

Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire



RAPPORT ANNUEL 2011 – ACTIVITES 2010

Juillet 2011

**RAPPORT ANNUEL 2011 – ACTIVITES 2010**  
**PERIODE DU 1 MARS 2010 AU 28 FÉVRIER 2011**

# TABLE DES MATIERES

---

INTRODUCTION .....	5
PARTIE I: ORGANISATION ET MISSION.....	7
1. ORGANISATION.....	8
1.1. BASE LÉGALE.....	8
1.2. COMPOSITION .....	8
1.2.1. <i>Selon la loi</i> .....	8
1.2.2. <i>En pratique</i> .....	10
1.3. MOYENS DE FONCTIONNEMENT.....	14
1.3.1. <i>Moyens financiers</i> .....	14
2. MISSION, VALEURS ET OBJECTIFS .....	15
2.1. MISSION ET VALEURS.....	15
2.2. OBJECTIFS .....	16
2.3. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	18
2.3.1. <i>L'approche</i> .....	18
2.3.2. <i>Les valeurs</i> .....	19
2.3.3. <i>Le travail par projet</i> .....	19
2.3.4. <i>La convention de partenariat</i> .....	20
2.4. QUELQUES RÉFLEXIONS À PROPOS DE LA COMMISSION .....	22
PARTIE II: ACTIVITES .....	24
3. PROJETS .....	25
3.1. FINANCES.....	26
3.1.1. <i>Frais de justice en matière répressive</i> .....	26
3.1.2. <i>Analyse de l'affectation des moyens alloués à l'Ordre judiciaire</i> .....	29
3.2. PERSONNEL.....	29
3.2.1. <i>Descriptions des fonctions du personnel judiciaire de niveau A, des greffiers et des secrétaires</i> .....	29
3.2.2. <i>Charge psychosociale</i> .....	32
3.3. COMMUNICATION .....	33
3.3.1. <i>Proposition concernant l'envoi des jugements et arrêts dans le cadre des affaires civiles et pénales aux parties</i> .....	33
3.3.2. <i>Constitution et mise à disposition d'un e-groupe d'information (dans le cadre de l'information externe)</i> .....	35
3.3.3. <i>Constitution et mise à disposition d'un e-groupe de communication (communication externe)</i> .....	36
3.3.4. <i>Iudexnet</i> .....	38
3.4. INSTRUMENTS DE GESTION .....	39
3.4.1. <i>Projet d'appui au magistrat chef du projet de la « mesure de la charge de travail des Cours et tribunaux. » : le projet Æquus</i> .....	39
3.4.2. <i>Instrument de mesure du coût des activités judiciaires – premier projet Les justices de paix (JustPax)</i> .....	43
3.5. ORGANISATION .....	44
3.5.1. <i>Enquête exploratoire auprès du tribunal de la jeunesse d'Anvers (J_AN)</i> ..	44
3.5.2. <i>Gestion de l'instruction – Huy</i> .....	47
3.5.3. <i>Réaménagement du paysage judiciaire</i> .....	47
3.5.4. <i>Relevé des bonnes pratiques dans les juridictions</i> .....	47
3.5.5. <i>Accord de partenariat avec le parquet de Bruxelles</i> .....	48
3.5.6. <i>Modernisation du service accueil et messagerie – parquet de Charleroi</i> ....	49
3.6. OUTILS DE TRAVAIL.....	50

3.6.1.	<i>JustScan</i> .....	50
3.6.2.	<i>Mise à la disposition de juridictions de l'application KnowledgeTree</i> .....	55
3.6.3.	<i>Mise à la disposition de tous les magistrats de documentation (KnowledgeTree)</i> .....	56
3.6.4.	<i>Liaison des juridictions du travail à la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)</i> .....	57
3.6.5.	<i>Enquête auprès des magistrats concernant l'utilisation de banques de données juridiques en ligne</i> .....	58
3.7.	PROJETS INTERNES .....	60
3.7.1.	<i>Lancement d'une e-newsletter</i> .....	60
3.7.2.	<i>Actualisation et rénovation du site internet</i> .....	60
3.7.3.	<i>Participation aux initiatives de formation</i> .....	61
4.	ACTIVITES PERMANENTES .....	63
4.1.	<i>Participation aux réunions du Comité d'accompagnement du Bureau Permanent de la Mesure de la charge de travail et Développement de l'organisation (Collège des procureurs généraux)</i> .....	63
4.2.	<i>Participation aux réunions du Comité d'accompagnement du projet « Mesure de la charge de travail des cours et tribunaux ».</i> .....	64
4.3.	<i>Participation au Conseil d'administration de l'Institut de formation judiciaire</i> .....	65
4.4.	<i>Participation aux réunions du Conseil Général des partenaires de l'Ordre</i> .....	65
	CONTACT .....	67
1.	VISITE .....	67
2.	PAR COURRIER .....	67
3.	TELEPHONE ET TELEFAX .....	67
4.	MAIL.....	68
5.	SITE .....	68

## INTRODUCTION

Installée depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007, la Commission de Modernisation termine sa quatrième année d'activités placée sous le signe de la continuité.

Comme nous l'écrivions déjà l'année passée, l'exercice écoulé s'apparente à un travail d'approfondissement des différents projets pour lesquels nous avons signé, du moins pour certains, un protocole avec le ministre de la Justice ou avec d'autres partenaires.

En termes de nouveaux protocoles, nous avons conclu une convention de collaboration avec le tribunal de première instance d'Anvers ayant trait plus particulièrement au tribunal de la jeunesse de ce dernier. Ce projet est présenté de manière approfondie ci-après. Le 25 juin 2010, la Commission a également signé un protocole relatif à la mesure de la charge de travail dans les cours d'appel et les autres tribunaux avec le ministre de la Justice, le SPF Justice et le Bureau permanent statistiques et mesure de la charge de travail. Ce protocole s'inscrit dans le droit fil du précédent qui était d'une durée déterminée. Ce projet a eu un impact important sur la Commission puisque son président est devenu le magistrat-chef de projet et, à ce titre, a été détaché auprès du Bureau permanent à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Le ministre de la Justice a accepté une compensation à cette mission et la Commission a pu s'attacher les services d'une fonctionnaire spécialisée en communication. Une autre fonctionnaire, spécialisée en gestion des ressources humaines, est également venue renforcer les rangs de la Commission.

Les projets développés sont tous de taille et de nature différentes, ils évoluent selon des rythmes propres. L'apport de la CMOJ prend des formes très variées. Chaque projet entamé, poursuivi ou terminé au cours de la période de référence s'étalant du 1<sup>er</sup> mars 2010 au 28 février 2011, fait l'objet d'une description complétée par son état d'avancement.

Au cours de cette période de référence, la CMOJ s'est efforcée de continuer à développer ses contacts avec les autorités judiciaires, administratives et politiques.

Ainsi, plusieurs réunions avec le Ministre de la Justice et ou ses représentants ont été organisées, au cours desquelles les travaux menés ont pu être exposés.

Les relations avec les autorités judiciaires se tissent sur le terrain à travers les différents projets mais aussi à l'occasion de réunions relatives au paysage judiciaire et à sa réécriture.

Relations soutenues et de qualité également avec le SPF Justice et plusieurs de ses directions générales ; celles de l'organisation judiciaire et des maisons de justice ainsi que le service d'encadrement ICT.

Toutefois, il faut relever que depuis la création du Forum de concertation pour l'ICT, le schéma relationnel entre la CMOJ et le service d'encadrement ICT s'en est trouvé bouleversé puisque le Forum est devenu le seul lieu stratégique et décisionnel. La CMOJ a regretté de ne pouvoir être représentée à ce niveau car le

savoir-faire et l'expertise acquis au cours des quatre années de fonctionnement auraient pu être utiles aux représentants de l'Ordre judiciaire mais tel n'a pas été leur souhait. Le type de collaboration retenue entre le Forum et la Commission de modernisation sera donc ponctuel et lié à certains projets sur un plan opérationnel.

La CMOJ a également souhaité développer ses relations avec le monde scientifique, notamment par une participation à diverses journées d'étude consacrées à la justice.

La volonté de la CMOJ de développer des contacts privilégiés avec des académiques reste intacte car il est évident, que pour construire une modernisation durable et en adéquation avec les attentes et les besoins du terrain, les acteurs judiciaires doivent être épaulés par le monde scientifique qui reste un observateur privilégié de la vie judiciaire.

Au cours de l'année de référence écoulée, la Commission a pris l'initiative d'organiser une conférence de presse centrée sur la gestion des frais de justice en matière répressive afin de mieux sensibiliser encore les acteurs politiques et judiciaires. De plus, le 21 mai 2010, la Commission a consacré une demi-journée d'études à la présentation de son projet « *JustPax* » ou l'évaluation du coût des produits judiciaires dans les justices de paix. Cette manifestation, organisée dans les locaux du Parlement, a rencontré un succès très encourageant.

Enfin, la période d'instabilité politique a fortement handicapé la poursuite des réformes envisagées ainsi que les travaux menés par la Commission.

## **PARTIE I: ORGANISATION ET MISSION**

## 1. ORGANISATION

### 1.1. BASE LÉGALE

La Commission de Modernisation, instituée par la loi du 20 juillet 2006, trouve en fait son origine dans le plan Thémis, plan de réforme décidé par le Conseil des ministres le 10 mars 2006, sur proposition de la ministre de la Justice.

La note fondatrice, résultat d'une première note de juin 2005 adaptée à la suite de la concertation avec les autorités et acteurs judiciaires, contient les grandes orientations politiques de cette importante réforme.

L'objectif poursuivi est de mettre au service des citoyens une justice plus efficace et plus rapide par une réorganisation des structures de gestion de l'Ordre judiciaire.

La réorganisation envisagée consacre le principe de la décentralisation de la gestion au profit des Cours et tribunaux à la fois au niveau des arrondissements judiciaires et au niveau du ressort des Cours d'appel.

### 1.2. COMPOSITION

#### 1.2.1. Selon la loi

Les articles 4 et suivants de la loi du 20 juillet 2006 règlent la composition de la Commission.

***Art. 4.** La Commission comprend un président et un vice-président nommés par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des ministres, pour un terme de six ans, renouvelable.*

*Le président et le vice-président sont de rôle linguistique différent; ils sont magistrats, l'un du siège, l'autre du ministère public.*

*Ils sont choisis parmi des personnes ayant exercé des responsabilités en rapport avec la gestion de l'Ordre judiciaire.*

*Ils échangent leur fonction au terme de trois ans. Un mandat de trois ans interrompu avant terme est achevé par une autre personne désignée selon les modalités utilisées pour désigner le titulaire remplacé.*

**Art. 5.** *La Commission comprend, outre le président et le vice-président, six membres, nommés par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des ministres, pour un terme de six ans, renouvelable.*

*Parmi ces membres, deux membres ont la qualité de magistrat, l'un du siège, l'autre du ministère public; deux ont la qualité de membre du personnel de l'Ordre judiciaire; deux membres sont des agents de niveau A d'un Service public fédéral, l'un des deux au moins provenant du Service public fédéral Justice.*

*La Commission est composée d'un nombre égal de membres d'expression française et d'expression néerlandaise.*

*Tous les membres disposent d'une expérience approfondie utile à l'exercice des compétences de la Commission.*

*Ils exercent leur fonction à temps plein.*

**Art. 6.** *Le Ministre de la Justice veille à ce que les places vacantes soient publiées au Moniteur belge. Les candidatures sont adressées au président du Comité de direction du Service public fédéral Justice.*

**Art. 7.** *Le président et le vice-président exercent leur fonction à temps plein.*

*Pendant la durée de leur mandat, ils ne peuvent exercer aucune autre activité professionnelle, sauf autorisation du Ministre de la Justice.*

*Le président, le vice-président et les deux membres magistrats sont pour cette mission détachés de droit par leur juridiction.*

**Art. 9.** *La Commission dispose d'un secrétariat composé de quatre personnes et dirigé par un chef de service, désignés par le Roi pour un mandat de six ans, renouvelable.*

L'arrêté royal du 23 mars 2007 donne plus de précision au sujet du cadre du personnel:

**Art. 2.** *Le cadre du secrétariat de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire est déterminé comme suit :*

*1 chef de service, du niveau B ou C;*

*3 assistants, du niveau C.*

*Le secrétariat compte autant de membres du personnel d'expression française que d'expression néerlandaise.*

**Art. 4.** *Pour pouvoir être désigné aux emplois visés à l'article 2, le candidat doit :*

*a) être porteur d'un diplôme ou certificat d'études en rapport avec le niveau à conférer;*

*b) ou être doté d'un grade du niveau à conférer.*

*Le candidat doit compter une expérience professionnelle d'au moins dix ans dans la fonction publique administrative fédérale, prévu dans l'article 1er de la loi de 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique, ou dans un service qui assiste le pouvoir judiciaire.*

*Pour être désigné dans l'emploi de chef de service, le candidat doit compter une expérience professionnelle de quinze ans au moins dans la fonction publique administrative fédérale, prévu dans l'article 1er de la loi de 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique, ou dans un service qui assiste le Pouvoir judiciaire.*

### 1.2.2. En pratique

La Commission comporte huit membres émanant tant de la magistrature (siège et ministère public) qu'en dehors. Les membres sont titulaires d'un mandat de six années, renouvelable.

Les membres de la Commission ont été nommés par l'AR du 30 janvier 2007. A cette date, la Commission était dirigée par Jean-Paul Janssens (francophone) et Eric Beaucourt (néerlandophone) qui assumaient respectivement le mandat de président et de vice-président pour trois années, à l'issue de cette période, ils ont échangé leur fonction.

Les autres membres de la Commission sont Monique Beuken (francophone), Claudy Delaunoy (francophone), Xavier De Riemaeker (francophone), Patrick Meulepas (néerlandophone), Freddy Troch (néerlandophone) et Linda Van de Moortel (néerlandophone).

Le président de la Commission a été désigné comme chef de projet « Mesure de la charge de travail » et à ce titre responsable du Bureau permanent statistiques et mesure de la charge de travail, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Afin de compenser cette mission, le ministre de la Justice a accepté de mettre à la disposition de la CMOJ une fonctionnaire à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010. Virginie Vanholme (francophone) a ainsi rejoint l'équipe. De plus, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2010, An Spegelaere (néerlandophone) est également venue renforcer la Commission. Ce dernier emploi est financé par les deux emplois de niveau C non occupés depuis 2007.

La Commission est soutenue administrativement par un secrétariat composé de Diane Bial (francophone, chef de service) et Andy Van Impe (néerlandophone, assistant).

Le statut du personnel administratif est déterminé par l'AR du 23 mars 2007.

Il est donné ci-après une courte présentation des membres de la Commission et de son secrétariat (par ordre alphabétique).

### **Eric Beaucourt**

A commencé sa carrière en qualité d'avocat pour ensuite choisir la magistrature où il a acquis une expérience variée au sein d'un parquet, d'un tribunal de première instance (juge, juge d'instruction, président) et d'une Cour d'appel (conseiller et magistrat coordinateur) avec un intérêt tout particulier pour le management et l'informatique. Membre de la Commission depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007, il occupe le poste de président depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, il cumule la fonction de magistrat-chef de projet et responsable du Bureau permanent statistiques et mesure de la charge de travail.

### **Monique Beuken**

Juriste et criminologue, diplômée en management public. D'abord chercheuse dans le domaine de la statistique judiciaire, elle a ensuite passé plusieurs années au service de politique criminelle avant de rejoindre la direction du secrétariat du Collège des PG, puis d'être notamment chargée, au sein du cabinet Justice, de questions touchant à la modernisation de l'OJ. Elle est membre depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007.

### **Claudy Delaunoy**

D'abord employé sous contrat au parquet général de Bruxelles. Ensuite a occupé successivement les postes d'employé, de rédacteur, de secrétaire adjoint et de secrétaire au parquet du procureur du Roi; a été chargé de la direction d'une section administrative, de la formation du personnel et de l'amélioration des processus administratifs. Enfin a été nommé secrétaire-chef de service au parquet fédéral; a géré la mise sur pied des secrétariats et la gestion de l'organisation interne. Il est membre depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007.

### **Xavier De Riemaeker**

Avocat, stagiaire judiciaire, substitut du procureur du Roi pendant huit ans; conseiller à la Cour d'appel pendant onze ans - contentieux civil et commercial -, avocat général à la Cour de cassation pendant neuf ans, détaché au Conseil supérieur de la Justice durant deux ans et demi. Président de ce Conseil et de sa commission d'avis et d'enquête, spécialisation en matière d'audit interne et mécanismes de contrôle de gestion. Il est membre depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007.

## Jean-Paul Janssens

Après un début de carrière dans le secteur privé (domaine social), il s'est orienté vers le monde judiciaire pour exercer la profession d'avocat et ensuite se tourner vers la magistrature debout (auditorat du travail). C'est en cette dernière qualité qu'il a été détaché au sein d'un cabinet ministériel, emploi et concertation sociale dans un premier temps, ensuite cabinet justice pour y traiter toutes les questions relatives à l'Ordre judiciaire et à sa modernisation. Parallèlement à ce parcours, il a poursuivi une activité d'assistant universitaire. Il a présidé la Commission du 1<sup>er</sup> mars 2007 au 28 février 2010 ; depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010, il en est le vice-président.

