation sera poursuivie en 2012.

- Formation « Aptitudes psychosociales » : elle doit permettre aux stagiaires judiciaires et aux magistrats (siège/parquet) intéressés de développer leurs aptitudes relationnelles et leurs capacités d'analyse de la communication. Sont notamment abordées les notions d'écoute active, de négociation et de gestion de conflits.

Formation en séminaire résidentiel selon le concept de « summer school » (Fr et NI au même endroit, au même moment, mais pas ensemble). Elle se déroule pendant 3 jours de suite en août 2011 et 3 journées de suite en octobre 2011. Cette formation sera poursuivie en 2012.

- Formation « Comprendre le stress et le limiter »

Cette formation a débuté en 2011.

L'IFJ a mené une enquête en ligne du 24 juin au 30 septembre 2010 auprès de 7 519 membres du personnel de l'Ordre judiciaire, dont 3 770 ont répondu. Les personnes interrogées ont souvent mis en cause une charge de travail excessive comme origine de stress. Cette charge de travail est provoquée par un manque de personnel ou par une organisation de travail qui n'est pas toujours optimale.

Une formation reprenant des éléments tels que la gestion du temps, la gestion des conflits et les techniques de communication existe depuis peu ; elle doit permettre au personnel de l'OJ de mieux gérer ce stress.



Formation d'une journée (Fr et NI séparés). Elle est dispensée depuis mi-2011 de façon décentralisée (à Bruxelles, Liège, Namur et Brussel, Antwerpen et Gent). Elle sera poursuivie en 2012 et organisée également pour les magistrats et les stagiaires judiciaires.

d) Conclusions

Les formations proposées par l'IFJ s'inscrivent dans le cadre d'un volet préventif destiné à permettre aux membres de l'OJ de gérer les conflits internes ou de faire face à l'agressivité de leurs « clients », au harcèlement en interne, ou encore au stress généré par une charge excessive de travail.

Ces formations ne sont pas centrées sur la gestion des émotions que peuvent ressentir les magistrats (et le personnel judiciaire) face à des cas difficiles (contrairement aux formations dispensées en France, par exemple, par l'École nationale de la magistrature – voir p.47).



## IV. UNE EXPÉRIENCE DU PASSÉ AU SEIN DE L'ORDRE JUDICIAIRE : LE PROJET EURESTE

Eureste est un projet européen, commandé par la Commission européenne à la Croix-Rouge de Belgique de 2005 à 2008. Il visait à mobiliser les ressources européennes en matière de lutte contre le terrorisme, de réfléchir au phénomène du terrorisme et de former à la prise en charge de ses victimes.

La Commission européenne avait recommandé, en 2007, la construction d'un sous-projet dans la thématique « justice », destiné à favoriser le bien-être des magistrats de terrain face aux situations éprouvantes.

Les équipes de professionnels ont de suite noté l'absence de lieux - et ce, contrairement à d'autres professions à risques - permettant d'exprimer les impacts émotionnels liés aux situations professionnelles des magistrats. Pour répondre à ce manque, elles mettent en place deux groupes d'intervision pour les parquets de Bruxelles et de Nivelles.

De février à juin 2008, la Croix-Rouge a organisé 11 séances d'intervision (six à Bruxelles et cinq à Nivelles).

Ces séances ont répondu à un besoin réel vécu par les participants dans l'exercice de leur fonction.

L'aide financière de la Commission européenne au programme Eureste mené par la Croix-Rouge a permis de mener à bien ce projet jusqu'en juillet 2008.

### 1. Évaluation des participants

Les magistrats engagés dans les groupes ont marqué leur intérêt par une présence régulière, un investissement dans les échanges et une implication dans leurs interventions.

Ces magistrats ont exprimé le souhait de trouver un lieu de parole et d'écoute entre collègues, sans jugement. Un lieu qui permette de partager questions, doutes, difficultés et impacts émotionnels. Leur but est de trouver une issue au stress et aux tensions corporelles, de réfléchir sur leur travail et de faire évoluer la prise en compte des réalités de la profession.

Les groupes d'intervision ont permis aux magistrats de se rassurer ; ils ont favorisé le soutien inter-collègues en dehors des séances.



Après leur participation aux séances, les participants ont évoqué les changements suivants :

- être moins stressés ;
- mieux relativiser ;
- avoir trouvé des clés pour cheminer seul ;
- être déculpabilisés ;
- ...

L'intérêt pour la poursuite des groupes s'est révélé unanime, même si les modalités différaient (séances soit à la demande, soit tous les deux ans, soit tous les 5 ans ou encore par section du parquet). La possibilité d'obtenir des entretiens individuels a été soulevée.

Le principe d'une participation sur base volontaire est incontournable.

Les participants préféraient se réunir avec des collègues partageant la même expérience professionnelle ou bien par section du parquet.

Certains participants étaient prêts à faire l'expérience de ces groupes avec des supérieurs hiérarchiques, mais la majorité pointait cependant que cela rendrait la parole moins libre.

Enfin, les magistrats ont reconnu la pertinence de se réunir hors des parquets, tout en demandant une proximité et un accès aisé.

## 2. Évaluation des animateurs

Pour les psychologues, le bienfondé du projet apparaît dès la première séance et se confirme jusqu'au bout et ce, tant à Bruxelles qu'à Nivelles. « Les propos des participants témoignent de la rencontre de ces séances avec un réel besoin des magistrats en fonction. »

Ces groupes donnent l'occasion d'aborder le versant émotionnel en lien avec la pratique professionnelle, de nommer les différentes dimensions intrinsèques au travail et leur retentissement singulier sur la personne du magistrat.

Enfin, les animateurs relèvent une autre dimension, apparue en cours de pratique : une demande d'un dispositif d'entretiens individuels d'urgence. Celle-ci a été formulée d'emblée par plusieurs magistrats aux animateurs, comme modalité d'accompagnement et de soutien complémentaire aux groupes.

« Il s'est en effet avéré dans la suite des échanges de groupe que plusieurs magistrats qui ont eu en charge des dossiers lourds d'actes intentionnels de violence auraient en leur temps éprouvé la nécessité d'un accompagnement individuel ponctuel d'urgence, dans une démarche auprès d'un psychologue qui soit soutenue par le cadre professionnel.<sup>17</sup> »

---

<sup>17</sup> Extrait du document « Groupes d'intervention pour magistrats. Présentation et bilan. » ; A.F. Dahin, M. Stassin, T. Lorent, J. Roisin ; Eureste ; décembre 2008.

Une demande de pouvoir contacter les animateurs de groupe en urgence et de bénéficier d'un nombre d'entretiens ponctuels subventionnés dans le cadre de travail a donc été clairement formulée.

### 3. Conclusions

Fortes de ces bons résultats, les équipes du projet recommandent, fin 2008, d'étendre cette expérience à tous les parquets qui le souhaitent.

Outre la reconduction des groupes d'intervision, les psychologues préconisent l'accompagnement individuel et ponctuel pour les magistrats qui en ressentent le besoin.



## V. BENCHMARKING AU NIVEAU BELGE

En Belgique, différentes organisations, entreprises et collectivités, ont pris conscience de l'utilité d'initier une démarche dite psychosociale, qui peut être activée après un événement critique. Ces démarches peuvent s'adresser aux victimes d'une catastrophe, d'un acte de violence intentionnelle ou fortuit, d'un accident, ainsi qu'à leurs proches (ex. : le SISU de la Croix-Rouge).

Certaines équipes sont plus spécialisées et ne sont destinées qu'à soutenir les membres des professions dites « à risque » (police, services d'urgence, services d'incendie...).

En parallèle à l'aide psychosociale s'est aussi développé le volet préventif à l'attention des organisations (privées ou publiques). De nombreuses formations sont proposées pour prévenir et gérer l'agressivité, les risques psychosociaux, le stress au travail, le burnout, etc.

Vous trouverez ci-dessous trois exemples intéressants de services créés à l'attention des citoyens ou des professionnels exposés à une charge psychosociale élevée dans le cadre de leur travail.

