



## GROS PLAN SUR LA SECTION CIVILE D'UNE COUR...

### UNE ETAPE ESSENTIELLE DANS LE CADRE DES PROJETS D'AMELIORATION

Les juridictions fournissent chaque jour des efforts considérables pour maintenir un niveau élevé de qualité. Les décisions judiciaires doivent être correctes sur le plan juridique, être prises à temps et être équitables. Les justiciables doivent en outre être traités correctement.

De nombreuses entités locales se trouvent toutefois devant un grand nombre de défis, parmi lesquels le traitement d'un flux entrant croissant de dossiers avec des moyens matériels et en personnel limités. Elles sont contraintes d'améliorer leur organisation là où c'est possible.

Avant de pouvoir entamer des actions d'amélioration concrètes, il est nécessaire d'**analyser** en profondeur le fonctionnement de l'organisation. Certains problèmes peuvent ainsi être identifiés et des solutions possibles peuvent être proposées.

Au fil des ans, nous avons, en tant que Commission, développé nos propres méthodes de travail pour encadrer les entités locales en la matière. Dans certains projets, les entités sont elles-mêmes responsables de la radioscopie et nous les encadrons (**méthode "dialogue interne"**). Dans d'autres projets, nous nous chargeons personnellement de l'analyse. Nous en versons les résultats dans un rapport détaillé que nous communiquons uniquement à l'entité concernée.

Cette brochure vous permettra de vous familiariser avec cette dernière approche. Pour ce faire, nous nous basons sur une description de **notre collaboration avec la section civile de la cour d'appel de Gand**.

#### L'ORIGINE DU PROJET

Le premier président était confronté à une augmentation du nombre d'affaires civiles dans sa cour. L'arriéré judiciaire augmentait dans différentes chambres. En l'absence de moyens en personnel supplémentaires, il était nécessaire d'utiliser au mieux les forces disponibles. Il a fait appel à nous pour effectuer une radioscopie de la section civile de sa cour.

Les modalités de notre collaboration ont été formalisées dans un **accord de partenariat**.

Le **fil conducteur dans nos travaux** est l'implication étroite de toutes les catégories de personnel, du chef de corps au collaborateur. Elles sont en effet le mieux placées pour déterminer ce qui fonctionne bien ou non et ce qui peut être amélioré. Elles doivent avoir la possibilité de partager leur point de vue. Cela requiert une approche sur mesure.

Nous exploitons par ailleurs toujours notre expérience dans nos projets au niveau national, parmi lesquels le projet descriptions de fonction pour le personnel judiciaire et le projet mesure de la charge de travail.

**COMMENT AVONS-NOUS RASSEMBLÉ LES INFORMATIONS ?**

- Via 31 interviews : chef de corps, magistrats, greffier en chef, greffier-chef de service, référendaires, greffiers, membres du personnel. Ces interviews étaient individuelles, confidentielles et semi-structurées. Un rapport confidentiel de chaque interview a été rédigé sur lequel la personne interviewée pouvait faire des commentaires.
- Via des observations réalisées au greffe par l'équipe.

**QUELLES INFORMATIONS AVONS-NOUS OBTENUES ?**

Elles étaient très variées et allaient de thèmes très pratiques (gestion des audiences, déplacement des dossiers...) à des réflexions sur la qualité des décisions judiciaires.

