



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



**PROJET ÆQUUS
DEUXIEME RAPPORT:
Module III – Civil
Modules IV & V – Jeunesse**



Décembre 2012

1. CADRE GENERAL.....	4
1.1. LA COMMISSION DE MODERNISATION DE L'ORDRE JUDICIAIRE ET LA MESURE DE LA CHARGE DE TRAVAIL ..	4
1.1.1. Un modèle de la mesure de la charge de travail en tant qu'instrument de gestion.....	4
1.1.2. Le rôle de la CMOJ.....	5
1.2. LES CONCEPTS UTILISES	5
1.2.1. Produits	5
1.2.2. Processus - activités – blocs d'activités.....	6
1.2.3. Proportions.....	6
1.2.4. Volumes et temps.....	6
1.2.5. Scénarios	7
1.2.6. Les valeurs "Default" (valeur par défaut).....	8
1.2.7. Modèle & modules	9
1.3. LES MODULES	9
1.4. METHODE	10
1.4.1. Approche identique à celle du volet correctionnel.....	10
1.4.2. Détermination des produits.....	11
1.4.3. Détermination des temps de traitement: sources et méthodes.....	12
1.4.3.1. timesheets	12
1.4.3.2. interviews	13
1.4.3.3. observations.....	13
1.4.3.4. données tirées des banques de données, comptages manuels,.....	14
1.4.4. Formulation des premières propositions de temps de traitement : la phase pré-Delphi	15
1.4.5. Affinements des premières propositions des temps de traitement: les phases Delphi.....	17
2. LE VOLET CIVIL (MODULE III).....	21
2.1. PROUITS ET PROPORTIONS RETENUS	21
2.1.1. Les produits et les volumes.....	21
2.1.2. La subdivision en proportions pour les magistrats	24
2.1.3. La subdivision en proportions pour les greffiers d'audience.....	26
2.1.4. La subdivision en proportions pour les greffiers du greffe et le personnel du greffe	29
2.2. LES BLOCS D'ACTIVITES RETENUS.....	31
2.2.1. Pour les magistrats	31
2.2.2. Pour les greffiers d'audience.....	32
2.2.3. Pour les greffiers du greffe et le personnel du greffe	33
2.3. SCENARIOS RETENUS	36
2.3.1. Scénarios ayant des implications sur les temps des magistrats.....	36
2.3.1.1. les variables prises en considération.....	36
2.3.1.2. chambres collegiale ou a conseiller unique.....	36
2.3.1.3. préparation.....	37
2.3.1.4. "relecture"	38
2.3.1.5. degré de structuration des conclusions des avocats (culture du barreau).....	38
2.3.1.6. la conduite des audiences.....	39
2.3.1.7. taille réduite de la cour	40
2.3.1.8. scénarios retenus	41
2.3.2. Scénarios ayant des implications sur les temps des greffiers d'audience	44
2.3.3. Scénarios ayant des implications sur les temps des 'greffiers du greffe' et du personnel du greffe..	46
2.4. TEMPS RETENUS.....	48
2.4.1. Temps de traitement pour les magistrats	48
2.4.1.1. activités présidentielles.....	48
2.4.1.2. préparation.....	49
2.4.1.3. audience.....	50
2.4.1.4. délibéré.....	50
2.4.1.5. projet	51
2.4.1.6. 'relecture'	51
2.4.1.7. assistance judiciaire.....	52
2.4.2. Temps de traitement pour les greffiers d'audience	52
2.4.2.1. travail du greffier d'audience hors audience et hormis la finalisation de l'arrêt	52
2.4.2.2. travail de l'huissier d'audience.....	53

2.4.2.3. audience.....	53
2.4.2.4. finalisation des arrêts.....	54
2.4.2.5. assistance judiciaire.....	55
2.4.3. Temps de traitement pour les ‘greffiers du greffe’ et le personnel du greffe	55
3. LE VOLET JEUNESSE (MODULES IV & V).....	56
3.1. PRODUITS ET PROPORTIONS RETENUS.....	56
3.1.1. Les produits et volumes	56
3.1.1.1. pour le module civil.....	56
3.1.1.2. pour le module protectionnel	58
3.1.2. La subdivision en proportions pour les magistrats et greffiers d’audience	60
3.1.2.1. pour le module civil.....	60
3.1.2.2. pour le module protectionnel	63
3.1.3. La subdivision en proportions pour les ‘greffiers du greffe’ et le personnel du greffe.....	66
3.1.3.1. pour le module civil.....	66
3.1.3.2. pour le module protectionnel	67
3.2. BLOCS D’ACTIVITES RETENUS	67
3.2.1. Pour les magistrats	67
3.2.2. Pour les greffiers d’audience	68
3.2.3. Pour les ‘greffiers du greffe’ et le personnel du greffe.....	68
3.3. SCENARIOS RETENUS.....	69
3.3.1. Scénarios ayant des implications sur les temps des magistrats.....	69
3.3.1.1. pour le module civil.....	69
3.3.1.2. pour le module protectionnel	70
3.3.2. Scénarios ayant des implications sur les temps des greffiers d’audience	70
3.3.2.1. pour le module civil.....	70
3.3.2.2. pour le module protectionnel	70
3.3.3. Scénarios ayant des implications sur les temps des ‘greffier du greffe’ et du personnel du greffe ...	71
3.3.3.1. pour le module civil.....	71
3.3.3.2. pour le module protectionnel	72
3.4. TEMPS RETENUS.....	72
3.4.1. Temps de traitement pour les magistrats	72
3.4.1.1. pour le module civil.....	72
3.4.1.2. pour le module protectionnel	74
3.4.2. Temps de traitement pour les greffiers d’audience	75
3.4.2.1. pour le module civil.....	75
3.4.2.2. pour le module protectionnel	76
3.4.3. Temps de traitement pour les ‘greffiers du greffe’ et le personnel du greffe	77
3.4.3.1. pour le module civil.....	77
3.4.3.2. pour le module protectionnel	77

1. CADRE GENERAL

1.1. LA COMMISSION DE MODERNISATION DE L'ORDRE JUDICIAIRE ET LA MESURE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

1.1.1. Un modèle de la mesure de la charge de travail en tant qu'instrument de gestion

Dès la départ la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire (dénommée ci-après CMOJ) a rédigé sa déclaration de mission comme suit : “avec tous les acteurs concernés, la Commission veut contribuer au développement d'un Ordre judiciaire moderne adapté à une société en évolution constante”¹. Un “Ordre judiciaire moderne” doit notamment répondre aux exigences suivantes:

- Disposer d'une large autonomie dans la gestion de ses moyens,
- rendre compte de son fonctionnement, principalement quant à son efficience et son efficacité,
- disposer des moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs (personnes adéquates, support méthodologique, structures adéquates, moyens matériels adaptés).

Il n'est donc pas surprenant que la CMOJ ait été associée dès le départ au projet de la mesure de la charge de travail du siège. En effet, un instrument de mesure de la charge de travail digne de ce nom doit permettre de poser les bonnes questions quant à l'efficience et l'efficacité d'une cour ou d'un tribunal, il doit également mettre en évidence les implications de certains choix organisationnels en fonction des moyens, etc.

En d'autres termes, la mesure de la charge de travail est un des moyens pour œuvrer à la mise en place d'un Ordre judiciaire moderne.

¹ Voir par exemple: p. 16 du rapport annuel 2011-2012
(http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/Rapport_annuel_2012.pdf)

1.1.2. Le rôle de la CMOJ

La CMOJ n'est qu'un des nombreux acteurs ayant signé les protocoles dénommés « projet de la mesure de la charge de travail des cours et tribunaux »². Tout comme d'autres acteurs (le Comité de gestion informatique de l'Ordre judiciaire, le SPF Justice), la CMOJ s'est engagée à apporter son soutien au siège dans l'élaboration d'un instrument de mesure de la charge de travail. Dans les conventions de partenariat intervenues entre le magistrat chef de projet du Bureau Permanent Statistiques et Mesure de la charge de travail (BPSM) et la CMOJ, des accords concrétisant ce soutien ont été arrêtés. La pratique a révélé que le respect de certains de ces accords, dans le cadre des volets civil et jeunesse, n'était pas toujours évident. C'est ainsi que la CMOJ a été contrainte de rechercher elle-même les éléments utiles à la détermination des volumes et que les données concernant les équivalents temps plein par entité ne lui ont pas été communiquées sous une forme utilisable.

