



COMMISSION DE MODERNISATION DE L'**ORDRE JUDICIAIRE**

RAPPORT ANNUEL 2012 – ACTIVITÉS 2011

JUILLET 2012

RAPPORT ANNUEL 2012 – ACTIVITES 2011

PERIODE DU 1^{ER} MARS 2011 AU 29 FEVRIER 2012

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
PARTIE I: ORGANISATION ET MISSION	8
1. ORGANISATION	9
1.1. BASE LEGALE	9
1.2. COMPOSITION	9
1.2.1. Selon la loi.....	9
1.2.2. En pratique.....	11
1.3. MOYENS DE FONCTIONNEMENT	15
1.3.1. Moyens financiers.....	15
2. MISSION, VALEURS ET OBJECTIFS	16
2.1. MISSION ET VALEURS.....	16
2.2. OBJECTIFS.....	17
2.3. METHODOLOGIE DE TRAVAIL	19
2.3.1. L'approche	19
2.3.2. Les valeurs.....	20
2.3.3. Le travail par projet	20
2.3.4. La convention de partenariat	21
PARTIE II: ACTIVITES.....	23
3. PROJETS	24
3.1. FINANCES	25
3.1.1. Frais de justice en matière répressive.....	25
3.2. PERSONNEL	28
3.2.1. Descriptions des fonctions du personnel judiciaire de niveau A, des greffiers et des secrétaires : de la phase I à la phase II	28
3.2.2. Charge psychosociale.....	33
3.2.3. Formation au management - IFJ.....	34
3.3. COMMUNICATION.....	34
3.3.1. Constitution et mise à disposition d'un e-groupe d'information (dans le cadre de l'information externe).....	34
3.3.2. Constitution et mise à disposition d'un e-groupe de communication (communication externe).....	35
3.3.3. Iudexnet	35
3.3.4. Le dialogue interne en tant que facteur d'amélioration.....	36
3.4. INSTRUMENTS DE GESTION	37
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.....	37
3.4.2. Justpax – SAS - MACH	39
3.4.3. Les produits du tribunal de la jeunesse (projet J_AN_A)	41
3.5. ORGANISATION	43
3.5.1. Enquête exploratoire auprès du tribunal de la jeunesse d'Anvers (J_AN)	43
3.5.2. Gestion de l'instruction – Huy.....	43

3.5.3. Réaménagement du paysage judiciaire	44
3.5.4. La cour d'appel de Gand	45
3.6. OUTILS DE TRAVAIL	47
3.6.1. JustScan	47
3.6.2. KnowledgeTree – évaluation intermédiaire.....	51
3.7. PROJETS INTERNES	54
3.7.1. Réalisation et diffusion de la newsletter	54
3.7.2. Réalisation et lancement du nouveau site internet	55
3.7.3. Réalisation d'un nouveau logo	56
3.7.4. Participation aux initiatives de formation	56
4. ACTIVITES PERMANENTES	58
4.1. PARTICIPATION AUX REUNIONS DU COMITE D'ACCOMPAGNEMENT DU BUREAU PERMANENT DE LA MESURE DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION (COLLEGE DES PROCUREURS GENERAUX).....	58
4.2. PARTICIPATION AUX REUNIONS DU COMITE D'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET « MESURE DE LA CHARGE DE TRAVAIL DES COURS ET TRIBUNAUX »	58
4.3. PARTICIPATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'INSTITUT DE FORMATION JUDICIAIRE	60
4.4. PARTICIPATION AUX REUNIONS DU CONSEIL GENERAL DES PARTENAIRES DE L'ORDRE JUDICIAIRE	61
4.5. SUIVI DES ACTIVITES PARLEMENTAIRES.....	62
CONTACT	63
1. VISITE	63
2. PAR COURRIER.....	63
3. TELEPHONE ET TELEFAX.....	64
4. MAIL	64
5. SITE	64

INTRODUCTION

Le présent rapport couvre la cinquième année d'activités de la Commission de Modernisation qui s'étend du 1^{er} mars 2011 au 29 février 2012.

Cette dernière année a été particulièrement difficile car l'environnement politique a été, une nouvelle fois, instable en raison de la période des affaires dites courantes qui s'est étalée jusqu'au 5 décembre 2011 inclus. Nous l'avons déjà dit l'année passée à quel point cette situation a été préjudiciable aux projets de modernisation. Le plus bel exemple concerne le projet frais de justice en matière pénale pour lequel aucune initiative structurelle n'a été prise depuis plus de deux ans alors que ce poste budgétaire n'arrête pas d'être de plus en plus lourdement grevé.

Fort heureusement, dès le 6 décembre, le nouveau gouvernement a vu le jour. Le programme du gouvernement prévoit de nombreuses initiatives en matière de modernisation de l'appareil judiciaire. La nouvelle Ministre de la Justice a décidé d'associer la CMOJ à ses initiatives en matière de paysage judiciaire et nous la remercions. Nous sommes partie prenante dans le groupe de réflexion « Think tank » ainsi que dans le Comité de pilotage de la réforme. Après cinq années d'attente, la Commission se trouve enfin impliquée dans une réforme pour laquelle elle avait été créée lors de l'adoption du plan Thémis par le gouvernement Verhofstadt II. Cette réforme ouvre des perspectives d'avenir importantes et intéressantes pour l'OJ et pour la Commission de Modernisation. Elle constitue ni plus ni moins la plus essentielle des réformes depuis l'adoption du Code judiciaire en 1967. Les conséquences collatérales du redécoupage du paysage judiciaire seront nombreuses pour la gestion de toutes les ressources transférées aux cours et tribunaux. Il faut dès à présent préparer l'avenir et bien identifier les nombreuses actions à entreprendre pour que la mutation se fasse de manière ininterrompue tout en maintenant l'activité juridictionnelle. Le comité de pilotage créé par la Ministre de la Justice sera le lieu stratégique, il suivra la mise en œuvre de toutes les initiatives.

Le 6 décembre, c'est également à cette date que la Commission de Modernisation et tous les autres occupants du bâtiment Thémis ont perdu la traditionnelle crémaillère, moment symbolique au cours duquel on reçoit toutes celles et ceux avec qui la Commission travaille. La CMOJ a emménagé au 70, Boulevard de Waterloo en juin 2011 et a pris possession du 9^{ème} étage. Nous remercions le SPF Justice d'avoir mis ces magnifiques bureaux à notre disposition. Toutefois, il faut constater que depuis l'installation, des problèmes récurrents existent notamment en matière d'air conditionné et de circulation d'air ; nous attendons depuis lors que le département solutionne ces graves manquements. De très (trop) nombreuses réunions avec toutes les parties concernées ont été organisées, sans résultat jusqu'à présent...

2011 a été aussi une année de mouvement au sein de l'équipe de la Commission. En effet, trois personnes ont quitté leur fonction, deux pour une retraite anticipée et le troisième pour des raisons personnelles. Elles n'ont pas été remplacées, ce qui handicape fortement le travail de l'équipe et freine le développement de nouveaux projets. Parmi les départs, il faut relever celui des deux magistrats néerlandophones ce qui pose des problèmes particuliers.

2012 s'annonce très difficile aussi car outre les non-remplacements, la Commission a dû enregistrer un nouveau départ en mai 2012 (pour cause de nomination dans une institution communautaire) et en connaîtra un autre en décembre (pour cause de retraite anticipée).

Les mesures gouvernementales en matière de pension ne sont pas étrangères au départ des trois magistrats.

La fin de mandat, prévue pour le 28 février 2013, sera difficile pour les membres actuels. La Ministre de la Justice a pris l'engagement de faire procéder à la publication de tous les postes suffisamment tôt pour assurer une continuité aux projets toujours en cours à la fin de l'année 2012. La capacité de travail de la CMOJ sera certes réduite mais tous les engagements pris antérieurement seront respectés.

L'année écoulée a été placée sous le signe de la continuité pour bon nombre de projets qui ont nécessité de gros investissements en temps et en énergie. Tel fut le cas pour la mesure de la charge de travail, les descriptions de fonctions et les frais de justice en matière pénale. Plusieurs projets se sont également terminés au cours de l'année écoulée comme par exemple celui qui concerne le tribunal de la jeunesse d'Anvers ou encore les produits des tribunaux de la jeunesse.

En termes de nouveaux protocoles, nous avons conclu, en novembre 2011, une convention de collaboration avec la Cour d'appel de Gand ayant trait plus particulièrement à son greffe et à l'organisation de celui-ci. Ce projet est présenté de manière approfondie ci-après. Un autre nouveau projet commencé au cours de la période de référence est celui que nous avons appelé « Dialogue interne » ; nous nous sommes directement inspirés d'expériences menées dans les systèmes judiciaires nordiques qui connaissent depuis de nombreuses années ce type de démarches extrêmement dynamiques pour la juridiction qui la mène. Plusieurs juridictions ont manifesté leur intérêt et nous espérons pouvoir accompagner une expérience au cours de l'année 2012.

Enfin, il faut aussi rappeler que dans certains cas, la Commission a investi plus ou moins de temps dans des contacts préalables à la décision de réaliser un projet. Ainsi par exemple, la CMOJ a été contactée par l'ONSS pour rénover la manière dont l'Office communique les informations aux greffes des tribunaux de commerce. Ainsi, après plusieurs réunions, le SPF Justice et les juridictions concernées ont décidé de poursuivre le projet sans le concours de la CMOJ. Dans ce cas, nous n'avons pas rédigé ni fiche de projet, ni compte-rendu.

Un autre exemple concerne l'appui que la Commission a donné à un juge de paix pour qu'il réalise son projet de réaménagement de l'accueil du justiciable.

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.

Relations soutenues et de qualité également avec le SPF Justice et plusieurs de ses directions générales ; celles de l'organisation judiciaire et le service d'encadrement ICT. La CMOJ a réintégré le Comité de pilotage du projet informatique JustScan.

Toutefois, il faut rappeler 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. Le type de collaboration retenue entre le Forum et la Commission de Modernisation a donc été ponctuel et lié à certains projets sur un plan plus opérationnel (exemple : JustScan). Un autre projet, introduit par l'ONSS auprès de la CMOJ, et qui consistait à moderniser la transmission des données vers les tribunaux de commerce, n'a pu être poursuivi car le SPF Justice a estimé qu'il pouvait le réaliser seul sans l'aide de la CMOJ.

La CMOJ a également continué de 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.

Les membres de la Commission se sont tous pour la plupart inscrits dans des processus de formation, en tant que formateur ou en tant que bénéficiaire de la formation, et ce dans le but de garder un haut niveau de compétences.

Enfin, la Commission a également des activités permanentes telles que le poste d'administrateur au sein du Conseil d'administration de l'Institut de formation judiciaire ou encore la participation au Conseil général des partenaires de l'Ordre judiciaire. Ces points font aussi l'objet de développements dans ce rapport.