### 1. Les stress team de la police

La stress team (ST) fédérale existe depuis 1993 et fait partie du SIPPT de la police fédérale.

Elle assure, en permanence, l'appui psychosocial au profit de chaque membre du personnel de la police fédérale.

La stress team fédérale organise également des formations (gestion du stress, par exemple). Enfin, elle a pour mission d'appuyer les zones de police locale, à leur demande.

Outre la stress team fédérale, il existe des ST locales. En effet, chaque zone de police locale doit mettre en place une aide psychosociale (obligation légale).

L'aide est destinée aux policiers ainsi qu'au personnel administratif de la police.

Les psychologues sont tenus au secret professionnel. Ils ont pour ligne de conduite la neutralité (aucun avis ou jugement n'est donné en cas de mutation, harcèlement...).

#### a) Au niveau local

Les zones de police locale disposent d'une autonomie totale quant à l'organisation de leur stress team. Sur le terrain, on constate que les situations diffèrent d'une zone à



l'autre. Les qualifications des personnes chargées de l'aide sont différentes ; les systèmes mis en place ou le type d'intervention le sont également.

L'exemple de la police Bruxelles-Nord (Schaerbeek – St-Josse-ten-Noode – Evere) est particulièrement intéressant. Cette zone a fait le choix d'investir dans l'engagement de 3 psychologues (2 ETP), pour répondre en interne aux besoins de +/- 900 membres du personnel.

Avantage : l'aide est fournie par des professionnels, intégrés à la zone, qui connaissent donc le service de police, ses membres, sa culture d'entreprise et ses activités.

Les missions de la ST de BXL-Nord sont nombreuses :

- prévenir les risques psychosociaux : désignés comme personnes de confiance, les psychologues collaborent aux analyses de risque, accueillent et informent les personnes victimes de harcèlement ou de violence au travail, réalisent des médiations de conflits... ;
- offrir un soutien psychologique aux membres du personnel (ils s'occupent de tout problème d'ordre privé ou professionnel ayant un impact sur le travail) ;
- collaborer avec la médecine du travail (notamment pour la restitution ou le maintien d'une arme de service) ;
- avec le SIPP, soutenir le personnel en cas d'incidents graves ;
- remettre un avis lors d'un changement de loi, par ex. ;
- promouvoir le bien-être au travail en sensibilisant la hiérarchie et en organisant des formations.

La ST intervient, selon les cas :

- à la demande d'un membre du personnel qui la contacte pour parler d'un problème professionnel ou privé, ayant un impact sur son bien-être au travail. Il peut consulter la ST sans en informer ses supérieurs (il n'y a pas d'autorisation à demander) ;
- à la demande d'un collègue ou du responsable hiérarchique qui s'inquiète pour le bien-être d'un membre de son personnel ;
- d'initiative lors de circonstances particulières (absence de longue durée, incident critique, accident du travail, retrait de l'arme de service...), afin de permettre au membre du personnel d'exprimer d'éventuelles difficultés, s'il le désire – il n'y a pas d'obligation -.

#### b) Les entretiens individuels

L'intervention de la stress team (BXL-Nord) consiste en des entretiens individuels et personnalisés.

Ces entretiens se font sur la base volontaire, en toute confidentialité. Les psychologues sont tenus au secret professionnel. Le suivi peut être assuré sur du court ou du long terme.



La ST travaille de 9h à 16h, les jours ouvrables. Un téléphone de service est ouvert 24h/24 pour les messages urgents, mais l'équipe n'intervient pas en 1<sup>re</sup> ligne en cas de crise.

Les psychologues attendent +/- 72 heures avant de contacter d'initiative les policiers impliqués dans des situations difficiles.

Si nécessaire, la ST peut orienter les membres du personnel vers d'autres structures sociales, médicales ou psychologiques.

L'aide des psychologues est à charge de l'employeur. Si la ST oriente l'agent vers d'autres structures, les soins sont alors à sa charge MAIS il faut noter que les membres de la police bénéficient TOUS de soins gratuits (dans les centres médicaux reconnus par la police fédérale) et d'une assurance hospitalisation gratuite.

### c) Quelques chiffres

La police fédérale compte environ 14 000 membres (et 48 000 personnes si l'on compte la police intégrée).

En 2008, le nombre d'interventions<sup>18</sup> de la stress team **fédérale** s'élevait à :

- 5884 pour la police fédérale (soit, 42 % du personnel fédéral) ;
- 1085 pour la police locale (soit, 3 % du personnel local).

Les causes principales de l'intervention, au niveau national, sont les traumatismes, le stress, le burnout, la dépression et le suicide.

La stress team de la zone BXL-Nord effectue +/- 200 interventions par an pour 900 agents (22 %).

Il faut noter que ce chiffre reprend aussi les actions réalisées en tant que conseiller en prévention (gestion de conflits, médiation), les prises en charge pour des raisons privées (problèmes de couple par ex.), et les interventions sociales.

Une expérience intéressante a été menée en 2010 par la stress team de la zone de police Bruxelles-Nord. Son attention s'est portée sur les personnes absentes de longue durée (+ de 3 mois). Les psychologues de la stress team ont développé un soutien à ces personnes malades, qui s'articulait en deux phases :

- contact systématique avec les absents de longue durée ;
- sensibilisation de la hiérarchie à la prise en charge de l'absentéisme et intervention pour que la hiérarchie prenne contact avec les membres absents de longue date.

---

<sup>18</sup> Informations extraites de la réponse à la question écrite n°4-6884 de Dirk Claes du 9 février 2010 à la ministre de l'Intérieur.

Les résultats de cette politique sont interpellants : en deux mois, le nombre de cas d'**absentéisme** avait **diminué de moitié** !

## 2. L'Appui Psychologique aux Intervenants (API)

Chargé au départ du soutien psychologique des policiers hennuyers témoins ou victimes d'un événement traumatogène, l'Appui Psychologique aux Intervenants a vu sa mission s'élargir à d'autres services publics de la région (protection civile, services d'incendie et de secours de la province de Hainaut...).

L'API a pour mission d'organiser des débriefings psychologiques collectifs et/ou individuels. Il peut ainsi aider les membres des services de sécurité et de secours à surmonter et à intégrer les événements traumatogènes vécus lors d'interventions.

Cet appui n'est pas limité dans le temps. Le service API fonctionne 24 heures sur 24, en cas d'urgence, et est entièrement pris en charge financièrement par l'Institut Provincial de Formation de la province de Hainaut.

L'aspect préventif est lui aussi pris en compte puisque le service organise en faveur des intervenants, de nombreux séminaires de formation continuée portant sur la gestion du stress, la gestion de l'agressivité, la gestion des événements traumatogènes ou tout autre thème à la demande.

## 3. Le Service d'Intervention Psychosociale Urgente (SISU)

Le Service d'Intervention Psychosociale Urgente (SISU) a été créé au sein de la Croix-Rouge de Belgique, afin de prévenir et soulager les blessures de type moral qui touchent les citoyens impliqués dans un événement critique.

L'équipe est composée de professionnels de l'action psychosociale. Ils sont psychologues, assistants sociaux, criminologues, infirmiers sociaux... et sont tous formés en psycho-traumatologie et aux techniques spécifiques d'intervention en situation de crise.

L'origine du SISU remonte à 1987 : le but était d'assurer la prise en charge de l'aide sociale aux victimes des catastrophes. Le SISU a aussi développé des activités psychosociales sortant du contexte de la catastrophe en intervenant dans des situations d'urgence individuelle (agressions, accidents, assistance lors de l'identification des victimes, soutien de professionnels à risque...).

Le SISU assure 24 heures sur 24, un soutien psychologique individuel ou collectif aux victimes.



Il intervient auprès des personnes en immédiat, post-immédiat ou dans une phase d'accompagnement plus éloignée de l'impact de l'événement.

Par ailleurs le SISU a développé le volet préventif à l'attention des organisations et collectivités.