1.2. LES CONCEPTS UTILISES

Les concepts qui sont repris au présent rapport sont les mêmes que ceux précédemment utilisés dans le cadre des modules correctionnel et chambre des mises en accusation. Afin d'y faire bref procès le lecteur est renvoyé aux rapports et textes précédemment rédigés par la CMOJ, à savoir:

- Temps de traitement des produits correctionnels et des activités connexes des cours d'appel (juin 2010);
- Produits des tribunaux de la jeunesse (janvier 2012)³;
- JustPax – le coût des produits judiciaires des justices de paix (février 2010)⁴;
- Construction d'un instrument pour la mesure de la charge de travail (2008)⁵.

1.2.1. Produits

Un produit pour une organisation est le résultat d'une série d'activités qui sont réalisées au sein de cette organisation.

Pour les cours d'appel ce résultat s'exprime le plus souvent en des arrêts (de différentes sortes).

² Voir: http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/protocole_mesure_charge_travail_2008_FR.pdf et http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/protocole_mesure_charge_travail_2010_FR.pdf

³ Voir: http://www.cmro-cmoj.be/fr/realisations/instruments_de_gestion/produits_tribunaux_jeunesse & http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/J_AN_A_rapport_FR.pdf

⁴ Voir http://www.cmro-cmoj.be/fr/realisations/instruments_de_gestion/justpax

⁵ Voir http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/construction_instrument_MCT.pdf

Pour décider si le résultat d'une activité doit être repris ou non comme un produit à part, différents critères entrent en ligne de compte :

- La fréquence d'apparition ;
- la spécificité par rapport à l'entité concernée;
- l'intérêt que représente ce produit potentiel dans le cadre du coût, de la charge de travail, des discussions d'opportunité ;
- la mesurabilité (dispose-t-on actuellement ou à moyen terme de volumes);
- la possibilité de le distinguer d'autres produits (éviter les chevauchements);
- la praticabilité.

Pour la mesure de la charge de travail, il faut que l'on connaisse pour chaque produit le volume de ce produit (par entité et pour une période déterminée) : voir 1.2.4.

1.2.2. Processus - activités – blocs d'activités

Par « **processus** » on entend la succession de **manipulations ou d'activités** qui conduisent à la réalisation d'un produit. La description du processus peut évidemment être plus ou moins détaillée : ce qui peut être résumé par 'l'écriture d'un texte' peut être détaillé (en différentes phases) telles que par exemple 'il prend la plume, ensuite le papier et pose la plume sur le papier pour...'. Que ce soit pour le calcul du coût de la réalisation des produits ou la mesure de la charge de travail, on ne va pas à ce point dans les détails, mais on travaille à partir de grands blocs d'activités (regroupement d'activités) qui peuvent être traduits sous forme de graphiques dans un **diagramme de flux** ou **flowchart**.

1.2.3. Proportions

Les critères repris ci-dessus pour la détermination ou non d'un produit (mesurabilité, praticabilité, ..) sont parfois difficiles à concilier. Si la praticabilité aurait pour effet d'engendrer une trop grande hétérogénéité au sein d'un produit, il s'indique de subdiviser ce produit en différentes proportions.

Cette subdivision en proportions par produit ne se justifie que si le temps nécessaire à la réalisation d'une proportion diffère de celle d'une autre proportion au sein du même produit.

Le modèle qui a été conçu dans le cadre de la présente mesure de la charge de travail permet pour chacune des catégories de personnel (magistrats, greffiers d'audience, greffiers et personnel du greffe, référendaires) de subdiviser un produit, au maximum, en cinq proportions différentes.

1.2.4. Volumes et temps

Dans le modèle de la mesure de la charge de travail on travaille à partir de temps unitaires: combien de temps est nécessaire pour la réalisation d'une unité d'un produit déterminé (par

exemple un arrêt rendu en matière de...). Le nombre de personnes nécessaires pour faire fonctionner une entité sera alors déterminé par l'addition des différents temps unitaires nécessaires à la réalisation de tous les produits (ou proportions) multipliés par le nombre d'unités de produits à réaliser auxquels il faut en outre ajouter les temps des activités de soutien, dénommés 'temps non liés aux dossiers'.

Cela signifie qu'il est indispensable de pouvoir exprimer chaque produit et proportion en une unité mesurable (unité de volume) et que la réalisation d'un produit puisse être exprimée en volume (un nombre d'unités de volumes). Pour les cours d'appel il s'agit le plus souvent du nombre de décisions, d'arrêts, d'ordonnances alors que pour d'autres il pourrait s'agir de kilos, mètres etc...

Les temps unitaires ou les temps de traitement nécessaires pour réaliser une unité de volume d'un produit est l'essence même de ce que la CMOJ délivre dans le cadre de la mesure de la charge de travail. Ceux-ci ont été déterminés suivant la méthode de travail reprise au point 1.4 et relèvent totalement de la responsabilité de la CMOJ.

En revanche pour ce qui concerne l'opération visée ci-dessus et consistant à multiplier les temps unitaires par les volumes, la CMOJ décline toute responsabilité dès lors qu'elle n'a aucune vue sur l'exactitude des volumes ni sur la fiabilité de leur enregistrement au sein des cours.

Si la CMOJ a procédé à cette opération c'est exclusivement en vue de comparer les temps retenus avec la réalité du moment. Il ne s'agit donc que d'un test de vérification.

La CMOJ propose des temps unitaires par produit, le cas échéant par proportion et éventuellement avec des variantes quant à la manière de travailler ou quant à l'impact de facteurs environnementaux. Elle a proposé des temps pour les magistrats, greffiers et autres membres du personnel judiciaire hormis les référendaires. En effet, ainsi que cela avait déjà été abordé dans notre premier rapport : *« Il a été convenu avec le magistrat chef de projet que cet aspect ne serait provisoirement pas traité et ce, dans l'attente des résultats du projet 'descriptions de fonctions' ou d'une orientation décidée par le Comité d'accompagnement »* (p.3) et *« Les tâches qui sont effectuées par les référendaires sont fort hétérogènes, l'impact de leur apport sur le temps de travail des magistrats (ou des greffiers) manque de précision... Ce n'est lorsque que le Comité d'accompagnement se sera prononcé sur le rôle exact des référendaires, éventuellement à l'issue du projet « description de fonctions » actuellement en cours, qu'une enquête complémentaire sera nécessaire, de préférence dans les cinq cours et conjointement pour les différentes sous-entités (correctionnel, civil,..) »* (p.83-84)

1.2.5. Scénarios

Les temps de traitement nécessaires à la réalisation d'un produit peuvent être fortement influencés par la manière de travailler ou par des facteurs liés à l'environnement de travail.

La CMOJ, dans l'élaboration de ses modèles (mesure de la charge de travail, mesure du coût des produits), tient compte de ces facteurs en les reprenant des scénarios auxquels sont liés des temps de traitement différents.

Cette façon de travailler a pour effet que les instances de gestion peuvent discuter de la question de savoir quelle est la manière la plus optimale de travailler et qui pourrait être retenue comme norme de référence pour le calcul des cadres, et de pouvoir procéder à des simulations selon les différentes manières de travailler appliquées à toutes les entités (la manière de travailler de A appliquée à B et inversement).

Les scénarios sont en effet indispensables notamment pour la simulation, en d'autres termes le test des temps retenus qui doit s'opérer en fin de compte. Il s'agit en effet alors de vérifier pour chacune des cours si les résultats générés par le modèle se rapprochent ou s'écartent de leur réalité en fonction de leur manière spécifique de travailler.

Le même principe joue pour les facteurs liés à l'environnement (facteurs qui échappent totalement ou partiellement à la maîtrise d'une cour d'appel, tels que la culture du barreau).

Les proportions et les scénarios ont en cela de commun qu'ils permettent d'apporter des nuances dans les temps de traitement des produits en fonction de certains facteurs qui influencent sérieusement ces temps.

Les proportions se rapportent davantage aux nuances d'un produit alors que les scénarios relèvent des nuances tirées de la manière de travailler ou de l'incidence du contexte environnemental. Pour des raisons pratiques il est parfois dérogé à ces principes (voir par exemple les proportions au produit V-99 dans le module jeunesse).

Le modèle développé par la CMOJ permet de prévoir jusqu'à six scénarios différents.