Depuis le début de ses travaux, la Commission de Modernisation est convaincue de l'importance de la communication d'informations au sein des cours et tribunaux. C'est pourquoi très vite, la CMOJ s'est dotée d'un site internet réalisé avec les moyens du bord. En 2011, nous avons décidé de professionnaliser notre communication par la refonte totale du site et par la réalisation d'une newsletter trimestrielle adressée par la voie électronique à plus de 1400 destinataires. De plus, nous avons aussi attaché plus d'importance à la présentation de nos réalisations qui s'est traduite par le choix de couleurs vives et d'un graphisme moderne. Les rapports les plus essentiels ont fait l'objet d'une synthèse présentée sous forme d'une plaquette pour permettre une meilleure diffusion auprès de notre public cible.

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^{er} 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^{er} juillet 2010. Virginie Vanholme (francophone) a ainsi rejoint l'équipe. De plus, depuis le 1^{er} 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.

Eric BEAUCOURT et Freddy TROCH ont été admis à la retraite durant la période visée par le présent rapport d'activités ; respectivement les 1^{er} septembre 2011 et 1^{er} mai 2011. Claudy DELAUNOY a quant à lui quitté la CMOJ le 1^{er} juin 2011.

Depuis le 1^{er} septembre 2011, Jean-Paul JANSSENS, exerce, en sus de ses fonctions de Vice-président, celles de président de la Commission de Modernisation.

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^{er} mars 2007, il occupe le poste de président depuis le 1^{er} mars 2010. Depuis le 1^{er} janvier 2010, il cumule la fonction de magistrat-chef de projet et responsable du Bureau permanent statistiques et mesure de la charge de travail. A été admis à la retraite le 1^{er} septembre 2011.

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^{er} 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^{er} mars 2007. A quitté la Commission de Modernisation le 1^{er} juin 2011.

Xavier De Riemaecker

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^{er} 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^{er} mars 2007 au 28 février 2010 ; depuis le 1^{er} 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^{er} 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^{er} mai 2009.

A été admis à la retraite le 1^{er} mai 2011.

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^{er} 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 2011, la Commission de Modernisation a été créditée, comme depuis son installation, d'un budget de 4400 euros pour son fonctionnement. Ce budget, réparti en deux catégories ; menues dépenses et réunions de travail a été géré parcimonieusement. En effet, en fin d'exercice, ce budget présentait un solde positif de plus de 2000 euros.

Les dépenses se répartissent comme suit : 864,20 euros ont été utilisés pour l'organisation et la tenue de réunions de travail dans ou hors des locaux de la CMOJ et 1385,65 euros ont été dépensés en « menues dépenses ». Cette rubrique couvre les frais liés à l'achat de petit matériel et fournitures de bureau ainsi qu'à l'acquisition d'ouvrages et de publications utiles pour les travaux de la Commission.

Déplacements :

Dans le cadre des projets suivis par les membres de la Commission, de très nombreux déplacements doivent être effectués dans différentes juridictions du Royaume. L'utilisation du moyen de transport le moins onéreux est toujours privilégié ce qui implique que lorsque plusieurs collègues se rendent au même endroit, la solution du covoiturage est avantagée. Par contre, pour des déplacements uniques, les transports publics sont majoritairement utilisés. Durant l'année 2011, les membres de la CMOJ ont parcouru près de 12000 kilomètres et ont effectué une trentaine de déplacements aller-retour via les transports publics (SNCB).

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'Ordre Judiciaire**, 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 immanquablement 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^{er} 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 efficacité et son efficacie 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'efficacité, d'efficacie 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-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 future 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.

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 les rapports d'activités précédents, 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 à 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, dès l'année 2011, 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, de 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 proposé une nouvelle session de formation plus axée sur la pratique. Le SPF Finances y participe 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 classée dans une application informatique KnowledgeTree.

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 a été 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 lui a été remis en novembre 2011 et une large diffusion en a été 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 a été exploitée pour la formulation de modifications à apporter aux processus de travail. Nous avons renouvelé cet exercice dans deux tribunaux – Charleroi et Leuven - en analysant les jugements rendus dans le courant de mars 2011. Nous voulions avoir un étalon de comparaison. Globalement les tendances de fond sont les mêmes et notre étonnement est toujours aussi grand quant au peu de frais, de factures présentes dans les dossiers et principalement en ce qui concerne la téléphonie et l'ADN. Un grand désordre administratif règne un peu partout, pas de

classement systématique, pas de systématisation, les factures émises après jugement ne sont pas représentées au juge du fond...

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 ont été exploitées dans notre rapport « processus » 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^{er} janvier 2012 – qui devrait simplifier l'unification des processus de travail. Au moment d'écrire ce rapport, nous apprenons que son utilisation n'est pas encore généralisée. Dans les sites pilotes, l'utilisation de ce logiciel a entraîné des retards considérables dans le traitement des factures ; plusieurs milliers de factures ont été mises en traitement avec des retards inadmissibles.

En juin 2011, la Commission a publié la quatrième édition du rapport frais de justice consacré aux dépenses 2010. 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, une nouvelle fois, 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, qui s'est terminée le 6 décembre 2011, a été vraiment préjudiciable à la bonne gestion des frais. Le projet frais de justice se poursuivra au cours de l'année et un nouveau rapport relatif aux dépenses a été publié en mai 2012.

Au cours de l'année écoulée, la Commission a investi le terrain et a noué des contacts intéressants à propos des tests génétiques avec le Collège des Procureurs généraux ainsi qu'avec l'INCC. D'ailleurs, il a été décidé d'organiser avec l'INCC une journée d'études « Regards inédits sur les frais de justice » qui s'est tenue le 9 mars 2012 dans les locaux de la maison des Parlementaires. Ce fut un succès puisque plus de 100 personnes ont répondu à l'invitation et la Ministre de la Justice a rehaussé cet événement de sa présence en acceptant de prendre la parole à cette occasion. Les actes de cette journée sont disponibles sur le site de la CMOJ.

Depuis le début des travaux de la Commission, nous plaçons pour l'utilisation d'un logiciel de gestion, unique et commun à tous les services judiciaires, plutôt sous la forme d'une application web. Cet outil permettrait de mettre très vite de l'ordre dans une gestion très chaotique. On a du mal à comprendre pourquoi cela ne se fait pas. En mars 2012, l'Ordre judiciaire, le SPF Justice et la Ministre de la Justice ont adopté un plan stratégique ICT pour la

période 2012-2014. La CMOJ n'a pas encore reçu les informations à ce sujet, aussi espérons-nous que le logiciel frais de justice a été retenu parmi les premières priorités.

3.2. Personnel

3.2.1. Descriptions des fonctions du personnel judiciaire de niveau A, des greffiers et des secrétaires : de la phase I à la phase II

Rappel du contexte :

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).

Ce projet s'est déroulé sur plusieurs années. La première phase, qui consistait à établir des propositions de descriptions et de familles de fonctions, a officiellement pris fin en juin 2011, avec l'envoi au Ministre de la Justice, du rapport final de cette mission. Les mois précédents ont été essentiellement consacrés à sa rédaction.

Le rapport se structure comme suit.

Un premier chapitre décrit la méthode de travail qui a été adoptée. Celle-ci se caractérise par un souci marqué d'associer les acteurs de terrain à la réflexion. Concrètement, ce souci s'est traduit d'une part, par une collecte d'informations qualitatives basée sur l'organisation d'ateliers, d'entretiens semi-structurés, de rencontres avec certains groupes professionnels, et d'autre part, par des allers-retours entre le terrain et le travail d'analyse, afin de soumettre ce dernier au regard critique de nos interlocuteurs.

Le deuxième chapitre analyse le contexte spécifique de l'Ordre judiciaire. Proposer des descriptions de fonction sans tenir compte de ce contexte était impensable. En effet, les descriptions de fonction (ou les familles de fonctions) doivent s'accorder à la mission de l'Ordre judiciaire, à ses valeurs et à sa culture en général, à sa structure, aux objectifs qu'il poursuit. Par ailleurs, les descriptions de fonction devraient, à terme, constituer le point d'ancrage de tous les autres aspects de la politique du personnel : politique salariale, élaboration des cadres, sélection, formation, évaluation, etc. Dès lors, ce chapitre s'efforce aussi de montrer comment certains aspects des descriptions et familles de fonctions proposées répondent à différents constats relatifs au contexte organisationnel.

Le rapport analyse ensuite les fonctions elles-mêmes, pour déboucher sur les propositions de descriptions et de familles de fonctions génériques.

Les fonctions suivantes ont été étudiées et décrites :

- les secrétaires et greffiers en chef ;
- les secrétaires et greffiers chefs de service ;
- les secrétaires et les greffiers ;
- les juristes de parquet et les référendaires ;
- les criminologues des parquets famille-jeunesse et leurs coordinateurs ;
- les analystes statistiques des parquets généraux et leurs coordinateurs ;
- les traducteurs réviseurs.

Sur le plan de leur contribution au fonctionnement de l'Ordre judiciaire, elles peuvent être regroupées en trois grandes catégories. 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.

Il existe entre le ministère public et le siège de nombreux parallélismes. C'est pourquoi, en ce qui concerne les fonctions classiques, les fonctions homologues des deux institutions (secrétaire/greffier, secrétaire en chef/greffier en chef, secrétaire chef de service/greffier chef de service, juriste de parquet/référendaire) ont chaque fois été traitées dans un seul chapitre. Leurs points communs ont d'abord été étudiés. Chaque fonction a été analysée séparément dans un second temps qui a permis de mettre en lumière ses caractéristiques particulières.

A l'exception de celle de traducteur réviseur, toutes les fonctions étudiées dans le rapport ont fait l'objet d'un traitement identique. La fonction a d'abord été observée telle qu'elle est exercée aujourd'hui (situation « as is »). Les évolutions qu'elle pourrait connaître dans le futur ont ensuite été envisagées (« to be »). Finalement, des descriptions et des familles de fonctions « as is + » ont été élaborées : pour une bonne part, elles correspondent à la réalité

actuelle des fonctions, tout en incluant déjà certains éléments des évolutions qui paraissent souhaitables pour le futur.

La conclusion du rapport met en évidence la recomposition du paysage des fonctions sur lequel il débouche.

Elle évoque ensuite les étapes formelles qui, sous la conduite de la Direction générale de l'Organisation judiciaire du SPF Justice, doivent à présent être entreprises. Les descriptions et familles de fonctions génériques doivent en effet être validées officiellement avant d'être incorporées dans un arrêté royal. Chaque membre du personnel judiciaire devra alors se voir attribuer une description de fonction générique qui devra ensuite être précisée au niveau local dans une description de fonction individuelle. Pour le niveau A, les descriptions de fonction génériques devront faire l'objet d'une pondération visant à les répartir dans les classes A1 à A5.