En 2005, le SISU avait remporté le marché public relatif à la formation des équipes locales de soutien déployées dans les prisons, et à l'aide psycho-sociale d'urgence au personnel des prisons.



## VI. BENCHMARKING AU NIVEAU INTERNATIONAL

Si tous les employeurs ont l'obligation d'identifier et d'éliminer les dangers pour leurs travailleurs, il est difficile de trouver sur internet les traces de services spécifiques mis sur pied, à l'étranger, en faveur des acteurs judiciaires.

L'exemple le plus pertinent nous vient du Canada où différentes associations aident les professionnels du monde judiciaire (avocats, juges, étudiants en droit) et leur famille.

Si l'aide se focalise généralement sur la gestion du stress et la prise en charge de ses conséquences, un service spécifique a été développé par le Programme de consultation pour la magistrature, en vue de soutenir les juges lors de procès difficiles.

En France, la problématique semble au cœur des débats, et ce depuis plusieurs années. En 2005, la Commission de réflexion sur l'éthique avait déjà proposé de créer un soutien psychologique professionnel en faveur des magistrats.

Le soutien était destiné aux magistrats confrontés « *à des situations ou des dossiers difficiles en raison notamment de leurs conséquences humaines dramatiques ou psychologiques éprouvantes* ».

Notons que la Commission de réflexion mettait essentiellement l'accent sur le fait que de telles situations « peuvent être génératrices de défaillances déontologiques » (et oubliait de s'interroger sur le bien-être à fournir aux magistrats dans le cadre de leur travail...).

En France, la réponse la plus évidente à la problématique s'exprime au travers du programme de formations établi par l'École nationale de la Magistrature. Celle-ci propose de nombreuses formations ayant trait à la charge psychosociale, au stress au travail, à la violence au travail, et même à l'approche des cas difficiles.

Il en va de même aux Pays-Bas où les acteurs judiciaires peuvent s'inscrire à des formations spécifiques (retenons « Gérer l'agression », « Le travail moralement éprouvant »...), auprès du *Studiecentrum Rechtspleging*.

### **CANADA**

Au Canada, différentes associations viennent en aide aux professionnels du monde judiciaire (avocats, juges, notaires, étudiants en droit) et à leur famille.

Ainsi, la Conférence d'aide aux juristes soutient les avocats, les juges, les étudiants en droit et leurs familles, lorsque ceux-ci doivent surmonter des problèmes personnels, émotionnels, de santé...

Le Programme d'aide aux membres du Barreau du Québec est un service d'aide et de consultation offert à tous les membres du Barreau du Québec souffrant d'alcoolisme, de



toxicomanie, du syndrome d'épuisement professionnel, de stress ainsi que d'autres problèmes de santé mentale.

Si ces deux associations focalisent surtout leur action sur la gestion du stress et la prise en charge de ses conséquences, un troisième organisme s'est, quant à lui, spécialisé dans un service de soutien aux juges lors d'un procès (le Programme de consultation pour la magistrature).

Vous trouverez ci-après une description de ces trois programmes d'aide, un intérêt tout particulier ayant été porté au Programme de consultation pour la magistrature et aux services qu'il offre.

## 1. Programme de consultation pour la magistrature

Le Programme de consultation pour la magistrature (PCM) offre des services de counseling<sup>19</sup> aux juges fédéraux et provinciaux, aux juges de paix, aux conseillers-maîtres, aux protonotaires, ainsi qu'aux membres de leurs familles. La participation au programme est volontaire.

Ces services sont destinés aussi bien aux personnes en exercice qu'aux retraités qui rencontrent des problèmes du type :

- difficultés liées au travail et à la carrière ;
- stress et anxiété ;
- dépression ;
- abus d'alcool ou de drogues ;
- accoutumance au tabac ;
- ...

En cas d'urgence, les conseillers sont disponibles 24 heures sur 24, 7 jours par semaine. Il suffit de composer un numéro de téléphone pour obtenir des conseils ou prendre un rendez-vous avec un conseiller professionnel. L'intervention est confidentielle.

Les services sont assurés par une société externe, Shepell•fgi<sup>20</sup>, grand fournisseur de programmes de counseling et d'assistance au Canada.

---

<sup>19</sup> Le terme de « counseling » est utilisé au Canada pour désigner un ensemble de pratiques aussi diverses que celles qui consistent à orienter, aider, informer, soutenir, traiter.

<sup>20</sup> Shepell•fgi a un effectif de plus de 2 000 conseillers et dessert plus de 5 000 entreprises dans une centaine de pays partout dans le monde.

a) Le coût des services

Au départ, les services ne coûtent rien. Ils sont parrainés par l'Association canadienne des juges des cours supérieures<sup>21</sup> et l'Association canadienne des juges de cours provinciales<sup>22</sup>.

Shepell•fgi estime que la plupart des problèmes peuvent être résolus après cinq à dix heures de counseling. Si le demandeur a besoin d'un counseling à long terme ou spécialisé, il sera alors dirigé vers un professionnel. À partir de là, il devra payer lui-même les frais ou honoraires qui ne sont pas remboursés par le régime de soins de santé de son employeur ou par le régime d'assurance-maladie de sa province.

b) Trois types de service

Le Programme de consultation pour la magistrature offre trois types de service :

- *Counseling* : Le counseling professionnel est un service confidentiel, volontaire et à court terme qui permet aux juges et aux membres de leurs familles d'accéder à un réseau de professionnels 24 heures par jour, 7 jours par semaine.
- *Solutions Travail-Famille* : Solutions Travail-famille est un ensemble de services de consultation confidentiels pour aider les juges et les membres de leurs familles à concilier la vie professionnelle et familiale (évaluations, consultations et conseils 24 heures sur 24, 7 jours par semaine).
- *Soutien aux juges lors de procès* : Ce programme a pour but d'offrir un soutien aux juges qui instruisent des procès difficiles.

c) Le service de soutien aux juges en détail

Les conseillers de Shepell•fgi ont conçu un programme de soutien spécialisé appelé « Service de soutien aux juges lors de procès ». Ce programme a pour but d'offrir un soutien aux juges qui instruisent des procès difficiles.

Les étapes sont les suivantes :

- Début du service et accueil :  
Le soutien est offert par l'intermédiaire d'un centre d'accès, dépendant de Shepell•fgi.
  - Après qu'une affaire lui a été confiée, le juge contacte le centre d'accès et demande une consultation initiale.

---

<sup>21</sup> L'Association canadienne des juges des cours supérieures (ACJCS) représente environ 1 000 juges qui siègent aux cours supérieures et aux cours d'appel de chaque province et de chaque territoire du Canada ainsi qu'à la Cour fédérale du Canada, à la Cour d'appel fédérale et à la Cour canadienne de l'impôt.

<sup>22</sup> Constitué en 1973, l'Association Canadienne des Juges de Cours Provinciales (ACJCP) est une fédération d'associations qui représente environ 1000 juges de cours provinciales et territoriales du Canada.

- Le centre recueille des renseignements de base.
- Il désigne ensuite un conseiller qui contactera le juge et conviendra de la date, de l'heure et du lieu de la consultation initiale.
- Soutien avant le procès :  
Le conseiller rencontre le juge avant le procès dans le but :
  - d'établir une relation avec le juge et de discuter des défis particuliers qu'il serait appelé à relever sur les plans personnel et familial lors du procès qu'il présidera ;
  - de fournir de l'information sur l'éventail des services de soutien offerts au juge et à sa famille ;
  - de faire une évaluation détaillée des facteurs de stress actuels et antérieurs, des préoccupations et des ressources de soutien personnel et faire passer un test standardisé d'évaluation du stress ;
  - d'entreprendre l'élaboration d'un plan de soutien comportant des stratégies précises pour surmonter les défis et les préoccupations exprimés par le juge.

L'élaboration du plan de soutien personnel du juge tient compte :

- des antécédents du juge à l'égard de l'instruction de procès très stressants ;
- des préférences du juge et de sa famille en matière de soutien ;
- des particularités du procès, y compris sa durée prévue ;
- des mesures de soutien dont disposent déjà le juge et sa famille.