1.2.6. Les valeurs "Default" (valeur par défaut)

Dans la mesure où, à l'heure actuelle, toutes les données nécessaires à la mesure de la charge de travail ne peuvent pas être extraites des banques de données, il est nécessaire, pour la détermination des volumes ou de certaines proportions pour un produit déterminé, de partir d'une valeur « default ».

Les valeurs "default" ont été arrêtées à partir de comptages manuels, d'analogie avec d'autres situations pour lesquelles des données existent, etc.

De même, lorsqu'il n'est pas évident de savoir sous quel scénario une cour d'appel doit être classifiée, on a recours au scénario "default" (le plus souvent le scénario le plus fréquent ou le plus logique).

Dans le modèle développé par la CMOJ les valeurs "default" sont automatiquement effacées dès que l'utilisateur y appose d'autres valeurs ou choix.

1.2.7. Modèle & modules

Par modèle, on entend un système qui reproduit ou tente de reproduire une réalité existante ou virtuelle : voyez par exemple les modèles météorologiques (IRM, Windfinder,...) ou économiques.

Il en va de même pour l'instrument de mesure de la charge de travail qui doit permettre de rendre compte du nombre de personnes nécessaires pour traiter un volume déterminé en un temps déterminé, en prenant en compte les caractéristiques de l'organisation et son environnement.

Nous nous situons évidemment à un niveau nettement plus modeste que les exemples précités, mais la technologie actuelle qui est à disposition (Excel, SAS) permet cependant à l'utilisateur final de disposer d'outils assez simples qui prennent en compte un nombre suffisamment grand de facteurs, et évitent que l'on ne tombe dans une globalisation telle qu'une cour d'appel ou un tribunal ne puisse plus s'y reconnaître.

Le modèle développé par la CMQ comporte un nombre de subdivisions, dénommées « modules ».

1.3. LES MODULES

L'instrument de la mesure de la charge de travail comporte les modules suivants :

- I: correctionnel, sauf chambre des mises en accusation
- II: chambre des mises en accusation
- III: civil subdivisé, pour des raisons pratiques de constitution du modèle, en:
 - IIIa droits des personnes, biens, administratif et impôts
 - IIIb affaires commerciales et procédures particulières
- IV: jeunesse - civil
- V: jeunesse - protectionnel
- L: activités spécifiques du greffe
- C: activités de soutien

Le présent rapport traite des modules III, IV et V.

Les Modules I & II ont été traités dans le rapport précédent de juin 2010.

Dans ce précédent rapport, des temps de traitement ont déjà été proposés pour le volet correctionnel du module L.

Nous avons constaté, pour ce qui concerne le personnel travaillant au greffe, que les temps proposés (pour tous les modules et plus spécialement pour le module L) devaient être pris avec circonspection. Les différences entre les résultats du modèle et la réalité pour chaque greffe de cour d'appel étaient en effet importantes. Des hypothèses pouvant expliquer ces différences avaient déjà été avancées dans ce rapport mais il avait été opté pour que ces pistes soient clarifiées à l'occasion de l'examen du volet civil et que, le cas échéant des conclusions en soient tirées pour le volet pénal.

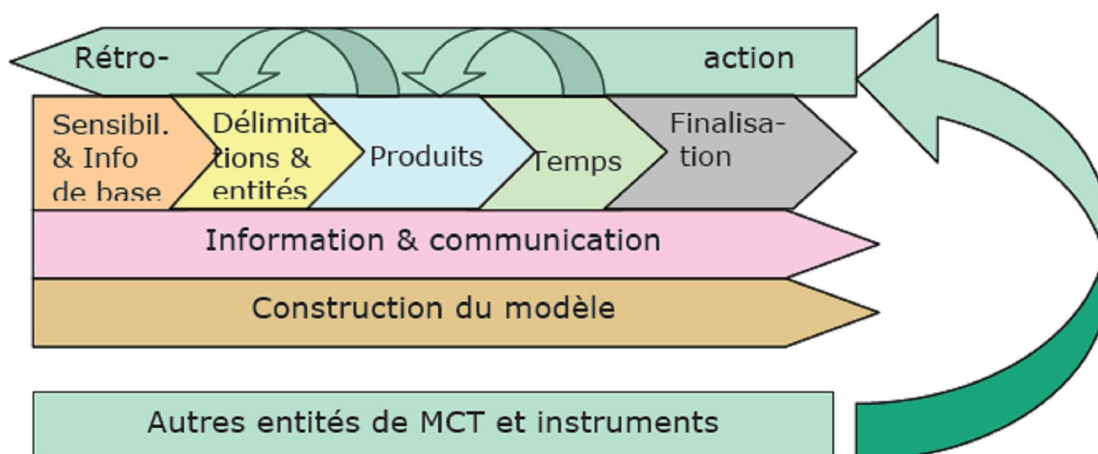
C'est la raison pour laquelle les modules L et C feront l'objet d'un rapport distinct.

1.4. METHODE

1.4.1. Approche identique à celle du volet correctionnel

Dans le précédent rapport de la CMOJ relatif au volet correctionnel, la méthode suivie a fait l'objet d'un point particulier dans chaque chapitre de la partie I.

Les différentes phases nécessaires à l'élaboration d'un modèle de la mesure de la charge de travail y ont également déjà été exposées⁶:



Après l'envoi du précédent rapport (juin 2010) la méthode a été remise en cause par un site pilote, la cour d'appel de Mons A l'attention du Comité d'accompagnement, qui avait précédemment (22/09/2008) validé les lignes forces de la méthode de la CMOJ proposées par le magistrat chef de projet, le ministre de la Justice a requis l'avis sur l'adéquation de la

⁶ Voir le premier rapport de la CMOJ ainsi que le texte "Elaboration et utilisation d'un instrument de mesure de la charge de travail.": http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/construction_instrument_MCT.pdf

méthode à l'équipe universitaire de la K.U. Leuven et de l'ULg⁷. L'avis, qui a été rendu en novembre 2010, n'était pas de nature à remettre en cause la méthode hantée pour le volet correctionnel. Deux éléments y ont cependant été ajoutés.

Le premier, suivant l'avis de l'équipe universitaire, consiste en l'envoi, avant l'interview d'une personne, d'un document informatif dénommé 'fil conducteur et questions générales', qui devait permettre une meilleure préparation de l'interviewé. Il s'est avéré que cet envoi n'a pas opéré de différence quant à la spontanéité des interviews.

Le second élément, à l'initiative de la CMOJ elle-même, consiste en la possibilité de bénéficier d'un entretien individuel explicatif après l'envoi du rapport de l'interview. Aucun magistrat ni greffier d'audience n'a sollicité un tel entretien.

Dans la mesure où il n'y a pas eu de révision fondamentale de la méthode entre celle pratiquée pour le volet correctionnel et celle utilisée pour le volet civil, le présent rapport sera centré sur certains aspects de la détermination des produits et des temps de traitement.

1.4.2. Détermination des produits

Les éléments nécessaires à la détermination des produits civils et jeunesse avaient déjà été rassemblés en 2008-2009. Une liste des produits proposés avait été déjà validée par le groupe d'experts en 2009.

La subdivision des produits en proportions s'est effectuée par la suite et plus spécialement au moment de la phase pré-Delphi (voir 1.4.4.), à partir des éléments recueillis lors des interviews.

Pour le volet jeunesse, la liste des produits s'est révélée être trop sommaire. En effet, dans le cadre des projets menés par la CMOJ, au tribunal de la jeunesse d'Anvers⁸, et ensuite concernant plus précisément les produits des tribunaux de la jeunesse⁹, il est rapidement apparu que la liste initiale des produits de la jeunesse des cours d'appel ne pouvait être que partiellement utilisée pour la mesure de la charge de travail.

La CMOJ a dès lors proposé au magistrat chef de projet de rassembler les experts des sections jeunesse des cours d'appel (magistrats et greffiers) pour, à la lumière des travaux de la CMOJ, affiner la liste des produits d'appel.

La CMOJ a dès lors exposé les précisions sur les différents produits des tribunaux de la jeunesse aux experts des cours d'appel (fin 2011, début 2012).