La conclusion du rapport insiste enfin sur la nécessité, au-delà de ces étapes formelles, de créer sur le terrain une assise suffisante pour les descriptions et familles de fonctions. C'est là une condition indispensable pour qu'elles aient une chance de devenir véritablement un instrument de gestion des ressources humaines plutôt que de rester lettre morte et d'être perçues par l'Ordre judiciaire comme une contrainte supplémentaire. Il est essentiel également que la réflexion stratégique entreprise dans le rapport puisse se prolonger sur le terrain pour déboucher sur une vraie gestion stratégique des ressources humaines au sein de l'Ordre judiciaire.

Au cours des mois d'été, le rapport (qui originellement comportait des parties en néerlandais et des parties en français) a été traduit, relu, corrigé, afin de pouvoir mettre à la disposition de l'Ordre judiciaire deux versions unilingues complètes.

La diffusion en a eu lieu en septembre 2011, marquant ainsi le début d'une deuxième phase de ce projet.

Au cours de celle-ci, il s'est agi, tout d'abord, de communiquer sur le projet, en utilisant pour ce faire différents vecteurs : diffusion du rapport final, exposés sur le terrain et auprès de différents *stakeholders*, rédaction et large diffusion d'une plaquette de synthèse et de présentation du rapport final, préparation d'une deuxième édition du rapport final.

Par ailleurs, l'objet de la phase deux est d'assurer

- le suivi de la réception du rapport final
- et la préparation du travail des comités de validation.

A cette fin, les différentes réactions au rapport reçues par la Commission ont été étudiées pour faire l'objet d'une note additionnelle en cours de préparation, qui sera communiquée aux comités de validation.

Des outils visant à faciliter la tâche des comités de validation sont également sur le métier : tableaux synoptiques de fonctions présentant des similitudes et tableau alphabétique synthétisant les caractéristiques essentielles des rôles utilisés dans les descriptions et familles de fonctions.

Enfin, à la suite de demandes émanant de l'Ordre judiciaire, des descriptions de fonction ont été mises à l'étude pour des fonctions qui n'appartenaient pas au périmètre d'origine du projet.

Pour cette deuxième phase, la Commission a réduit son investissement en personnel, qui a oscillé entre 2 et 2,5 ETP tout au long de la première période.

Un inventaire chronologique des activités de la période s'étendant du 1^{er} mars 2011 au 29 février 2012, figure ci-après :

Phase I

Mars – Juin :

- . Rédaction du rapport final

Mars :

- . Réunion de concertation avec un représentant du Collège des Procureurs généraux à propos du statut des juristes du Collège

Avril :

- . Réunion de concertation avec les représentants de la CENEGER
- . Réunion de concertation avec la DG Organisation judiciaire du SPF Justice

Juillet :

- . Envoi du rapport final à la cellule stratégique du Ministre de la Justice

Juillet-Septembre :

- . Préparation des deux versions unilingues du rapport final

Phase II

Septembre :

- . Diffusion générale du rapport final
- . Préparation et diffusion d'une plaquette de présentation et de synthèse du rapport final

Octobre :

- . Exposé lors du congrès annuel de la Fédération royale des greffiers en chef des Justices de Paix et des Tribunaux de Police, à Rochehaut



- . Concertation avec la DG Organisation judiciaire du SPF Justice
- . Présentation du rapport final au Conseil supérieur de la Justice (membres de l'administration et du Bureau)
- . Présentation du rapport final à la direction et à des membres de l'administration de l'Institut de Formation judiciaire
- . Présentation du rapport final aux magistrats et au personnel judiciaire du parquet et de l'auditorat du travail de Charleroi

Novembre :

- . Réunion de concertation avec des membres de l'administration du Conseil supérieur de la Justice
- . Présentation du rapport final aux magistrats et au personnel judiciaire de la cour d'appel et de la cour du travail d'Anvers
- . Présentation du rapport final à un groupe de travail *ad hoc* de la CCOD

Décembre :

- . Présentation du rapport final aux attachés RH et aux *accountmanagers* de la DG Organisation judiciaire du SPF Justice
- . Concertation avec un des membres du bureau du Conseil supérieur de la Justice
- . Réunion de concertation avec des membres du secrétariat du Collège des Procureurs généraux et un représentant du Collège à propos du statut des juristes et juristes coordinateurs du Collège
- . Présentation du rapport final aux magistrats et au personnel judiciaire de la cour d'appel et de la cour du travail de Gand
- . Réunion de concertation à propos de leur description de fonction, avec les spécialistes en gestion des ressources humaines actifs auprès de certains chefs de corps au sein de l'Ordre judiciaire

Janvier :

- . Présentation du rapport final au greffier en chef et au directeur de gestion de la cour d'appel de Bruxelles
- . Présentation du rapport final aux magistrats et au personnel judiciaire de la cour d'appel, de la cour du travail et des tribunaux de Mons
- . Présentation du rapport final aux magistrats et au personnel judiciaire de la cour d'appel et des tribunaux de Liège

Février :

- . Préparation d'une nouvelle édition du rapport final après corrections et nouvelle mise en page.

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.

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, la Commission de Modernisation a lancé une vaste réflexion sur cette problématique. Pour ce faire, elle a dressé l'inventaire des outils développés à l'attention des personnes affectées par un incident critique dans l'exercice de leur profession, que ce soit à la Justice (au sein des prisons ou de l'INCC, par ex.) ou au sein d'autres organisations (comme la police).

La Commission a également rencontré le Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail du SPF Justice, les organisations syndicales ainsi que divers représentants de l'Ordre judiciaire pour connaître leurs expériences et leurs souhaits en la matière.

S'inspirant de ces rencontres, la Commission a émis dans un rapport, une proposition de solution structurelle et professionnelle. Celle-ci repose tant sur des mesures de prévention (information, formation) que sur des mesures de protection (groupes de parole, interventions, assistance professionnelle...).

Un court document de présentation a également été réalisé, reprenant les points essentiels du projet.

Le rôle de la Commission s'est limité 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 de la Ministre de la Justice et du SPF Justice.

Le projet s'est terminé en octobre 2011.

Toutefois, ce projet se prolonge compte tenu de la décision de la Ministre de la Justice de créer une task force rassemblant le SPF Justice et la CMOJ chargée de poursuivre ce projet. La Ministre veut notamment créer des stress-teams.

3.2.3. Formation au management - IFJ

A la demande de l'Institut de formation judiciaire, la Commission a formulé le 18 octobre 2011 un certain nombre de suggestions concernant la formation proposée par l'Institut sous l'intitulé "Management pour chefs de corps et greffiers/secrétaires en chef récemment nommés". La Commission était disposée à prendre en charge quelques modules de cette formation et d'y intégrer l'expérience de terrain acquise dans le cadre de divers projets. Un premier feed-back donné par l'IFJ en janvier 2012 permettait d'établir que la formation ne commencerait pas avant mai ou juin 2012. Les modules qui intéressent la Commission seront seulement abordés au cours de la seconde moitié de 2012, au plus tôt. Ne fût-ce que par suite de ce nouveau timing ainsi qu'en raison des changements au niveau de la composition de la Commission, il n'est pas sûr que la Commission apportera quand même sa contribution à cette formation.

3.3. Communication

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

La Commission de Modernisation a constitué, en novembre 2007, deux e-groupes d'information :

- magistrates_belgium@yahoogroups.com : groupe destiné aux magistrats francophones et néerlandophones ;
- lawyers_belgium@yahoogroups.com : groupe destiné aux avocats francophones et néerlandophones.

La CMOJ envoie, à des moments déterminés, de l'information juridique aux membres connectés à ces e-groupes (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.

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

A ce jour, le nombre d'abonnés est 1121 et 124 avis ont été envoyés.

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

La Commission a repris en novembre 2007 l'e-groupe « magistrats néerlandophones » (une sorte de groupe de discussion destiné aux magistrats néerlandophones), qui avait été constitué auparavant.

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

M. Eric Beaucourt, aujourd'hui pensionné, assure toujours la gestion de cet e-groupe destiné aux magistrats néerlandophones, à titre personnel.

A ce jour, le nombre de personnes affiliées s'élève à plus de 490.

3.3.3. Iudexnet

Le projet Iudexnet a été mis en route en décembre 2008. Il s'agit d'un portail (intranet) destiné au siège. 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 Commission de Modernisation a participé au groupe de travail et a apporté sa propre expertise aux partenaires.

Cependant, ce dossier n'est actuellement plus suivi par la Commission, suite au départ à la pension de M. Eric Beaucourt et en raison de son non-remplacement.

3.3.4. Le dialogue interne en tant que facteur d'amélioration

Depuis quelques années, la Justice s'interroge sur la qualité de son fonctionnement.

Une méthode très intéressante a été développée notamment par la cour d'appel de Suède occidentale dans le but d'améliorer son fonctionnement. Cette méthode repose sur une politique de dialogue menée :

- au sein de la juridiction, entre les magistrats et le personnel judiciaire ;
- à l'extérieur de la juridiction, avec les parties intéressées (avocats, citoyens...).

Le dialogue porte sur le fonctionnement de la juridiction avec des questions comme « qu'est-ce qui fonctionne bien ? » et « que faut-il améliorer ? ». Il permet aux magistrats et au personnel judiciaire de participer à la définition des problématiques qui doivent être abordées et à la mise en œuvre de nouvelles pratiques destinées à améliorer la qualité du travail.

Cette méthode a pour avantage qu'elle est menée par des personnes qui connaissent le fonctionnement de la juridiction : les interviews sont en effet réalisées par une équipe composée de magistrats et de membres du personnel judiciaire, et les pistes d'amélioration sont dégagées en interne. La méthode est donc préférée aux consultants externes auxquels on reproche souvent d'être insuffisamment familiarisés avec l'organisation qu'ils doivent analyser (et de ne pas avoir de connaissance juridique).

La Commission de Modernisation souhaite promouvoir le développement de projets de ce type au sein de juridictions belges, en raison du dynamisme du procédé. Aussi a-t-elle rédigé un rapport présentant l'objectif, les avantages et les facteurs critiques de la méthode « dialogue interne », ainsi que l'investissement en temps nécessaire pour mener cette méthode à bien.

Le rapport ainsi qu'un court résumé de présentation ont été publiés en février 2012.

La Commission propose ses services aux juridictions qui seraient intéressées par un tel projet et les invite à prendre contact avec elle (en envoyant un e-mail à : cmro.cmoj@just.fgov.be).

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

Outre les activités au sein du Comité d'accompagnement (voir rubrique "Activités permanentes"), l'activité de la Commission s'est exercée à trois niveaux au cours de la période 2011-2012 :

- la poursuite de la mesure de la charge de travail dans les cours d'appel ;
- le lancement de la mesure de la charge de travail dans les tribunaux du travail ;
- le transfert des connaissances vers le Bureau permanent Statistiques et Mesure de la charge de travail (BPSM) et vers le politique.

Cours d'appel

Pour ce qui est des cours d'appel, la collecte des données, opération nécessaire pour pouvoir formuler des propositions pour les temps de traitement de dossiers civils, a pu démarrer le 15 mars à la cour d'appel d'Anvers.