Après la consultation et l'évaluation initiales, le conseiller rédige un plan de soutien confidentiel qu'il remet au juge afin d'obtenir ses commentaires et son approbation. Ce plan de soutien comprend :

- un examen des principaux résultats de l'évaluation du stress ;
- un examen des principales stratégies de gestion du stress fondées sur les résultats ;
- des stratégies axées sur la nutrition, le sommeil, l'exercice, l'interaction sociale, le loisir et la détente ;
- des options pour répondre aux autres besoins psychologiques, émotionnels et spirituels du juge ;
- des stratégies précises pour répondre aux questions et aux besoins de la famille du juge.

Une fois établi, le plan de soutien sert de modèle pour orienter les services de counseling, d'encadrement et de soutien qui seront fournis au juge et à sa famille. Les services offerts demeurent toujours flexibles afin de tenir compte des besoins nouveaux ou des priorités changeantes.



- Soutien durant le procès :
  - Le soutien offert durant le procès est fondé sur les objectifs fixés d'un commun accord avant le procès.
  - Le conseiller rencontre régulièrement le juge pendant le procès pour discuter de ses préoccupations, lui fournir un soutien psychologique et lui offrir d'autres services de soutien, selon le besoin.
  - Le conseiller est également à la disposition des membres de la famille du juge pour leur fournir un soutien, si cela les intéresse.
  - Le conseiller collabore avec le juge pour s'assurer que les problèmes potentiels ont été cernés et résolus de façon proactive.
  - Le conseiller continue d'évaluer les facteurs de stress du juge et lui fournit des conseils sur les stratégies de gestion de ces facteurs de stress.
  - Le plan de soutien est modifié selon le besoin.
  
- Soutien après le procès :
  - Après le procès, le conseiller fournit un soutien psychologique, selon le besoin.
  - Le soutien à la famille est réévalué et fourni selon le besoin.
  - Un suivi approprié a lieu à intervalles de quatre et six mois. La cessation des services est décidée d'un commun accord.

d) Ressources de Shepell•fgi

Les services sont fournis par des conseillers de Shepell•fgi, spécialement formés et supervisés.

Le conseiller idéal :

- est capable d'établir de bonnes relations avec la clientèle et de formuler des plans d'action comportant des résultats bien structurés, documentés et mesurables ;
- a une connaissance des techniques de conseil et de motivation ;
- possède une vaste expertise clinique, notamment dans les domaines suivants :
  - l'évaluation clinique et la gestion de la dépression ;
  - la gestion du stress professionnel prolongé ;
  - l'évaluation et la gestion clinique de la consommation et de l'abus d'alcool ou de drogues ;
  - le counseling familial ;
  - le counseling en mode de vie ;
- a une connaissance des domaines du traumatisme secondaire, du deuil pathologique, de l'épuisement professionnel et de l'usure de compassion ;
- a suffisamment de souplesse pour pouvoir offrir ses services ailleurs que dans son bureau et en dehors des heures normales de bureau ;



- a suffisamment de stabilité professionnelle pour s'engager à fournir des soins continus pendant une période de six à dix-huit mois.

Source : <http://www.jcp.ca/fr/index.php>

## 2. La Conférence d'aide aux juristes

La Conférence d'aide aux juristes (CAJ) est une association du Barreau canadien. Elle aide les avocats, les juges, les notaires, les étudiants en droit ainsi que leur famille à surmonter des problèmes personnels, émotionnels, de santé...

### a) Traitement des demandes

L'aide est apportée par l'intermédiaire :

- d'un réseau de programmes d'aide ;
- d'une ligne téléphonique nationale qui fonctionne 24 heures par jour ;
- de programmes provinciaux.

Le service fonctionne de façon strictement confidentielle.

Le CAJ offre également des cours de formation permanente et l'expertise nécessaire aux programmes provinciaux d'aide aux juristes dans l'ensemble du Canada. Ces programmes provinciaux fournissent un appui et une assistance professionnels aux avocats, aux juges, aux notaires (Québec) et aux étudiants en droit dans tout le pays. Ils comprennent des services confidentiels de consultations, de conseils et d'information, de même que des services de soutien à la personne et des groupes d'entraide bénévoles.

Les services de consultation professionnelle peuvent non seulement aider les juristes à surmonter une situation de détresse, mais peuvent aussi les aider avant qu'un problème personnel finisse par rejaillir sur leur vie professionnelle et privée.

### b) Coût du service

Le PAJ est financé par l'Association d'assurances du Barreau canadien avec l'aide additionnelle de l'Association d'assurances des juristes canadiens, l'Association du Barreau canadien, les programmes provinciaux d'aide aux juristes et le soutien de juristes, de juges et d'étudiants et étudiantes en droit de tout le Canada.

Source : [http://www.cba.org/lpac/main\\_fr/main/](http://www.cba.org/lpac/main_fr/main/)



### 3. Le Programme d'aide aux membres du Barreau du Québec

Le Programme d'aide aux membres du Barreau du Québec (PAMBA) est un service d'aide et de consultation offert à tous les membres du Barreau du Québec souffrant d'alcoolisme, de toxicomanie, du syndrome d'épuisement professionnel, de stress ainsi que d'autres problèmes de santé mentale.

Le service est ponctuel et gratuit. Il est offert à tous les membres du Barreau du Québec, à leur conjoint et aux étudiants et stagiaires de l'École du Barreau aux prises avec des problèmes de stress, d'épuisement (*burnout*), de dépression, de dépendance (alcool, drogues) ou tout autre problème mettant en péril l'équilibre psychologique.

La confidentialité la plus stricte est assurée aux appelants. Tous les interlocuteurs sont tenus de respecter cette confidentialité, qu'il s'agisse d'une demande informelle de renseignements ou d'une demande d'aide ou de consultation.

Seules des statistiques sont saisies afin de connaître la fréquence d'utilisation du programme, le genre de problèmes soulevés et d'autres renseignements généraux.

#### a) Traitement des demandes

Le PAMBA peut être joint par téléphone, 365 jours par année, jour et nuit. Le premier contact peut également s'établir par e-mail ou par courrier postal.

Le gestionnaire du Programme reçoit l'appel, le courriel ou la lettre, prend les informations nécessaires, évalue le besoin et offre les ressources appropriées.

Le PAMBA a recours à des ressources variées, toutes mises à la disposition du bénéficiaire de l'aide. Dans la plupart des cas, le programme offre plus d'une ressource de sorte que, dès le départ, la personne en quête d'aide se sentira déjà rassurée en choisissant elle-même la ou les ressources qui lui conviennent le mieux.

Deux grandes catégories de ressources sont disponibles :

- d'une part, les entrevues de nature médico-psycho-sociale avec des professionnels de la santé (médecins, psychologues, travailleurs sociaux et intervenants spécialisés) ;
- d'autre part, l'acheminement vers des groupes d'entraide bénévoles.

L'aide est assurée par deux entreprises qui dispensent des services professionnels de santé : *Les Consultants Longpré et Ass.* et *Groupe Santé Physimed*. Toutes deux possèdent les ressources nécessaires pour intervenir rapidement et répondre aux besoins des membres, où qu'ils se trouvent.



## b) Coût du service

Le PAMBA assume les frais de trois premières heures d'entrevues avec les professionnels rattachés à ces entreprises. Dans certains cas, trois autres heures de consultation peuvent être ajoutées.

Source : <http://www.barreau.qc.ca/pamba/>

## **FRANCE**

En France, une réponse à la problématique s'exprime au travers du programme de formations établi par l'École Nationale de la Magistrature. Celle-ci propose de nombreuses formations ayant trait à la charge psychosociale, au stress au travail, à la violence au travail, et même à l'approche de situations difficiles...