⁷ la K.U. Leuven et de l'ULg s'étaient auparavant prononcés sur la faisabilité de la mesure de la charge de travail

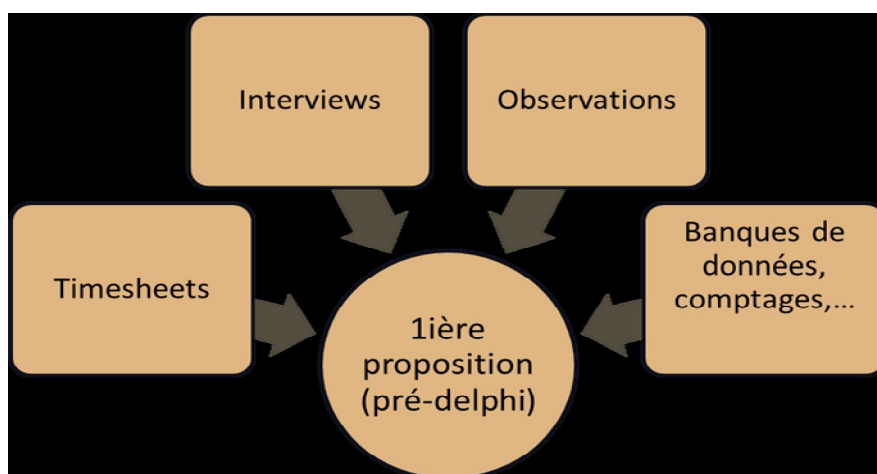
⁸ voir http://www.cmro-cmoj.be/fr/realisations/organisation/tribunal_jeunesse_anvers

⁹ voir http://www.cmro-cmoj.be/fr/realisations/instruments_de_gestion/produits_tribunaux_jeunesse

Une nouvelle liste des produits a été établie par le BPSM à partir de ces réunions avec les cinq cours d'appel. Cette liste a servi de base aux interviews sur les produits jeunesse. Contrairement au volet civil, cette liste contenait déjà une subdivision en proportions lesquelles ont été majoritairement maintenues dans la suite des travaux.

1.4.3. Détermination des temps de traitement: sources et méthodes

Tout comme cela fut le cas pour le volet correctionnel, nous avons eu recours pour le volet civil, à une approche Multi-source Multi-méthode, par laquelle diverses sources et diverses manières de récoltes de données ont été mises en parallèle afin de pouvoir arriver à une première proposition de temps de traitement (voir infra 1.4.4 la phase qualifiée de pré-Delphi).



1.4.3.1. TIMESHEETS

Les données des timesheets ont été fournies par le BPSM. Pour les greffiers d'audience le BPSM n'a été en mesure de nous fournir que des temps par produit et non pas par code nature d'affaire. Tant pour les greffiers d'audience que pour les magistrats, il s'agissait de temps globalisés et donc pas par rapport aux blocs d'activités.

Dans son avis sur le recours aux timesheets dans la mesure de la charge de travail (« L'utilisation des Timesheets pour la mesure de la charge de travail du siège »¹⁰), la CMOJ a énuméré sous le point "D" un certain nombre d'éléments basés sur l'expérience tirée du volet correctionnel qui permettaient de mettre sérieusement en doute la validité et la fiabilité de ces timesheets.

¹⁰ voir http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/Avis_CMOJ_Timesheets.pdf

Les timesheets n'ont donc joué qu'un rôle totalement secondaire dans la détermination des temps de traitement. Pour ce qui concerne les modules IV et V (jeunesse) il n'a pas été recouru aux timesheets.

1.4.3.2. INTERVIEWS

Les interviews sur le terrain se sont déroulées en cinq étapes:

- 15 mars – 25 mai 2011: magistrats et greffiers d'audience des sites pilotes d'Anvers pour les produits civils. La circonstance que les interviews n'ont pu débuter qu'à cette date tient au retard mis par le Comité d'accompagnement pour se prononcer sur la méthode.
- 20 septembre – 26 octobre 2011: magistrats et greffiers d'audience du site pilote de Liège pour les produits civils. La circonstance que les interviews à Anvers et à Liège n'ont pas été menées parallèlement tient au fait du remplacement de la cour d'appel de Mons par celle de Liège.
- 12 mars – 27 mars 2012: magistrats et greffiers d'audience des deux sites pilotes pour les produits de la jeunesse.
- 8 mai – 11 mai 2012: magistrats et greffiers d'audience pour les compétences particulières de la cour d'appel de Bruxelles (au civil).
- 5 juin – 14 juin 2012: greffiers, assistants et collaborateurs, qui travaillent au greffe civil et/ou à la section jeunesse (civil et protectionnel) des sites pilotes.

Au total 54 magistrats et greffiers d'audience ont été interviewés ainsi que 16 membres du greffe.

Chaque interviewé a reçu, dans les jours qui ont suivi les interviews, un document dans lequel non seulement les commentaires pertinents pour la charge de travail ont été mentionnés, mais aussi les temps qui pouvaient être déduits de ce qui avait été avancé pour les diverses activités et produits pour lesquels l'interviewé intervient. Les interviewés ont eu l'occasion de réagir à cet égard.

1.4.3.3. OBSERVATIONS

Par rapport au volet correctionnel la qualité et la quantité des observations des audiences ont été fortement augmentées.

En effet, pour le volet correctionnel certains membres du BPSM avaient procédé à des observations d'audiences dans un des deux sites pilotes, mais il s'agissait bien souvent d'observateurs différents qui ne disposaient que d'une expérience judiciaire limitée.

Pour le volet civil, la CMOJ a préalablement élaboré un schéma d'observations, de manière telle que ce document pouvait être utilisé durant les observations et était également utile lors du traitement des données en format Excel.

Deux observateurs bilingues et disposant d'une expérience judiciaire (un de la CMOJ et un du BPSM) ont procédé aux observations des audiences dans presque toutes les chambres des cours d'appel d'Anvers, Bruxelles, Gand et Liège. (Bien que les audiences soient publiques, le magistrat chef de projet et le président du Comité d'accompagnement ont préféré, après avoir eu un entretien à cet effet avec le premier président de la cour d'appel de Mons, ne pas faire procéder à des observations en cette cour.)

Afin d'uniformiser les prises de notes des observations, les deux observateurs ont procédé à leurs premières observations en présence du coordinateur, en l'espèce un des rédacteurs du schéma d'observations.

Seule la chambre en langue allemande n'a pas été observée par les deux observateurs mais par le coordinateur lui-même.

Les observations avaient trait à des éléments de temps (début et fin de l'audience, durée entre les affaires, durée des plaidoiries, manière de mener l'audience, présence et rôle de l'huissier d'audience, activités du greffier d'audience, ...).

Ces observations de 74 audiences ont été réalisées entre le 27 septembre 2010 et le 17 mai 2011, en d'autres termes majoritairement durant la période où, en raison de l'absence de prise de décision du Comité d'accompagnement, aucune autre activité qu'une activité publique ne pouvait être entreprise.

Les audiences de la jeunesse n'ont pas fait l'objet d'observations (sous réserve, par hasard, d'une affaire en langue allemande). Non seulement le temps faisait défaut mais le caractère confidentiel de ce type d'affaire rendait les observations plus délicates. Dans une phase ultérieure l'on a cependant pu bénéficier (comme point de comparaison) des observations qui avaient été faites en 2011 par la CMOJ, des audiences et discussions en cabinet dans le cadre du projet relatif au tribunal de la jeunesse d'Anvers.

Une équipe du BPSM a également procédé à des observations de décembre 2011 à fin mars 2012, cette fois-ci aux greffes civils des sites pilotes. Il leur avait été demandé de bien vouloir procéder aux observations en ayant égard aux blocs d'activités des greffes repris au diagramme de flux élaboré par la CMOJ et de noter les temps de traitement y relatifs.

1.4.3.4. DONNEES TIREES DES BANQUES DE DONNEES, COMPTAGES MANUELS,...

Tant pour ce qui concerne le traitement des interviews que pour la proposition de temps de traitement (et même dans les stades ultérieurs de discussions), il est indispensable de pouvoir disposer de données quant aux volumes (par exemple: combien d'arrêts interlocutoires pour un produit déterminé,...).

Dans la mesure où ces données pouvaient être tirées des banques de données, elles nous ont été fournies par le BPSM, le plus souvent de manière non affinée, ce qui a impliqué que ces données nécessitaient bien souvent un traitement approprié par la CMOJ elle-même.

Dans l'hypothèse où le BPSM ne disposait pas des données nécessaires, la CMOJ s'est vu contrainte de se charger de la récolte des données, soit en les demandant directement aux parties concernées, soit en se rendant sur place pour procéder à des comptages manuels dans les dossiers, ou encore en demandant l'envoi des arrêts par voie électronique, afin de pouvoir elle-même traiter ces données.