## Patrick Meulepas

Psychologue, criminologue et licencié en management public et gestion de l'administration. A pendant 20 ans assuré des missions de consultance pour les autorités belges, l'union européenne, la banque mondiale,... : modernisation, réorganisation, modèles pour la détermination des besoins en personnel (établissements pénitentiaires, parquets,...). Formateur en contrôle interne, contrôle de gestion et mesure de la performance. Il est membre depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007.

## An Spegelaere

Psychologue. Au cours des quinze années durant lesquelles elle a travaillé pour le Ministère de la Santé publique et la Politique scientifique fédérale, elle a acquis une expérience très large et variée telle que : accompagnement de projets de recherche, gestion du personnel, rédaction de plan de personnel, gestion de l'enveloppe du personnel, chef de projet local pour l'introduction de nouvelles applications informatiques dans le domaine des Ressources Humaines. D'autre part, depuis quinze ans, elle est chargée de cours dans l'enseignement supérieur pour adultes.

## Freddy Troch

Est licencié en droit et en criminologie. A commencé sa carrière au barreau de Termonde comme avocat stagiaire mais a très vite fait le choix de la magistrature où il a acquis une expérience au parquet (comme substitut du procureur du Roi) et au tribunal de première instance (comme juge, juge des saisies, juge d'instruction, magistrat de presse, vice-président et comme président faisant fonction). Fort de cette expérience, il a contribué à l'élaboration de propositions relatives aux poursuites, aux jugements et à la magistrature. A assuré aussi pendant sept ans la présidence du Comité de surveillance des services de police (comité P) et a été, au temps de la réforme des polices, membre de la Commission pour une structure de la police plus efficiente. A suivi une formation en management. Il est membre depuis le 1<sup>er</sup> mai 2009.

## **Linda Van de Moortel**

Juriste et assistante sociale. Pendant huit années inscrite au barreau, elle a ensuite été nommée référendaire auprès d'une Cour d'appel et déléguée en cette qualité auprès du SPF Justice où elle a collaboré à l'élaboration de la réglementation en matière de modernisation de l'Ordre judiciaire (organisation judiciaire, personnel, stagiaires judiciaires et magistrats, commission de formation, institut de formation judiciaire,...). Elle est membre depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007.

## **Virginie Vanholme**

Licenciée en Journalisme et Communication, elle a débuté sa carrière dans le secteur privé (domaines marketing et commercial), puis s'est orientée vers la communication publique. Après un court passage par le Service fédéral d'information de la Chancellerie du Premier Ministre, elle travaille pendant plus de dix ans au service Communication du SPF Justice en tant que responsable de la communication interne et externe. Elle est détachée à la Commission de Modernisation depuis juillet 2010.

## **Diane Bial**

A commencé sa carrière comme employée sous contrat au parquet du procureur du Roi de Bruxelles pour ensuite être nommée successivement employée et rédacteur dans un auditorat du travail. A été détachée durant deux législatures dans les cabinets ministériels Emploi et ensuite Justice où elle a assuré le secrétariat de conseillers, directeurs adjoints et directeurs de cabinet. Elle s'est également chargée de la formation du personnel du deuxième cabinet.

## **Andy Van Impe**

A débuté en 1994 comme employé contractuel au tribunal de police de Bruxelles, où il a travaillé 7 ans au greffe correctionnel. A été nommé rédacteur à la Cour d'appel de Gand en 2001. A été occupé auprès de différents services du greffe correctionnel et a également assisté les greffiers de la chambre des mises en accusation et le secrétariat du Premier Président.

## 1.3. MOYENS DE FONCTIONNEMENT

### 1.3.1. Moyens financiers

L'article 9 de la loi du 20 juillet 2006 précise que le Service Public Fédéral (SPF) Justice met à la disposition de la Commission et de son secrétariat les moyens matériels afin d'exercer ses missions.

Selon l'article 2 de la même loi, les crédits exigés par l'installation et le fonctionnement de la Commission sont inscrits au budget du SPF Justice.

En 2010, le SPF Justice a attribué à la Commission le même crédit de fonctionnement qu'en 2009 ; à savoir 4.400 euros. Ce montant a été réparti, selon les besoins, en deux catégories ; la première étant « Menues dépenses » et la seconde « Réunions de travail ».

En ce qui concerne les menues dépenses, la Commission a utilisé un montant de 1522,67 euros pour l'achat de petites fournitures de bureau et 426,02 euros pour l'achat de documentation. En outre, 1.895, euros ont été dépensés pour l'organisation de réunions de travail en lien avec des projets de la CMOJ ainsi que pour l'organisation d'une demi-journée d'étude.

Les projets menés par la Commission entraînent de nombreux déplacements. En effet, tout en privilégiant toujours les transports en public et/ou le covoiturage, les membres de la Commission de Modernisation ont parcouru près de 10.000 kilomètres avec leurs véhicules personnels. Ces déplacements ont été remboursés par le SPF Justice à hauteur d'un peu moins de 5.000 euros en ce compris les indemnités de séjour et les frais de parking. Plus d'une centaine de trajets ont également été effectués via les chemins de fer.

## 2. MISSION, VALEURS ET OBJECTIFS

### 2.1. MISSION ET VALEURS

Comme déjà mentionné ci-dessus, l'adoption de sa mission et de sa vision a été parmi les premiers travaux de 2007 de la Commission. Elle est parvenue à la formulation suivante :

**Avec tous les acteurs concernés, nous voulons contribuer au développement d'un Ordre judiciaire moderne, adapté à une société en évolution constante.**

Un **Ordre judiciaire moderne** correspond à cette vision en répondant aux critères suivants :

- répond aux besoins de la société civile;
- dispose d'une large autonomie dans la gestion de ses moyens;
- est à même de prendre ses responsabilités et de mener à bien la réalisation des missions et finalités qui lui sont confiées;
- travaille dans la transparence;
- rend compte de son fonctionnement, principalement quant à son efficience (=ce qui est produit répond aux critères de productivité et d'économie) et à son efficacité (= ce qui est produit répond mieux que toute autre solution alternative au but assigné);
- se caractérise par la fierté de ses membres de faire partie d'un service important rendu au public;
- prend des décisions judiciaires en toute indépendance;
- dispose des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs précités (personnes adéquates, méthodes, structures, moyens matériels).

Par **tous les acteurs concernés**, la Commission vise plus particulièrement :

- **L'Ordre judiciaire** (magistrats et personnel judiciaire) est à la fois une source d'inspiration (constatations, propositions, initiatives sur le terrain) pour la Commission et au centre de ses travaux.
- **Le Conseil général des partenaires de l'O(rdre) J(udiciaire)**, de même que sur les canaux actuels (officiels et officieux) de décision et de concertation du siège, du ministère public et du personnel.

- **Le Conseil Supérieur de la Justice (= CSJ)** reçoit les projets de la Commission et ses rapports d'activités. Pour la Commission, cette instance est un partenaire dans la poursuite de la finalité commune d'un fonctionnement moderne de l'Ordre judiciaire.
- **Le Parlement et le Ministre de la Justice** sont les destinataires des propositions concrètes de la Commission, et du rapport annuel d'activités. Les discussions et feedback de ces propositions et rapports constituent un apport ou un soutien importants pour les travaux de la Commission.
- En tant que justiciable ou contribuable, **tout membre de la société civile** a le droit de bénéficier d'un appareil judiciaire qui fonctionne correctement. Comme partie prenante principale de l'OJ, la société civile est en droit d'attendre de celui-ci un service de qualité. Ce service est au centre des actions de la Commission (même si celle-ci ne constitue pas un lieu de dialogue direct avec le citoyen).
- **Le département de la Justice** comprend le Service public fédéral (SPF) Justice et d'autres organes. Au sein du SPF, les actions de modernisation ont principalement des répercussions pour la Direction générale de l'Organisation judiciaire, en tant qu'entité de soutien de l'OJ. Le fonctionnement de l'OJ influence pour sa part les activités du SPF dans son entièreté. D'autres organes du département, tels que le Service de la politique criminelle ou l'Institut national de criminalistique et de criminologie, sont, dans leurs compétences spécifiques, des acteurs et des sources importantes d'expertise.
- **"Différents stakeholders"** : la modernisation de l'Ordre judiciaire a inmanquablement des répercussions pour différents groupes professionnels : les avocats, les notaires, les huissiers de justice, la police,...
- Une dernière catégorie d'acteurs est formée par **les centres d'expertises**: il s'agit d'experts, dans d'autres domaines que ceux précédemment cités : institutions de recherche scientifique, instances publiques telles que la Cour des comptes, l'Inspection des finances, les services publics fédéraux B&B et P&O, la Régie des bâtiments,...

## 2.2. OBJECTIFS

L'article 3 de la loi du 20 juillet 2006 (voir annexe 1) prévoit les missions suivantes pour la Commission:

***Art. 3. § 1er.** La Commission est chargée de toute action ayant pour objet de moderniser la gestion de l'Ordre judiciaire.*

*A cette fin, elle veille notamment à :*

*1° mener une réflexion générale portant sur la modernisation de la gestion de l'Ordre judiciaire;*

*2° organiser et mener une réflexion portant sur les structures des organes de gestion du pouvoir judiciaire et les fonctions judiciaires;*

*3° élaborer des projets d'harmonisation, d'amélioration et de modernisation de la gestion de l'Ordre judiciaire;*

*4° concevoir des projets expérimentaux en matière de gestion de l'Ordre judiciaire élaborés au niveau fédéral ou local et en soutenir le développement;*

*5° accompagner les expériences de transfert de compétences aux juridictions dans le cadre d'une décentralisation administrative;*

*6° apporter un soutien méthodologique à la mise en oeuvre des projets expérimentaux en matière de gestion de l'Ordre judiciaire;*

*7° proposer des méthodes pour optimiser l'utilisation des moyens consacrés au fonctionnement de l'institution judiciaire;*

*8° créer et animer un réseau d'échange d'informations entre l'administration centrale du Service public fédéral Justice et les chefs de corps.*

*§ 2. Le Service public fédéral Justice met à disposition de la Commission toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de ses missions.*

*§ 3. Tous les projets émis par la Commission conformément au § 1<sup>er</sup> sont transmis au Conseil supérieur de la Justice qui peut rendre un avis.*

De la déclaration de mission et de la vision d'un Ordre judiciaire moderne, se déduisent les **objectifs opérationnels** de la Commission, orientés vers le **soutien de l'Ordre judiciaire dans la modernisation de sa gestion.**

Dans ce cadre, la Commission a défini les objectifs suivants :

- Aider à la répartition et à l'utilisation optimales des moyens de l'OJ
- Contribuer à l'amélioration des processus judiciaires et administratifs
- Contribuer à l'amélioration des structures judiciaires et administratives
- Contribuer à plus de transparence dans le travail de l'OJ.

Par ailleurs, la Commission a également défini des objectifs (internes) de développement (des moyens, communication, réseau, ...)

La traduction de ces objectifs en projets concrets se trouve sous le point 3 "Projets".

## 2.3. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Cette partie du rapport est consacrée à l'approche qui a été retenue par la Commission et à sa justification.

La Commission y indique les valeurs sous-jacentes de même que l'axe central d'approche, à savoir celui du travail par projet. Vous trouverez également les explications du document de travail intitulé la « convention de partenariat » ; outil nécessaire pour clarifier par projet les attentes et engagement possibles des acteurs concernés par celui-ci.

### 2.3.1. L'approche

La Commission est convaincue que les idées concernant la modernisation de l'Ordre judiciaire foisonnent et ce, aussi bien au sein qu'en dehors de celui-ci.

La Commission est consciente que les chances de succès d'une réforme de cette envergure sont proportionnelles à l'engagement, la bonne volonté et la conviction intrinsèque du fondement de la démarche dans le chef des personnes de terrain.

C'est la raison pour laquelle la Commission a préféré une approche qui se caractérise par :

- la mise en place et le soutien de réseaux ;
- l'accompagnement d'initiatives locales ;
- le développement et la mise à disposition d'outils qui permettront aux personnes de terrain de réaliser leurs objectifs ;
- la mise en œuvre et le suivi de projets pilotes ;
- la réflexion sur des questions conceptuelles ;
- la transposition en projets des idées ou initiatives qui existent sur le terrain.

L'approche de la Commission est (davantage) caractérisée par les verbes « créer », « initier », « favoriser », « concilier », « accompagner », (que) et pas par les verbes « imposer », « diriger » ou « contrôler ».

La Commission n'est pas un organe de contrôle ou d'audit (d'autres instances existent à cet effet tel que le Conseil Supérieur de la Justice) mais elle a pour vocation de remplir un rôle de consultant. Elle pourra certes être appelée à

développer des outils qui pourront être utiles dans le cadre d'un audit voire de permettre à l'audité de satisfaire aux attentes de l'auditeur. Une étroite collaboration entre le Conseil Supérieur de la Justice et la Commission paraît dès lors s'imposer afin notamment d'éviter qu'une même instance audité par le Conseil supérieur et consultée par la Commission soit confrontée à des cadres de références différents ou soit dans l'obligation de fournir à plusieurs reprises les mêmes explications à l'occasion de collectes d'informations par le biais de questionnaires ou lors d'interviews. La Commission sera vigilante à ce niveau.

### 2.3.2. Les valeurs

La notion de « service public » occupe une place centrale dans les valeurs de la Commission et la guide dans ses actions.

Par ailleurs, la notion d'indépendance fait l'objet d'un intérêt particulier, l'on vise ici non seulement l'indépendance des décisions judiciaires mais également celle des travaux de la Commission. Cette dernière n'est pas exclusivement d'ordre budgétaire mais a principalement trait à l'indépendance de la pensée et à celle développée dans l'exercice de ses activités.

L'exercice de l'indépendance n'est nullement en contradiction avec l'obligation de rendre compte de ses activités. Ainsi, la Commission veille à son efficience et son efficacité et rend à cet égard compte aux instances légalement instituées à cet effet. La Commission considère par ailleurs qu'elle doit servir d'exemple et transmettre elle-même ce que l'on est en droit d'attendre d'un Ordre judiciaire moderne en termes d'efficience, d'efficacité et de transparence.

### 2.3.3. Le travail par projet

La grande majorité des activités de la Commission se traduit en projets. Tel que c'est le cas pour la plupart des processus de travail les projets revêtent une série d'activités qui ont pour objectif d'atteindre un résultat déterminé (un « produit »). Dans le cadre des processus classiques il s'agit plus spécialement d'activités quotidiennes qui sont continuellement mises en œuvre afin de réaliser la mission que s'est fixée l'organisation. Dans le cadre des projets il s'agit davantage d'opérations uniques qui sont limitées dans le temps et sont focalisées sur le changement.

Bien que chaque projet ait ses caractéristiques propres, l'on retrouvera bien souvent des **étapes de projet** communes telles que :

- La phase préparatoire
- La phase du travail sur le terrain
- La phase du rapport
- La phase du suivi.

#### 2.3.4. La convention de partenariat

L'approche par projet implique que dès le moment où l'on envisage le projet ou dès son départ l'on se pose une série de questions :

- Quel est l'objectif, en d'autres termes que veut-on atteindre à l'aide du projet ? Par la même occasion se pose la question de savoir si ce but s'intègre ou non dans les objectifs poursuivis par la Commission.
- Dans quelle mesure le projet va-t-il aboutir à délivrer des produits concrets , (en d'autres termes quels sont les « deliverables ») ?

- Quels sont les différents acteurs concernés par le projet, notamment en tant que donneur d'ordre, bénéficiaire, utilisateur, sujet, partenaire ?

Par « donneur d'ordre » l'on entend la personne ou l'instance qui saisit directement la Commission d'une mission ou qui est convaincue suite à l'intervention de la Commission de l'intérêt qu'elle peut avoir à la réalisation d'un projet. Le « donneur d'ordre » est en réalité le client de la Commission. Si, quod non, la Commission poursuivait un but de lucre, le donneur d'ordre serait l'organisme payeur pour l'obtention de ses services. Le « bénéficiaire » est la personne ou l'instance qui profite du produit. L'« utilisateur » est la personne ou l'instance qui va devoir utiliser les produits issus du projet. Le « sujet » est la personne ou l'instance qui va connaître des conséquences de l'utilisation des produits issus du projet. Le « partenaire » est la personne ou l'instance qui avec la Commission rend l'élaboration d'un produit final possible.

En réalité plusieurs de ces facettes peuvent coexister, ainsi un donneur d'ordre peut être à la fois un utilisateur.

- Quelles sont les attentes de chacun de ces acteurs ?

Cette question est à l'évidence d'importance pour le donneur d'ordre mais peut également être posée pour chacun des acteurs. Cette question se doit d'être posée par rapport à ce qui est réaliste et ce qui ne l'est pas (dans le sens où la Commission ne peut pas apporter de réponse) et englobe aussi bien des éléments positifs (renforcer l'espoir, ouvrir des perspectives pour l'acteur quant à la réalisation de ses propres objectifs) que négatifs (développer des craintes pour sa propre position, contrecarrer ses propres objectifs).