Notons toutefois l'intérêt porté par la Commission de réflexion sur l'éthique dans la magistrature, qui, à l'issue de ses travaux, préconisait également la mise en place de soutiens psychologiques pour les magistrats confrontés à des dossiers particulièrement difficiles et éprouvants.

### 1. École Nationale de la Magistrature

L'École Nationale de la Magistrature (ENM) est en France le seul établissement de recrutement et de formation pour les magistrats de l'Ordre judiciaire, qu'ils soient au siège ou au parquet. Elle organise la formation initiale des futurs magistrats et la formation continue des magistrats en fonction.

L'ENM organise plusieurs formations continues spécifiques, dont l'une répond entièrement aux préoccupations de notre projet :

- a) Formation « **Le magistrat et les cas difficiles** » : elle est destinée aux magistrats qui souhaitent revenir sur des cas difficiles (situations humaines tragiques, violentes), qui les ont mis en difficulté émotionnelle. Il s'agit, pour les participants, de tenter de comprendre pourquoi ces cas difficiles l'ont été autant.  
Articulée autour de cas concrets, la formation se déroule en partie en sous-groupes, animés chacun par un magistrat et un psychologue ou psychanalyste.  
La formation se déroule en 6 journées.
- b) Formation « **Le magistrat face aux situations de violence et de conflits** » : elle est destinée aux magistrats qui souhaitent gérer les conflits (parfois violents) qui surviennent dans le cadre de leur travail. L'objet de la formation est de donner des clés de compréhension de ce type de situations, d'en décrypter la complexité et d'en



identifier les signes avant-coureurs afin de les désamorcer avant qu'ils ne deviennent ingérables.

La formation se déroule en 6 journées.

- c) Formation « **La gestion du stress** » : alliant les apports théoriques et pratiques, cette formation s'adresse à tous les magistrats. Elle permet d'aborder la gestion de son propre stress et la prise en compte de celui des autres.

La formation se déroule en 3 jours.

- d) Formation « **Prévention et gestion des risques psychosociaux** » : cette formation entre dans le cadre du « Plan santé au travail 2010-2014 », qui poursuit comme objectif le développement d'une politique de prévention active des risques professionnels dont les risques psychosociaux.

La formation doit permettre de connaître la réglementation en matière de conditions de travail en vigueur dans la fonction publique, d'être apte à déceler et à prévenir la souffrance au travail et de savoir gérer les situations d'urgence.

La formation se déroule en 4 jours.

- e) Formation « **Les risques psychosociaux : approche et prévention au sein des services publics** » : cette session est proposée dans le cadre des rencontres interprofessionnelles des services publics (RISP). Elle permet aux participants « de confronter les points de vue de professionnels confirmés et de favoriser la mise en synergie des acteurs ». Les échanges doivent développer la prise en compte des risques psychosociaux dans leur diversité, tant en terme d'évaluation du risque que de prévention.

La session dure 3 jours.

Source : <http://www.enm.justice.fr>

## 2. Commission de réflexion sur l'éthique dans la magistrature

En 2003, Dominique Perben, ministre de la justice, demande à Jean Cabannes (premier avocat général) d'engager une « réflexion approfondie sur l'éthique du corps judiciaire ». Il en ressort un rapport, publié en novembre 2003, et visant principalement à établir les normes de conduite professionnelle appliquées aux magistrats.

La commission y préconise également la mise en place de soutiens psychologiques pour les magistrats confrontés à des dossiers particulièrement difficiles et éprouvants. Elle note aussi la volonté des magistrats d'être protégés contre les pressions, physiques ou morales, exercées dans le cadre de leurs fonctions.



Extrait du rapport de 2003:

La mise en place d'outils de soutien psychologique

*Des magistrats peuvent être confrontés à des situations ou des dossiers difficiles en raison notamment de leurs conséquences humaines dramatiques ou psychologiques éprouvantes, pouvant être génératrices de défaillances déontologiques.*

*Ces magistrats ne disposent pas actuellement de soutien psychologique que pourrait leur fournir un professionnel.*

*La commission propose de mettre à disposition des chefs de cour, le financement de vacations, notamment de psychologues. Dans le cadre de cette mission, ces professionnels sont évidemment tenus au secret.*

Extrait du rapport final de 2005:

Souhait d'une protection réelle et renforcée des magistrats

*La protection du magistrat est devenue une nécessité pour 80,66 % des magistrats (proposition 10-B). Les réponses détaillent ce besoin de protection contre les pressions physiques ou morales auxquelles les magistrats sont de plus en plus soumis : elles réclament un renforcement de la présence policière au sein des juridictions, une aggravation des sanctions qui peuvent être prises à l'encontre des justiciables qui manquent de respect à l'institution ou qui se livrent à des dénonciations calomnieuses contre des magistrats.*

*Les actions de soutien psychologique (proposition 9-B) reçoivent une approbation à 57,15 % d'avis favorables. Les magistrats estiment parfois qu'il convient d'assurer la présence de psychologues au sein des juridictions ; ils considèrent que certaines fonctions spécialisées génèrent plus de difficultés, et devraient pouvoir donner l'occasion au juge concerné de consulter une personnalité reconnue dès qu'ils en ressentent le besoin (par exemple, pour le juge des enfants) ; certains souhaiteraient briser la solitude des magistrats statuant à juge unique par la mise en place de Commissions permettant de garantir des moments de dialogue.*

**Proposition n° 9 :**

Mettre en place un dispositif de conseil et de soutien

*Le financement de vacations spéciales devra être mis en place au sein de chaque cour d'appel pour apporter, à leur demande, un soutien, notamment psychologique, aux magistrats confrontés professionnellement à des situations difficiles. (...)*

Source : <http://www.justice.gouv.fr/publications-10047/rapports-thematiques-10049/commission-de-reflexion-sur-lethique-dans-la-magistrature-11941.html>



## PAYS-BAS

Comme en France, une réponse à la problématique s'exprime aux Pays-Bas au travers du programme de formations établi.

Les magistrats et le personnel judiciaire néerlandais peuvent s'inscrire à de nombreuses formations auprès du « Studiecentrum Rechtspleging ». Celui-ci propose des formations ayant trait à la charge émotionnelle, à la violence au travail, à la gestion du temps de travail, et même à l'approche des dilemmes moraux ...

### 1. Studiecentrum Rechtspleging

Le « Studiecentrum Rechtspleging » (SSR) est le centre de formation néerlandais créé par et pour l'Ordre judiciaire. Il est financé par le siège et le ministère public.

Le contenu des formations est déterminé par les magistrats eux-mêmes, indépendamment du ministère de la Justice.

L'institut existe depuis 1960. Chaque année, plus de 25 000 personnes y suivent une formation.

Voici quelques unes des formations spécifiques qui ont attiré notre attention :

- a) Formation « **Omgaan met agressie** » (*Gérer l'agression*) : cette formation doit permettre de faire face à l'agressivité des justiciables. Reconnaître les premiers signes de tension (chez soi comme chez l'agresseur), acquérir des techniques d'apaisement, savoir anticiper et réagir correctement... tels sont les objectifs de la formation.

Celle-ci se déroule en 2 journées.

- b) Formation « **Zwaarwegend werk** » (*Le travail moralement éprouvant*) : cette formation est destinée aux groupes professionnels (siège, parquet, secrétaires...) dont les décisions peuvent avoir des conséquences importantes pour les justiciables.

L'émotion engendrée par un tel travail peut mener au stress et au burnout. L'objectif de la formation est d'acquérir certaines connaissances (théories de l'émotion, gestion des émotions, prévention du stress et du burnout), de nouvelles compétences (reconnaître, réduire et gérer ses émotions), et une attitude permettant de gérer efficacement ses émotions afin de prévenir le stress.

La formation se déroule en 5 demi-journées.

- c) Formation « **Omgaan met morele dilemma's** » (*Gérer les dilemmes moraux*) : cette formation permet de parler des dilemmes moraux qui naissent dans l'exercice du travail,

d'analyser le dilemme sous différentes perspectives, de soulever la question avec les collègues/dirigeants lors de la pratique quotidienne...