Ainsi, pour le module jeunesse, pas moins de 1276 décisions civiles (provenant de toutes les cours sauf celle de Mons) et 742 décisions protectionnelles (de Bruxelles, Gand et Liège) ont été analysées durant les vacances judiciaires 2012 afin de pouvoir, notamment, disposer de volumes corrects et d'arriver à dégager des valeurs "default"-utilisables.

Pour le volet civil, 1583 arrêts des sites pilotes ont été analysés afin notamment, de rechercher les corrélations possibles entre le nombre de parties, d'avocats (ce qui peut être dégagé des banques de données) et la longueur des motivations décisives des arrêts (ce qui ne peut être relevé que par comptage manuel).

Lors du stade Delphi (voir infra), la CMOJ a également examiné les écrits de conclusions des avocats dans 389 dossiers reposant dans les cinq cours d'appel. La cour d'appel de Bruxelles avait servi de test dans ce type d'examen afin notamment, de voir quelles matières étaient intéressantes à retenir. Dans les autres cours d'appel plus de 775 écrits de conclusions ont été lus et analysés dans des matières particulières afin de vérifier, dans quelle mesure les conclusions sont ou non structurées, les éléments de faits sont distingués des moyens, il est renvoyé aux pièces, au fondement juridique de la demande ou à la doctrine ou jurisprudence (voir ci-après 2.3.1.5.).

1.4.4. Formulation des premières propositions de temps de traitement : la phase pré-Delphi

A ce stade, qui précède les phases Delphi, la CMOJ a mis côte à côte toutes les données qui ont été rassemblées.

Pour cela, nous avons d'abord recherché pour le volet civil, dans quels cas la subdivision en produits manquait de nuances. Cet examen a pu être aisément réalisé à partir des rapports des interviews lorsque la plupart des interviewés différenciaient les temps pour un produit au motif que certains éléments justifiaient un temps différent ou, lorsqu'ils ne pouvaient se prononcer que sur une partie du produit car le reste n'était pas traité dans leur chambre.

La subdivision en blocs d'activités a été opérée à ce stade lorsque les nécessités s'en faisaient sentir, c'est-à-dire pour des raisons pratiques (par exemple l'addition du temps consacré à la préparation au temps du projet afin de pouvoir opérer une comparaison plus évidente entre les sites pilotes) ou parce qu'il ressortait des interviews que des activités ne pouvaient être répertoriées sous les blocs d'activités existants.

Les données disponibles ont été comparées entre elles, séparément pour les magistrats et les greffiers d'audience, par blocs d'activités (par exemple le bloc d'activité audience), d'une

manière globale (sur tous les produits), ou par produit et proportion(s), et ce, tant de manière absolue (les temps tels quels) que relative (y-a-t-il des données qui par rapport aux autres émergent – temps systématiquement plus élevés ou moins élevés que dans les données comparables- y-a-t-il des produits ou proportions qui se démarquent des autres dans la plupart des données ?).

Pour le greffe nous avons également procédé à une comparaison des données mais en procédant par bloc d'activités et pas par produit.

Lorsque, pour un bloc d'activités déterminé, les temps issus des différentes données étaient à la frontière les uns des autres pour plusieurs produits ou proportions de produits, nous avons retenu un temps de référence.

Pour ce faire, nous n'avons pas opéré une moyenne arithmétique, mais avons proposé un chiffre arrondi (en heures pour les magistrats et les greffiers d'audience du volet civil et en minutes pour le greffe et le volet jeunesse) qui se situe évidemment dans ce regroupement.

Il est arrivé que cette situation, où les temps issus des différentes données étaient à la frontière les uns des autres pour plusieurs produits ou proportions, ne se présente que pour un site pilote. Dans ce cas on a recherché les explications possibles à ces différences entre les sites pilotes. Lorsqu'une explication y était apportée, nous avons examiné si cela pouvait se traduire en un scénario spécifique (avec un temps de référence propre). Cela suppose qu'idéalement, on puisse ultérieurement vérifier de manière objective quel scénario est applicable à une cour.

Lorsqu'aucune explication ne pouvait être trouvée ou qu'une explication ne pouvait être mesurée de manière objective on a retenu un seul temps de référence qui se situe dans le regroupement plus large formé par les deux sites pilotes.

Pour les autres produits nous avons alors examiné dans quelle mesure il y avait concordance dans les données quant à ceux qui prennent plus ou qui prennent moins de temps par rapport aux produits et proportions qui bénéficient des temps de référence. Une telle concordance existait en majeure partie et le temps de référence a alors été multiplié par un facteur d'accroissement ou de diminution pour ces groupes de produits ou proportions.

Dans le cas où, pour un même produit, une des données faisait état d'un temps de traitement nettement plus élevé que le temps de référence et qu'une autre donnée faisait état d'un temps de traitement nettement inférieur par rapport au temps de référence, il est apparu des discussions ultérieures (phases Delphi) que l'on ne visait pas le même contenu du produit (définition pas assez pointue du produit – par exemple en ce qui concerne le dessaisissement jeunesse et la chambre spécifique) ou que l'on n'avancait le temps que pour une partie du produit (subdivision insuffisante d'un produit en proportions- par exemple le droit maritime par rapport aux assurances).

Nous nous sommes écartés du temps de référence pour certains blocs d'activités (par exemple les activités présidentielles) lorsqu'il existait des raisons objectives. Par exemple pour certains produits on enregistre davantage de désignations d'experts que pour d'autres, qui nécessitent un suivi notamment par le président de la chambre.

Une différenciation pour certains blocs d'activités a également été opérée par des effets indirects ; ainsi si les temps de préparation et de projet pour un produit A sont le double de ceux du produit B, ce rapport de 2 à 1 vaudra également par exemple pour le délibéré.

Comme cela sera le cas dans les phases ultérieures (voir 1.4.5), les temps unitaires proposés ont été multipliés, dans la phase pré-Delphi, par les volumes traités et les temps ainsi obtenus ont été comparés avec le nombre de personnes travaillant à cette époque dans chaque cour.

Il va de soi que cette simulation n'est pertinente que dans la mesure où les données relatives aux volumes et au nombre d'équivalents temps plein sont suffisamment détaillés et fiables.

La seule circonstance que, pour le volet civil, le BPSM n'a pu fournir que les volumes bruts de 2010 (et que nous avons dès lors dû reconstituer le personnel existant à cette époque) a sérieusement compliqué cette simulation. Ainsi que précisé ci-dessus la CMOJ a été contrainte de rassembler elle-même les données de 2011 nécessaires à la simulation pour le volet jeunesse.

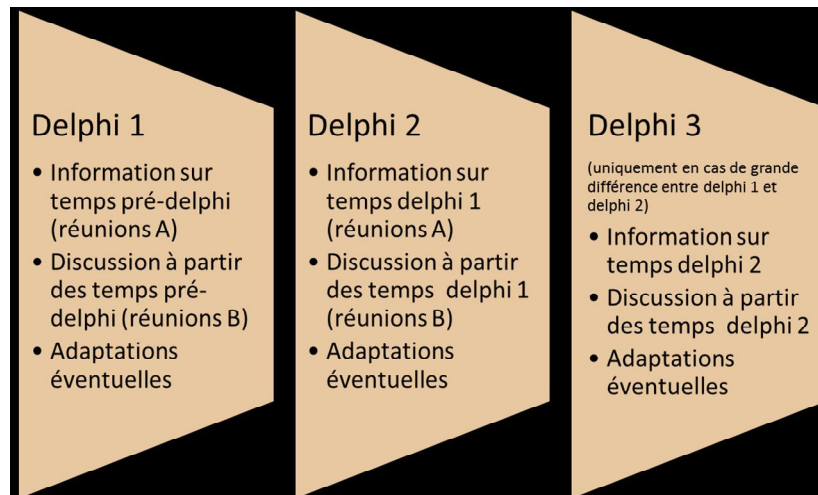
La phase pré-Delphi a eu lieu à des périodes différentes selon les fonctions ou modules :

	de	à
Magistrats (civil)	11/1/2012	15/2/2012
Greffiers d'audience (civil)	11/1/2012	15/2/2012
Magistrats (jeunesse)	10/5/2012	10/5/2012
Greffiers d'audience (jeunesse)	10/5/2012	10/5/2012
Grefe civil	27/6/2012	21/09/2012
Grefe correctionnel (suite de ce volet)	05/11/2012	05/11/2012

1.4.5. Affinements des premières propositions des temps de traitement: les phases Delphi

Dans les phases dénommées Delphi, les propositions initiales de la CMOJ sont présentées aux représentants des différents acteurs des cours d'appel.