Dans les neuf mois qui ont précédé, la Commission a pratiquement dû réduire à zéro ses activités dans le cadre de ce projet, se limitant à assister en tant qu'observateur à des audiences publiques dans quatre des cinq cours d'appels. Après que la Commission eut transmis son rapport et sa proposition de modèle pour le volet correctionnel au magistrat chef de projet dans le courant de l'été 2010, il s'est en effet avéré que la méthode employée, telle qu'elle avait été approuvée antérieurement par le Comité d'accompagnement, posait questions pour certains. A l'issue d'une étude complémentaire par les universités de Louvain et de Liège, il a finalement été décidé que l'on pouvait poursuivre selon la méthode de travail actuelle.

De mi-mars à fin mai 2011, il a été procédé à vingt-trois interviews de magistrats et de greffiers d'audience, ainsi qu'au traitement de ces entretiens. Chaque personne interviewée a reçu par la suite un document reprenant non seulement ses commentaires pertinents pour la charge de travail, mais également les temps de traitement pouvant être déduits de l'interview pour diverses activités et divers produits.

Une opération similaire s'est déroulée à la cour d'appel de Liège, où vingt-et-un magistrats et greffiers d'audience ont été interviewés entre le 20 septembre et le 26 octobre 2011. Il ne s'est pas avéré possible d'entamer ces interviews plus tôt dans la mesure où la décision de la cour d'appel de Liège d'officier comme site-pilote en lieu et place de la cour d'appel de Mons est intervenue seulement à la fin du mois d'avril ; or, il n'était à ce moment-là plus possible d'organiser encore les entretiens avant les vacances judiciaires.

A partir de toutes les données d'interview, complétées par des données issues de *timesheets* (provenant du BPSM), par des observations et par des indications de volume issues des banques de données (et mises à disposition sous une forme brute par le BPSM), la Commission a formulé (au cours de la phase dite pré-DELPHI) ses propositions à l'intention des greffiers d'audience et magistrats en ce qui concerne les temps de traitement pour produits civils

Entre-temps, on a également procédé, conjointement avec les sites-pilotes et le greffe civil de la cour d'appel de Gand (impliqué dans un autre projet de la Commission – voir 3.5.4), au relevé des activités dans les greffes civils sous la forme d'organigrammes de programmation. Le BPSM s'est appuyé sur ces *flowcharts* pour effectuer des observations à partir de décembre 2011 (jusque fin mars 2012).

Les dispositions nécessaires ont été prises avec les sites-pilotes pour que les huit interviews de magistrats de jeunesse et greffiers d'audience de la jeunesse puissent avoir lieu en mars 2012.

En dépit des problèmes rencontrés pour obtenir des données fiables du BPSM (concernant le nombre d'équivalents temps plein dans les cours ou en matière d'arrêts produits en 2011), la Commission reste dans les temps pour délivrer une proposition et un rapport au magistrat chef de projet pour fin 2012, complémentirement à la contribution déjà fournie en 2010 pour le volet correctionnel, si bien que les autres domaines d'activité de la cour seront désormais aussi couverts.

Tribunaux du travail

A la demande du magistrat chef de projet, la Commission a dispensé dans le courant du printemps 2011 un certain nombre de séances d'information générales pour les tribunaux du travail portant sur la charge de travail. Dans les mois qui ont suivi, des exposés mettant l'accent sur la définition de produits et la tenue de *timesheets* ont également été donnés pour les sites-pilotes (Anvers, Charleroi, Courtrai-Ypres-Furnes, Nivelles). Alors que la convention de partenariat en confiait en fait la tâche au BPSM, la Commission a développé fin 2011 un certain nombre de formulaires ainsi qu'un manuel pour l'opération *timesheets*. Celle-ci devait se dérouler du 9 janvier au 9 mai 2012. L'actuel magistrat chef de projet a entre-temps toutefois choisi de s'écarter de la manière de procéder initiale et la décision a dès lors été prise, de commun accord, de mettre un terme à la contribution de la Commission pour cette partie de la mesure de la charge de travail

Transfert des connaissances

Au cours de la période considérée, la Commission a consacré beaucoup de temps à des aspects qui, strictement parlant, ne contribuent pas à des avancées concrètes sur le terrain, mais qui sont apparus inéluctables, principalement en raison de trois éléments :

- les péripéties autour de la méthode suivie, laquelle fut à nouveau mise en question à partir de juin 2010. La Commission a par conséquent une nouvelle fois dû expliciter son approche à l'équipe de recherche universitaire, au comité d'accompagnement, au nouveau site-pilote candidat pour les cours d'appel, etc. ;

- le nouveau Ministre de la Justice et la rédaction d'une note à l'intention du nouveau cabinet. Cette note esquissait le rôle et l'approche de la Commission dans le cadre du projet mesure de la charge de travail, ainsi qu'un état d'avancement. Elle présentait également, sous la forme d'un tableau, comment l'actuelle méthode de travail permettra de réaliser pour le mois de juin 2017, une mesure détaillée de la charge de travail pour l'ensemble des cours et tribunaux, depuis les justices de paix jusqu'à la cour de cassation ;
- le nouveau magistrat chef de projet, qui dirige le BPSM depuis le 1^{er} septembre 2011. Le transfert des connaissances vers le BPSM a dès lors pris une autre dimension. Avec le premier magistrat chef de projet, le transfert des connaissances se faisait surtout par le biais d'une participation directe sur le terrain (séances d'information, interviews, établissement d'organigrammes de programmation, formulation de premières propositions et discussion de celles-ci avec les sites-pilotes). Le deuxième magistrat chef de projet a lui aussi participé activement à la phase dite Delphi (discussion de propositions avec des sites-pilotes et des sites qui ne l'étaient pas). La disponibilité du troisième chef de projet ne permettait par contre pas de poursuivre le transfert des connaissances de façon analogue. Outre quelques réunions ciblées où un membre de l'équipe de la CMOJ a essayé d'éclairer le magistrat chef de projet sur les différentes étapes de la méthode, celui-ci a choisi l'option de demander à plusieurs personnes du BPSM de prendre chacune connaissance d'un ou de quelques-uns des aspects du processus et de la méthode de travail de la CMOJ. Non seulement cela a entraîné un effet de ralentissement pour la CMOJ, mais cela signifiait également qu'un membre non expérimenté du BPSM prenait la place d'un membre chevronné de l'équipe de la CMOJ pour certaines phases. Subsiste en outre aussi la question de savoir si ce mode de prise de connaissance, qui offre aux personnes du BPSM de voir un seul arbre, mais d'en savoir peu sur la forêt qu'il cache, leur est d'une utilité réelle.

3.4.2. Justpax – SAS - MACH

Le projet JustPax a été clôturé il y a près de deux ans. Il a permis de développer un modèle pour calculer le coût des "produits" des justices de paix. Le rapport y afférent contenait également une extrapolation du coût à l'ensemble des justices de paix à partir d'un échantillon de 19 cantons.

Depuis lors, le rapport et les données qu'il contient ont été utilisés dans divers contextes. Dans le cadre de la discussion relative à la création des tribunaux de la famille et au transfert de compétences du juge de paix à une autre instance ou vice-versa, les résultats du projet JustPax offrent une certaine vue sur l'impact des choix opérés (une vue certes partielle dans

la mesure où aucun exercice similaire n'a (encore) été réalisé pour les tribunaux de première instance). JustPax a également été évoqué au parlement en 2011 (Chambre, Commission Justice, 29 mars 2011, question 3537). Enfin, la Commission a aussi connaissance d'un président de tribunal de première instance qui a utilisé les résultats de l'étude pour sensibiliser ses juges à une affectation plus efficiente des moyens.

On ne peut toutefois pas affirmer que le modèle est utilisé à grande échelle comme outil de management. Cela n'est pas inattendu et peut s'expliquer par deux éléments.

Lors de la présentation du projet à la maison des parlementaires le 21 mai 2010, l'équipe de recherche a elle-même souligné dans la dernière diapositive que le modèle paraît à première vue complexe en raison de la multitude de données et d'informations. C'est assurément le cas à l'égard d'un groupe d'utilisateurs qui sont davantage familiarisés avec des codes qu'avec Excel et qui travaillent davantage avec du texte qu'avec des chiffres. Le produit papier du modèle évoque des associations avec le guide des chemins de fer classique, dans lequel figurent non seulement la liaison ferroviaire dont on a besoin, mais également ces centaines d'autres lignes qui ne nous intéressent pas.

Une seconde difficulté réside dans le fait que le modèle doit être alimenté avec des données issues de diverses banques de données en matière de personnel, de coûts de télécommunication, de bâtiments, ... (qui certes existent en grande partie). La banque de données MACH (et ses informations concernant toutes les affaires traitées par les justices de paix) constitue évidemment la principale base de données pour le modèle JustPax.

Afin de trouver une solution à ces deux problèmes, la Commission a mené des entretiens avec des représentants du SAS Institute dans le courant des mois de février et mars 2012. En effet, des contacts et des démonstrations qui avaient eu lieu antérieurement, dans le cadre de la mesure de la charge de travail ou du lancement de la banque de données MACH, laissaient supposer que les produits SAS pouvaient offrir une issue en l'occurrence.

Cette présomption s'est confirmée au terme de démonstrations de SAS® Financial Management (FM) et (surtout) de SAS® Activity-Based Management. Ces deux produits offrent l'avantage d'être parfaitement en adéquation avec l'infrastructure existante ou déjà planifiée pour l'Ordre judiciaire (la base de données MACH opérationnelle et la datawarehouse MACH/SAS) si bien que le coût supplémentaire est relativement réduit. Essentiellement ABM permet d'obtenir des informations sous différentes couches en ce sens qu'en fonction de l'intérêt, de la position et des possibilités de l'utilisateur, il peut obtenir aussi bien des tableaux ou écrans relativement simples que des vues détaillées (pour obtenir celles-ci, il procède par zooms successifs ou clique sur des domaines ou problèmes particuliers, coûts excessifs, produits à mettre en question, ...).

Un développement modulaire de l'ensemble, à la fois en termes de bases de données à relier qu'en matière de licences (on pourrait commencer par quelques-unes des licences de manière à pouvoir produire des rapports standards) permet de garder les répercussions budgétaires dans des limites de faisabilité.

Les justices de paix (et ultérieurement d'autres entités aussi) pourraient ainsi disposer de tableaux de bord éloquentes à relatif court terme.

Pareil objectif cadre parfaitement avec le plan stratégique 2012-2014 du Forum de Concertation stratégique ICT, qui fait une place au concept de "business intelligence". La

Commission a par conséquent entrepris des démarches afin que (le président de) cette plateforme de concertation prenne connaissance de ces solutions.