Le but de cette formation est de permettre de parler du thème de l'intégrité, en partant des dilemmes moraux éprouvés par les participants.

La formation se déroule en 2 demi-journées.

*Source : <http://www.ssr.nl>*



## VII. RAPPORT DES RENCONTRES

En mai et juin 2011, des réunions ont été organisées avec les représentants de la CENEGER, du Conseil des secrétaires en chef, des syndicats et de la magistrature.

Ces réunions avaient pour objectif, d'une part, de faire connaître et d'expliquer le projet et, d'autre part, de recueillir les expériences et les perceptions du terrain et d'écouter les propositions, remarques et souhaits éventuels.

Trois réunions ont été organisées, lesquelles ont rassemblé 16 personnes au total. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des propos tenus lors de ces réunions.

### 1. Nécessité d'un soutien psychosocial

Un soutien psychosocial s'impose clairement. La charge psychosociale est présente dans toutes les entités de la justice (parquet, tribunaux de la jeunesse, justices de paix, tribunaux de commerce...) et son origine varie fortement (sentiment d'insécurité, agression, peur d'être agressé, réaction des personnes qui viennent entendre une décision, clients difficiles...). Il peut y avoir différentes gradations, allant de l'ordinaire à l'extrême, dans la manière de vivre toutes ces situations.

Les témoignages renvoient également aux attaques de la presse à l'encontre d'un magistrat. Souvent, on ne sait pas comment réagir et il est difficile de trouver quelqu'un pour en parler.

Tous les participants **accordent une très grande importance au projet** de la CMOJ. Il y a un réel besoin de développer un soutien psychosocial. Le projet de la CMOJ est dès lors soutenu par tout un chacun.

### 2. Gestion actuelle de la charge psychosociale

À l'heure actuelle, les problèmes sont réglés en interne, de manière informelle. La collégialité y joue un rôle important. Toutefois, il n'y a pas de point de contact dans certaines entités (les justices de paix, par exemple).

D'importantes différences existent dans la manière de gérer actuellement la problématique entre les secteurs (enquête, jeunesse, justice de paix, tribunaux du travail...) et entre les divers ressorts. Cela concerne, par exemple, la manière dont les membres du personnel sont préparés à l'(éventuel) impact psychosocial de leur future fonction. Mais le fonctionnement



interne d'un tribunal exerce également une influence. Dans une petite entité, les contacts seront plus faciles que dans une grande entité.

### 3. Facteurs d'influence

- Une chambre collégiale peut réduire l'influence de la charge psychosociale.
- Il en va de même de la présence d'un huissier audiencier.

### 4. Exécution d'une analyse des risques et des besoins

Différents acteurs plaident en faveur d'une analyse des risques préalable. Ils demandent aussi d'étudier :

- comment et dans quelle mesure la charge psychosociale est expérimentée sur le terrain ;
- quels sont les besoins en matière d'accompagnement psychosocial.

À cet égard, il est intéressant de noter que certaines entités tiennent déjà un registre des faits. Les données qui y sont consignées sont communiquées au SPF Justice. On ne sait toutefois pas clairement ce qu'il advient ensuite de ces informations. En outre, l'existence de ce registre des faits n'est pas connue de tous.

### 5. Informations relatives aux possibilités existantes

À l'heure actuelle, un certain nombre de possibilités existent déjà (SIPP et psychologues du Service Accompagnement individuel et social, par exemple). Celles-ci ne sont néanmoins pas connues de tous. Il n'existe pas de journée d'accueil ou de brochure d'accueil permettant de diffuser ces informations.

### 6. Formation

La formation « Gérer l'agressivité » est bien accueillie et pourrait éventuellement être rendue obligatoire. Une formation plus poussée en la matière devrait éventuellement être proposée.

Une formation consacrée à la gestion de personnes difficiles a été organisée. Cette formation était intéressante mais à vrai dire, pas assez longue (elle ne durait qu'un jour).



À l'avenir, il est important que les formations soient dispensées par des spécialistes en mesure de préparer les membres du personnel à leur future fonction. Ces formations devraient dès lors être principalement axées sur la pratique.

À cet égard, il est essentiel que les membres du personnel disposent effectivement du temps nécessaire pour suivre des formations, ce qui n'est pas souvent le cas actuellement. Les magistrats ont toutefois droit à 5 jours de formation par an. Les membres du personnel peuvent également suivre des formations. Pour ce faire, ils reçoivent une dispense de service ou un congé de formation. Un nombre minimum de jours de formation n'est cependant pas fixé<sup>23</sup>.

## 7. Sécurité dans les bâtiments de justice

La sécurité au sein des bâtiments de justice est souvent jugée défailante. Trop de contacts directs sont possibles. Le personnel de greffe surtout est régulièrement agressé en raison de la proximité entre le personnel et les citoyens. Cela entraîne un sentiment d'insécurité.

## 8. Intervention de personnes de confiance

Il s'agit d'une piste éventuelle qui fait l'objet d'objections fondamentales :

- il est déjà compliqué à l'heure actuelle de trouver des personnes de confiance et parmi ces personnes, seul un nombre limité sont des magistrats. Au sein du siège, il n'y a pas encore partout des personnes de confiance. En cas d'attribution d'une tâche supplémentaire, il y aura peut-être encore moins de candidats.
- Si cette piste est suivie, les personnes de confiance doivent recevoir la formation ad hoc.

## 9. Aide interne et externe

En règle générale, tout le monde s'accorde à dire qu'une combinaison d'aide interne et d'aide externe devra être prévue. Un certain nombre d'arguments de nature pratique sont toutefois cités qui laissent penser qu'il ne sera pas simple d'organiser l'aide en interne (trouver les bonnes personnes...).

---

<sup>23</sup> Arrêté royal du 18 mai 2009 fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de formation judiciaire ; M.B. du 04-06-2009.

Si l'on opte pour une solution interne, un certain nombre de conditions devront être respectées, parmi lesquelles une bonne sélection (pouvoir leur faire confiance) et une bonne formation.

Une autre piste éventuelle est de faire appel à des retraités qui pourraient former un « groupe de sages » auquel les personnes pourraient s'adresser.

Dans les cas extrêmes (expériences pénibles, comme l'autopsie d'un enfant), il est évident qu'une aide externe spécialisée dispensée par des experts en matière de traumatisme est indispensable. À cet effet, une équipe de crise doit être accessible 24 heures/24 et doit pouvoir assurer un suivi de plus longue durée.

Plusieurs organisations professionnelles ont émis un avis concernant le bien-être au travail et la charge psychosociale. Elles renvoient à chaque fois aux obligations légales de l'employeur.



## VIII. INVENTAIRE DES TYPES D'AIDE

Sur la base des informations récoltées, la Commission de Modernisation note qu'une réponse adéquate au problème soulevé est en général fournie en trois étapes :

- **au niveau des préalables obligatoires :**
  - réalisation d'une **analyse des risques** auxquels se trouvent confrontés les différents métiers judiciaires, ainsi qu'une **analyse des besoins**.
- **sur le plan de la prévention :**
  - organisation de **formations** permettant de faire face au stress, aux situations de violence et aux cas difficiles ;  
  
et/ou
  - organisation de **séances d'information** pour préparer le personnel à la charge psychosociale qu'induit leur travail et ainsi, essayer d'éviter (ou de prévenir) le stress post-traumatique ;  
  
et/ou
  - développement d'**outils de travail** ou de **brochure d'accueil** à l'attention des membres du personnel.
- **sur le plan de la protection :** mise en place d'une solution structurelle et durable pour venir en aide aux acteurs judiciaires qui le souhaitent :
  - **entretien individuel** avec une personne de confiance, un(e) psychologue, un(e) assistant(e) social(e)... soit un **membre « interne »** à l'organisation ;  
  
et/ou
  - **entretien individuel avec un(e) psychologue « externe »** à l'organisation ;  
  
et/ou
  - **entretien individuel avec un(e) psychologue du Service Accompagnement ;**  
  
et/ou
  - **organisation d'intervisions (ou de groupes de parole) ;**  
  
et/ou
  - **réunions d'intervention pour les équipes de soutien.**



## 1. Première étape : les analyses préalables

L'analyse des risques consiste à identifier de façon systématique et permanente les dangers et les facteurs de risque, puis à déterminer et à évaluer le risque en vue de fixer des mesures de prévention<sup>24</sup>.