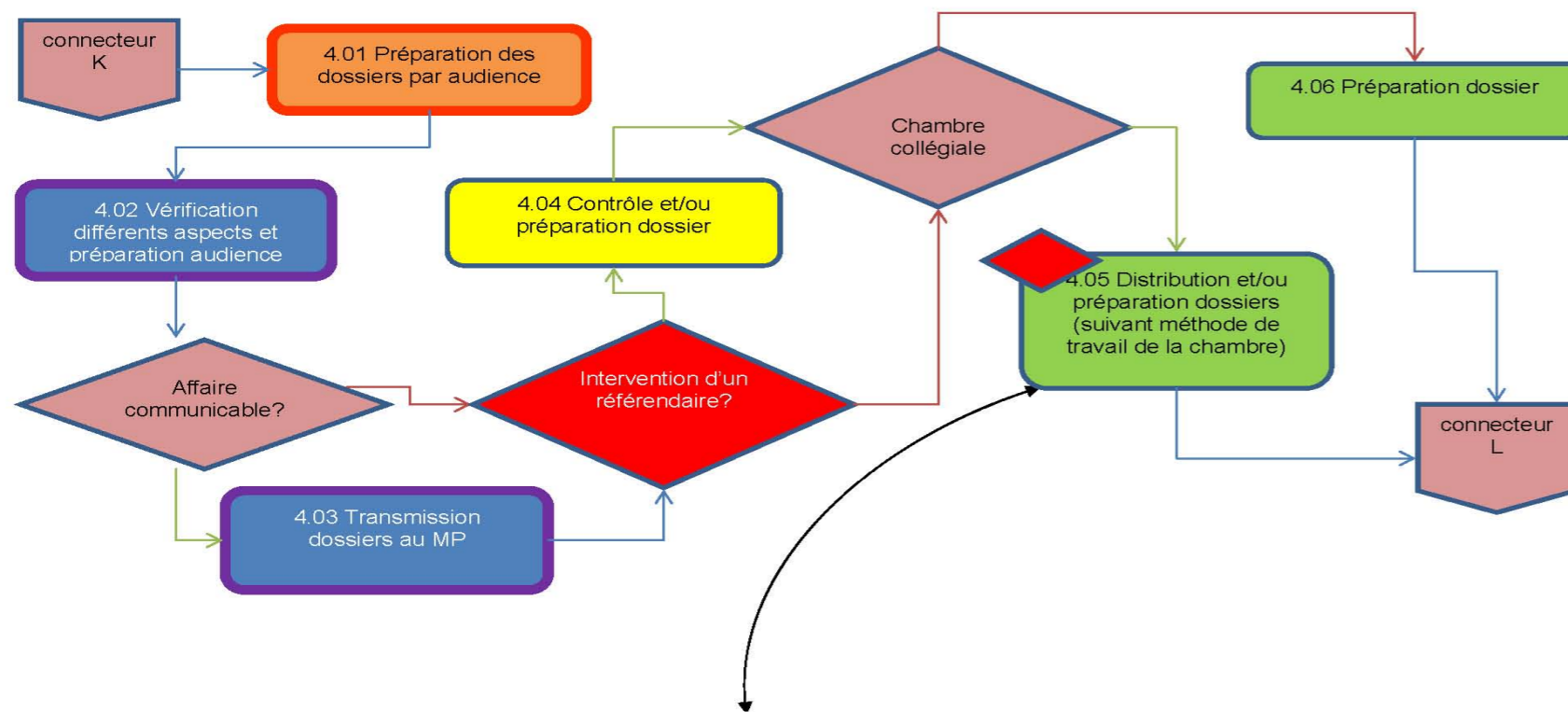
**COMMENT AVONS-NOUS TRAITÉ CES INFORMATIONS ?**

Elles ont d'abord été classées selon la chronologie de la procédure judiciaire. Les contributions successives de chaque fonction et de chaque service au dossier judiciaire (activités judiciaires) ont été représentées graphiquement dans un diagramme de flux. S'en suit une analyse approfondie de la plupart des activités.

**UN EXEMPLE TIRÉ DE LA PHASE 4 (Examen de l'affaire au fond) :**

1. Un extrait d'un diagramme de flux visualisant les différentes étapes d'un dossier judiciaire lors de la phase 4.
2. Un coup de projecteur sur un bloc d'activités de la phase 4 (4.05). La plupart des blocs ont fait l'objet de développements de ce type.

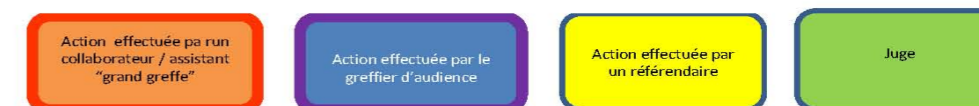
**Phase 4: Examen de l'affaire au fond (avant l'audience)**



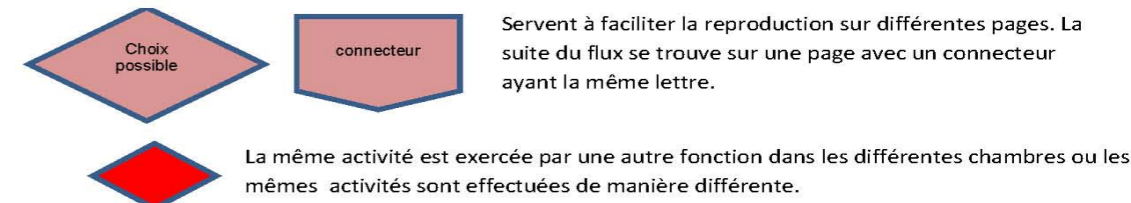
**Légende**

- Simple lien chronologique
- Lien après choix du moment – réponse positive
- Lien après choix du moment – réponse négative

Une fonction est indiquée par un remplissage de couleur fixe, le service ou lieu de travail est indiqué par un cadre rempli d'une couleur fixe :