3.4.3. Les produits du tribunal de la jeunesse (projet J_AN_A)

Comme mentionné ailleurs dans ce rapport annuel, la Commission a réalisé une étude au tribunal de la jeunesse d'Anvers. Parmi les "*deliverables*" de cette étude figurait une liste de produits (terminaux) du tribunal de la jeunesse.

L'intention de la Commission, en exécutant le projet J_AN_A, était d'adapter la liste de produits ainsi établie à l'occasion de l'étude anversoise d'une manière telle qu'elle puisse également être utilisée pour tous les autres tribunaux de la jeunesse.

En effet, une liste de produits opérationnelle est un des constituants indispensables pour de nombreux projets que la Commission mène ou soutient, tels que le calcul du coût de produits (comme déjà réalisé pour les justices de paix), la mesure de la charge de travail, etc.

Une approche en termes de produits auxquels on rattache un coût et des ressources humaines requises (nombres et fonctions) est également utile dans une réflexion sur le transfert de compétences (et des moyens y afférents) d'une entité à une autre, ce qui, dans le cadre de la création de tribunaux de la famille, est certainement d'actualité pour les justices de paix et les tribunaux de la jeunesse.

Il en résulte que, par exemple, pour la mesure de la charge de travail, à supposer que l'on décide aujourd'hui d'y procéder pour les tribunaux de la jeunesse, on peut gagner du temps sur deux fronts.

D'une part, on peut faire l'impasse sur l'importante phase de la définition des produits, ce qui allègera la charge à l'égard du terrain (les sites-pilotes) et fera gagner quelques mois.

D'autre part, cela permet aux services compétents (BPSM, CTI, ...) de tenir d'ores et déjà compte de ces produits pour la collecte de données et l'actualisation du système informatique. Cela offre l'avantage de pouvoir disposer de données de volumes plus fiables au moment de la détermination des temps de traitement et de la réalisation de simulations avec le modèle.

En ce sens, le projet dont question ici constitue une bonne illustration de la préoccupation formulée par la Commission en 2010 déjà (page 184 du rapport JustPax & page 96 du rapport au magistrat chef de projet pour la mesure de la charge de travail du siège), estimant qu'il faut scinder des projets tels que charge de travail et calcul de coût en plusieurs étapes et maximaliser la synergie entre les projets.

Les tribunaux de la jeunesse ont été invités le 10 mai 2011 (par l'intermédiaire des présidents et greffiers en chef des tribunaux de première instance) à participer à ce projet.

Finalement, 17 juges de la jeunesse et 19 greffiers issus de 19 tribunaux de la jeunesse différents allaient participer à ce projet.

En juin de la même année, des réunions d'information ont été organisées à l'intention des juges de la jeunesse et greffiers intéressés, et ce dans le but :

- de situer le concept "produit" ainsi qu'un certain nombre de notions apparentées ;
- d'expliquer la liste de produits établie par la Commission à l'occasion de l'étude anversoise (ainsi que le raisonnement suivi pour ce faire) ;
- d'examiner un certain nombre de pistes pour le déroulement ultérieur (possible) du projet.

Chaque participant a bénéficié des mois d'été et du début du mois de septembre pour réfléchir aux propositions et informations transmises et éventuellement avoir un échange de vues sur ces propositions et informations avec ses collègues d'un même tribunal. En septembre 2011, la Commission a affiné l'adaptation de la liste des produits sur la base des observations reçues et a communiqué la liste pour remarques éventuelles aux tribunaux de la jeunesse participants. Le mois suivant a été consacré à la rédaction de la version brouillon (*draft*) du rapport. Dès que cette version fut disponible dans les deux langues nationales (début décembre 2011), elle a été communiquée aux juges de la jeunesse et greffiers participants. Le rapport a été finalisé dans le courant de la première moitié de janvier 2012.

La liste de produits et le rapport y afférent représentent l'aboutissement de l'objectif majeur de ce projet de taille relativement modeste selon les critères de la Commission (environ 300 heures/homme).

Avant d'entreprendre éventuellement des actions ultérieures, on attend la réaction d'acteurs susceptibles d'y jouer un rôle-clé, en l'occurrence, outre les tribunaux de la jeunesse, principalement le Bureau permanent Statistiques et Mesure de la charge de travail (BPSM) et le SPF Justice (en particulier le CTI).

A cet égard, il est en tout cas prometteur que la liste de produits des tribunaux de la jeunesse constitue une source importante pour la (re)formulation des produits jeunesse des cours d'appel telle que la Commission, le BPSM et les cinq cours y procèdent actuellement dans le cadre de la mesure de la charge de travail dans les cours d'appel.

3.5. Organisation

3.5.1. Enquête exploratoire auprès du tribunal de la jeunesse d'Anvers (J_AN)

La portée et le déroulement de ce projet sont intégralement décrits dans le rapport annuel couvrant la période 2010-2011. En effet, tant l'étude sur le terrain que la rédaction du rapport ont eu lieu avant le 1^{er} mars 2011.

Le rapport a été présenté à l'autorité mandante (le président du tribunal de première instance d'Anvers) ainsi qu'aux personnes directement concernées (greffier en chef, juges de la jeunesse, personnel du greffe de la jeunesse) le 10 mars 2011.

Il a été donné suite aux conclusions de l'étude de deux façons différentes.

D'une part, cela a permis à la Commission d'utiliser, moyennant l'accord du président du tribunal de première instance d'Anvers, les produits du tribunal de la jeunesse tels qu'établis à l'issue de l'étude pour un projet *spin-off* qui est présenté par ailleurs dans le présent rapport annuel (cf. projet J_AN_A sous la rubrique "3.4. Instruments de gestion").

D'autre part, le président du tribunal de première instance d'Anvers et les responsables du tribunal de la jeunesse ont également pris, sous l'effet direct ou non de l'étude réalisée par la Commission, un certain nombre d'initiatives (que l'on peut notamment retrouver dans le rapport d'activités du tribunal de première instance d'Anvers, en particulier dans l'annexe concernant le tribunal de la jeunesse), à savoir :

- l'organisation d'une session d'information sur le système informatique Dumbo ;
- l'augmentation et la réorganisation des cabinets des juges de la jeunesse, avec redistribution des tâches de greffier à l'audience et en cabinet.

Des contacts se sont entre-temps poursuivis entre le président du tribunal de première instance d'Anvers et la Commission et la perspective d'une nouvelle évaluation de l'étude en 2012 a été avancée.

3.5.2. Gestion de l'instruction – Huy

Comme annoncé l'année passée, ce projet a connu un coup d'accélérateur grâce à un important investissement du juge d'instruction et de son greffier tous deux attachés au tribunal de première instance de Huy. Nous renvoyons le lecteur à notre site internet sur lequel il pourra trouver une description complète du projet. Pour rappel simplement, ce projet est le fruit d'une collaboration entre le tribunal de première instance de Huy, le SPF

Justice, l'Institut de formation judiciaire et la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire.

Le rôle de la Commission a été de soutenir l'action des autorités judiciaires ; ainsi les processus de travail décrits par le juge d'instruction se sont vus traduits dans des flow charts, le document final a été entièrement mis en page par la CMOJ (relecture et graphisme).

Ce document « *La gestion d'un cabinet d'instruction* » a par ailleurs été utilisé comme support par le magistrat instructeur dans le cadre de la formation obligatoire destinée aux futurs juges d'instruction. Ce travail pourrait être aussi utilement proposé comme support pour les futurs greffiers d'instruction. Ceci relève naturellement de la compétence de l'IFJ.

Une traduction en néerlandais a été réalisée par le SPF Justice et elle est actuellement en cours de validation par les autorités judiciaires.

Un des aspects du projet qui doit à présent être développé relève de la compétence du SPF Justice puisqu'il s'agit de mettre en œuvre le processus administratif et budgétaire de recherche et d'attribution d'un marché à une société qui procédera à la certification et attestera de la qualité des processus suivis par le magistrat instructeur (norme ISO).

On insistera jamais assez sur l'originalité de la démarche des autorités judiciaires qui, après avoir réfléchi et mis au point des processus administratifs performants et conformes à la procédure pénale, décident de les soumettre à la contradiction de leurs collègues et souhaitent ensuite les faire connaître via un cursus de formation professionnelle destiné aux futurs magistrats instructeurs. Ce partage de pratiques professionnelles est extrêmement dynamique et débouche sur des échanges intéressants pour l'organisation judiciaire elle-même : transfert de connaissances, échanges de pratiques, tentative de standardisation des processus, amélioration du traitement des dossiers, proposition d'amélioration du logiciel de gestion d'un cabinet d'instruction JIOR,...).

Ensuite, les magistrats veulent aller plus loin et faire valider la qualité de leurs pratiques par une société externe et s'inscrivent alors dans une phase de certification de type ISO.

Cette dernière phase est en cours et c'est le SPF Justice qui doit la piloter.

3.5.3. Réaménagement du paysage judiciaire

Depuis sa création, la Commission est particulièrement attentive à l'évolution de cette importante question qui a connu des hauts et des bas au cours des dernières années. Pour rappel, la CMOJ avait été associée par le Ministre de la Justice de l'époque aux discussions dites « Atomium ».

Au cours de la période de référence, la conclusion d'un accord gouvernemental et la constitution d'un gouvernement dans la foulée de celui-ci ont permis de voir ce projet revenir à la surface. Plusieurs réunions ont pu se tenir avec la Ministre de la Justice, au cours desquelles la CMOJ a exposé le rôle qu'elle pourrait remplir dans l'avenir.

La Ministre de la Justice a décidé d'associer la Commission au groupe de réflexion qu'elle a créé ; plusieurs réunions ont eu lieu en début d'année 2012. Ce groupe a pour principale mission de produire des scénarios, d'alimenter la réflexion de la Ministre et de ses

collaborateurs et de participer ainsi à l'élaboration progressive d'une carte judiciaire et d'un modèle de gestion.

3.5.4. La cour d'appel de Gand

Une convention de partenariat a été conclue entre la cour d'appel de Gand et la Commission le 28 novembre 2011. Elle a été signée par le président de la Commission et par le premier président, le greffier en chef et le greffier chef de service de la cour d'appel.

Ce projet a vu le jour à la demande de la cour d'appel. La demande de changement n'est pas induite directement par une problématique aiguë. C'est par contre le souhait de la cour d'appel d'affecter les ressources humaines dont elle dispose (magistrats et personnel judiciaire) de façon aussi optimale que possible, compte tenu de nouveaux développements et besoins dans une société qui évolue rapidement.

Les magistrats du volet civil de la cour d'appel de Gand sont répartis entre une série de secteurs, chaque secteur étant traité dans un certain nombre de chambres (à plusieurs juges et à juge unique) avec application partielle d'un système de roulement. Les différentes chambres d'une même matière siègent le même jour afin de faciliter la concertation entre les magistrats.