Le SPF Justice devra (faire) mener **une analyse des risques** auxquels se trouvent confrontés les différents métiers judiciaires. Elle devra être complétée par **une analyse des besoins** des acteurs judiciaires pour assurer l'adéquation des solutions retenues avec les besoins exprimés.

## 2. Deuxième étape : la prévention

### a) Les séances d'information sur la fonction judiciaire

La fonction judiciaire présente aujourd'hui **une composante émotionnelle** à laquelle cursus universitaires et/ou formations ont **peu préparé** les magistrats et le personnel judiciaire.

L'organisation de **séances d'information / de coaching** pourrait :

- faire prendre conscience aux membres de l'OJ de la charge émotionnelle occasionnée par leur travail ;
- les sensibiliser aux problèmes qui en résultent (stress, syndrome post-traumatique, problèmes de santé, absentéisme ...)
- leur faire accepter le fait qu'ils peuvent avoir besoin d'un soutien psychosocial ;
- anticiper les problèmes de santé et de démotivation.

### b) Les formations

L'IFJ organise déjà **quelques formations intéressantes** : « Gestion du stress », « Prévenir et gérer l'agressivité »...

Deux formations organisées en France retiennent toute l'attention de la Commission de Modernisation : « Le magistrat et les cas difficiles » et « Les risques psychosociaux : approche et prévention au sein des services publics ». La formation organisée par la DG

---

<sup>24</sup> « L'analyse des risques », Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, mai 2009.

Maisons de justice (« *Prise en charge du traumatisme et suivi* ») pourrait également servir d'exemple.

### c) Les outils de travail

Plusieurs outils de travail ont été cités lors de l'étude menée par la Commission de Modernisation (*scénarios d'intervention, registre des faits par ex.*).

Certains sont destinés à informer le personnel de l'existence d'une aide psychosociale, d'autres précisent la conduite à tenir en cas d'agression, ou comportent les instructions à suivre par les équipes de soutien.

Parmi les outils qui pourraient être développés à l'attention de l'Ordre judiciaire, notons :

- une **brochure d'accueil**, dont l'un des chapitres serait consacré au bien-être au travail. On y retrouverait des explications sur l'aide psychosociale organisée pour les membres de l'OJ.
- une **journée d'accueil** pourrait également être mise sur pied pour informer les nouveaux collaborateurs au sein des tribunaux et des cours.
- un **protocole d'intervention** : la DG EPI a rédigé un « scénario d'intervention », sorte de livre d'instructions remis à chaque membre d'une équipe de soutien. D'autres organisations élaborent des plans d'action pour la prévention et la maîtrise d'incidents, agressions et violence (par ex. dans les secteurs hospitaliers).
- Ce type d'outils pourrait être développé dans le cadre de la formation d'équipes de soutien internes à l'OJ.
- un **registre des faits** : certaines maisons de justice tiennent un registre des faits, outil très utile pour relever les lieux « problématiques » et les types d'actes répréhensibles auxquels sont confrontés les assistants de justice. Ce registre des faits existe aussi au sein de l'Ordre judiciaire, même si certaines juridictions semblent ne pas l'utiliser.

Pour détecter les incidents critiques, la stress team de la police reçoit chaque matin un relevé « sélectif » des PV rédigés (uniquement les cas d'agressions, de vol à main armée...). C'est à la lecture de ces PV qu'elle décide de contacter certains agents.

On pourrait imaginer qu'une équipe de soutien OJ établisse une liste des procès à venir potentiellement « traumatogènes » et propose une aide aux magistrats et personnel concernés (prise en charge avant, pendant et après les procès, à l'instar de l'exemple canadien).

## 3. Troisième étape : la protection

Différents systèmes de soutien ont été rencontrés dans le cadre de cette étude. Un fil rouge se dégage clairement, que ce soit en matière de nature de services offerts ou d'organisation de ces services.



### Points communs en matière d'organisation :

- L'aide est organisée en interne dans un premier temps, puis en externe dans un deuxième temps (pour les cas les plus lourds).
- Les personnes chargées du soutien en interne ont suivi des formations à l'écoute et au soutien.
- L'accès au(x) système(s) d'aide est volontaire et libre.
- L'aide est assurée pendant les heures de travail.
- Les groupes de parole (ou interventions) sont organisés sur le lieu de travail, ou en tout cas, dans un lieu à proximité et d'accès aisé.
- Les participants préfèrent se réunir avec des collègues partageant la même expérience professionnelle et en l'absence de supérieurs hiérarchiques.
- Toutes les informations échangées lors de ces entretiens (individuels ou en groupe) sont et doivent rester confidentielles. Si des statistiques sont tenues, elles doivent être anonymes.
- Le coût des 5 premières séances chez un psychologue externe dans le cadre d'un entretien individuel est pris en charge financièrement par l'employeur. Cette prise en charge est parfois étendue dans le temps, aux frais de l'employeur ou de son assureur (via une déclaration d'accident du travail ou la gratuité des frais médicaux pour certaines professions).

### Points communs en matière de services d'aide offerts :

- entretien individuel avec un membre « interne » à l'organisation ;
- entretien individuel avec un(e) psychologue « externe » à l'organisation ;
- entretien avec les psychologues du Service Accompagnement individuel et social ;
- organisation de séances d'intervention ;
- organisation de groupes de parole ;
- débriefing des équipes de soutien.

#### a) L'entretien individuel avec un membre « interne » à l'organisation

Cette solution implique de dispenser une formation aux personnes qui devront offrir soutien et écoute à leurs collègues. Elle demande donc un **budget pour la formation de base et le recyclage**.

L'entretien individuel avec un membre interne présente l'avantage d'être écouté par une personne qui connaît la culture et la politique de l'organisation. De plus, cet écoutant interne est « toujours » disponible (ou presque) sur le lieu de travail et pendant les heures de travail.

L'inconvénient réside dans le fait que l'on ne s'entend peut-être pas avec ce collègue... Il faut aussi trouver les (bons) candidats. En outre, le personnel interne ne pourra pas prendre en charge les cas difficiles. Il faut donc toujours prévoir une porte ouverte vers une prise en charge externe.



b) L'entretien individuel avec un(e) psychologue « externe » à l'organisation

Il est parfois plus simple de s'exprimer face à un « inconnu », externe à l'organisation. La parole est libérée, sans crainte de jugements ou de retour de manivelle.

Cette solution a un coût car elle implique l'**intervention de psychologues privés**.

c) L'entretien avec les psychologues du Service Accompagnement individuel et social

Les psychologues du Service Accompagnement sont encore peu connus. Des actions de communication ont eu lieu en 2009 pour accroître leur notoriété. Ces actions devraient se prolonger et cibler plus précisément les membres de l'OJ qui, soit ne connaissent pas l'existence de ce service, soit ne savent pas qu'ils peuvent également y faire appel.

La brochure d'information du service stipule que : « *Tout agent du SPF Justice faisant face à des difficultés au travail ou pouvant avoir un impact sur celui-ci peut rencontrer les psychologues* ». Le terme « d'agent du SPF Justice » peut porter à confusion (*les magistrats, les greffiers... font-ils « partie » du SPF Justice ?*). Il serait utile de **clarifier la communication** et de mentionner explicitement le fait que les magistrats et tout le personnel de l'OJ peuvent également recourir à ce service. Ensuite, il faut veiller à diffuser efficacement l'information auprès du personnel des cours et tribunaux (par le biais d'une brochure spécifique pour l'OJ, d'une journée d'accueil ou d'une journée de sensibilisation...).