- Quels sont les moyens nécessaires et les conditions minimales pour que le projet puisse aboutir au résultat espéré ?

Cette question est pour partie liée aux attentes des acteurs (comment éliminer les craintes ou défiances) mais se rapporte également aux moyens matériels nécessaires (et pose la question de savoir qui peut fournir ces moyens ou les prendre à sa charge).

- Suivant quelles étapes convient-t-il de travailler ?

Si un projet s'étend sur plus de six mois, les risques de modifications des objectifs, de démotivations et de négligences s'accroissent dangereusement. Aussi il est préférable de scinder ce qui ne peut pas être réalisé dans les six mois en plusieurs projets dont le délai d'exécution est davantage réduit. Par ailleurs il est indiqué de scinder chaque projet en un certain nombre de phases (chacune avec un délai d'exécution adapté) afin de rendre ou de maintenir le projet gérable. Les phases classiques du processus de projet peuvent être retenues à savoir la phase de préparation du projet (détermination du domaine qui sera traité, objectifs, reconnaissance du terrain, sensibilisation), la phase du travail sur le terrain (récolte des informations, examen, analyse et validation des données) la phase du rapport et la phase du suivi (cf. Infra).

- Quant, à qui et que faut-il communiquer ; quelle est la frontière entre transparence et confidentialité ?

La réponse aux attentes des acteurs et la mise en place de conditions relatives à la publicité constituent immanquablement des éléments propres au besoin de communication. Il faudra trouver un juste équilibre entre la transparence (en matière d'objectif des recherches, d'impact, de résultats, de conclusions) et la confidentialité fut-ce quant aux données individuelles, voire quant à l'identification des services d'une entité.

La réponse à chacune de ces questions doit être trouvée de commun accord avec les acteurs concernés par le projet et de préférence être concrétisée en un écrit: la convention de partenariat. Vous trouverez en annexe un exemple de convention.

La rédaction d'une telle convention sera le fil conducteur dans le déroulement du projet.

## 2.4. QUELQUES RÉFLEXIONS À PROPOS DE LA COMMISSION

En février 2010, la Commission a mené une importante réflexion sur les travaux accomplis au cours des trois premières années. Comme il est dit en introduction, cette quatrième année est une année de confirmation et d'approfondissement des projets en cours. Cette première analyse a permis d'identifier les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces et de déterminer les options stratégiques envisageables pour l'avenir. C'est un processus qui s'est étendu tout au long de l'année et qui a débouché sur un nouveau plan d'action 2011-2013.

Comme il est déjà signalé dans le précédent rapport, la définition de la vision et de la mission de la Commission, réalisée en début de mandat, a été confirmée au terme de cette première analyse et reste donc d'actualité. L'ensemble des projets en cours et terminés seront soumis à une radiographie. Les commentaires ainsi dégagés vont faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Il est encore nécessaire de mettre en avant l'importance de l'environnement dans lequel se développent les activités de la CMOJ ; un rôle non négligeable et une influence sur le cours de celles-ci. L'environnement peut être qualifié d'instable et de fragile. En effet, la Commission s'est trouvée confrontée, dès le départ, à une grande instabilité qui s'est manifestée au niveau politique, trois ministres de la justice en trois années mais aussi au niveau des partenaires privilégiés tels que le SPF Justice où deux postes de directeur général – organisation judiciaire et service d'encadrement informatique – restent non pourvus depuis un certain temps. La chute anticipée du Gouvernement et le début des affaires courantes a considérablement freiné les activités de développement de la Commission. On peut donner comme exemple le projet du paysage judiciaire. Alors qu'un accord politique venait d'être conclu, tout a été remis en question par la démission du gouvernement. La Commission, associée à cet important projet, était prête à s'investir et avait réservé des forces de travail pour répondre favorablement aux attentes des responsables politiques et judiciaires. Il a fallu se repositionner, d'où perte de temps, d'énergie.

Il ne faut jamais perdre de vue que les changements successifs ont pour conséquence ralentissement, frein, remise en question de décisions, perte d'expertise au niveau des interlocuteurs de la CMOJ.

La Commission avait également déploré l'absence de coordination des nombreuses initiatives de modernisation prises ici et là. En 2009, la Commission a tenté de dresser un bilan des différentes initiatives prises- en cours ou terminées - pour les identifier, les faire connaître et surtout pour éviter des chevauchements ; malheureusement, ce projet n'a pu aboutir en raison du manque de réponse des institutions interrogées. L'année 2010 n'a pas pu engranger des évolutions positives à ce niveau.

Le manque de coordination découle en partie de la pluralité d'acteurs impliqués dans des réformes, du morcellement du paysage judiciaire et du manque de culture de dialogue entre les autorités judiciaires.

La Commission reste convaincue qu'il s'avère indispensable de travailler sur plusieurs vecteurs parmi lesquels la nécessité de doter le siège d'une structuration à l'instar de ce qui existe au niveau du ministère public afin de lui permettre de s'organiser et de se gérer. Les autorités du siège, dotées ainsi d'un cadre institutionnel et d'une structure décisionnelle, deviendraient le partenaire indiqué pour ce type de projet. Cette nouvelle entité répondrait de manière adéquate aux carences actuelles dues au morcellement existant. Ce projet existait dans la grande réforme du paysage qui n'a pu aboutir. Toutefois, il faudrait aussi envisager la création d'un organe stratégique fédéral dans lequel siègeraient les autorités du siège et du ministère public. Les compétences octroyées devraient lui permettre de prendre toutes les décisions relatives à la gestion de l'administration de l'Ordre judiciaire. Une telle initiative n'a jusqu'à présent été évoquée.

La Commission est prête à jouer un rôle de soutien dans cet important exercice de structuration, et l'a déjà fait savoir aux différentes autorités.

\* \* \*

\* \*

\*

## **PARTIE II: ACTIVITES**

### 3. PROJETS

Contrairement aux années précédentes, les projets de la Commission ne sont plus présentés par catégories et selon les objectifs issus de la mission, mais par thème :

- Finances
- Personnel
- Communication
- Instruments de gestion
- Organisation
- Outils de travail.

Cette présentation se retrouvera également sur le site internet rénové de la Commission ; il s'agit d'un langage courant plus aisé à comprendre.

L'état d'avancement et la durée mentionnés sont susceptibles de modifications en raison notamment de la disponibilité des intervenants, des priorités de la Commission.

Ce qui est exposé ci-dessous concerne les projets réalisés ou en cours de réalisation. Toutes les propositions ou demandes ne sont pas toujours réalisables, par exemple, par manque de disponibilité ou encore de pertinence. Toutefois, un temps important est consacré à l'examen de la faisabilité ou encore à la concertation à mener.

Il faut aussi souligner que la Commission a décidé de se charger elle-même de la plupart des travaux de traduction inhérents aux projets, avec comme avantages principaux, la rapidité et un contrôle de qualité facilité. Pour le surplus, la Commission bénéficie de l'appui efficace du SPF Justice.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que pour son confort de lecture et dans la mesure du possible, il n'y a pas de renvoi vers le précédent rapport d'activités. Pour certains projets, le descriptif a même été purement et simplement repris.

## 3. 1. FINANCES

### 3.1.1. Frais de justice en matière répressive

Dans le rapport 2010 - activités 2009, il avait été fait largement référence au protocole signé le 30 juin 2009 avec le ministre de la Justice et le SPF Justice.

Les objectifs poursuivis dans le cadre de ce partenariat consistent à endiguer les dépenses élevées en matière de frais de justice, à mieux maîtriser ces dépenses, et en même temps de garantir un meilleur regard sur ces dépenses.

Plusieurs champs d'action ont été retenus :

- informer, sensibiliser les acteurs, et collaborer à une formation professionnelle ;
- proposer un certain nombre d'actions en vue de l'amélioration de la chaîne des dépenses.

Dans le cadre du **premier type d'action**, les activités de l'équipe « frais de justice » se sont principalement concentrées sur la formation professionnelle. Grâce à la disponibilité de la direction de l'Institut de formation judiciaire, il a été possible de mettre sur pied une formation professionnelle ouverte aux magistrats, aux stagiaires judiciaires ainsi qu'au personnel des greffes et des secrétariats de parquet. La formation a été organisée de manière décentralisée dans tous les ressorts et a rencontré un succès incontestable puisque plus de trois cents personnes y ont participé. Comme pour les journées de sensibilisation, la formation a été conçue avec la participation du SPF Justice, de la police fédérale, de l'Office central de saisie et de confiscation, de la Commission frais de justice, la CMOJ ainsi qu'avec des magistrats de référence frais de justice.

La formation a été organisée à : Bruxelles, Liège, Mons, Anvers, Gand et Tongres.

A la suite de l'évaluation positive de la formation, l'Institut de formation judiciaire, en accord avec tous les partenaires, a décidé de proposer une nouvelle formation qui prendra place dès janvier 2012 ; le cursus sera plus concret, axé sur la pratique. Le SPF Finances y participera afin d'aborder toutes les questions liées à la réalisation des biens saisis et à l'action encore fort méconnue du Fin shop.

Toujours dans le cadre de cet axe de travail centré sur la sensibilisation des acteurs judiciaires, la Commission de modernisation a été particulièrement attentive à mettre à la disposition des magistrats de référence une documentation actualisée relative aux tarifs, aux circulaires ministérielles, aux questions parlementaires ; bref, tout type de document utile à l'exercice de la mission. L'ensemble de la documentation se trouve classé dans une application informatique KnowledgeTree.

En 2009, la Commission avait réuni l'ensemble des magistrats de référence pour les informer mais aussi pour les écouter dans leurs propositions et dans leurs demandes. Les éléments recueillis avaient été consignés dans un rapport transmis au ministre de la Justice et à son administration. La Commission se doit de déplorer l'absence de réaction ministérielle. Tel a été également le cas pour le rapport d'évaluation du programme software "frais de justice" qui avait été implanté dans deux sites pilotes (les parquets de Louvain et de Nivelles). Ces deux rapports sont toujours disponibles auprès de la Commission.

L'autre axe de travail concerne les processus appliqués dans les greffes et les secrétariats pour le traitement des pièces financières. Plusieurs initiatives ont été prises par la Commission:

- des enquêtes dans les greffes et dans les parquets;
- l'analyse de jugements pénaux ;
- un sondage dans les greffes et dans les parquets.

Grâce à ces trois types d'action, la Commission sera en mesure de formuler des recommandations et des suggestions au ministre de la Justice afin de professionnaliser la gestion des frais de justice. Un rapport sera établi prochainement et sa large diffusion sera assurée auprès des acteurs judiciaires.

#### *Des enquêtes dans les greffes et dans les parquets*

Comment sont traités les frais de justice, comment sont collectées les pièces financières, quel contrôle est effectué, qui contrôle quoi, quel est le rôle des magistrats, etc. ?

Voilà une série de questions auxquelles la Commission a tenté de répondre par des visites sur le terrain. Ainsi ont été visités les greffes et les parquets de Courtrai, Gand, Malines, Termonde, Tongres, Bruxelles et Charleroi. Les diversités des méthodes de travail ont pu y être constatées, les uns travaillant encore avec des listes manuelles, d'autres ayant mis au point des fichiers électroniques afin d'obtenir plus de transparence dans le suivi administratif. Le cloisonnement des tâches entre greffes et parquets est très (trop) hermétique. Ces visites furent aussi l'occasion de recueillir les doléances, les attentes et les suggestions des acteurs de terrain par rapport à la gestion des frais de justice.

#### *L'analyse des jugements pénaux*

Dans son rapport 2010 consacré aux dépenses 2009, la Commission de Modernisation avait pointé le manque de retour en termes de récupération de la part du SPF Finances. Ce département chargé de la récupération ne peut le faire que sur la base d'un jugement condamnant une personne à rembourser les frais de justice.

La Commission a jugé nécessaire d'analyser la situation au moment du jugement. Comment cela fonctionne-t-il ? Les condamnations sont-elles effectives ? Quels sont les frais les plus réguliers ? Etc.

Neuf tribunaux de première instance ont été sélectionnés (Charleroi, Dinant, Mons, Nivelles, Bruxelles, Termonde, Gand, Louvain, Malines) ainsi que deux cours d'appel (Bruxelles et Mons). Le mois de mars 2010 a été choisi comme mois de référence. 1.179 décisions pénales définitives et les dossiers qui s'y

rapportaient ont été analysés sous l'angle des frais de justice. Cette analyse livre une foule d'informations intéressantes et sera exploitée pour la formulation de modifications à apporter aux processus de travail.

### *Un sondage dans les greffes et dans les parquets*

Dernière initiative prise par la Commission, avec le concours du SPF Justice : un sondage dans tous les greffes des tribunaux de première instance et de police, dans les cours d'appel ainsi que dans les parquets du procureur du Roi. Un questionnaire très fouillé leur a été envoyé en février 2011. La participation au sondage a été exceptionnelle (plus de 95 % !) Les réponses fournies seront exploitées afin, notamment, de standardiser les méthodes de travail. Le chantier est énorme car les pratiques sont extrêmement diversifiées.

Le SPF Justice a pris la décision d'introduire une nouvelle application informatique – à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012 – qui devrait simplifier l'unification des processus de travail. Il n'en demeure pas moins que le défi sera important car les frais de justice représentent plusieurs centaines de milliers de pièces financières.

Au cours de l'année écoulée, la Commission a investi le terrain et a noué des contacts intéressants avec l'INCC, à propos des tests génétiques, avec la Chambre nationale des huissiers de justice et avec la Chambre belge des traducteurs, interprètes et philologues. Leurs suggestions de réforme seront introduites dans les propositions relatives aux processus.

En juin 2010, la Commission a publié la troisième édition du rapport frais de justice consacré aux dépenses 2009. Ce rapport a fait l'objet d'une large diffusion par mail auprès de tous les acteurs judiciaires, des responsables politiques et administratifs. Une conférence de presse, placée sous le signe de l'inquiétude, a également été organisée toujours dans le but de sensibiliser les personnes responsables impliquées dans la gestion des frais de justice.

A cette occasion, la Commission a déploré l'absence d'une réglementation claire, actualisée et adaptée à la réalité d'aujourd'hui. Près d'un an plus tard, la situation n'a pas évolué d'un pouce ! La période des affaires courantes est vraiment préjudiciable à la bonne gestion des frais. La seule bonne nouvelle concerne l'adoption de nouveaux tarifs en matière de téléphonie (A.R du 8 février 2011) qui devraient entraîner une baisse des dépenses de l'ordre de 30% ! A suivre. Au rayon des mauvaises nouvelles, il faut souligner, comme l'année passée d'ailleurs, l'absence de communication des résultats des recherches menées en matière d'ADN en vue de minimiser le coût supporté par le département de la justice.

Le projet frais de justice se poursuivra au cours de l'année 2011.

### 3.1.2. Analyse de l'affectation des moyens alloués à l'Ordre judiciaire

En juin 2008, la Commission a édité son premier rapport consacré à l'affectation des moyens alloués à l'Ordre judiciaire durant la période 1995-2007. Ce projet, à l'époque, a été conçu comme un préambule à une réflexion des acteurs concernés sur un modèle futur de décentralisation budgétaire.

La Commission a décidé de compléter ce projet par une radioscopie des moyens pour la période de 2008 à 2010. Toutefois, il ne s'agissait pas de refaire la même chose. Le choix s'est porté sur les points jugés les plus importants du budget. L'occasion était belle aussi de prolonger l'analyse par une réflexion sur les enjeux auxquels les autorités judiciaires se verront confrontées dans un proche avenir dans quatre domaines : la politique des ressources humaines, la formation professionnelle, les outils informatiques et les frais de justice en matière répressive. Vu l'actualité des réformes et les attentes de plus en plus pressantes du monde politique de voir les magistrats prendre plus de responsabilité dans la gestion, il était nécessaire que la Commission s'investisse dans une initiative d'information de ce type.

La brochure a fait l'objet d'une large diffusion par la voie électronique ainsi que par la voie traditionnelle. Tous les chefs de corps de toutes les juridictions ont reçu un exemplaire de la brochure. Complémentairement, la Commission a mis à la disposition de tous sur son site internet l'ensemble des informations mais aussi tous les tableaux, figurant dans le premier rapport, actualisés jusque 2010 y compris.

## 3.2. PERSONNEL

### 3.2.1 Descriptions des fonctions du personnel judiciaire de niveau A, des greffiers et des secrétaires

Le 4 juin 2008, la CMOJ a signé, avec le ministre de la Justice de l'époque, les autorités judiciaires et celles du SPF Justice, un protocole de collaboration par lequel elle s'engage à élaborer les descriptions de fonctions et familles de fonctions pour le personnel judiciaire de niveau A, les greffiers et les secrétaires. La rédaction de ces descriptions de fonctions intervient en exécution de la loi du 25 avril 2007 modifiant le Code judiciaire (en particulier les articles 15 et 16).

Différents sites-pilotes ont été retenus : les Cours d'appel et du travail, les parquets généraux et auditorats généraux de Mons et d'Anvers. Les tribunaux, les parquets du procureur du Roi et les auditorats du travail des arrondissements de Charleroi, Anvers, Tournai et Malines. Les justices de paix de

Charleroi II et d'Anvers V. (La Commission a cependant étendu son champ d'investigation aux justices de paix de Tournai I et de Malines).