Le greffe civil est organisé en quatre secteurs (nouveaux appels, greffe des rôles et deux secteurs qui couvrent chacun une partie des chambres). Aujourd'hui, le greffier d'audience assume généralement une chambre à plusieurs juges et une chambre à juge unique. Cette répartition ne se fait pas par secteur de magistrat, mais tient compte du nombre d'arrêts produits par les chambres.

Dans le cadre de l'organisation du greffe, une préoccupation importante est d'assurer la continuité. C'est la raison pour laquelle on cherche actuellement déjà à ce que les personnes du greffe soient polyvalentes. La cour peut en outre faire appel à des référendaires depuis peu.

Par ailleurs, la cour d'appel est confrontée à une société en évolution, qui pose de nouvelles exigences à l'Ordre judiciaire.

Le fonctionnement de la cour ne pose pour l'heure pas de problème notable. La demande de changement qui est formulée l'est en vue de nouveaux développements et de nouveaux besoins ainsi que de l'affectation optimale des ressources humaines disponibles (magistrats et personnel judiciaire).

Ce projet constitue pour la Commission une opportunité d'utiliser et d'approfondir des connaissances et des expériences issues d'autres projets, tels que les descriptions de fonctions et la mesure de la charge de travail.

Le projet a pour but de mieux harmoniser les différentes contributions du personnel judiciaire et des magistrats aux dossiers judiciaires individuels par le biais de :

- la restructuration de l'organisation du greffe de manière à ce que celle-ci soit plus en adéquation avec les différents secteurs de magistrat, tout en maintenant la continuité ;
- l'affectation optimale des référendaires.

Cette harmonisation concerne à la fois les activités actuelles et les activités inhérentes à une série d'initiatives nouvelles ou récentes (utilisation d'une check-list, médiation, jugements provisoires, ...).

Le projet est réparti en différentes phases.

Phase 1

Dresser l'inventaire des activités actuellement exercées par les différentes fonctions, de même que l'inventaire des activités que pourraient induire les nouvelles initiatives.

Un rapport résultera de cette phase ; il présentera les points suivants :

- o une analyse et une présentation (sous forme graphique) des processus actuels de travail, portant une attention particulière aux fonctions (« qui intervient à quelles étapes ? »), aux (éventuels) goulots d'étranglement, etc. ;
- o l'inventaire des activités que les éventuelles nouvelles initiatives pourraient apporter.

Phase 2

Attribuer les activités listées en phase 1 à des fonctions, et ce de façon optimale.

En effet, une fois les activités (existantes et planifiées) inventoriées, il faut déterminer qui (quelle fonction, quelle catégorie professionnelle) est le mieux placé pour les exercer : le magistrat, le greffier d'audience, le référendaire...

Phase 3

Déterminer comment atteindre l'image obtenue en phase 2 et avec quels titulaires de fonction (nombre, qualifications). Le choix sera concrétisé dans des descriptions de fonctions individuelles basées sur les descriptions génériques validées.

Dès que l'on saura quelle fonction doit remplir quelle activité, et aussi quelle fonction remplit aujourd'hui telle ou telle activité, on pourra examiner comment faire évoluer la situation existante vers la situation future, tout en garantissant qualité et continuité.

Le protocole qui a été signé porte sur la première phase du projet, prévue de décembre 2011 à avril 2012.

Le projet a été présenté à tous les acteurs (magistrats, greffiers et personnel de greffe) de la section civile de la cour d'appel de Gand à l'occasion d'une réunion qui s'est tenue le 15 décembre 2011.

Des interviews ont eu lieu entre le 13 janvier 2012 et le 28 février 2012 avec 6 magistrats, tous les référendaires, 9 greffiers (greffiers d'audience et greffiers de greffe) et 6 membres du personnel du greffe.

Des entretiens sont encore prévus avec le greffier chef de service, le premier président et le greffier en chef. Une observation aura par ailleurs encore lieu au niveau du greffe.

Un rapport sera rédigé à l'intention des signataires de la convention de partenariat sur la base de toutes les informations qui auront ainsi été rassemblées.

3.6. Outils de travail

3.6.1. JustScan

Le projet JustScan, qui a débuté le 1^{er} 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.

Au cours de l'année 2010, un dossier visant à l'extension de JustScan a été préparé par le service d'encadrement ICT. Le 19 novembre 2010, le Conseil des ministres fédéraux a donné le feu vert à cette extension.

Durant la période de référence du présent rapport d'activités, la Commission n'a été que partiellement associée au projet JustScan.

En effet, ainsi qu'on l'écrivait dans le rapport de l'an dernier, depuis le 1^{er} 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.

A la suite de l'entrée en vigueur du nouveau modèle de concertation et à la demande expresse, dans le courant de janvier 2011, du président du Comité de direction du SPF Justice, la CMOJ avait cessé toute initiative 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.

Le silence du forum sur ces questions s'est prolongé pendant plusieurs mois durant lesquels la Commission n'a, du coup, été informée que très partiellement du suivi du projet.

Ce n'est finalement qu'en juin 2011 que le forum a fait communiquer son point de vue à la Commission. La proposition était la suivante : le vice-président de la Commission participerait au comité de pilotage de JustScan et la Commission collaborerait à la politique de gestion du changement et à la politique de communication du projet. La Commission a marqué son accord sur cette manière d'envisager sa participation à JustScan, qui lui permettait de renouer avec le genre d'activités de support auxquelles elle avait consacré beaucoup de temps et d'énergie depuis le tout début du projet.

Premier axe de son travail dans ce projet au cours de la période prise en compte dans ce rapport : dès ce moment, la Commission a donc recommencé à prendre part à une série de réunions et d'actions préparatoires au déploiement de JustScan décidé par le Conseil des ministres.

A l'automne 2011, elle a organisé et réalisé, avec l'équipe de projet du service d'encadrement ICT du SPF Justice et son service de communication, une tournée d'information sur JustScan dans les arrondissements non encore équipés qui en avaient fait la demande. Le but en était de faire connaître JustScan aux magistrats et au personnel judiciaire du siège et du parquet, de présenter dans les grandes lignes le calendrier prévu pour son déploiement, de faire une démonstration de son fonctionnement, d'exposer ses avantages, de clarifier les conditions à réunir pour commencer à l'utiliser et pour que cette utilisation soit un succès, d'expliquer les difficultés que son introduction peut susciter. L'accueil a été globalement favorable et la présentation a suscité de nombreuses questions à la fois techniques mais aussi organisationnelles. Au total, plus de 220 personnes (chefs de corps, greffiers et secrétaires en chefs, greffiers, secrétaires et membres du personnel) ont assisté à ces séances d'information. Seuls les arrondissements de Tournai, de Namur et d'Arlon n'en ont pas demandé l'organisation.

Deuxième axe de travail : parallèlement, la Commission a repris ses visites dans certains des sites déjà équipés et dans leurs cours d'appel, dans la mesure où les responsables locaux étaient intéressés et disposés à accueillir ce type d'intervention.

Bruxelles, où désormais, la quasi-totalité des cabinets d'instruction numérise au moins une partie de ses dossiers et où, dès lors, les volumes scannés augmentent régulièrement et de manière considérable, constitue une remarquable exception. Dans les autres sites déjà équipés – avec, certes, des variations de l'un à l'autre – JustScan apparaît comme insuffisamment utilisé au regard des investissements consentis et surtout, des bénéfices incontestables que l'application peut apporter. Le travail de la Commission consiste alors à susciter la rencontre de l'ensemble des acteurs locaux concernés, à examiner avec eux les difficultés auxquelles ils se heurtent dans l'utilisation de JustScan, à les accompagner dans la recherche de solutions aux problèmes organisationnels que peut générer le recours à JustScan, à susciter les collaborations entre siège et parquet, à relayer vers l'équipe de projet

du service d'encadrement ICT les questions et obstacles techniques auxquels les utilisateurs de JustScan peuvent être confrontés.

Avec la phase de déploiement, l'entrée des cours d'appel dans JustScan devient un objectif prioritaire. La multiplication des arrondissements équipés de JustScan aura forcément pour effet, dans un avenir proche, des les voir confrontées de plus en plus souvent à des dossiers numérisés. A moyen terme, ce devrait être le cas, en particulier, des chambres des mises en accusation. Ici encore, les interventions de la Commission ont pour objectif d'examiner avec les acteurs locaux comment ils peuvent retirer au mieux les avantages de cette numérisation et, plus généralement, comment ils peuvent aborder cette situation nouvelle qui est de nature à introduire certains changements dans les habitudes de travail.

Enfin – et c'est là ce qui a constitué au cours de cette (courte) année son *troisième axe* de travail dans le projet JustScan – la Commission a joué un rôle plus large de sensibilisation à JustScan et d'information à son propos. Ainsi, le plus souvent possible, la Commission a exposé au moins brièvement l'état d'avancement de JustScan dans sa newsletter électronique qui touche environ 1100 abonnés.

On peut aussi évoquer ici, par exemple, le courrier que la Commission a adressé à la Ministre de la Justice dès son entrée en fonction pour lui exposer l'importance de ce projet, lui demander qu'elle lui donne son soutien, et en particulier, qu'elle prenne une initiative législative qui permette de garantir que la légalité de l'utilisation de JustScan ne puisse pas être contestée. Aussi la Commission a-t-elle noté avec intérêt qu'un groupe de travail avec la DG Législation a récemment été créé afin d'établir quelles adaptations mineures devraient être apportées à la législation dans ce but.

Autre exemple encore de ce type d'action : la Commission s'est adressée à la direction de l'Institut de formation judiciaire pour exposer que JustScan, une fois déployé dans tous les arrondissements, deviendra progressivement un outil indispensable à la gestion des cabinets d'instruction, et qu'en conséquence, il s'indiquerait de prévoir à l'avenir, dans les formations destinées aux futurs juges et aux futurs greffiers d'instruction, un module de présentation de l'application.

Que dire, finalement, de l'évolution de JustScan au cours de cette dernière année ?

La migration, vers la nouvelle version de l'application a eu lieu à la mi-décembre pour Anvers, Bruges et Liège, à la mi-février pour Mons et Charleroi. Elle doit avoir lieu incessamment pour Bruxelles. Cette nouvelle version, qui se justifie surtout par des motifs techniques, a été accueillie avec des sentiments mitigés par ces sites qui étaient déjà équipés. Comme tout changement de version, celui-ci a apporté son lot de maladies de jeunesse, alors que les acteurs de terrain estimaient généralement n'en retirer que relativement peu de bénéfices nouveaux sur le plan de l'utilisation quotidienne.

Au moment de la rédaction de ce rapport, les arrondissements de Courtrai, de Furnes et de Marche s'apprêtent à accueillir JustScan. Ypres, Nivelles et Huy devraient suivre, avant Louvain et Termonde. En dépit du retard d'un peu plus d'un mois pris par le déploiement, l'ensemble des arrondissements devrait en principe être équipé d'ici à la fin de 2012.