**Autres symboles utilisés :**



Bloc activités	Fonction / Service	Description des actions	Remarques et problèmes relevés par le terrain	Suggestions et questions CMOJ
4.05	J U G E	<p><b>PRÉPARER LE DOSSIER</b></p> <p>- La méthode de travail pour la préparation de l'affaire diffère d'une chambre à l'autre (voir légende)</p> <p><b>Chambre collégiale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le président de chambre effectue la préparation (minimale) de tous les dossiers.</li> <li>➤ Le président de chambre répartit (en concertation) les dossiers (1 à 5 semaines avant l'audience) entre les magistrats (et référendaires) sur la base de leur spécialisation, de l'ampleur des dossiers, ...</li> <li>➤ Le magistrat prépare le dossier en profondeur : parties, antécédents procéduraux, description des faits, énumération des griefs (= partie de l'arrêt). Cette préparation est mise ou non à disposition de collègues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon certains magistrats, une préparation approfondie du dossier peut être très utile et permet d'augmenter les chances d'interaction à l'audience. Une détection préalable des problèmes peut permettre d'éviter les arrêts interlocutoires et les réouvertures des débats.</li> <li>• Selon certains magistrats, la préparation approfondie des dossiers est souvent inutile pour les motifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le dépôt tardif des pièces (article 737 du Code judiciaire n'est pas sanctionné) ;</li> <li>- le dépôt de pièces supplémentaires à l'audience ;</li> <li>- le fait que de nombreux dossiers ne peuvent être plaqués car : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'avocat oublie d'inscrire l'affaire à l'ordre du jour (cela arrive jusqu'à 3 fois par mois dans certaines chambres) ;</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une gestion des audiences proactive généralisée constituerait-elle une solution ?</li> <li>• Le rôle des avocats en la matière peut-il être examiné avec le barreau ?</li> </ul>

**A la demande des autorités de la Cour d'appel de Gand, l'accent a été mis sur quelques thèmes :**

- Nous avons décrit le recours actuel aux référendaires et aux greffiers d'audience sur la base des témoignages de toutes les personnes concernées.
- Différentes visions (d'avenir) sur les fonctions ont en outre été abordées.
- La piste du "fonctionnement en cellule", une forme d'organisation alternative et les modes de règlement alternatifs "les transactions" ont été décrits. Les réactions du terrain en la matière ont été présentées.

## REACTION DU PREMIER PRESIDENT

"La CMOJ m'a agréablement surpris en accédant à ma première requête - formulée il y a 3 ans environ - et en répondant directement par la positive à la question de savoir si elle était disposée à encadrer les magistrats, les référendaires, les greffiers d'audience, les greffiers et les collaborateurs du greffe de la cour d'appel de Gand dans l'analyse du fonctionnement du secteur civil en vue de mieux harmoniser les processus de travail et d'envisager d'autres processus de travail comme les transactions et la médiation.

La cour d'appel de Gand a ainsi pu conclure un accord de partenariat avec la CMOJ le 28 novembre 2011. Linda Van de Moortel et An Spegelaere qui ont relevé le défi pour la CMOJ n'ont pas trahi : en septembre dernier déjà, elles ont pu finaliser l'étude exploratoire ainsi que l'analyse de l'organisation et des processus de travail au sein de la cour d'appel de Gand.

La cour d'appel de Gand est parfaitement consciente que la société demande à présent à l'Ordre judiciaire d'être plus attentif à l'organisation du travail et des processus de travail, à l'harmonisation des activités, au renforcement de l'organisation ainsi qu'à la gestion et à l'efficacité des processus. Le projet entend contribuer à une jurisprudence de qualité, où le délai de traitement d'une affaire – que la cour d'appel de Gand ne peut plus garantir – est un élément essentiel. Cette analyse en est la première ébauche concrète".

Henri Debuquoy

Vous avez des commentaires ou des suggestions ?

N'hésitez pas à nous les communiquer à l'adresse suivante : [cmro.cmoj@just.fgov.be](mailto:cmro.cmoj@just.fgov.be).

Pour rester informé des projets de la Commission de Modernisation, [abonnez-vous à sa newsletter](#).



© Digitalart

## REACTION DU GREFFIER EN CHEF

"J'exerce la fonction de greffier en chef à la cour depuis le 4 novembre 2011.

L'analyse de la CMOJ, réalisée au travers d'interviews des différents acteurs au sein de la cour, a conduit à un instantané transparent du volet civil de cette cour.

Les nombreux entretiens avec l'équipe de projet ont contribué à ma réflexion sur les processus de travail et ont permis de répertorier les points problématiques et les points à améliorer.

Les flux permettent de très bien visualiser les différentes étapes dans la procédure et rendent la méthode de travail plus transparente.

Dans l'avenir, ils serviront de fil conducteur aux collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches car ces derniers se rendront compte de la cohérence des différentes étapes et ne travailleront plus de manière fragmentaire.

A terme, la collaboration des collaborateurs, des greffiers, des référendaires et des magistrats pour parvenir à ce rapport pourra même réduire le fossé entre ces différents acteurs et conduire à une collaboration plus étroite".

Cathrina Van den Abeele

## ET MAINTENANT ?

La cour a donné l'occasion à toutes les personnes concernées de lire le rapport. La commission a encore apporté l'une ou l'autre précision. De nombreuses propositions d'amélioration doivent encore être examinées. La matière est suffisante pour poursuivre le débat.

Il va de soi que des actions d'amélioration concrètes ne peuvent pas être mises en œuvre simultanément pour tous les problèmes identifiés et toutes les solutions suggérées. La cour devra opérer des choix et fixer ses priorités.

Avec plaisir, nous avons en tous les cas déjà pu constater une grande implication et une grande ouverture au changement au sein des différentes catégories de personnel.

A suivre sans aucun doute...