Le projet s'étale sur plusieurs années ; il a pris fin en juin 2011.

Avec l'Ordre judiciaire, la CMOJ explore les fonctions de niveau A, ainsi que celles des greffiers et des secrétaires. Cette étude débouchera sur des descriptions de fonction génériques, qui, elles-mêmes, serviront de base à la description des fonctions de chaque membre de ces catégories de personnel. A terme, les descriptions de fonction devraient constituer le point d'ancrage de tous les autres aspects de la politique du personnel : politique salariale, élaboration des cadres, sélection, formation, évaluation, etc.

Aujourd'hui, on n'en est pas encore là. Cependant, tous ceux qui y contribuent prennent progressivement conscience de l'intérêt du projet. C'est qu'il touche au cœur de l'organisation en posant des questions aussi cruciales que de savoir qui doit faire quoi, ou, en d'autres mots, qui pourrait le mieux exercer quel rôle, assorti de quelles responsabilités, et sur la base de quelles compétences.

Dans les réponses que la commission avance, un de ses principaux leitmotivs est la revalorisation et la nécessaire reconnaissance de toutes les fonctions.

Car il ne faut pas perdre de vue que de telles questions sont liées de manière indissoluble à une vision de la justice de demain, dont une réforme comme celle du paysage judiciaire ne constitue qu'une partie.

L'analyse et les propositions qui en découlent se fondent principalement sur les informations recueillies au cours de différents ateliers et de plus de 150 entretiens individuels avec des titulaires des fonctions à décrire et avec certains de leurs responsables.

C'est ainsi que trois grandes catégories de fonctions sont distinguées. La première regroupe les fonctions qui participent à l'exercice du métier de base de l'Ordre judiciaire, c'est-à-dire celles qui sont (principalement) actives dans les dossiers judiciaires individuels. Un secrétaire qualificateur ou un greffier d'audience en sont de bons exemples. La seconde catégorie rassemble les fonctions qui, à un niveau quelconque, ont un rôle de direction : secrétaire ou greffier en chef, évidemment, ou encore, secrétaire responsable d'un bureau, greffier chef de service, etc. La troisième catégorie concerne les fonctions qui offrent un appui aux fonctions des catégories précédentes. Il s'agit par exemple, des gestionnaires informatiques, des documentalistes, des traducteurs, etc.

En octobre 2009, le projet a débouché sur un premier rapport qui porte sur les fonctions "de base" du ministère public : celles de secrétaire en chef, de secrétaire chef de service, de secrétaire et de juriste de parquet. Chaque fonction y est traitée en trois volets. La fonction est d'abord décrite telle qu'elle existe aujourd'hui. Ensuite, elle est abordée sous l'angle des évolutions qui paraissent souhaitables pour le futur. Enfin, un troisième volet présente un projet de description de fonction qui prend partiellement en compte cette vision d'avenir.

Les descriptions de fonction sont indissociablement liées au contexte stratégique de l'Ordre judiciaire, plus précisément à sa culture d'entreprise (perceptions, valeurs, etc.), sa structure, ses processus clés, l'expertise dont il dispose et la

(ou les) direction(s) qu'il entend suivre. Sur ce point, les constatations faites par la CMOJ au MP formaient en partie le cadre de référence pour l'analyse des fonctions du Siège. En effet, il est rapidement apparu qu'une grande partie de la problématique se présentait également pour le Siège.

L'objectif visé était de rédiger pour fin juin 2011 un rapport sur le personnel judiciaire du MP et du Siège. Celui-ci contiendra les fonctions actuelles ainsi que les fonctions souhaitées, décrites dans leur contexte stratégique actuel et (probablement) futur. Pour chacune de ces fonctions, un projet de description de fonction sera établi.

Vous trouverez ci-après une description chronologique des activités de la période située entre le 1<sup>er</sup> mars 2010 et le 28 février 2011:

#### Poursuite des travaux relatifs au personnel judiciaire du Siège :

Activités principales :

- interviews des titulaires de fonction (mars - avril et juin 2010)
- établissement des rapports intermédiaires par fonction (à partir de juillet - fin octobre 2010)
- discussion individuelle des rapports intermédiaires par fonction avec les décideurs (chefs de corps, magistrats en charge de la gestion, greffiers en chef) (octobre - décembre 2010)
- rédaction du rapport final (janvier - février 2011)
- exposé des résultats + concertation avec des représentants de la conférence permanente (élargie) des chefs de corps (février 2011)

#### Poursuite des travaux relatifs au personnel judiciaire du MP :

- exposé des résultats aux responsables du ressort d'Anvers (avril 2010)
- discussion des résultats + concertation avec des représentants juristes de parquet (avril 2010)
- discussion des résultats + concertation avec parquet 1<sup>re</sup> instance Bruxelles (avril 2010)
- discussion des résultats + concertation avec secrétaires en chef du ressort de Liège (mai 2010)
- exposé des résultats aux responsables et aux titulaires de fonction du ressort de Mons (juin 2010)
- exposé des résultats + concertation avec les criminologues de l'ensemble du pays (octobre 2010)
- visite de travail au *College Procureurs-generaal* (La Haye) avec des représentants du Collège des Procureurs généraux de Belgique (octobre 2010)

#### Concertation avec le cabinet (sponsor) & DGOJ

- quid après validation des descriptions de fonction ? (avril 2010)

### À la demande de la CCOD<sup>1</sup>

- exposé des résultats + concertation avec groupes de travail (septembre 2010)

#### Formation donnée par les responsables de projet :

- une formation a été organisée par l'IFJ, en collaboration avec le SELOR et la DGOJ, à l'attention des candidats greffiers en chef, secrétaires en chef, greffiers-chefs de service et secrétaires-chefs de service. Les responsables de projet ont donné un exposé introductif sur le rôle des descriptions de fonction et des profils de compétence pour la sélection. « Le rôle des descriptions de fonction et des profils de compétence lors de la procédure de sélection : une introduction ». (septembre 2010)

### **3.2.2. Charge psychosociale**

La pratique de la Justice confronte certains membres de l'Ordre judiciaire à des situations éprouvantes, auxquelles peuvent s'ajouter des cas de violence verbale ou physique.

Drame de Ghislenghien, procès Lhermitte, affaire du petit Younes... Les drames se succèdent au fil des années, autant d'expériences dont on sort rarement indemne psychologiquement. Les juges d'instruction et les greffiers doivent descendre sur des scènes de crime, dactylographier des interrogatoires aux contenus pénibles, voir des photos de personnes décédées...

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs impose aux employeurs de prendre toutes les mesures nécessaires au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. À cette fin, chaque employeur a l'obligation de créer un Service interne de Prévention et de 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.

Au niveau de l'Ordre judiciaire, on doit constater la pauvreté de l'offre proposée en matière de bien-être. Pour faire face à la charge psychosociale engendrée par leur travail, les magistrats et les greffiers ne disposent pas de groupes de parole ou d'un soutien psychologique qui leur est spécifique.

Gérer au mieux la charge psychosociale, voire l'éviter, est pourtant essentiel... Cette tâche incombe à l'employeur, et donc, au SPF Justice.

Interpellée par le parquet du procureur du Roi et le tribunal de première instance de Nivelles sur cette problématique, la Commission de Modernisation a lancé un

---

<sup>1</sup> NdTr. : CCOD = Christelijke Centrale voor de Openbare Diensten, le pendant flamand de la CCSP francophone.

projet visant à susciter la création d'une prise en charge structurée. La Commission de Modernisation estime, en effet, qu'il est important de mettre en place une solution structurelle et durable afin d'aider le personnel de l'Ordre judiciaire à surmonter les expériences pénibles qu'il pourrait vivre dans le cadre de leur activité professionnelle.

L'aide pourrait revêtir différents aspects : écoute, dialogue, appui psychologique individuel ou/et collectif...

La Commission de Modernisation propose d'étudier 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 EPI, DG MJ...);
- en recherchant les bonnes pratiques que des services publics étrangers (France, Canada...) 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 invitant l'Ordre judiciaire, le Conseil consultatif de la magistrature et les syndicats à exprimer leur avis et leurs besoins face à cette problématique ;
- en réalisant une étude de prix afin d'évaluer le budget nécessaire à une telle prise en charge psychosociale.

Le rôle de la Commission se limite à étudier la faisabilité du projet et à estimer le budget nécessaire pour le concrétiser. La création et l'implémentation du projet seront de la responsabilité du ministre de la Justice et du SPF Justice.

Le projet a débuté en novembre 2010 et se terminera en septembre 2011.

### 3.3. COMMUNICATION

#### 3.3.1. Proposition concernant l'envoi des jugements et arrêts dans le cadre des affaires civiles et pénales aux parties

Après avoir étudié et comparé les systèmes existants des pays voisins immédiats, la CMOJ a élaboré une proposition de notification des décisions judiciaires aux parties et à leur avocat éventuel. A ce jour, une notification limitée est prévue en matière civile dans le Code Judiciaire, plus précisément à l'article 792. En matière pénale, aucune notification légale n'est prévue en dehors de la prononciation à l'audience.

Un jugement ou un arrêt peut néanmoins avoir des conséquences radicales pour l'une des parties d'un procès. Il est dès lors essentiel que chaque partie d'un procès reçoive notification, non seulement de la décision finale, mais également des motifs qui ont conduit à cette décision finale.

Compte tenu de l'évolution de la technologie en matière d'information et de communication, la CMOJ estime que, lorsque l'on détermine le mode de notification d'une décision finale, l'accent doit être mis sur l'envoi électronique. En mettant l'accent sur cet envoi, la question du coût sera plutôt limitée.

En outre, et notamment pour des raisons de faisabilité, la CMOJ fait certains choix. La proposition ne porte pas sur toutes les décisions judiciaires. La proposition doit dès lors être considérée comme une étape intermédiaire, et susceptible d'être améliorée.

Dans la pratique, les services des greffes, qui sont chargés de l'envoi électronique des jugements et arrêts, doivent pouvoir compter sur une application informatique mais, même sans adaptations informatiques, il est aujourd'hui possible pour le greffe d'envoyer des copies électroniques.

En outre, la CMOJ estime que la proposition doit tout d'abord être testée au sein de sites pilotes (échelonner la proposition et la tester sur le terrain). La CMOJ est prête à y collaborer et à soutenir les sites pilotes.

Très concrètement, la CMOJ propose de modifier le premier alinéa de l'article 792 du Code Judiciaire.

Le texte intégral de la proposition « Notification décisions judiciaires » est à la disposition du lecteur sur le site de la CMOJ.

En réponse à cette proposition, un certain nombre de tribunaux se sont portés candidats au titre de site pilote pour tester cette proposition.

Déjà le 23 mars 2005, suite à une proposition semblable du tribunal de première instance de Gand, il avait été fait observer au Ministre de la Justice d'alors que l'article 8 de l'A.R. du 13 décembre 1968 relatif à l'exécution du Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe et à la tenue des registres dans les greffes des cours et tribunaux prévoit ce qui suit :

« Sous peine d'être personnellement tenu au paiement des droits de greffe et d'encourir, en outre, une amende de 25 € pour chaque infraction, le greffier ne peut délivrer aucun acte, expédition, copie ou extrait avant que le droit de rédaction ou le droit d'expédition dû ait été payé par la partie intéressée ».

L'article 280, §2 de l'A.R. n° 64 du 30 novembre 1939 contenant le Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe stipule que sont exemptés du droit d'expédition :

« Les expéditions, copies ou extraits de jugements, arrêts, ordonnances ou autres actes de procédure, qui sont envoyés par le greffier aux parties, à leurs avocats ou à des tiers, d'office ou sur réquisition d'une des parties, en exécution du Code judiciaire ou d'autres dispositions légales ou réglementaires. »

Étant donné que l'article 792 C. Jud. était interprété par certains dans le sens qu'une copie ne pouvait seulement être envoyée directement à une partie que si

elle ne disposait pas d'un avocat, il a été demandé au Ministre des Finances si l'application de l'article 280, 2° du Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe pourrait également servir pour la délivrance par le greffier d'une copie du jugement à une partie qui disposait d'un avocat. Il y a été répondu par l'affirmative le 11 juillet 2005 en ce sens qu'une directive serait prise.

Compte tenu du temps écoulé dans l'intervalle et du fait que la proposition cadrait avec un autre projet, il a été rappelé les 30 juin 2010 et 20 octobre 2010 au Ministre des Finances sa lettre du 11 juillet 2005 relative à l'émission d'une directive. La Commission de Modernisation n'a jusqu'à présent obtenu aucune réponse et n'est pas davantage informée quant à l'existence entre-temps ou non d'une telle directive.

Entre-temps, le tribunal de première Instance de Liège s'est lancé dans l'aventure, limitée toutefois à l'envoi des décisions civiles.

### 3.3.2. Constitution et mise à disposition d'un e-groupe d'information (dans le cadre de l'information externe)

Un e-groupe d'information (type lettre d'information) envoie, à des moments déterminés, de l'information juridique aux membres connectés (magistrats, avocats, notaires, huissiers de justice, secrétaires de parquet, greffiers etc.). A moins de s'adresser au modérateur de l'e-groupe, on ne peut pas réagir aux avis envoyés.

La constitution d'e-groupes vise à la création d'e-groupes d'information au niveau des corps.

« Communication et information sont des facteurs plus que jamais essentiels pour la confiance en l'institution de la justice et son fonctionnement ».

Il appert non seulement des « Dialogues justice » de Fred Erdman et Georges De Leval mais également des différents rapports d'activités qu'un besoin d'information et de communication internes et externes est exprimé.

Depuis le 23 novembre 2007, deux e-groupes d'information ont été gratuitement (software et stockage) constitués via une firme externe (Yahoo) :

- [magistrates\\_belgium@yahogroups.com](mailto:magistrates_belgium@yahogroups.com) : un groupe type lettre d'information, destiné aux magistrats francophones et néerlandophones ;
- [lawyers\\_belgium@yahogroups.com](mailto:lawyers_belgium@yahogroups.com) : un groupe type lettre d'information, destinés aux avocats francophones et néerlandophones.

Les e-groupes seront, à terme, constitués pour d'autres groupes-cibles.

Ci-après se trouve un aperçu du nombre d'avis qui ont été diffusés pour le e-group magistrates\_belgium :

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2011	12	10	5									
2010	22	14	10	20	10	14		4	12	17	13	8
2009	21	19	15	16	8	22	4	3	17	17	9	5
2008	32	17	18	15	17	21	2	3	13	18	20	13
2007												15

A ce jour, on compte 616 membres.

Ci-après se trouve un aperçu du nombre d'avis qui ont été diffusés pour le e-group lawyers\_belgium :

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2011	5	5										
2010	10	11	7	10	2	9		2	9	9	2	6
2009	14	8	6	11	4	7	2	2	5	7	7	3
2008	18	8	7	6	4	13	1	4	9	12	11	7
2007												12

A ce jour, on compte 492 membres.

Les avis ont trait aux nouvelles législations, jurisprudences importantes, formations importantes, etc.

Les chefs de corps sont régulièrement informés de l'existence des e-groupes et des possibilités d'y adhérer. Ces avis n'ont pas toujours atteint les magistrats de la juridiction.

Nous informons donc régulièrement via le site web de la Commission de Modernisation des possibilités d'adhésion à un e-groupe.

### 3.3.3. Constitution et mise à disposition d'un e-groupe de communication (communication externe)

Pour les mêmes raisons citées au point ci-dessus, des e-groupes de communication sont sur le point d'être constitués.

Un e-groupe de communication donne la possibilité aux magistrats d'échanger des idées concernant toutes sortes de problèmes auxquels ils sont journallement confrontés et des informations relatives à leur profession.

Un manque de communication ou une mauvaise communication engendrent des dysfonctionnements. Des améliorations sont toutefois constatées là où une bonne communication est organisée.

La constitution d'e-groupes vise à la création d'e-groupes de communication au niveau des corps.

La Commission a repris en novembre 2007 l'e-groupe magistrats néerlandophones (type groupe de discussion – destiné aux magistrats néerlandophones) qui avait été constitué auparavant.

Les e-groupes seront, à terme, constitués pour d'autres groupes-cibles.

Ces e-groupes sont également constitués gratuitement via Yahoo.

A ce jour, le nombre de personnes affiliées s'élève à 491.

Ci-après se trouve un aperçu du nombre d'avis ;

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2011	73	68	61									
2010	40	27	40	26	27	54	3	1	27	29	49	156
2009	15	51	29	38	15	35	1	7	49	25	56	64
2008	82	54	57	91	16	30			18	9	33	44
2007	87	76	179	38	98	57	2	15	44	48	46	71
2006	150	146	178	87	102	105	1	20	83	66	123	94
2005	111	99	167	85	132	131	9	10	94	146	128	120
2004	181	177	280	57	193	184	16	32	162	149	201	184
2003	183	380	137	135	135	170	16	25	88	174	140	122
2002	63	46	59	35	92	43	35	13	70	165	117	118
2001	18	168	153	146	90	66	8	18	60	68	118	169

Au fur et à mesure que les chefs de corps créent eux-mêmes leur e-groupe en vue d'échanger des idées, le nombre d'avis sur l'e-groupe de la Commission diminue.