Enfin, en cas de « succès de foule », on peut **s'interroger sur la capacité du service** à prendre en charge tous les membres de l'OJ qui s'adresseront à lui (de 1 000 à 2 500 personnes, si l'on estime qu'entre 10 % et 25 % du personnel fait appel à une aide en interne). Les deux psychologues ne pourront pas faire face à une telle affluence. Une évaluation de la progression des demandes s'imposera si l'on veut pouvoir répondre et s'adapter rapidement à la situation.

d) L'organisation de séances d'intervision ou de groupes de parole

L'intervision permet de soulager les tensions engendrées par les « cas » difficiles et d'accélérer la récupération psychologique. C'est aussi un moyen de rencontrer d'autres professionnels, d'échanger sur les pratiques, donc de rompre l'isolement professionnel qui peut conduire à la dépression...

Des séances d'intervision sont organisées dans les maisons de justice pour les assistants de justice. D'autres entités, telles que l'INCC et les prisons, privilégient l'organisation de groupes de parole.

En 2008, la Croix-Rouge a organisé 11 séances de groupes d'intervision pour les parquets de Bruxelles et de Nivelles. L'intérêt pour la poursuite de tels groupes s'est révélé unanime.



Là encore, une enquête de terrain permettra de clarifier les attentes des membres de l'OJ.

e) Les débriefings des équipes de soutien

Apporter du soutien est une activité exigeante d'un point de vue émotionnel : il faut parfois affronter des résistances de la part du groupe ou gérer des situations de crise. Aussi, il est très important qu'au terme de leur intervention, les membres des équipes de soutien soient **débriefés par d'autres professionnels**. Réfléchir entre intervenants à propos des échanges qui ont eu lieu, exprimer les difficultés rencontrées, parler des sentiments ressentis pendant les séances, permet de soulager. Cela permet aussi de recadrer et d'améliorer le service presté.

Des débriefings sont ainsi organisés au sein de chaque prison pour le personnel des équipes de soutien. Un système de concertation existe aussi entre les équipes de soutien des différentes prisons.

En cas de développement d'équipes de soutien en interne à l'OJ, il ne faudra **pas oublier d'aider les aidants**, de débriefer les membres de ces équipes (avec ou sans l'aide d'une firme privée spécialisée).

#### 4. Une composante essentielle : la communication

Enfin, la communication est une composante essentielle du projet. Toutes les mesures envisagées ne pourront être efficaces sans une bonne communication envers le « public cible ». Comme le notait le SIPP du SPF Justice dans son plan de prévention : *« il est important que l'on sache où et à qui on peut s'adresser afin de trouver l'aide et le soutien que nécessite la situation. Ces informations ne doivent pas seulement exister mais également être connues des travailleurs. (...) »*

*Cette structure doit pouvoir également se montrer proactive et aller à la rencontre des personnes ayant été confrontées à une situation potentiellement chargée émotionnellement. »*

Il sera donc nécessaire de prévoir un **plan de communication** pour accompagner efficacement le déploiement de ce projet.

Le plan sera l'occasion d'identifier les principales préoccupations (ou freins) de chacune des parties impliquées dans le projet et les changements que celui-ci implique.

L'équipe d'implémentation veillera à ce qu'il y ait un feed-back permanent sur les actions réalisées et procédera aux ajustements éventuellement nécessaires.



## IX. PROPOSITION DE LA COMMISSION DE MODERNISATION

À l'issue de ses travaux, la Commission de Modernisation entend faire la proposition suivante qui concerne l'ensemble des onze mille membres de l'Ordre judiciaire.

Afin de rencontrer adéquatement la thématique de la charge psychosociale au travail, il y aura lieu de mener **plusieurs actions simultanées**. Toutefois, **des préalables** devront être posés.

### 1. Au niveau des préalables

Le SPF Justice devra faire mener **une analyse des risques** auxquels se trouvent confrontés les différents métiers judiciaires. Cette analyse des risques devra permettre d'évaluer le problème et sa portée, de concevoir les interventions, d'appliquer les mesures décidées de façon visible et d'assurer le suivi des interventions.

L'analyse des risques devra être par la suite complétée par **une analyse des besoins** des acteurs judiciaires.

Pour mener à bien ces analyses, il paraît indiqué **d'associer les personnes, les institutions ainsi que les associations professionnelles qui œuvrent dans le champ social**.

Ainsi, la Commission de Modernisation estime que les Comités de concertation de base devront être impliqués dans ce travail ainsi que le Service interne pour la prévention et la protection au travail du SPF Justice, le Conseil consultatif de la magistrature, les organisations syndicales représentatives et les organisations professionnelles.

Une collaboration devra être également pensée avec les plus hauts représentants du siège et du ministère public.

### 2. Au niveau des actions à mener

La Commission insiste sur la nécessité de mener les **actions simultanément**. Ces actions s'inscriront sur deux plans, ceux de la prévention et de la protection.



- Sur le plan de la **prévention** :

Le vecteur « **information** » apparaît comme essentiel (séances d'information, brochures d'accueil...) complété toutefois par la mise à disposition d'**outils de travail** tels que des scénarios d'intervention, des registres des faits...

Couplée à ce premier vecteur, la **formation professionnelle** s'impose naturellement.

La Commission de Modernisation a déjà pu, grâce à un excellent travail de collaboration, conclure un accord avec l'IFJ.

L'**Institut de formation judiciaire**, conscient de l'importance de la thématique et de son enjeu, a décidé **d'intensifier son offre de formation** dès l'année judiciaire 2011-2012. Mieux préparer les acteurs judiciaires à la réalité du travail et à la charge psychosociale induite par le métier sera le principal objectif des différentes formations proposées.

- Sur le plan de la **protection** :

La Commission propose la mise en place **d'une solution structurelle et durable** pour venir en aide aux membres de l'OJ qui le souhaitent.

L'aide qui sera proposée se devra d'être **mixte**, ce qui signifie qu'elle reposera à la fois **sur une assistance spécialisée et professionnelle, élaborée en interne et en externe**.

Ainsi faudra-t-il prévoir diverses propositions de soutien telles que des entretiens individuels avec des personnes de l'organisation et/ou avec des personnes extérieures, des groupes de parole, des interventions, des équipes de soutien.

L'**aspect « adapté »** voire « **sur mesure** » de l'aide sera essentiel pour rencontrer notamment la spécificité des différents métiers judiciaires et le contexte général.

Il est essentiel que celles et ceux qui le souhaitent puissent bénéficier de l'aide de professionnels dans un contexte où la qualité, la déontologie, le secret professionnel et la discrétion sont garantis.

### 3. Faisabilité, impact budgétaire et communication

La proposition est formulée dans un contexte budgétaire difficile. Sa mise en œuvre nécessitera un investissement. Mais il n'est pas inutile de rappeler que l'offre existante au sein de l'Ordre judiciaire est insuffisante voire inexistante et ne respecte donc pas les prescriptions légales de la loi sur le bien-être sanctionnée pénalement. Un rattrapage important reste à accomplir, il pourra l'être par phase.

Cet investissement servira avant tout à mettre en place le système d'aide à proprement parlé mais aussi à financer **la nécessaire communication** à développer autour des réponses mises en place.



L'investissement qui sera consenti aura incontestablement un effet positif pour l'ensemble du personnel notamment dans la lutte contre le stress engendré par le travail. Il est en effet démontré, que dans les entreprises qui développent une politique active en matière de charge psychosociale, l'absentéisme diminue. Or, l'absentéisme au sein de l'Ordre judiciaire atteint un taux important comme l'étude menée par la CMOJ l'a démontré.

Les effets positifs d'une politique moderne et dynamique des ressources humaines sont nombreux, en termes de santé, de qualité au travail, de rotation de personnel et de motivation de celui-ci. Des retombées favorables peuvent dès lors être attendues à la suite de la mise en œuvre de la proposition. Le fonctionnement de la Justice en général devrait en sortir gagnant.

\*

\*

\*

Dépôt légal : octobre 2011

D/2011/12.124/9