Tout comme cela fut le cas pour le volet correctionnel, les phases Delphi se sont déroulées en deux ou, selon le cas en trois étapes. Tout d'abord avec les sites pilotes (Delphi-1) ensuite avec les cours qui ne sont pas site pilote (Delphi-2) et le cas échéant avec les représentants des cinq cours d'appel (Delphi-3).



Il est essentiel, et c'est ce qui caractérise l'approche de la CMOJ, qu'au premier stade les données existantes soient rassemblées (par des canaux différents) en partant de diverses sources lesquelles sont individuellement mises à jour, et que ce ne soit qu'au stade ultérieur qu'elles sont amenées dans un groupe de discussion.

Les motifs pour lesquels il importe, aux yeux de la CMOJ, de travailler de la sorte ont été longuement expliqués dans un document « la mesure des temps de traitement »¹¹ où on s'est référé à des concepts classiques de la psychologie sociale.

C'est pour les mêmes raisons que les discussions en groupe ont été également subdivisées.

Indépendamment du fait que certaines cours d'appel se soient concertées en coulisse, ou que certaines personnes à interviewer se soient concertées avec d'autres avant leur interview, il demeure que la spontanéité et la richesse aux informations restent nettement plus importantes dans cette approche.

Les phases Delphi ont été menées séparément pour les magistrats civilistes, les greffiers d'audiences civiles, les magistrats de la jeunesse et les greffiers d'audiences de la jeunesse (protectionnelle et civile) et le greffe civil (avec une distinction entre les activités directement liées aux produits et les autres) ainsi que la suite des activités générales du greffe correctionnel.

¹¹ la mesure des temps de traitement (2009):

http://www.cmro-cmoj.be/sites/default/files/files/mesure_temps_traitement_charge_de_travail_FR.pdf

	Delphi 1	Delphi 2	Delphi 3
Magistrats (civil)	15/3/12 20/4/12	27/4/12 1/6/12	27/9/12
Greffiers d'audience (civil)	7/3/12 26/3/12	30/3/12 19/4/12	néant
Magistrats (jeunesse)	25/5/12	25/9/12 09/10/12	néant
Greffiers d'audience (civil)	25/5/12	20/9/12	11/10/12
Greffe (civil & civil jeunesse activités directement liées aux produits)	26/09/12	néant	17/10/12
Greffe (civil act. pas directement liées aux produits)	30/10/12	néant	21/11/12
Greffe (correctionnel jeunesse act. Pas directement liées aux produits)	néant	néant	27/11/12

Chaque phase Delphi débute par l'examen de la place où se situe précisément cette phase dans l'ensemble du processus de construction de l'instrument de mesure.

Il ne s'agit pas d'un luxe superflu car même ceux qui devraient à la longue être parfaitement au courant du processus en cours confondent encore fréquemment ces phases Delphi avec celles de l'opération de validation des temps qui relève de la responsabilité du magistrat chef de projet.

Les réunions dans les phases Delphi relèvent en effet de la responsabilité de la CMOJ et, contrairement à une opération de validation des temps, ont pour objet de rassembler des informations complémentaires afin d'affiner à ce moment les temps proposés par la CMOJ.

Les temps ainsi proposés sont explicités et il est vérifié à ce moment dans quelle mesure ils correspondent avec l'expérience et l'estimation des experts présents autour de la table.

Les observations des experts vont ensuite servir de thème principal à la réunion suivante.

Il va sans dire qu'un temps de réflexion est nécessaire aux experts (soit individuel, soit de partage avec des collègues), aussi, il est inévitable que quelques semaines doivent séparer l'échelonnement des réunions.

Durant ce temps il a bien souvent été demandé à la CMOJ de venir sur place faire un exposé aux collègues de la cour concernée à l'occasion par exemple de la tenue d'une assemblée

générale. Ces sessions d'informations ont notamment été tenues à Liège (21/3/12), Anvers (30/3/12), Gand (8/5/12) et Mons (16/5/12).

Compte tenu du nombre limité de magistrats et de greffiers de la jeunesse dans les sites pilotes, il a été possible à la CMOJ de limiter le nombre de réunions et de raccourcir le temps de réflexion entre les réunions.

Il va sans dire que durant ces phases il n'est pas question de jeter par-dessus bord les données tirées des sources primaires (interviews, observations,...). Il est certes possible de faire valoir des arguments pour faire peser davantage dans la balance des données plutôt que d'autres, ce qui peut conduire à une adaptation des temps. Il s'agit généralement davantage de nuances qui sont apportées, sous forme de proportions ou de scénarios, que d'adaptations des temps initialement proposés.

Ceci est principalement le cas lors des phases Delphi2, au moment où les temps principalement proposés à partir des sites pilotes sont confrontés aux réalités des cours qui ne sont pas site pilote. En effet, la manière de travailler diffère bien souvent d'une cour à une autre.

Après avoir identifié les différences suffisamment importantes, nous avons recherché ce qui peut expliquer pourquoi les temps proposés sont appropriés à une cour et pas à une autre.

Tel a été par exemple le cas des différences culturelles qui ont été examinées davantage à l'occasion du cycle Delphi (voir infra le point 2.3.1.5).

Il importe aussi de rappeler que la CMOJ est un organe légalement indépendant. C'est donc en toute indépendance qu'à l'issue de ce cycle Delphi elle transmettra ses propositions de temps, avec les nuances nécessaires reprises en ce rapport, au magistrat chef de projet et au Comité d'accompagnement, en vue de passer à l'étape de validation des temps.

2. LE VOLET CIVIL (MODULE III)

2.1. PROUITS ET PROPORTIONS RETENUS

2.1.1. Les produits et les volumes

Le classement des produits qui a été opéré en avril 2009 par le groupe d'experts est demeuré inchangé sauf pour ce qui concerne les produits relatifs aux compétences spécifiques de la cour d'appel de Bruxelles qui ont été après interviews des personnes concernées, intégrés dans deux produits.

Le classement des produits est principalement fondé sur un regroupement des « codes natures d'affaires » utilisés pour les statistiques.

Un instrument de mesure de la charge de travail ne peut être correctement utilisé en vue de déterminer les besoins en personnel qu'à la condition que chaque entité comptabilise ses volumes de la même manière (fiabilité) et retienne la même définition pour une même nature d'affaire (validité). Des données fournies par le BPSM il apparaît clairement que tel n'est malheureusement pas (encore) le cas.

Un exemple suffira à expliciter ce problème: sous le code « A15c - autres - pratiques du commerce » on constate une dénomination différente en français et en néerlandais, à savoir qu'en néerlandais on y ajoute la concurrence économique. Par ailleurs on constate qu'on répertorie sous ce code des affaires de 'dommages' et 'commissions'.

Ainsi que précisé ci-avant (voir 1.4.4) ce problème complexifie évidemment les opérations de simulations ayant pour objet de tester le modèle (l'instrument de mesure) et de confronter celui-ci à la réalité.

Les produits retenus pour le volet civil figurent dans le tableau 1 ci-après.

Tout comme ce fut le cas pour le volet correctionnel, les volumes traités pour chacun des produits sont presque toujours exprimés en arrêts définitifs.

Le produit « assistance judiciaire » fait exception à cette règle car, selon les cours d'appel, il arrive que la décision rendue en cette matière le soit sous la forme d'un arrêt définitif ou d'une ordonnance.

Les arrêts interlocutoires ne constituent qu'une étape dans la succession d'activités nécessaires pour arriver à un arrêt définitif. Le temps consacré à ces arrêts interlocutoires a donc été compté dans le temps de traitement nécessaire du produit définitif. Ce raisonnement avait été clairement expliqué à chaque personne interviewée et lors des réunions avec les experts des cours d'appel.

Dans certains cas il arrive que les activités ne conduisent pas à l'élaboration d'un arrêt définitif. Il en est ainsi lorsqu'aucune des parties ne prend l'initiative pour poursuivre la procédure. Lorsque, en ce cas, un ou plusieurs arrêts interlocutoires ont été rendus, les magistrats, greffiers et membres du greffe, ont consacré un temps de travail non négligeable. Il s'agit d'affaires dans lesquelles les parties ont été suffisamment éclairées par la ou les décision(s) interlocutoire(s), qui peuvent dès lors être «assimilées à des arrêts définitifs». C'est la raison pour laquelle les volumes ont été corrigés avec un facteur permettant de prendre en compte ce type d'arrêt.