Les problèmes sont alors résolus au sein du e-groupe.

Toutefois, nous avons constaté que comme certains corps utilisent leur propre e-groupe, certains problèmes juridiques importants et intéressants pour tous les magistrats ne sont plus présentés au groupe de discussion général ; la Commission déplore cette situation.

### 3.3.4. Iudexnet

Les magistrats du siège n'avaient, jusqu'à aujourd'hui, aucun moyen pour échanger des informations. Ici et là certains utilisaient parfois un intranet local mais celui-ci n'était pas accessible depuis le domicile alors que la plupart des magistrats y travaillent.

Les magistrats du parquet travaillent en principe au palais de Justice. Là, ils peuvent utiliser l'Omptranet, un moyen grâce auquel diverses informations peuvent être mises à leur disposition.

A la demande de la Conférence permanente des chefs de corps, le premier président de la Cour d'appel de Gand a mis le projet Iudexnet en route en décembre 2008.

Le but est d'utiliser ce moyen de communication pour échanger et communiquer localement (par juridiction) toutes sortes d'informations, étant entendu que cette application serait aussi accessible depuis le domicile.

La Cour d'appel de Gand est le premier site pilote où le projet devait être testé en septembre et octobre 2009. La phase de test a été reportée car il n'y a pas encore actuellement d'infrastructure disponible qui permette l'accès à l'intranet depuis le domicile.

Les content managers locaux ont cependant déjà été désignés et la mise au point du portail est en cours.

La Commission de Modernisation participe au groupe de travail et apporte sa propre expertise aux partenaires.

Des réunions sont régulièrement tenues afin de solutionner les problèmes liés à la réalisation d'un portail.

À l'automne 2010, le C.T.I. a commencé la distribution d'ordinateurs portables aux magistrats du siège, accélérant ainsi le projet *Iudexnet*.

Les magistrats peuvent en effet désormais atteindre *Iudexnet* depuis leur domicile.

Sur Iudexnet, on trouve tant des informations générales disponibles à tous les usagers que des informations à l'attention d'un groupe-cible particulier. Chaque Corps dispose en effet de la possibilité de mettre ou non à disposition de la documentation, laquelle peut le cas échéant être lue par tout le monde ou seulement par les membres de cette juridiction.

## 3.4. INSTRUMENTS DE GESTION

### 3.4.1. Projet d'appui au magistrat chef du projet de la « mesure de la charge de travail des Cours et tribunaux. » : le projet *Æquus*

Pour rappel, le Bureau permanent statistiques et mesure de la charge de travail (B.P.S.M.), dirigé par un magistrat chef de projet, a vu le jour le 4 juin 2008 en exécution du protocole relatif à la mesure de la charge de travail dans les cours et tribunaux qui a été conclu par divers acteurs judiciaires avec le Ministre de la Justice.

Le B.P.S.M. est notamment chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre, avec l'appui de la Commission de modernisation, d'un instrument de mesure de la charge de travail pour toutes les juridictions et pour toutes les fonctions au sein du siège, à savoir les magistrats, les référendaires, les greffiers et le personnel administratifs.

La Commission apporte, par son projet dénommé *ÆQUUS*, l'appui dont question au magistrat chef de projet. Cet appui a du reste été concrétisé en un protocole conclu entre ces parties en date du 2 octobre 2008.

L'appui apporté par la Commission dans l'élaboration et la mise en œuvre à partir des sites pilotes d'un instrument de la mesure de la charge de travail s'exprime à deux niveaux, d'une part au niveau de l'élaboration de la méthodologie et d'autre part, au niveau de son application.

Le lecteur trouvera dans le rapport 2009 - activités de 2008 - la teneur des différents protocoles conclus et notamment les engagements réciproques des parties. Dans le dernier rapport 2010 - activités de 2009 -, il trouvera les activités d'appui qui ont été réalisées jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2010 par l'équipe de projet de la Commission, à savoir, en résumé :

- Six sessions d'informations de l'état d'avancement du projet 'mesure de la charge de travail des cours et tribunaux', avec le magistrat chef de projet.
- Suite aux réticences quant à la méthodologie suivie exprimées par le premier président de la cour d'appel de Mons au magistrat chef de projet (se basant notamment sur une étude commandée par quelques magistrats de la cour d'appel à la faculté polytechnique de Mons), élaboration d'un document méthodologique détaillé, lequel fut exposé à la réunion du Comité d'accompagnement du 23 avril 2009 à l'occasion de laquelle la méthodologie suivie a été validée.

- 63 interviews (2<sup>ème</sup> tour) des magistrats et membres du personnel judiciaire, désignés par le terrain pour le volet correctionnel, et traitement de ces données après avoir recueilli les observations individuelles des interviewés.
- Mise en parallèle de ces données et des autres données recueillies (timesheets, suivi d'audiences, observations) aboutissant à une première estimation des temps de traitements par produit correctionnel : la première version de l'instrument de calcul, appelé « modèle » (feuilles de calculs en Excel – 2 modules : CMA et correctionnel).
- Réunions avec les experts désignés par les sites pilotes afin d'affiner le modèle et les temps y repris.

Les différentes activités d'appui au projet 'mesure de la charge de travail des cours et tribunaux' réalisées par la Commission peuvent être, pour la période concernée par le présent rapport – soit entre le 1<sup>er</sup> mars 2010 et le 28 février 2011, synthétisées comme suit :

- Tenue de réunions avec les représentants (« experts ») des cinq cours d'appel (magistrats et greffiers) en mars et en avril 2010. Ces réunions ont eu pour objet de débattre des facteurs qui augmentent le temps de traitement d'un produit et de voir ceux qui méritent d'être retenus dans le modèle.
- Les données récoltées à partir de ces entretiens et les autres données existantes ont ensuite été traitées et analysées en mai 2010.
- Les résultats et le cheminement de l'ensemble du projet Æquus, ont été, en juin 2010, versés dans un premier rapport à l'attention du magistrat chef de projet. Il s'agit d'un des produits finaux que la Commission de Modernisation s'est engagée à délivrer au magistrat chef de projet dans le cadre de la convention de partenariat.

Ce rapport, consacré uniquement au volet correctionnel achevé (hormis la jeunesse) est divisé en quatre parties et comporte 98 pages hormis les annexes.

La mesure de la charge de travail implique la mise sur pied d'un instrument de mesure. L'élaboration de cet instrument constitue dès lors l'élément central de ce rapport.

Cet instrument, qu'on appelle le 'modèle', doit permettre, moyennant l'insertion de diverses données relatives aux traitements des volumes et à des facteurs environnementaux, de se forger une opinion quant aux moyens nécessaires en termes de personnel.

La première partie du rapport a trait aux concepts qui ont été retenus (les notions de 'produit', 'volumes', 'proportion', 'scénarios', 'blocs d'activités') la méthode utilisée et les choix opérés. En effet, pour pouvoir comprendre et interpréter correctement les résultats qui seront générés par le modèle, il est

indispensable de prendre préalablement connaissance des éléments de construction de celui-ci et des choix qui ont été opérés dans le cadre de son utilisation.

Dans la deuxième partie du rapport le modèle est explicité. Le modèle a été réalisé dans une version 2003 d'Excel, le système de calcul de Microsoft. Le modèle est conçu pour pouvoir (à terme) déterminer par entité (en l'espèce une cour d'appel) le personnel nécessaire. Le modèle est constitué par une série de modules (qui correspondent le plus souvent à des sous-entités ou à des regroupements de domaines d'activités) et ce n'est qu'au moment où tous les modules seront développés et mis en liaison les uns avec les autres que l'on pourra avoir une idée précise des besoins en personnel.

Les résultats générés par le modèle sont traités dans la troisième partie. L'on y retrouve notamment une simulation anonyme par rapport à la situation existante des cinq cours d'appel ce qui avait été spécialement demandé par la cour d'appel de Mons.

La quatrième partie du rapport est consacrée aux enseignements qui peuvent être tirés du projet tel qu'il a été réalisé jusqu'ici et qui seront utiles dans les travaux à entreprendre à l'égard d'autres sous-entités (civil, jeunesse) et d'autres entités (tribunaux, cours du travail et Cour de cassation). L'on y regroupe également les différentes questions qui devraient être tranchées par le Comité d'accompagnement (les référendaires, les équivalents temps plein, les mégas affaires, le temps non spécifiquement lié au dossier,...).

- Dès lors que la cour d'appel de Mons a réitéré ses réticences à l'encontre de la méthodologie suivie, un nouveau protocole a été conclu le 25 juin 2010 avec les acteurs concernés (hormis ladite cour) dans lequel figure l'obtention préalable à la poursuite des travaux d'un avis scientifique au profit du Comité d'accompagnement concernant le caractère approprié de la méthode de travail telle qu'appliquée jusqu'ores.
- Les universitaires de la K.U.L. et de l'U.Lg., qui s'étaient prononcés sur la faisabilité de la mesure de la charge de travail, ont été désignés par le ministre à cet effet. Ils ont entendu les membres de l'équipe de projet Æquus en octobre 2010.
- Le 7 octobre 2010 les membres de l'équipe de projet Æquus ont, à la demande du magistrat chef de projet, exposé le premier rapport au Comité d'accompagnement.
- Les universitaires ont rendu leur avis sur le caractère approprié de la méthode de mesure de la charge de travail dans les cours d'appel début novembre 2010. Ils n'ont pas formulé d'observations de principe et ont expressément validé le « mix de méthodes » utilisé par la Commission de Modernisation (application partielle de la méthode Delphi). Cette approbation a été accompagnée de quelques recommandations touchant notamment à la simplification de l'instrument, à la préparation des interviews et à l'amélioration des structures de validation.

- Le 6 décembre 2010, lors d'une réunion exceptionnelle du Comité d'accompagnement à laquelle participaient également les membres de l'équipe Æquus, les universitaires ont répondu aux différentes questions des experts des cinq cours d'appel.
- Le 14 février 2011 le Comité d'accompagnement a pris attitude quant à la poursuite de la mesure de la charge de travail en apportant certaines modifications dans la méthode suivie et ce par référence à l'avis exprimé par les universitaires. Le Comité d'accompagnement a exprimé son souhait que la Commission de Modernisation poursuive sa mission d'appui en maintenant l'instrument tel qu'il a été développé (avec des proportions et scénarios qui étaient du reste demandés par les cours d'appel) et en appliquant la méthode jusqu'ici suivie, sous réserve d'adaptations concernant les interviews.
- Le volet pénal ainsi achevé par l'équipe de projet à l'issue de son rapport, pour ce qui concerne les magistrats et les greffiers d'audience, devait encore être validé, à l'intervention du magistrat chef de projet, par les sites pilotes et le groupe d'experts visé au protocole.
- A l'occasion de la demande de validation des propositions retenues au rapport et nonobstant le fait que l'avis des universitaires, demandé principalement sur les insistances de la cour d'appel de Mons, ait été suivi en majeure partie par le Comité d'accompagnement, le premier président de cette cour a fait savoir, par courrier du 23 février 2011, que celle-ci ne serait plus site pilote. Le Comité d'accompagnement s'est dès lors adressé à la cour d'appel de Liège afin de garantir la poursuite des travaux.
- Parallèlement à ces événements, et afin de ne pas perdre inutilement un temps précieux, un membre de la Commission de Modernisation et un membre du B.P.S.M. ont procédé à des observations de la tenue des audiences civiles dans les cours d'appel, après en avoir reçu l'autorisation des premiers présidents concernés. Ainsi d'octobre 2010 à février 2011, 52 observations ont été réalisées sur la base d'un canevas préalablement arrêté : à savoir 13 observations à Anvers, 21 à Bruxelles, 5 à Gand et 13 à Liège. Ces observations se sont poursuivies jusqu'en avril 2011.
- De son côté, la cour d'appel d'Anvers, qui s'est depuis le début départie de la prise de position arrêtée par le site pilote francophone, a demandé la poursuite des travaux en son sein pour ce qui concerne le volet civil. La Commission a donc élaboré en janvier 2011 un document permettant aux personnes interviewées de se préparer à l'entretien.
- Un planning d'interviews a été mis sur pied avec la cour d'appel d'Anvers en janvier 2011 ; les interviews débiteront à la mi-mars 2011.

### 3.4.2. Instrument de mesure du coût des activités judiciaires – premier projet Les justices de paix (JustPax)

Le projet JustPax entamé en septembre 2007 a été clôturé à l'automne 2010.

Le 21 mai 2010, la Commission a organisé, à la Maison des Parlementaires, une « session d'information sur le modèle JustPax ainsi qu'une démonstration de celui-ci ».

L'objectif de cet événement n'était pas seulement de faire connaître les résultats de JustPax aux responsables d'une justice de paix mais également aux responsables des politiques menées au sein ou hors de l'Ordre judiciaire, aux auditeurs, aux instances d'appui et aux universitaires témoignant un intérêt particulier pour un appareil judiciaire efficient.

Après le mot de bienvenue du président, l'équipe de projet a situé JustPax dans le contexte de l'autonomie de gestion et de l'efficience. Des explications pratiques ont également été fournies sur le modèle mis au point.

Un juge de paix et un greffier en chef issus des sites pilotes concernés sont venus témoigner de la façon dont ils avaient expérimenté le projet et quels étaient les futurs développements qu'ils lui voyaient.

Le vice-président de la Commission a souligné les synergies entre JustPax et certains autres projets, comme celui de la mesure de la charge de travail.

Après l'allocution de clôture du Ministre de la Justice, l'échange d'idées s'est poursuivi à l'occasion du lunch qui s'en est suivi.

Malgré le calendrier (juste avant un weekend prolongé et à peine un mois après la chute du gouvernement), cette initiative a pu compter sur la participation d'une septantaine de personnes.

Une analyse des inscriptions nous apprend qu'environ 68% des inscrits étaient des membres de l'Ordre judiciaire, avec un rapport de 17 sur 20 appartenant au siège et 3 sur 20 au MP.

S'y ajoutaient 15% en provenance des services d'appui et 10% de la sphère de l'audit (inspection des finances, Cour des comptes, ...). Les 7% restants se composaient de décideurs parmi lesquels un seul parlementaire.

Même si une demande s'est exprimée sur le terrain et assurément du côté des justices de paix pour que soit appliquée l'approche JustPax à d'autres instances judiciaires, cela ne s'est pas encore fait à l'heure actuelle. La politique menée au sein et à l'extérieur de l'Ordre judiciaire semble en effet accorder l'absolue priorité à la mesure de la charge de travail. Visiblement, certains ne comprennent toujours pas qu'un projet comme JustPax n'est pas un concurrent à celui de la mesure de la charge de travail et réalisent encore moins qu'une telle approche livre des éléments essentiels pour une mesure de la charge de travail

et, au demeurant, d'une manière perçue comme bien moins menaçante sur le terrain.

« JustPax : le coût des produits judiciaires » était également l'un des exposés présentés lors de la journée d'étude « Perspectives sur la réforme judiciaire »/« Perspectieven op de gerechtelijke hervorming », organisée le 10 juin 2010 par l'Institut voor de overheid (KUL).

Tous les documents relatifs au projet « JustPax » peuvent être téléchargés via le site Internet de la Commission de Modernisation : [www.cmro-cmoj.be](http://www.cmro-cmoj.be).

## 3.5. ORGANISATION

### 3.5.1. Enquête exploratoire auprès du tribunal de la jeunesse d'Anvers (J\_AN)

Le 15 mars 2010, le président du tribunal de première instance d'Anvers a demandé à la Commission si elle pouvait lui apporter son assistance pour procéder à une analyse des processus de travail du tribunal de la jeunesse. Grâce à une telle analyse, qui devrait mener à des pratiques meilleures et plus efficaces, le président espérait pouvoir alléger le travail des juges de la jeunesse et de leur personnel d'appui.

La problématique cadrait avec la constatation faite au sein du tribunal de la jeunesse que même s'il était vrai que le nombre de juges de la jeunesse, de greffiers et d'autres membres du personnel avait augmenté ces dix dernières années (exprimé en équivalents temps plein, une hausse de resp. 91%, 72% et 65 % entre 1990 et 2009), le nombre de nouvelles affaires – ainsi que le nombre d'ordonnances et de jugements – avait quant à lui aussi augmenté mais de manière bien plus prononcée (par ex. le nombre de nouvelles affaires protectionnelles a augmenté de 234% entre 1990 et 2009).

Le 13 avril 2010, une réunion exploratoire s'est tenue à Anvers avec le président, un certain nombre de juges de la jeunesse et de greffiers ainsi que des membres de la Commission. Sur cette base et après discussion avec la Commission (compte tenu des projets en cours et du temps disponible), une proposition de collaboration a été transmise le 5 juillet au président du tribunal de première instance d'Anvers. Après approbation par le président et le tribunal de la jeunesse, cette proposition a été coulée dans un accord de partenariat qui a été signé le 13 septembre 2010 par les parties concernées.