Les cours d'appel de Mons, de Bruxelles et de Liège ont témoigné leur intérêt pour l'application et se sont déclarées prêtes à entrer progressivement, quoique de manière encore limitée, dans le projet.

Malgré certains signes encourageants, les chiffres de JustScan – hormis ceux de Bruxelles, ainsi qu'on l'a déjà mentionné – demeurent plutôt insatisfaisants. Sans doute, comme cela avait déjà été observé dans un des rapports précédents, en moyenne, les dossiers scannés par les autres sites déjà équipés sont sensiblement plus volumineux que ceux scannés à Bruxelles. Ceci s'explique aisément par le fait que ces sites, jusqu'ici, scannent principalement des dossiers clôturés, là où Bruxelles numérise systématiquement les dossiers entrants dans les cabinets d'instruction (ou du moins une partie de ceux-ci). Sauf à Bruxelles, le nombre de dossiers scannés ne progresse donc que très lentement. Le passage d'une utilisation sporadique de JustScan, pour des dossiers très volumineux ou pour les dossiers d'assises, à une utilisation intensive, voire systématique, de l'application n'a pas encore eu lieu. Et même dans les sites où JustScan est considéré favorablement (ce qui n'est pas nécessairement le cas partout), ce cap peut être difficile à franchir pour diverses raisons.

Pour nombre de magistrats, il semble que la dématérialisation du dossier, avec tout ce qu'elle implique comme nouvelle manière de concevoir son travail (lecture à l'écran, peut-être, mais aussi création de fardes spécifiques constituées de pièces sélectionnées, impression limitée à des documents choisis, recherche ciblée par mots clés à travers tout le dossier, etc.), reste encore une réalité très lointaine. Pour le personnel judiciaire qui en est responsable, la numérisation s'ajoute aux procédures de travail usuelles et vient perturber celles-ci : la charge de travail s'en trouve affectée quantitativement, mais aussi qualitativement. Or, la modification des processus de travail reste un exercice complexe, qui se heurte aux habitudes et au confort de travail des membres du personnel, autant qu'à des réalités plus abruptes comme une occupation des cadres de plus en plus souvent incomplète. Les collaborations entre siège et parquet et entre première instance et degré d'appel pour répartir plus équitablement cette charge nouvelle, et pour faire en sorte que les bénéfices du dossier numérisé soient également partagés, ne se mettent en place que par essais et erreurs, parce qu'elles ne font guère partie, jusqu'ici, de la culture professionnelle.

A ces raisons viennent cependant s'en ajouter d'autres, qui ne tiennent pas aux acteurs locaux et à leurs difficultés plus ou moins importantes à « digérer » le changement.

La longue période d'affaires courantes a fortement entravé la prise de décisions dans ce dossier comme dans de nombreux autres. La mise au point d'améliorations ou de compléments essentiels de l'application, dont la nécessité avait été pointée de longue date, a été sans cesse retardée. C'est le cas de la fonction dite « move dossier », qui doit permettre le transfert d'un dossier scanné d'un arrondissement vers un autre : son absence

jusqu'à présent entraîne l'impossibilité d'ajouter de nouvelles pièces scannées à un dossier (scanné) provenant d'un autre arrondissement, obligeant, dans un pareil cas, à scanner à nouveau l'entièreté du dossier. C'est le cas, encore et surtout, des développements qui devraient rendre possible la consultation en ligne d'un dossier numérisé à partir du greffe du tribunal ou à partir du greffe d'une prison. Dans son rapport d'activités de l'an dernier, la Commission écrivait qu'en ces matières, « *un début de mise en œuvre devrait intervenir assez rapidement* ». Un an plus tard, on en est toujours au même point alors pourtant que ces deux possibilités sont sans aucun doute de nature à rendre JustScan encore plus attractif et utile, et constitueraient, de l'avis général, des progrès décisifs.

De même, la situation politique a eu pour effet de différer encore l'élaboration d'une vision globale, cohérente et réaliste, de l'informatique de l'Ordre judiciaire. Les projets en cours ont continué à se développer en dehors d'un cadre d'ensemble politiquement assumé. Et la mise en place du forum de concertation stratégique entre le SPF et l'Ordre judiciaire, pour utile qu'elle soit, n'a manifestement pas suffi à compenser cette absence de cadre. Aujourd'hui, les utilisateurs de JustScan, comme ceux d'autres projets informatiques sans doute, doivent en supporter les conséquences. Les défauts de coordination entre projets, que ce soit au niveau du contenu ou de la planification, produisent des effets néfastes, aussi coûteux en temps et en argent, qu'en termes d'image auprès des utilisateurs. En ce qui concerne JustScan, ça a été le cas avec l'impossibilité de faire tourner la nouvelle version de l'application à Charleroi en raison de la lenteur de vieux PC dont le remplacement avait été planifié par ailleurs, pour une date ultérieure, dans le cadre d'un autre projet. Ça a également été le cas avec la défaillance persistante de la partie de l'application servant à graver les DVD, défaillance qui s'explique en partie par des incompatibilités avec la nouvelle configuration des PC décidée dans le cadre du programme de remplacement de ceux-ci.

La Ministre de la Justice nous annonce pour bientôt la publication d'un plan stratégique pour l'informatique judiciaire. La déclaration de gouvernement a également manifesté la volonté d'aller vers un remaniement du paysage judiciaire et une fusion de certains arrondissements. Nous ne pouvons qu'espérer que JustScan trouvera une juste place et un véritable avenir dans le plan de la Ministre. Car il est certain que, dans la foulée de la fusion des arrondissements, la dématérialisation des dossiers deviendra un élément crucial pour la mise en place de nouveaux fonctionnements. JustScan, qui constitue un important premier pas dans cette direction, sera alors une source précieuse d'enseignements. Ceux qui auront acquis entre temps les nouvelles habitudes et attitudes de travail liées à l'utilisation de cette application auront incontestablement une longueur d'avance.

3.6.2. KnowledgeTree – évaluation intermédiaire

Le projet KnowledgeTree est une constante dans tous les rapports annuels. Peu après que la Commission ait commencé ses activités, il a été décidé de mettre ce logiciel présent sur les serveurs du SPF Justice à la disposition de différents groupes d'utilisateurs de l'Ordre

judiciaire. Cet instrument en ligne permet de conserver des documents de tout genre (textes, feuilles de calcul, documents scannés, images, ...) sur un serveur central de sorte que ces documents puissent être lus, actualisés, commentés, ... par plusieurs utilisateurs, pour autant que ceux-ci disposent des droits de lecture, d'écriture et autres requis. Cela peut se faire à partir de tout ordinateur (portable) possédant un accès à Internet (ou à l'intranet du SPF Justice). Cela offre par conséquent de grands avantages pour les utilisateurs qui travaillent régulièrement depuis leur domicile et/ou pour les utilisateurs qui travaillent en équipe et sur les documents communs. En outre, KnowledgeTree (K'TREE) conserve en même temps que le document aussi toutes les versions antérieures de celui-ci (ce qu'on appelle la "*version history*"), ainsi que l'historique de qui a fait quoi avec le document et quand (ce qu'on appelle la "*transaction history*"). La Commission travaille elle-même aussi avec ce système pour la plupart de ses projets et pour la gestion quotidienne. Après des années de promotion et de présentation du système auprès de différents corps, tribunaux et cours intéressés, il a été procédé durant le second semestre 2011 à un état des lieux et à une évaluation intermédiaire.

Les questions principales étaient les suivantes :

- comment, par qui et pour quoi K'TREE est-il utilisé aujourd'hui ?
- une utilisation plus efficiente de K'TREE est-elle possible (exploitation plus rationnelle de l'espace de stockage, par exemple en supprimant des dossiers non utilisés, en évitant que des mêmes documents soient conservés à des endroits différents, etc.) ?
- une utilisation plus effective de K'TREE est-elle possible (c'est-à-dire pas simplement en tant qu'espace de stockage, mais davantage en phase avec les possibilités spécifiques que sont le partage de documents, le suivi (éventuellement même avec validation de certaines étapes), les discussions, etc.) ?

Ces questions étaient notamment induites par les constatations suivantes :

- depuis que l'on a commencé à utiliser K'TREE, l'Ordre judiciaire s'est vu mettre à disposition d'autres applications dont les possibilités sont partiellement susceptibles de faire double emploi avec les possibilités de K'TREE (comme Iudexnet, par exemple) ;
- en tant que tel, le logiciel utilisé est certes gratuit, mais la maintenance et la mise à disposition d'espace de stockage ont toutefois un coût, ce qui soulève la question de savoir si le SPF est disposé à encore soutenir K'TREE.

Pour effectuer l'analyse, on s'est basé sur les "dossiers racine". Un dossier racine doit être vu comme un grand classeur qui est attribué à un grand groupe d'utilisateurs ou à une entité organisationnelle : la cour d'appel de Liège, la justice de paix de Lommel, les référendaires près les cours d'appel, le tribunal du travail de Bruxelles, etc.

Pour chaque dossier racine, on a examiné :

- s'il y avait une subdivision en sous-dossiers (et dans l'affirmative, combien) ;
- combien de documents y étaient conservés ;

- de quand datait la dernière activité (consultation d'un document, modification d'un document, ...).

Il a été constaté qu'aucune activité n'avait été observée depuis déjà au moins un an dans 60 % des dossiers racine. Pour expliquer cela, on peut formuler les hypothèses suivantes :

- après une première prise de connaissance et expérimentation, on a estimé que le système était de peu d'utilité, en ce sens qu'il ne répondait pas aux attentes, qu'il était jugé trop complexe, etc. ;
- l'initiateur, le moteur ou le coordinateur local n'est plus là et personne n'a repris son rôle ;
- on est passé à un autre système, surtout dans les cas où K'TREE était utilisé comme espace de stockage, de sauvegarde ou de communication générale.

En ce qui concerne les dossiers racine restants, il s'avère que la moitié d'entre eux sont utilisés de façon intensive. Par contre sur base des indicateurs utilisés, c'est difficile à établir pour l'autre moitié de ces dossiers : certaines justices de paix utilisent le système par exemple pour stocker des jugements de façon très temporaire (entre l'audience et le prononcé), si bien qu'il n'y a jamais beaucoup de documents dans un dossier.

Il a également été constaté que le réflexe de communiquer des mouvements de personnel n'est pas suffisamment présent au sein des entités : des magistrats d'une cour d'appel qui sont entre-temps passés à la cour de cassation sont toujours renseignés comme faisant partie du groupe de la cour, des membres du personnel pensionnés continuent à faire partie du groupe d'utilisateurs,

Sur base de cette analyse, les actions suivantes ont été entreprises :

- l'élagage d'un certain nombre de branches "mortes" de KnowledgeTree qui n'étaient plus utilisées ;
- la préparation d'un courrier à l'attention des responsables (présumés) de chaque dossier racine en vue de sonder :
 - o l'opportunité du maintien de dossiers peu utilisés ou inutilisés ainsi que les raisons de la non-utilisation ou de l'utilisation non-intensive ;
 - o le besoin éventuel d'informations supplémentaires sur l'utilisation et les possibilités (dans le cas d'une faible activité) ;
- la tenue d'une réunion avec des personnes qui s'occupent du support technique, au cours de laquelle il a notamment été convenu de mettre mensuellement une série de données de monitoring à disposition, ce qui permettra de vérifier p. ex. l'intensité avec laquelle les plus de 1.800 utilisateurs font réellement usage du système ;
- l'organisation, à l'intention de l'équipe de projet de la Commission, d'une session d'information sur les dernières évolutions et possibilités de K'TREE, fixée au 13 mars 2012.