Ce facteur, appliqué à chaque produit, est un pourcentage d'affaires omises d'office pour lesquelles au moins un arrêt interlocutoire a été prononcé par rapport au volume des arrêts définitifs, multiplié par 0,7. Ce chiffre (0,7) représente 70% du temps qui serait nécessaire au traitement d'une affaire qui se termine par un arrêt définitif dès lors que l'entière du litige n'a pas été traitée.

Lorsque le pourcentage d'affaires omises d'office avec au moins un arrêt interlocutoire n'est pas connu, le modèle reprend une valeur par défaut.

Cette valeur par défaut a été calculée à partir des données détaillées fournies par la cour d'appel d'Anvers qui a comptabilisé celles-ci pour les années 2010 et 2011. Le BPSM n'a pas fourni une quelconque réponse à la demande qui lui avait été adressée par la CMOJ en vue de fournir ces éléments pour les cinq cours.

Les pourcentages par défaut sont les suivants :

nr.	produit	%
III-01	Procédure en divorce	6,0
III-02	Libéralités, successions et testaments	4,0
III-03	État des personnes	0,5
III-04	Droit patrimonial de la famille	4,0
III-05	Les biens	8,0
III-06	Droit de la construction sauf marchés publics	4,0
III-07	Assurances	4,0
III-08	Responsabilité quasi délictuelle (art. 1382 C.C.)	4,0
III-09	Dommages	6,0
III-10	Pratiques du commerce	6,0
III-11	Droit des sociétés et les A.S.B.L.	6,0
III-12	Droit bancaire, du crédit et des institutions financières	6,0
III-13	Conventions (sauf assurances et mariage)	4,0
III-14	Faillite et concordat judiciaire	4,0
III-15	Transport de biens, droit aérien et droit maritime	6,0
III-16	Droits intellectuels et saisies-descriptions	0,5

III-17	Catastrophe naturelle	0,5
III-18	Responsabilité de l'état et des autorités publiques	6,0
III-19	Marchés publics	6,0
III-20	Droit de l'environnement, de l'urbanisme et de l'expropriation	8,0
III-21	Impôts directs	0,5
III-22	Impôts indirects	4,0
III-23	Requête en assistance judiciaire	0,5
III-24	Saisies (sauf saisies-descriptions et exécution provisoire)	4,0
III-25	Affaires disciplinaires	0,5
III-26	Récusation	0,5
III-99	Autres	4,0
III-50	Compétences spécifique de Bruxelles - Benelux	0,5
III-51	Autres compétences spécifiques de Bruxelles	0,5

Tableau 1: produits civils et les valeurs par défaut y afférentes pour les volumes corrigés

Cela signifie par exemple, que si une cour d'appel a, durant l'année concernée un volume de 50 arrêts définitifs en matière de « faillites et accord judiciaire » (produit III-14), l'on part, pour la détermination des besoins en personnel pour la réalisation de ce produit, d'un volume « corrigé » de $50 \times 1,028 = 51,4$. Le chiffre 1,028 étant le résultat du traitement $1 + (0,04 \times 0,7)$, soit 1 correspondant aux 100% de départ ; 0,04 à 4% d'omissions par arrêt définitif et 0,07 à 70% du temps de traitement pour un arrêt définitif de ce type de produit.

Au niveau du greffe, on constate que d'autres opérations doivent être réalisées pour certains produits (par exemple les calamités naturelles ou l'assistance judiciaire). La différenciation selon les produits est donc bien souvent moins pertinente.

Plutôt que de raisonner en termes d'arrêts définitifs, le greffe préférera par exemple compter en nombre d'affaires entrantes ou en nombre d'affaires fixées pour plaidoiries.

C'est pourquoi la CMOJ a fait l'exercice de vérifier si des corrélations étaient possibles entre les diverses unités de volumes (un dossier entrant, une fixation pour plaidoirie, une décision 747,...) et le nombre d'arrêts définitifs en examinant s'il existait ou non entre les cours un degré significatif de divergences. Il s'est avéré que ce n'était quasiment jamais le cas. C'est la raison pour laquelle, dans un souci de simplification du modèle, on va retenir la même unité tant pour les magistrats et greffiers d'audience que pour le greffe.

Si à l'avenir on devait opter pour retenir pour le greffe des unités de volumes spécifiques, vous trouverez dans le tableau ci-après de quels rapports proportionnels le modèle actuel est parti.

	sur 1000 arrêts définitifs
ordonnances 747 ou 750	1000
ordonnances 748	30
nombre fixations pour plaidoiries	1800
ordonnances 754 et continuations	300
tous les arrêts (déf. + interloc.)	1200
certificats EUR avec exequatur	6
certificats EUR sans exequatur	1

arrêts interloc. experts	50
requêtes 773	1
dossiers entrants	1200
délivrances de grosses et copies	700

Tableau 2: rapport nombre arrêts définitifs par rapport aux autres unités volumes

Le nombre d'omissions d'office fait l'objet d'un volume à part : le rapport entre le nombre d'omissions et les arrêts définitifs s'échelonne de 139 à 574 omissions pour 1000 arrêts définitifs (chiffres de 2010). Par ailleurs ce rapport n'est pas constant au sein d'une même cour et on constate une tendance à la diminution des omissions (effet de la mise en état 747).

2.1.2. La subdivision en proportions pour les magistrats

L'origine de la subdivision en proportions se retrouve dans les interviews. Certaines personnes n'étaient concernées que par une partie d'un produit (par exemple uniquement les mesures provisoires ou les référés dans le produit III-01), d'autres ont fait état de ce que le temps de traitement d'un produit variait en fonction de facteurs. Les facteurs les plus cités étaient : le nombre de moyens, la présence d'expertise, la dimension internationale de l'affaire (autre législation ou réglementation applicable).

Lors de la phase pré-Delphi l'équipe de projet a vérifié si ces facteurs pouvaient se retrouver dans les banques de données ou si on pouvait y retrouver des éléments capables de les identifier. Ainsi dans les impôts directs (produit III-21) les chances d'avoir affaire à une dimension internationale sont plus grandes en matière d'impôt des sociétés (qui dispose dans la banque de données d'un code nature d'affaire propre) que des personnes physiques. Dans la plupart des cas des recoupements étaient possibles, cependant il existe encore à ce jour des proportions pour lesquelles les volumes ne peuvent être extraits de la banque de données ; tel est le cas par exemple pour la 'dimension internationale' dans les conventions, les douanes et accises dans les impôts indirects. En ce cas le pourcentage pouvant être attribué à ces facteurs n'est basé que sur l'impression des intéressés. Il s'agit en ce cas de valeurs attribuées à défaut de données : les valeurs par défaut.

Lorsque l'utilisateur du modèle n'a pas la moindre idée pour sa cour de la manière dont un produit doit être ventilé par rapport à ses proportions, le modèle proposera des valeurs par défaut.

Le tableau 2 ci-dessous reprend, par produit, les proportions qui ont été retenues de même que le pourcentage par défaut du volume qui est retenu pour chacune des proportions des produits. Le pourcentage par défaut est en règle basé sur les volumes réels relevés par les cinq cours d'appel pour l'année 2010

prod. n°		dénomination produits	proportion	valeur par défaut (sur 100% par produit)
PERSONNES ET FAMILLE				
III	01	Procédure en divorce	a - mesures provisoires	59
			b - liquidation partage - pension après divorce	22
			c - autres que supra	19
III	02	Libéralités, successions et testaments	a - liquidation partage	54
			b - autres que supra	46
III	03	État des personnes	a - filiation	13
			b - nationalité, annulation mariage	63
			c - autres que supra	24
III	04	Droit patrimonial de la famille		
LES BIENS ET MATIÈRES DE LA CONSTRUCTION				
III	05	Les biens		
III	06	Droit de la construction sauf marchés publics	a - responsabilité entrepreneur, architecte	6
			b - autres que supra	94
ASSURANCES ET RESPONSABILITÉS				
III	07	Assurances		
III	08	Responsabilité quasi délictuelle (art. 1382 C.C.)		
III	09	Dommages	a - incendie	12
			b - dommage corporel & décès (hors incendie)	23
			c - autres que supra	65
DROIT COMMERCIAL ET CONTRACTUEL				
III	10	Pratiques du commerce	a - affaires de concurrence	7
			b - autres que supra	93
III	11	Droit des sociétés et les A.S.B.L.		
III	12	Droit bancaire, du crédit et des institutions financières		
III	13	Conventions (sauf assurances et mariage)	a - responsabilité internationale	30
			b - responsabilité médicale	2
			c - autres conventions & responsabilités	63
			d - factures (stricto sensu)	5
III	14	Faillite et concordat judiciaire		
III	15	Transport de biens, droit aérien et droit maritime	a - droit maritime	47
			b - autres que supra	53
III	16	Droits intellectuels et saisies-descriptions		
DROIT ADMINISTRATIF ET DROIT CIVIL				
III	17	Catastrophe naturelle		