Dans cet accord, l'objectif du projet J\_AN (Tribunal de la Jeunesse\_ANvers) a été décrit comme « *obtenir à relativement court terme une première vision sur la problématique de la charge de travail du tribunal de la jeunesse et les possibilités pour alléger cette charge de travail* ».

La CMOJ s'engageait à livrer un rapport, dans lequel seraient traités les points suivants :

- une liste pratique de produits finaux du tribunal de la jeunesse, avec l'accent sur e.a. les exigences qualitatives et les caractéristiques qui exercent une influence sur la charge de travail ;
- une analyse et une présentation (visuelle) des processus de travail, avec une attention particulière pour qui (quelles fonctions) intervient à quelles étapes, les éventuels goulots d'étranglement, ... ;
- une analyse des facteurs environnementaux (tant sur le plan matériel que des acteurs externes) ;
- si possible, établir des pistes pour un déroulement plus efficient des processus ;
- des propositions à approfondir ultérieurement (qui éventuellement peuvent être menées comme un projet neuf et à part avec le tribunal de la jeunesse d'Anvers et/ou d'autres tribunaux de la jeunesse).

Le projet à mener a donc été envisagé comme une étude prospective. D'emblée, il a également été indiqué qu'une mesure de la charge de travail (ou l'élaboration d'un instrument à cette fin) ne faisait pas partie du but poursuivi par le projet. Cela serait difficilement réalisable dans les délais impartis et exigerait en outre l'implication de certains autres tribunaux de la jeunesse. Qui plus est (et surtout), la « mesure de la charge de travail du siège » est la prérogative de certaines instances et organes, mentionnés dans « deuxième protocole en matière de mesure de la charge de travail dans les cours et tribunaux » daté du 25 juin 2010.

Entre le 29 septembre 2010 et le 17 février 2011, une équipe de recherche de la Commission s'est adressée par différentes méthodes à diverses sources de données pour se faire une image de la réalité au tribunal de la jeunesse :

- entretiens de groupe avec des acteurs du tribunal de la jeunesse ;
- interviews avec tous les magistrats jeunesse, les greffiers et env. un quart du personnel d'appui du tribunal de la jeunesse ;
- observations d'audiences ;
- observations de discussions au sein du cabinet ;
- observation de l'activité dans les salles d'attente et au comptoir d'accueil ;
- analyse d'un échantillon de jugements, d'ordonnances et de rapports de cabinet ;
- analyse des données mises à disposition par la police pour 2008, 2009 et 2010 pour tous les mineurs d'âge entendus suite à l'intervention de ses services ;
- analyse des déplacements des dossiers, transit géré par le greffe ;
- interviews avec divers acteurs externes : service social d'assistance judiciaire, *comité voor bijzondere jeugdzorg*, porte-parole des avocats anversois « de la jeunesse », gestionnaire système local, police locale, C.T.I. du SPF Justice, statisticiens du Collège des Procureurs généraux et du Bureau Permanent Statistiques et Mesure de la charge de travail, parquet de la jeunesse, magistrats de la jeunesse auprès de la Cour d'appel ;

- analyse des plans des parties du palais de justice d'Anvers pertinentes pour le tribunal de la jeunesse (et visite de ces parties) ;
- lecture de sources écrites telles que des rapports de séances parlementaires, des notes de politique générale, des rapports annuels, des travaux rédigés par des magistrats ou des greffiers dans le cadre de formations au management, ...

Les données obtenues et traitées ont mené à un rapport, lequel a été présenté aux donneurs d'ordre et aux personnes directement concernées le 10 mars 2011.

L'étude menée a permis de répertorier toutes les composantes nécessaires à la construction d'un modèle de mesure de la charge de travail nuancé et pratique pour les tribunaux de la jeunesse :

- la détermination de produits, subdivisés le cas échéant en proportions;
- une première tentative de répertorier les processus qui mènent à ces produits;
- la détermination de facteurs qui e.a. peuvent influencer les temps de traitement et qui à ce titre peuvent être repris dans le modèle.

On tente simultanément d'obtenir une vue des mécanismes et des facteurs qui jouent un rôle dans les volumes (jugements, ordonnances, ...) que doit traiter le tribunal de la jeunesse : qui et qu'est-ce qui détermine les flux des entrées et des sorties. Même si les facteurs peuvent être les mêmes pour tous les arrondissements, la manière dont ils sont utilisés ou avec laquelle ils apparaissent dans la réalité peut varier fortement d'un tribunal à l'autre. La multiplicité des acteurs qui y tiennent un rôle et la façon dont chacun d'eux tient à jour des données chiffrées rendent déjà difficile la possibilité d'obtenir une vue d'ensemble pour un arrondissement, alors chercher à opérer une comparaison univoque entre arrondissements est encore bien plus complexe. C'est pourtant une condition pour parvenir à une répartition équitable des moyens disponibles ainsi qu'à un traitement égal des mineurs d'âge au-delà des frontières d'arrondissement.

On a également commencé l'analyse du fonctionnement interne du tribunal de la jeunesse. Ceci ne conduit pas tellement à des avis sur la meilleure manière ou pas de travailler, mais permet souvent d'explicitier les conséquences de la présence ou de l'absence d'une manière de travailler ou d'une priorité supposée.

Enfin, on a également formulé un certain nombre d'étapes d'action plus concrètes ou de projets probables, centrés autour de quatre domaines : le système d'information Dumbo, les possibilités d'un dossier électronique, la concertation et la sensibilisation à l'égard de la politique menée.

En ce qui concerne ces étapes d'action, c'est maintenant au tribunal (de la jeunesse (d'Anvers)) de déterminer si et dans quelle mesure il entend emprunter les voies qui lui sont proposées, le cas échéant avec le soutien de la Commission.

Indépendamment de cela, il serait grandement utile que les donneurs d'ordre de l'étude en question autorisent le magistrat-chef de projet et d'autres acteurs

impliqués dans la mesure de la charge de travail du siège à poursuivre les travaux sur la base du travail accompli dans le cadre de ce projet.

### **3.5.2. Gestion de l’instruction – Huy**

Ce projet a débuté en 2009 et s’est poursuivi tout au long de l’année 2010. Le lecteur trouvera dans le rapport d’activités précédent un descriptif complet. Le juge d’instruction, sur qui repose le projet, n’a pu avancer comme il aurait souhaité le faire et ce pour diverses raisons.

Toutefois, au cours de la période couverte par ce rapport, il faut souligner qu’une première version des descriptifs des processus pratiqués dans le cabinet d’instruction a été rédigée et complétée au cours des mois.

La Commission se charge de traduire ces processus en flow charts afin de les visualiser.

Ces processus ont été présentés aux candidats juges d’instruction dans le cadre de la formation professionnelle organisée par l’Institut de formation judiciaire.

L’année 2011 devrait voir ce projet prendre de l’ampleur. Les processus retenus devront être validés par un groupe d’experts, les flow charts seront intégrés dans le matériel de formation de l’IFJ et le SPF devrait livrer un manuel d’utilisation de l’application JIOR. Enfin, une demande de certification de type ISO devrait pouvoir être introduite.

### **3.5.3. Réaménagement du paysage judiciaire**

Cet important projet a connu un ralentissement suivi d’une mise en suspens compte tenu de l’actualité politique et de la chute du gouvernement. Avant ce dernier événement, la CMOJ avait encore participé à plusieurs réunions dans le but d’examiner la mise en œuvre de l’accord politique qui était intervenu en avril 2010. La question était de déterminer la place et la mission que la Commission aurait pu prendre en charge. Malheureusement, la chute prématurée de la majorité politique a entravé de manière durable la poursuite de ce projet.

### **3.5.4. Relevé des bonnes pratiques dans les juridictions**

Conformément à l’article 340 du Code judiciaire, chaque juridiction doit annuellement rédiger un rapport de fonctionnement concernant les activités de l’année précédente. Ce rapport doit contenir plusieurs points dont des propositions pour l’amélioration du fonctionnement de la juridiction.

Le Conseil Supérieur de la Justice a approuvé le 27 juin 2007 un rapport concernant le fonctionnement général de l'Ordre judiciaire pour les années 2004 et 2005.

Dans ce rapport, le Conseil Supérieur de la Justice a souligné les initiatives et les projets qui peuvent être pris en exemple et qui en 2004 et/ou en 2005 ont donné les résultats les plus tangibles.

La Commission a, suite à ce rapport, étudié les rapports de fonctionnement de 2006 des tribunaux de première instance et des Cours d'appel car l'arriéré judiciaire se situe dans certains cas à ces niveaux.

Certaines initiatives qui pourraient être considérées comme des bonnes pratiques et qui seraient éventuellement utiles à d'autres juridictions, dans la mesure des possibilités et des souhaits, ont été retenues.

Un rapport a été publié en décembre 2008 et porté à la connaissance des chefs de corps et d'autres instances, telles que le Conseil Supérieur de la Justice, le Conseil Général des Partenaires, etc. Il a également été publié sur le site web de la Commission.

La Commission a, suite à ce premier rapport, décidé de renouveler l'initiative et a étudié les rapports de fonctionnement de 2008 des tribunaux de première instance, des tribunaux de commerce, des tribunaux du travail, des Cours d'appel et du travail.

Le rapport a été publié en mai 2010 et, tout comme pour le rapport précédent, certaines initiatives qui en sont extraites ont été mises en évidence, initiatives que l'on peut décrire comme des bonnes pratiques.

De plus, la Commission entend seulement informer les membres de l'Ordre judiciaire de propositions faites par certaines juridictions, et qui à leurs yeux sont considérées comme des bonnes pratiques, et stimuler tous les échanges d'idées à ce sujet. La Commission de Modernisation n'émet aucun jugement de valeur quant à ces bonnes pratiques.

Parce qu'il n'est pas à chaque fois possible de proposer à nouveau des bonnes pratiques, il n'y aura pas de suite immédiate à ce rapport. Qui plus est, des initiatives semblables existent au niveau du Conseil Supérieur de la Justice. En la matière, on peut par exemple renvoyer aux bonnes pratiques en matière de contrôle de la gestion financière des greffes.

### **3.5.5. Accord de partenariat avec le parquet de Bruxelles**

Fin 2008, le parquet de Bruxelles a démarré un projet d'amélioration dans lequel divers aspects étaient abordés :

- l'élaboration d'un management basé sur les objectifs ;
- le développement d'une gestion moderne du personnel et de la communication ;

- la révision de tous les processus-clefs (par exemple : un traitement plus efficace du flux des affaires).

Le parquet était soutenu dans cette tâche par le SPF P&O.

Comme on l'exposait dans le rapport de l'an dernier, en février 2009, la Commission de Modernisation avait conclu un accord de partenariat avec le parquet de Bruxelles, dans lequel elle s'engageait à faire partie du comité de pilotage instauré en vue d'accompagner le projet. Ce comité de pilotage comptait également un représentant de la cellule stratégique du ministre de la Justice, de la Direction générale de l'Organisation judiciaire, et du Bureau permanent de mesure de la charge de travail du Ministère public.

Dans ce cadre, la CMOJ s'était engagée à :

- donner un feedback au sujet des développements du projet ;
- transmettre des informations pertinentes tirées de ses propres projets, pouvant être utiles pour les projets du parquet ;
- transmettre des « bonnes pratiques » issues d'autres parquets, dont la CMOJ a pris connaissance au cours de l'exécution de ses projets ;
- partager son expérience pratique dans le domaine du management de changement ;
- porter à la connaissance de l'Institut de formation judiciaire les besoins en matière de formation.

De son côté, le parquet s'était engagé à transmettre, soit verbalement, soit par écrit, les connaissances acquises au cours des initiatives mises sur pied. Il souhaitait ainsi contribuer à la modernisation générale de l'organisation judiciaire, en transmettant les « bonnes pratiques » aussi bien que les méthodes d'implémentation, les éléments ayant facilité la concrétisation du projet, ou encore les résistances rencontrées.

La CMOJ a continué, au cours de l'exercice 2010-2011, à prendre une part active à toutes les réunions du comité de pilotage.

Le projet s'est terminé en février 2011.

### **3.5.6. Modernisation du service accueil et messagerie – parquet de Charleroi**

Ce projet qui a débuté en décembre 2007 devait être de très courte durée.

Pour mémoire, il s'agissait de réorganiser, redynamiser et revaloriser le service d'accueil et de messagerie du parquet de Charleroi. Dans le prolongement de plusieurs initiatives prises par la responsable du service, l'appui de la CMOJ avait été demandé dans la perspective de pouvoir organiser une formation sur mesure, et sur place, à destination du personnel concerné.

Différentes réunions avaient alors eu lieu entre les responsables du projet au parquet de Charleroi et la Commission, en vue de préciser la demande du parquet. Par la suite, la Commission avait adressé plusieurs demandes au

service alors compétent en matière de formation de la DG Organisation judiciaire du SPF Justice, puis à l'Institut de formation judiciaire, afin d'obtenir l'organisation, en concertation avec les responsables du parquet de Charleroi, des formations adaptées. Ces demandes n'ayant pas reçu de réponse à l'époque, la Commission avait dû abandonner le projet, totalement au point mort, ainsi qu'elle le constatait dans son rapport 2008-2009.

Dans le rapport d'activités de l'an dernier, on notait toutefois que les contacts noués dans le cadre de ce projet étaient, au moins en partie, à l'origine d'une nouvelle initiative de l'IFJ qui prévoyait l'organisation d'un module de formation intitulé "Formation à l'accueil dans les palais de justice : contacts avec le public".

Et en effet, cette formation a bien été organisée de manière décentralisée, de septembre à décembre 2010, en collaboration avec Bruxelles Formation, le VDAB et le Forem. Par ailleurs, le plan d'action 2011 de l'IFJ a intégré la dimension "accueil et contacts avec le public" dans le module de base du parcours de formation organisé à l'intention des nouveaux greffiers et secrétaires, ce dont la Commission se réjouit.

## 3.6. OUTILS DE TRAVAIL

### 3.6.1. JustScan

Au cours de l'année 2010, la CMOJ a continué à offrir son appui au service d'encadrement ICT du SPF Justice en vue de l'implémentation de JustScan.

Rappelons que ce projet, qui a débuté le 1<sup>er</sup> mars 2007, a pour objet de convertir les dossiers d'affaires judiciaires actuellement sur support papier en information sur support électronique.

Cette digitalisation s'accompagne d'une série d'avantages, dont les principaux sont les suivants : simplification et limitation du travail de copie, économies substantielles de papier, réduction des tâches de manutention des dossiers liées aux nécessités de la procédure, accès immédiat et simultané au dossier pour les acteurs de l'Ordre judiciaire titulaires des droits appropriés, possibilités très développées de recherche de pièces ou d'éléments de contenu d'un dossier, protection contre les risques de destruction des dossiers "papier".

L'application a été élaborée en plusieurs étapes, chaque version successive étant soumise à la validation des sites pilotes (Anvers, Bruxelles, Mons, Bruges, Liège). L'implantation de la version définitive de JustScan dans les cinq sites pilotes a été finalisée en 2009.

A l'heure actuelle cependant, des différences importantes continuent d'exister en ce qui concerne l'utilisation du système.

A Bruxelles, le greffe de l'instruction du TPI est le moteur de la mise en œuvre de JustScan. En 2009, six cabinets d'instruction participaient activement au projet

en introduisant dans le système tout ou partie de leurs dossiers entrants. En 2010, ce nombre a progressivement été porté à 12. Au 28 février 2010, 2391 dossiers, représentant ensemble plus d'un million et demi de pages, avaient été scannés. Pour permettre l'augmentation de la vitesse de croisière de l'usage de l'application, le service d'encadrement ICT a mis un second scanner à la disposition du greffe de l'instruction.

La question de l'extension de l'équipe assurant le scannage des pièces a sans cesse été évoquée au cours de la période, comme elle l'est du reste depuis le début de ce projet. Pour cette raison, l'année dernière déjà, la CMOJ avait organisé une série de réunions mettant autour de la table l'ensemble des partenaires bruxellois potentiellement concernés : le TPI, évidemment, le parquet du procureur du Roi, la cour d'appel et le parquet général, le parquet fédéral enfin, qui est régulièrement demandeur de digitalisation de certains de ses dossiers.

L'objectif en était d'examiner dans quelle mesure et sous quelles conditions du personnel pourrait être mis à la disposition du greffe du TPI par les autres entités, afin que des équipes d'opérateurs suffisantes assurent le service des scanners et que les plages horaires d'utilisation de ceux-ci soient étendues. Ceci afin d'arriver à introduire dans le système JustScan une masse critique de dossiers qui soient en outre complètement digitalisés, pour que l'utilisation de l'application puisse – enfin – faire tache d'huile. L'idée de mettre en commun des ressources dans cette perspective, se justifiait non seulement par la situation budgétaire difficile, mais encore par le fait que JustScan doit produire des bénéfices aux différents niveaux de l'appareil judiciaire et à différents moments de ses processus alors que l'effort requis pour faire fonctionner le système pèse principalement sur certains services (cabinets des JI et greffes de l'instruction en particulier).