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. Réalisation et diffusion de la newsletter

En octobre 2010, la Commission de Modernisation a diffusé sa première newsletter électronique. Depuis, celle-ci est parue de façon régulière tous les trois mois.

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 et des hyperliens vers le site internet de la Commission (pour complément éventuel d'informations).

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 envoyée à environ 1 400 destinataires.

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

3.7.2. Réalisation et lancement du nouveau site internet

En juillet 2010, la Commission de Modernisation a mené une profonde réflexion 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 ?
- 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 rénové 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 etc.) plutôt que de proposer des informations 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 présente les nombreux projets qu'elle a réalisés ou qui sont en cours d'exécution. Ceux-ci sont classés en 6 thèmes : Finances, Personnel, Communication, Instruments de gestion, Organisation et Outils de travail.

Le site propose encore des actualités, les publications et les communiqués de la Commission, des liens intéressants et un accès aux newsletters.

Depuis son lancement en septembre 2011, le site www.cmro-cmoj.be a été consulté par 8067 visiteurs (chiffres arrêtés au 29 février 2012). Chaque internaute a parcouru en moyenne 3,72 pages par visite (pour un total de 29 969 pages vues).

Les visiteurs sont principalement originaires de :

Pays	Nombre de visites	% visites
Belgique	7 594	94,14 %
France	130	1,61 %
Pays-Bas	125	1,55 %
Allemagne	30	0,37 %

Les rubriques « Personnel », « Actualités » et « Publications » constituent les pages les plus consultées ; 3 208 fichiers ont fait l'objet de téléchargement (parmi les « favoris » : les rapports et plaquettes sur les descriptions de fonctions, les rapports relatifs aux frais de justice, ou encore, les newsletters...).

Un grand merci à tous les internautes qui ont visité notre site !

3.7.3. Réalisation d'un nouveau logo

Septembre fut le mois des nouveautés en matière de communication. En marge du nouveau site internet, la Commission de Modernisation a choisi de renouveler son logo.

Un logo est un élément graphique essentiel qui sert à identifier de manière unique et immédiate une organisation. La Commission voulait se doter d'un logo dynamique et moderne : le design de l'ancien logo a dès lors été revu et fondamentalement modifié.

Le nouveau logo se trouve sur toutes les publications, en 1^{re} page de la newsletter électronique, ainsi que sur le site de la CMOJ.

3.7.4. Participation aux initiatives de formation

Comme chaque année, les membres et collaborateurs de la Commission, soucieux de parfaire leur expertise et leur savoir, ont suivi ou dispensé diverses formations dans les domaines de l'informatique, de la déontologie des magistrats et du management. Ainsi, une de ses membres a pris l'initiative de poursuivre un troisième cycle universitaire en management qui se terminera en juin 2012. Une autre suit une formation professionnelle en coaching et en écoute active.

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

- « Journée ADN organisée par l'INCC » ;
- « Le management et la justice – débat entre JP Janssens et A. Garapon organisé par l'ULB »
- « Leçon de droit judiciaire par G. de Leval » ;
- « Intervention lors du Congrès annuel de la fédération royale des greffiers en chef des justices de paix et des tribunaux de police ».

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)

La Commission est encore toujours représentée au sein de cet organe. Le Comité d'accompagnement n'a toutefois pas été appelé à se réunir au cours de la période considérée (1er mars 2011 - 29 février 2012).

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 sur le terrain par l'équipe *Æquus*.

Le Comité d'accompagnement s'est réuni à trois reprises durant la période couverte par le rapport d'activité, soit les 29 avril 2011, 14 novembre 2011 et 29 mars 2012.

Durant ces réunions, les points suivant ont été abordés :

- Le 29 avril 2011 :
 - approbation du procès-verbal du 17 janvier 2011 ;
 - approbation du procès-verbal du 14 février 2011 ;

- o discussion de l'accord de partenariat magistrat-chef de projet – C.M.O.J., compte tenu du départ du magistrat chef de projet, Eric Beaucourt;
 - o avis portant sur les sites-pilotes de la mesure de la charge de travail des tribunaux de première instance et des tribunaux de commerce ;
 - o explication de l'accord de la Cour d'appel de Liège d'être désigné comme site pilote en lieu et place de la cour d'appel de Mons ;
 - o explication sur les sessions d'information organisées au niveau des tribunaux du travail ;
- Le 15 novembre 2011 :
 - o approbation du procès-verbal du 29 avril 2011 ;
 - o présentation du nouveau chef de projet, Monsieur Philippe ADRIAENSEN ;
 - o désignation des deux vice-présidents du Comité d'accompagnement ;
 - o proposition de plan par étapes au niveau des Cours d'appel du magistrat chef de projet
 - o présentation de la nouvelle Convention de partenariat entre le BPSM et la CMOJ ;
 - o état d'avancement des travaux
 - o remerciements à Monsieur Ghislain Londers qui préside sa dernière réunion du Comité d'accompagnement.
 - Le 29 mars 2012 :
 - o informations sur la séance de la Commission de la Justice de la Chambre du 15 février 2012, où Monsieur ADRIAENSEN, Monsieur le Premier Président LONDERS et Monsieur Joël HUBIN ont été invités.
 - o informations sur les indications reçues de Madame la Ministre de la Justice
 - o planning d'ordonnancement des travaux
 - o exercice des compétences du Comité d'accompagnement, en relation avec l'évolution des travaux du Bureau notamment pour ce qui concerne le volet correctionnel des Cours d'appel.

A cette occasion il a été signalé que le magistrat chef de projet souhaitait trouver une nouvelle méthode plus rapide pour répondre au souhait politique notamment pour BHV et que la Commission poursuivrait ses travaux pour le volet de cours d'appel.

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

La participation de la Commission de Modernisation au Conseil d'administration de l'Institut de formation judiciaire est prévue par la loi du 31 janvier 2007 créant l'IFJ.

Aussi le vice-président a-t-il participé aux réunions du conseil d'administration qui se sont tenues en 2011. La position défendue par la Commission vise essentiellement à faire en sorte que l'augmentation de l'offre de formation soit une réalité, que l'IFJ se dote des moyens lui permettant de réaliser l'indispensable analyse des besoins des autorités judiciaires. La question budgétaire a été à l'ordre du jour de toutes les réunions 2011 car le Ministre de la Justice a laissé planer un flou inacceptable sur le montant exact revenant à l'IFJ.

Réunion du 23 mai 2011

Ont été approuvés à ce conseil : le plan d'action 2011, le rapport du réviseur d'entreprise, le budget 2011 ainsi que le rapport d'activités moyennant une série d'adaptations. La question de l'évaluation des membres de la direction a été abordée.

Réunion du 29 septembre 2011

Ont été abordés les points suivants : budget, son contrôle et sa réorganisation – la dotation de l'IFJ, le rapport d'évaluation du Comité scientifique, le statut du personnel, le bâtiment, l'évaluation des membres de la direction.

Réunion du 23 novembre 2011

A l'ordre du jour : l'extension des locaux de l'IFJ, la discussion du rapport Deloitte commandité par la direction.

Réunion du 20 décembre 2011

Ont été discutés les points suivants : le plan de gestion (discussion et approbation), le plan d'action pour le programme de formation, le plan de personnel 2012, le budget 2012 (premières discussions).

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

Au cours de la période de référence, le Conseil général des partenaires s'est réuni à deux reprises. La participation de la Commission de Modernisation est prévue par la loi et c'est le moment pour elle de faire état des travaux qui sont menés et d'en dresser le bilan.

Depuis l'installation du Conseil général, le président de la Commission a toujours considéré cet organe comme celui auprès de qui il était utile de rendre compte des projets développés et d'entendre les réactions des partenaires judiciaires et extrajudiciaires.

Réunion du 31 mars 2011.

Le Ministre de la Justice S. De Clerck a réalisé un exposé sur la politique menée par le gouvernement démissionnaire notamment en ce qui concernait la documentation juridique électronique, le plan pénitentiaire, le budget 2011, le projet FedCom.

Le président Fred Erdman et le vice-président C. Visart ont été reconduits dans leur mandat.

Monsieur le président E. Beaucourt a présenté l'état d'avancement du dossier relatif à la mesure de la charge de travail pour le siège.

Monsieur le vice-président J-P Janssens a réalisé une synthèse des différents projets en cours en insistant sur les inconnues liées aux affaires courantes, aux départs de trois membres de la CMOJ.

Réunion du 9 juin 2011.

Le Ministre de la Justice S. De Clerck a fait le point sur les travaux en cours au parlement (discipline des magistrats, collège du siège, mandat des chefs de corps, internés, frais de justice, tribunal d'application des peines, mesures particulières de recherche).

Monsieur Vanderlinden, avocat général auprès du Parquet général d'Anvers, a présenté la mesure de la charge de travail au sein du ministère public et l'état d'avancement de ce projet.

Monsieur le vice-président J-P Janssens a réalisé une synthèse des différents projets en cours en insistant plus particulièrement sur les frais de justice, la numérisation des dossiers pénaux JustScan, la rénovation du site internet de la CMOJ et sa newsletter et la conclusion d'un nouveau projet avec la Cour d'appel de Gand.

Le Conseil général des partenaires a entamé une réflexion sur son propre rôle notamment dans les projets qui s'annoncent tels que la décentralisation et le redécoupage du paysage

judiciaire ou encore face à une défédéralisation de la justice ou de certains de ses composantes.

4.5. Suivi des activités parlementaires

La Commission examine, chaque semaine, les activités parlementaires et plus particulièrement les réponses données par le Ministre de la Justice aux questions, demandes d'explication et interpellations en Commission Justice ainsi qu'en séance plénière de la Chambre et du Sénat.

Les interventions pouvant susciter un intérêt pour les chefs de corps, magistrats, greffiers et/ou secrétaires en chef ou autres membres de l'Ordre judiciaire sont ciblées et transmises via mail aux intéressés.

La Commission suit également très attentivement tous les projets et propositions de loi déposés et/ou discutés au Parlement lorsque ceux-ci revêtent un intérêt pour l'organisation judiciaire.

CONTACT



1. Visite

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire est située 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 télécopieur

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

Le numéro de télécopieur est 02/557.46.70

4. Mail

L'adresse mail est cmro.cmoj@just.fgov.be

5. Site

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