En mars 2010, ainsi qu'elle s'y était engagée, la CMOJ a soumis à toutes les autorités judiciaires bruxelloises concernées, ainsi qu'au SPF Justice, un projet de protocole de collaboration mettant au point une formule dans laquelle l'effort de chacun serait proportionnel à ses possibilités. Anticipant la signature de ce protocole, le parquet du procureur du Roi a alors décidé de mettre provisoirement à la disposition du greffe de l'instruction deux membres de son personnel de secrétariat pour le service du nouveau scanner installé au bâtiment Portalis.

A la fin du mois d'avril, le parquet général a fait savoir à la Commission qu'il estimait ne pas être en mesure de signer le protocole en raison notamment de ses problèmes de personnel. La CMOJ a alors demandé rendez-vous au procureur général. Cette rencontre a eu lieu le 9 juin. La CMOJ a proposé que le parquet général envisage de scanner à tout le moins les pièces ajoutées à son niveau aux dossiers numérisés, et que, dans ce but, il procède d'abord à une évaluation du volume que cela pourrait représenter. La CMOJ a reçu la réponse à cette question par un courrier de décembre 2010 qui signale que, selon une première estimation, le nombre annuel des pièces ajoutées au niveau du parquet général serait de l'ordre de 10500, ce qui correspondrait, toujours selon cette estimation, à un emploi à mi-temps. Le courrier ne fait aucune proposition quant à la possibilité ou à la manière d'entreprendre le travail de poursuite du scannage.

A la mi-juin juin 2010, en l'absence d'information quant à la position officielle de la cour d'appel sur le projet de protocole, la CMOJ a sollicité un rendez-vous avec le premier président. La réunion demandée a eu lieu le 29 octobre. La CMOJ y a une fois encore insisté sur l'importance de garantir la poursuite de la numérisation du dossier lorsqu'il est frappé d'appel. Au cours de cette réunion, il a été décidé que le greffe de la cour d'appel procéderait en novembre à une évaluation des volumes à scanner à son niveau. Au début de 2011, le résultat de cette évaluation n'avait pas encore été communiqué à la CMOJ.

Le parquet fédéral qui, dès les discussions entamées à la fin de 2009, avait exprimé de fortes réticences à l'idée de s'engager dans une collaboration, n'a pas réagi au projet de protocole envoyé par la CMOJ en mars 2010. Il continue cependant d'adresser des dossiers au greffe de l'instruction pour les faire scanner.

Au cours de cette période, la CMOJ a également entrepris des démarches auprès de l'administration du SPF Justice pour appuyer les demandes de comblement de leurs cadres respectifs qui avaient été introduites par le greffe de l'instruction et par le secrétariat du parquet du procureur du Roi, ce dernier souhaitant, en dépit de l'absence de protocole, poursuivre sa collaboration au projet.

Le TPI a, en outre, poursuivi ses tentatives d'obtenir du personnel de niveau D supplémentaire pour renforcer l'équipe de scannage. Ceci semble devoir aboutir bientôt, sous la forme d'un apport temporaire de personnel exclusivement affecté au projet, avec évaluation très régulière de l'évolution de la situation. Un scanner de plus est encore attendu prochainement. De nouveaux cabinets d'instruction pourront alors entrer dans le projet.

Une demande récurrente du TPI de Bruxelles a pu être prise en considération par le service d'encadrement ICT qui a fait réaliser par la société prestataire une analyse complémentaire dans le but de rendre possible la consultation des dossiers on-line depuis les greffes et depuis le complexe cellulaire du Portalis. Les résultats de cette analyse et la solution retenue ont été présentés en septembre 2010. Un début de mise en œuvre devrait intervenir assez rapidement.

La DG EPI du SPF Justice, également intéressée par ce développement du projet, a été tenue informée de ces travaux par l'ICT. Un développement similaire, en effet, pourrait être réalisé pour les établissements pénitentiaires, de manière à rendre possible, là encore, la consultation du dossier on-line.

A Anvers, le projet ne décolle que très difficilement malgré le soutien qui lui a régulièrement été donné au cours de 2010 par un des collaborateurs helpdesk. En novembre 2010, alertée par la faible progression du volume scanné, la CMOJ a proposé une réunion de concertation aux autorités judiciaires en dépit du fait que ces dernières avaient, dès les débuts du projet, affirmé leur volonté d'organiser en interne et de manière complètement autonome le fonctionnement quotidien de JustScan. Cette réunion a eu lieu le 21 décembre. Elle a fait apparaître un certain nombre de difficultés qui semblent freiner le recours au système. La principale de ces difficultés serait le défaut de personnel, qui reste un gros souci malgré le fait qu'Anvers ait été le seul TPI pilote à se voir octroyer

deux collaborateurs pour le projet dès le début de celui-ci. Les difficultés d'ordre plus technique qui ont été évoquées au cours de cette rencontre ont été relayées par la CMOJ auprès du service d'encadrement ICT et de la société prestataire. La CMOJ s'est également engagée, lors de cette réunion, à prendre contact avec le parquet pour examiner quel appui il pourrait offrir au projet.

A Bruges, la situation est demeurée relativement stationnaire au cours de l'année 2010. Au tout début du mois d'octobre, la CMOJ a eu l'occasion de rencontrer le premier président de la cour d'appel et le procureur général de Gand. L'état d'avancement insatisfaisant du projet a été évoqué. Le premier président s'est engagé à se concerter rapidement à ce propos avec les présidents de son ressort.

Ypres et Furnes ayant marqué leur intérêt pour le système, à la fin d'octobre, l'ICT a organisé une démonstration à Bruges à leur intention et des formations pour les magistrats ont eu lieu en novembre. Le scannage de dossiers de ces arrondissements devrait être opéré à Bruges dans un premier temps.

Dans le courant du mois de décembre, le premier président a confirmé à la CMOJ que la concertation avec les présidents du ressort avait débouché sur différentes décisions. En particulier, le matériel sera maintenu à Bruges et Courtrai mettra deux personnes formées à disposition pour scanner les dossiers. Le premier président demandait également à la CMOJ de faire le nécessaire pour qu'une présentation du fonctionnement de JustScan puisse être organisée pour les magistrats du ressort.

A Mons, la numérisation des dossiers d'assises s'est poursuivie. Un second scanner a été livré et installé dans l'ancien palais de justice, afin de pouvoir entreprendre le scannage de nouveaux dossiers des cabinets d'instruction. Le démarrage de cette nouvelle phase du projet a cependant été très fortement freiné par différents problèmes. Parmi ceux-ci il faut mentionner en premier lieu le fait que le cadre du personnel du greffe a été très incomplet tout au long de l'année 2010 alors même que deux membres de ce personnel étaient détachés aux cours de justice pour assurer le service du premier scanner. Des problèmes techniques sont également apparus avec le nouveau scanner, peu adapté au traitement de certaines catégories de pièces (photos, papier ancien, etc.). La CMOJ s'est rendue sur place au début de décembre pour faire le point de la situation avec le président du TPI et le greffier en chef. Elle a relayé vers l'ICT les difficultés techniques rencontrées par les acteurs locaux. Ceux-ci ont cependant confirmé leur engagement dans le projet.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011, ils ont en effet commencé, en accord avec le parquet, à numériser tous les dossiers d'instruction et certains dossiers d'information de l'arrondissement. Moyennant une réorganisation au niveau du personnel et du matériel, ceci ne devrait pas porter atteinte à la numérisation des dossiers d'assises, d'autant que Charleroi, entre-temps, s'est vu octroyer un scanner.

Le scanner de Charleroi a été livré au mois de septembre 2010 et a été mis en production rapidement grâce à l'aide du personnel montois spécialisé. La numérisation du dossier des tueries du Brabant (commencée à Mons) a donc pu être poursuivie sur place.

A Liège, où le volume scanné demeurait extrêmement limité, la CMOJ a proposé l'organisation d'une réunion de concertation entre les différents partenaires liégeois. Cette réunion a eu lieu le 23 juin 2010. Les autorités judiciaires liégeoises présentes y sont convenues que le parquet général resterait responsable de la numérisation des dossiers d'assises provenant de tout le ressort, cependant que le TPI assurerait le pilotage du projet pour ce qui est des dossiers d'instruction "vivants". Les critères de choix des dossiers à numériser, ainsi que la question de l'organisation et de la présentation du dossier répressif ont également fait l'objet d'un début de discussion au cours de cette rencontre. La CMOJ s'est engagée de son côté à présenter à l'ICT une demande de déménagement du matériel de scannage pour en faciliter l'utilisation, et à solliciter un rendez-vous avec le premier président. La question a également été posée de la possibilité d'acquérir éventuellement un second scanner. Dès la fin de l'été 2010, le matériel a été déménagé comme suggéré.

La rencontre avec le premier président a eu lieu le 9 novembre. Contact a également été repris à cette occasion avec le président du TPI et le greffier en chef. L'acquisition d'un second scanner s'était entre temps révélée impossible en raison de la prolongation de la période d'affaires courantes. Un nouveau déménagement du matériel a alors été évoqué mais un consensus entre autorités judiciaires n'a pu être trouvé sur ce point. L'ICT a organisé une présentation de JustScan au TPI en décembre et prévu de mettre sur pied de nouvelles formations, en dépit du fait que ce service a entre-temps perdu son équipe de formateurs spécialisés. Ces formations devraient se dérouler très prochainement. Il est permis d'espérer que le scannage de certains dossiers entrants pourra démarrer ensuite.

Au cours de l'année 2010, un dossier visant à l'extension de JustScan a été préparé par le service d'encadrement ICT, l'intégration de JustScan dans le plan informatique général de l'Ordre judiciaire ayant été prévu. Le 19 novembre 2010, le Conseil des ministres fédéraux a donné le feu vert à cette extension. JustScan devrait donc faire l'objet à moyen terme d'un déploiement généralisé. La CMOJ se réjouit de cette décision en même temps qu'elle continue de plaider, comme elle le faisait déjà dans son rapport de l'an dernier, pour un déploiement par étapes et raisonné, qui accorde une attention suffisante à la communication, à l'accompagnement du changement et en particulier à toutes les questions touchant aux modifications de processus de travail qu'une utilisation plus large de l'application impliquera.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les autorités judiciaires du siège et du ministère public ont établi, avec le Ministre de la Justice et son administration, un nouveau modèle de concertation en matière d'ICT. C'est donc aux structures mises en place par ce modèle, et en particulier au forum stratégique de concertation, qu'il appartient désormais de se prononcer sur la suite qui sera réservée au projet dans le cadre d'un déploiement. On ne peut qu'espérer que les instances compétentes de l'Ordre judiciaire dans ce contexte seront également en mesure de promouvoir et d'assumer, pour JustScan, certains choix que la CMOJ appelait déjà de ses vœux dans son rapport d'activités 2009-2010. Elle y soulignait en effet qu'une intégration harmonieuse de l'application dans les routines de travail de l'Ordre judiciaire nécessiterait au bout du compte *"qu'un acteur central*

*puisse, à un certain moment, prendre des décisions stratégiques qui s'imposent à tous."*

A la suite de l'entrée en vigueur du nouveau modèle de concertation et à la demande expresse, dans le courant de janvier, du président du Comité de direction du SPF Justice, la CMOJ a cessé de prendre quelque initiative que ce soit dans le projet JustScan, dans l'attente que le forum de concertation prenne position en la matière et que les modalités de sa collaboration future avec le forum soient déterminées. C'est ce qui explique que la CMOJ n'ait pas pu remplir les différents engagements qu'elle avait pris vis-à-vis des acteurs de terrain à la fin de 2010.

A la date de rédaction du présent rapport, la Commission n'avait pas encore été informée sur ces différents points.

### **3.6.2. Mise à la disposition de juridictions de l'application KnowledgeTree**

Depuis le début de ses activités, la Commission a voulu mettre à la disposition de juridictions l'application KnowledgeTree, afin de leur permettre, facilement et de manière sécurisée, de conserver des données accessibles à leurs membres sans devoir installer un programme ou s'occuper de l'endroit où les informations devront être gardées.

Les chefs de corps doivent toutefois déterminer quelle information ils souhaitent mettre à la disposition des membres de leur corps : newsletters, formations, notes de services, règlement de services, nouvelle législation, jurisprudence, etc. Aujourd'hui encore, la plupart des chefs de corps utilisent comme moyens de communication, la lettre, le courriel ou le groupe d'information électronique qui ne sont pas rendus accessibles aux intéressés d'une manière centrale.

Dès 2008, tous les chefs de corps ont été régulièrement informés de la possibilité d'utiliser l'application KnowledgeTree comme une sorte d'intranet qui est cependant accessible du domicile également.

Dans le courant du second semestre 2008, les chefs de corps ont une nouvelle fois été informés des possibilités offertes par KnowledgeTree.

Tous les chefs de corps ayant introduit une demande se sont vus offrir une démonstration du fonctionnement sur place, s'ils le désiraient. Un manuel d'utilisation plus complet a été rédigé pour les juridictions ; on y trouve des explications concernant les possibilités les plus utilisées et ce aussi bien en français qu'en néerlandais. Par ailleurs, un manuel d'utilisation simplifié a également été rédigé pour les utilisateurs qui ne souhaitent que placer ou télécharger des documents.

Plusieurs juridictions sont déjà connectées.

Le succès de l'utilisation du KnowledgeTree dépend de l'utilisation qui en est faite par le chef de corps et/ou du fait que le chef de corps a désigné un collaborateur chargé de nourrir le KnowledgeTree de toutes sortes de données.

Actuellement, le KnowledgeTree est utilisé de différentes manières par les juridictions intéressées :

- la transmission par le magistrat de projets de décisions à son greffier ;
- la transmission de projets de décisions aux membres d'une chambre collégiale ;
- la conservation de toutes sortes de données soit d'une juridiction soit d'une chambre d'une juridiction.

La Commission se charge de la connexion des juridictions et de l'accompagnement des travaux du programme lorsque surviennent des problèmes.

Depuis 2010, une nouvelle version freeware offrant plus de possibilités que la précédente a été installée :

- le placement et le téléchargement de documents se déroulent plus rapidement ;
- trois interfaces sont disponibles, notamment en français, néerlandais et en anglais ;
- les possibilités sont élargies : un document peut par exemple être consulté sans devoir le télécharger.

Le nombre de demandes pour utiliser KnowledgeTree augmente annuellement car, peu à peu, les gens ont conscience de l'avantage d'utiliser le système à domicile sans aucune installation de programme.

La version payante offre encore plus de possibilités, mais en raison des restrictions budgétaires on ne doit pas s'attendre à une telle option dans un avenir proche.

Compte tenu du lancement d'*Iudexnet*, il est possible que certaines juridictions utiliseront *Iudexnet* au lieu de *KnowledgeTree*. Dès lors, beaucoup dépendra de la facilité d'utilisation pour télécharger et consulter les données sur *Iudexnet*.

De toute façon, et malgré le démarrage d'*Iudexnet*, *KnowledgeTree* continuera d'être utilisé par la Commission de Modernisation et restera à la disposition des juridictions qui le souhaitent.

### **3.6.3. Mise à la disposition de tous les magistrats de documentation (KnowledgeTree)**

Les magistrats sont submergés d'informations et de documentation via principalement des newsletters, des sites internet et des courriels.

Dans le cadre d'un de ses objectifs (information et communication), la Commission voulait mettre à la disposition des magistrats un instrument avec

lequel ces derniers auraient pu, facilement et en toute sécurité, avoir accès et conserver des données, sans devoir installer un programme ou sans devoir se préoccuper de l'endroit où ces données devaient être conservées.

Depuis octobre 2007, la Commission utilise avec satisfaction l'application KnowledgeTree. Il s'agit d'une application de gestion de documents également expérimentée par le CTI du SPF Justice (qui s'occupe du soutien technique). L'application, ainsi qu'un manuel d'utilisation des principales fonctions, ont été mis à la disposition des magistrats du siège et du ministère public.

La Commission se charge périodiquement de la mise à jour des données et propose des démonstrations de l'application aux juridictions intéressées.

Diverses rubriques sont tenues à jour sur le KnowledgeTree parmi lesquelles des newsletters concernant des formations, des Codes qui sont convertis en format PDF, etc. et ce, chaque fois dans deux langues nationales.

Depuis 2009, KnowledgeTree est également utilisé dans le cadre du projet frais de justice en matière répressive ; différents documents sont mis à la disposition des magistrats de référence et des autres magistrats qui utilisent l'application (tarifs en matière de frais de justice, modèles d'ordonnances pour réduire les montants réclamés, circulaires, etc.).

Maintenant que le projet *Iudexnet* a définitivement été lancé, un certain nombre de données générales de *KnowledgeTree* ont été hébergées sur *Iudexnet*, impliquant à terme que cette partie ne sera plus gérée par la Commission de Modernisation.

#### **3.6.4. Liaison des juridictions du travail à la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)**

Ce projet, débuté en 2008, a été, à plusieurs reprises, qualifié par les autorités politiques et administratives de prioritaire. Notre rapport 2009 se voulait optimiste puisqu'une étude de faisabilité du SPF Justice avait été déposée à la fin de l'année 2009, aussi pouvait-on espérer de voir entrer le projet dans une phase de réalisation plus concrète. Or, il n'en a rien été.

Au cours de l'année 2010 le chef de projet du service d'encadrement ICT du SPF Justice a été remplacé. Quelques semaines plus tard, en août, le nouveau chef de projet a été désigné. Cette désignation était concomitante à une profonde réorganisation du service d'encadrement ICT.

Pour le projet, un comité de suivi a été créé auquel participe la CMOJ et le SPF Justice. Une première réunion a été organisée le 9 septembre 2010. A cette occasion, le SPF Justice a précisé qu'il abandonnait la formule jusqu'alors préconisée c'est-à-dire l'utilisation de la plateforme REA/TPI pour se tourner vers un web service afin de communiquer de manière sécurisée avec la BCSS. Il est aussi apparu à cette réunion que la transmission des informations jusqu'alors recueillies ne s'était pas opérée entre les chefs de projet de l'ICT. Tout

recommençait donc à zéro pour l'ICT...lors de la seconde réunion du comité le 27 octobre 2010.

Entretemps, vu le silence du SPF Justice pendant des mois, la BCSS a pris d'autres engagements et n'avait plus de disponibilités avant plusieurs mois.

Des visites sur le terrain ont été organisées pour l'ICT à l'Auditorat du travail de Bruxelles et des contacts ont été noués avec le Tribunal du travail de Bruxelles. Ce sont là les dernières informations qui sont parvenues à la CMOJ.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Forum de concertation informatique mis sur pied par le ministre de la Justice et qui rassemble le siège, le ministère public et l'administration, est compétent pour gérer l'ensemble des projets informatiques. Il lui revient donc de reprendre la main. La CMOJ ignore si des initiatives ont déjà été prises.

Vu l'état de la situation, la CMOJ a décidé de mettre ce projet en suspens. Elle regrette amèrement la tournure des événements, l'énergie perdue, les espoirs déçus, le manque de professionnalisme et le désintérêt d'une administration fermée sur elle-même. Ce type de projet aurait dû être « bouclé » en moins de deux ans.

### 3.6.5. Enquête auprès des magistrats concernant l'utilisation de banques de données juridiques en ligne

Le 17 novembre 2010, la Commission centrale pour la Documentation a sollicité l'avis de la Commission de Modernisation quant au maintien ou non de deux banques de données juridiques (Strada et Jura).

La Commission de Modernisation estimait important de fonder son avis sur l'opinion même de l'OJ.

La question a donc été posée aux magistrats du siège et du parquet au moyen d'un publipostage envoyé le lundi 22 novembre 2010 à l'ensemble des chefs de corps, à deux e-groupes de magistrats et via *Omptranet*. Un rappel a été envoyé le lundi 29 novembre 2010.

Cette enquête a été clôturée le 8 décembre 2010.

Des 1231 magistrats à avoir répondu clairement, 1140 d'entre eux se sont prononcés en faveur du maintien des deux banques de données et 91 se sont exprimés pour le maintien d'1 seule banque de données. Le résultat de cette enquête a été communiqué au Ministre de la Justice.

Dans une lettre du 2 décembre 2010, la Commission de Modernisation faisait notamment savoir au Ministre de la Justice sa position en faveur du maintien de 2 banques de données et ce, pour les raisons suivantes :

- *« les membres de la Commission centrale pour la Documentation – lesquels ont été désignés par le Ministre de la Justice et sont quotidiennement confrontés à la pratique – ont motivé de manière*

*sérieuse et exhaustive pourquoi le maintien de deux banques de données était indispensable. La Commission de Modernisation se rallie sans réserve à cette argumentation;*

- *la Commission de Modernisation tient ici encore à ajouter que, de jour en jour, la magistrature doit faire face à des avocats de plus en plus spécialisés, de sorte qu'il est évident qu'étant amenée à statuer sur tout litige, elle doit pouvoir disposer de la documentation la plus étendue qui soit afin de répondre et/ou de réfuter les conclusions des avocats. À l'instar de ce qui se fait dans les affaires pénales où les délits doivent être combattus avec les techniques les plus modernes que le législateur veut bien mettre à la disposition de la magistrature, chaque juge – que ce soit au civil ou au pénal – doit pouvoir disposer des moyens les plus étendus (notamment dans ce cas-ci l'ensemble de la jurisprudence et de la doctrine et pas seulement une partie de celles-ci) afin d'apporter une réponse adéquate aux arguments des avocats spécialisés ;*
- *il ressort de l'enquête menée auprès des magistrats (en l'occurrence, les clients) que pratiquement tout le monde s'est exprimé pour le maintien de deux banques de données juridiques. On ne peut être plus clair. Le fait que seul un nombre limité de magistrats aient répondu ne pourrait jouer en leur défaveur compte tenu des multiples raisons qui peuvent l'expliquer : non-transmission du courriel de l'enquête, découragement à l'égard du fait que les moyens de travail sont sans cesse rabaissés, etc. »*

La Commission de Modernisation faisait également savoir au Ministre de la Justice que, à l'instar de la Commission centrale pour la Documentation, elle était parfaitement consciente que la situation budgétaire du pays rendait des mesures d'économie impératives. À cela, les magistrats ne peuvent y faire exception et la Commission de Modernisation est persuadée qu'ils ne le souhaitent en rien vu la fonction d'exemple qu'il leur incombe de remplir.

Mais il serait tout aussi erroné de vouloir pratiquer des coupes claires dans le budget sur l'un des principaux outils de travail des magistrats sans tenir compte des propositions de la Commission centrale pour réaliser ces économies.

Le marché public pour la mise à disposition d'une banque de données juridiques (Justinfo) a été attribué le 24 mars 2011, par le Conseil des ministres, à la société Kluwer. Le Ministre de la Justice a simultanément reçu mission de négocier pour une deuxième banque de données. De son côté, la Commission centrale pour la Documentation a été chargée de présenter un plan de rationalisation en vue de réduire les abonnements « papier ». Ce plan doit être présenté au Conseil des ministres en septembre 2011.

Les contrats avec Strada et Jura seront prolongés de trois mois, plus précisément au plus tard jusqu'au 30 juin.

## 3.7. Projets internes

Pour lui permettre d'accomplir ses activités le mieux possible, la Commission a dû développer, depuis son installation, des projets internes qui ont été décrits lors des deux précédents rapports d'activités. Il n'a pas été jugé utile de reprendre cette description ici. Les textes sont disponibles sur notre site internet depuis lequel ils sont téléchargeables.

Pour mémoire, cela concerne la mise au point d'un fichier de projets, la rédaction d'un modèle de convention de partenariat, le développement de notre site internet, le développement et le lancement d'un groupe virtuel, l'adoption d'un système de gestion de la documentation, et le développement et l'adoption d'une charte graphique.

### 3.7.1. Lancement d'une e-newsletter

En octobre 2010, la Commission de Modernisation a diffusé sa première newsletter électronique. Destinée en priorité aux membres de l'Ordre judiciaire et aux acteurs de la Justice, la newsletter a pour objectif d'augmenter la notoriété de la Commission et de ses projets. Elle permet également à ses lecteurs d'entrer en contact avec la Commission et/ou le responsable d'un projet.

Elle est rédigée dans un style moderne qui utilise des phrases courtes, un langage compréhensible. Les textes sont pour la plupart du temps accompagnés de photos. Le lay-out est soigné. La Commission est épaulée par l'équipe communication du SPF Justice.

Les sujets de la newsletter sont divers : informations sur les nouveaux projets, état d'avancement des projets en cours, liens avec l'actualité de la Commission (participation à des colloques, édition de nouveaux rapports, etc.). Le tout est classé dans des rubriques récurrentes (Focus, Actualités, Agenda, En bref).

La newsletter est trimestrielle ; elle est envoyée à plus de 1.000 destinataires.

Si vous souhaitez la recevoir, vous pouvez en faire la demande en envoyant un e-mail à : [cmro.cmoj@just.fgov.be](mailto:cmro.cmoj@just.fgov.be)

### 3.7.2. Actualisation et rénovation du site internet

La Commission de Modernisation a créé en interne son premier site internet, en 2007. Il s'est enrichi au fur et à mesure des années et des projets menés.

En 2010, la Commission a continué d'alimenter cet important moyen de communication. Aujourd'hui, le site propose de nombreuses informations sur la Commission et sur des organisations externes, ainsi que des infos annexes qui ne font pas partie de son *core business*. Depuis juillet 2010, une réflexion est menée au sein de la Commission pour optimiser son site internet afin d'en faire une réelle vitrine de ses réalisations.

Pour ce faire, la Commission a répondu aux questions essentielles qu'elle devait se poser en matière de communication :

- quel objectif veut-elle atteindre avec son site internet ?
- quel est son groupe cible ?
- quels sont les messages principaux à communiquer ?
- quelles sont les limitations ? (délai, budget, personnel, moyens techniques)

Suite à ces réflexions, la Commission de Modernisation a décidé de rénover en profondeur son site internet, que ce soit au niveau de l'architecture, du contenu ou du graphisme.

Le site a été restructuré autour des missions primaires de la Commission. Ainsi, il met en avant les réalisations de la Commission et renvoie le public vers les sites externes compétents (SPF Justice, Finances, Economie, [belgium.be](http://belgium.be) etc.) plutôt que de proposer des infos déjà existantes, au risque de ne pas les actualiser.

Les textes ont également été réécrits dans un style web (plus court, plus direct, avec des hyperliens permettant d'obtenir un complément d'informations le cas échéant).

Outre une rubrique sur la Commission (missions, valeurs, objectifs...), le site présentera les nombreux projets qu'elle a réalisés ou qui sont en cours d'exécution. Ceux-ci seront classés en 6 thèmes : Finances, Personnel, Communication, Instruments de gestion, Organisation et Outils de travail. Le futur site proposera aussi des actualités, les publications et les communiqués de la Commission, des liens intéressants et un accès à nos newsletters.

Le nouveau site de la Commission devrait être lancé cet été.

### 3.7.3. Participation aux initiatives de formation

Cette année encore, les membres et collaborateurs de la Commission, soucieux de parfaire leurs expertises et leurs savoirs, ont suivi ou dispensé diverses formations dans les domaines de l'informatique et du management. Ainsi, un de ses membres a pris l'initiative de poursuivre un troisième cycle universitaire en management.

Les membres de la Commission ont également participé à différents colloques et journées d'étude tels que :

- « Dire le droit et être compris »
- « Perspectives sur la réforme judiciaire »
- « La Justice en questions »
- « Le Nouveau Management de la Justice »
- « International Conference Quality in Justice »
- « Magistrats et policiers en communication avec les experts »

De plus, deux membres de la Commission se sont investis dans le cursus « Frais de justice en matière pénale », organisé par l'Institut de Formation judiciaire.

Selon le cas, les membres de la Commission sont intervenus en qualité d'orateur ou en tant que participant.

\* \* \*

\* \*

\*

## 4. ACTIVITES PERMANENTES

### 4.1. Participation aux réunions du Comité d'accompagnement du Bureau Permanent de la Mesure de la charge de travail et Développement de l'organisation (Collège des procureurs généraux)

Avec l'approbation du Collège des Procureurs généraux, le « bureau permanent mesure de la charge de travail » a, depuis septembre 2010, changé son nom en « bureau permanent mesure de la charge de travail et développement de l'organisation » (abrégé en M&D). Le bureau permanent entend ainsi indiquer qu'il ne se limitera (dorénavant) pas à enregistrer, mais également à fournir concrètement des avis aux parquets sur les améliorations qui peuvent être apportées en matière de processus et d'organisation.

Les activités de la Commission dans le cadre du Comité d'accompagnement consistaient à la préparation et à la participation aux réunions du Comité d'accompagnement suivantes :

- 26/06/2010, avec à l'ordre du jour e.a.
  - la mesure de la section correctionnelle 2008 ;
  - les conclusions du séminaire stratégique « une étape supplémentaire dans la méthodologie de la mesure de la charge de travail du MP » : actions entreprises et à prendre.
- 7/12/2010, avec à l'ordre du jour e.a.
  - nouvelles actions pour l'optimisation de la méthodologie ;
  - résultats de l'actualisation des processus de travail ;
  - la collaboration avec le SPF et le siège.

Depuis décembre 2010, le comité d'accompagnement s'est enrichi de nouveaux membres. Outre des représentants du bureau permanent M&D, du secrétariat du collège des procureurs généraux, des parquets généraux et des parquets, sont également représentés au sein du comité les organes suivants : Conseil consultatif de la Magistrature, la Cellule stratégique du Ministre de la Justice, la CMOJ, le Service de la Politique criminelle, le SPF Justice, le Conseil supérieur de la Justice et le Bureau Permanent Statistiques et Mesure de la charge de travail (du siège).

#### 4.2. Participation aux réunions du Comité d'accompagnement du projet « Mesure de la charge de travail des cours et tribunaux ».

La Commission est représentée au Comité d'accompagnement qui a vu le jour le 4 juin 2008 en exécution du protocole relatif à la mesure de la charge de travail dans les cours et tribunaux lequel a été conclu par divers acteurs judiciaires avec le Ministre de la Justice.

La Commission apporte, par son projet dénommé *Æquus*, un appui au magistrat chef de projet chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un instrument de mesure de la charge de travail pour le siège.

Un membre de l'équipe du projet *Æquus* participe aux réunions du Comité d'accompagnement sans voix délibérative et sa tâche consiste principalement à éclairer le Comité d'accompagnement quant au déroulement de la mission d'appui apportée au projet mesure de la charge des cours et tribunaux.

Quatre réunions du Comité d'accompagnement ont eu lieu pendant la période couverte par le rapport d'activités (le 7 octobre 2010, le 6 décembre 2010, le 17 janvier 2011 et le 14 février 2011).

Durant ces réunions, les points suivant ont été abordés :

- le 7 octobre 2010 :
  - l'état d'avancement du projet de la mesure de la charge de travail dans les cours d'appel ;
  - la sélection de deux tribunaux du travail par rôle linguistique qui endosseront le rôle de sites pilote dans la poursuite du projet de mesure de la charge de travail ;
  - un exposé du rapport intermédiaire mesure de la charge de travail au sein des cours d'appel (volet correctionnel) par l'équipe de projet *Æquus* ;
  - un accord de réciprocité consistant à permettre la présence d'un représentant du Collège des Procureurs généraux en qualité d'observateur.
  
- le 6 décembre 2010 :
  - le matin : présentation de l'avis rendu par les professeurs des universités de Leuven et de Liège aux membres du Comité d'accompagnement et aux représentants des cinq cours d'appel ;
  - l'après-midi : séance de questions et réponses.

- le 17 janvier 2011 :
  - discussion des membres du Comité d'accompagnement à partir d'une liste de questions relative n° à la mesure de la charge de travail qui résultent du rapport des universités ; liste élaborée par le magistrat chef de projet.
  
- Le 14 février 2011 :
  - discussion et approbation de la motivation des décisions du 17 janvier 2011 ;
  - détermination des critères de désignation des sites pilotes des tribunaux de première instance, des tribunaux de commerce et des tribunaux du travail.

#### **4.3. Participation au Conseil d'administration de l'Institut de formation judiciaire**

A la suite de la modification de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de formation judiciaire, la Commission de Modernisation, par la présence de son président ou de son vice-président, est devenue membre de droit du Conseil d'administration.

Sept réunions du Conseil d'administration ont eu lieu pendant la période couverte par le rapport d'activités (4 mars, 25 mars, 5 mai, 24 juin, 23 novembre, 16 décembre 2010 et 20 janvier 2011).

Durant ces réunions, le conseil d'administration a exercé ses compétences de contrôle, a adopté le budget 2010 ainsi que le plan d'action et le plan de personnel. Il a approuvé les comptes après avoir pris connaissance du rapport des réviseurs d'entreprise auxquels il avait été décidé de faire appel. Le rapport annuel d'activités 2009 a été approuvé. Les premières discussions relatives à l'exercice 2011 ont également commencé.

#### **4.4. Participation aux réunions du Conseil Général des partenaires de l'Ordre judiciaire**

L'article 10 de la loi du 20 juillet 2006 instaure un Conseil Général des partenaires.

Conformément à ce même article, les président et vice-président de la Commission sont membres de droit de ce Conseil.

Compte tenu des événements politiques, le Conseil général des partenaires ne s'est réuni qu'une seule fois, soit le 22 avril 2010. A cette réunion, il a été question de l'enquête relative au fonctionnement de l'Ordre judiciaire à l'occasion de l'affaire Fortis, de la note ministérielle sur la politique pénale et d'exécution des peines et de la réforme du paysage judiciaire.

\* \* \*

\* \*

\*

## CONTACT



### 1. Visite

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire est située, depuis le 20 juin 2011, Boulevard de Waterloo 70 à 1000 Bruxelles.

(Métro Louise – Tram 92 / 94)

### 2. Par courrier

Le courrier peut être adressé à : Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire – Boulevard de Waterloo, 70 à 1000 Bruxelles.

### 3. Téléphone et télécopie

Le numéro de téléphone général de la Commission est le 02/557.46.50

Le numéro de télécopie est 02/557.46.70

#### 4. Mail

L'adresse mail est [cmro.cmoj@just.fgov.be](mailto:cmro.cmoj@just.fgov.be)

#### 5. Site

Le site est accessible via l'internet par <http://www.cmro-cmoj.be>

\* \* \*  
\* \*  
\*