III	18	Responsabilité de l'état et des autorités publiques	a - statut agents de l'Etat	69
			b - CPAS	11
			c - autres que supra	20
III	19	Marchés publics		
III	20	Droit de l'environnement, de l'urbanisme et de l'expropriation		
DROIT FISCAL				
III	21	Impôts directs	a - impôt des sociétés	29
			b - impôt des personnes physiques (en ce compris non résid.)	50
			c - autres que supra	21
III	22	Impôts indirects	a - douane & accises	28
			b - TVA	43
			c - autres que supra supra	29
PROCÉDURES SPÉCIALES				
III	23	Requête en assistance judiciaire	a - appel	5
			b - autres	95
III	24	Saisies (sauf saisies-descriptions et exécution provisoire)	a - saisie exécution	40
			b - autres saisies	60
III	25	Affaires disciplinaires		
III	26	Récusation		
AUTRES				
III	99	Autres	a - exequatur	2
			b - référés ou comme en référé (cessation de travaux)	75
			c - autres que supra	23

Tableau 3: subdivision des produits en proportions pour les magistrats (avec des valeurs par défaut)

Les valeurs par défaut ne sont qu'une solution provisoire. Il est évidemment conseillé de travailler à partir des valeurs réelles d'une cour car le rapport interne au sein d'un produit peut varier fortement d'une cour à l'autre (c'est ce qui a précisément justifié la différenciation par le biais de proportions au sein d'un même produit). A titre d'exemple citons le rapport entre les proportions du produit III-01 pour la cour d'appel de Gand qui est de 53% pour la proportion a, 25% pour la proportion b et 22% pour la proportion c, alors que pour la cour d'appel de Mons cela donne 71% pour a, 15% pour b et 14% pour c. Dans les deux cas on se distancie fortement de la valeur par défaut pour ce produit qui selon le tableau précité est de : 59% pour a, 22% pour b et 19% pour c.

2.1.3. La subdivision en proportions pour les greffiers d'audience

La majorité des greffiers d'audience s'accordent à considérer que le nombre de parties à la cause influence fortement le temps de traitement. A côté de ce facteur ils retiennent la circonstance qu'il y ait une expertise ainsi que la longueur des arrêts.

De l'examen fait par la CMOJ de 1069 arrêts définitifs rendus en 2010 par la cour d'appel d'Anvers il ressort que la longueur des arrêts (exprimée en nombre de lignes) peut être mise en rapport avec le nombre de parties.

En raison de cette corrélation, nous n'avons pas retenu comme proportion distincte la longueur des arrêts, (car cette donnée ne peut en outre être directement extraite de la banque de données), mais bien du nombre de parties (jusqu'à quatre et au-delà de quatre).

Nous avons également pris en compte le facteur lié à l'expertise. A cet égard, nous avons recherché dans la banque de données 2010, les produits pour lesquels on retrouvait fréquemment des arrêts interlocutoires en rapport avec l'expertise. Pour ces types de produits, tels que la responsabilité des architectes et entrepreneurs, les dommages corporels, la responsabilité médicale, nous avons retenu une proportion spécifique.

Tout comme ce fut le cas pour les magistrats, les volumes pour certaines proportions ne peuvent pas être extraits de la banque de données. C'est le cas notamment des incendies (produit qui est actuellement répertorié sous le code 'assurances'). Dans ce cas le pourcentage appliqué à la proportion est l'estimation faite par les intéressés. Il s'agit donc de valeurs retenues par défaut.

Lorsque l'utilisateur du modèle n'a pas la moindre idée pour sa cour de la manière dont un produit doit être ventilé par rapport à ses proportions, le modèle proposera des valeurs par défaut.

Le tableau 4 ci-dessous reprend, par produit, les proportions qui ont été retenues de même que le pourcentage par défaut du volume qui est retenu pour chacune des proportions des produits. Le pourcentage par défaut est en règle générale basé sur les volumes réels relevés par les cinq cours d'appel pour l'année 2010.

prod. n°	dénomination produits	proportions	valeur par défaut (sur 100% par produit)
PERSONNES ET FAMILLE			
III	01	Procédure en divorce	a - liquidation-partage - pension après divorce.
			b - autres
III	02	Libéralités, successions et testaments	a - liquidation- partage ; > 4 parties
			b - liquidation partage; max 4 parties
			c - autres que supra; > 4 parties
			d - autres que supra; max 4 parties
III	03	État des personnes	a - filiation

			b - autres	87
III	04	Droit patrimonial de la famille		
LES BIENS ET MATIÈRES DE LA CONSTRUCTION				
III	05	Les biens	a - > 4 parties	17
			b - max 4 parties	83
III	06	Droit de la construction sauf marchés publics	a - responsabilités entrepreneur architecte; > 4 parties	1
			b - responsabilités entrepreneur architecte; max 4 parties	5
			c - autres que supra; > 4 parties	9
			d - autres que supra; max 4 parties	85
ASSURANCES ET RESPONSABILITÉS				
III	07	Assurances		
III	08	Responsabilité quasi délictuelle (art. 1382 C.C.)	a - > 4 parties	18
			b - max 4 parties	82
III	09	Dommages	a - dommage corporel, décès et/ou incendie > 4 parties	1
			b - dommage corporel, décès et/ou incendie; max 4 parties	39
			c - autres que supra; > 4 parties	8
			d - autres que supra; max 4 parties	52
DROIT COMMERCIAL ET CONTRACTUEL				
III	10	Pratiques du commerce	a - > 4 parties	4
			b - max 4 parties	96
III	11	Droit des sociétés et les A.S.B.L.	c - > 4 parties	16
			d - max 4 parties	84
III	12	Droit bancaire, du crédit et des institutions financières	a - > 4 parties	8
			b - max 4 parties	92
III	13	Conventions (sauf assurances et mariage)	a - responsabilité médicale; > 4 parties	0
			b - responsabilité médicale; max 4 parties	2
			c - autres; > 4 parties	4
			d - autres; max parties	94
III	14	Faillite et concordat judiciaire	a - > 4 parties	11
			b - max 4 parties	89
III	15	Transport de biens, droit aérien et droit maritime	a - droit maritime; > 4 parties	6
			b - droit maritime; max. 4 parties	41
			c - autres; > 4 parties	16
			d - autres; max parties	37
III	16	Droits intellectuels et saisies-descriptions	a - > 4 parties	10
			b - max 4 parties	90

DROIT ADMINISTRATIF ET DROIT CIVIL				
III	17	Catastrophe naturelle		
III	18	Responsabilité de l'état et des autorités publiques	a - statut agents de l'Etat; > 4 parties	7
			b - statut agents de l'Etat; max 4 parties	62
			c - autres que supra; > 4 parties	3
			d - autres que supra; max 4 parties	28
III	19	Marchés publics		
III	20	Droit de l'environnement, de l'urbanisme et de l'expropriation	a - > 4 parties	22
			b - max 4 parties	78
DROIT FISCAL				
III	21	Impôts directs		
III	22	Impôts indirects		
PROCÉDURES SPÉCIALES				
III	23	Requête en assistance judiciaire		
III	24	Saisies (sauf saisies-descriptions et exécution provisoire)		
III	25	Affaires disciplinaires		
III	26	Récusation		
AUTRES				
III	99	Autres	a - > 4 parties	10
			b - max 4 parties	90

Tableau 4: subdivision des produits en proportions pour les greffiers d'audience (avec des valeurs par défaut)

2.1.4. La subdivision en proportions pour les greffiers du greffe et le personnel du greffe

Certaines opérations au greffe ne se présentent que pour certains produits et ne valent pas pour l'ensemble des volumes de ces produits.

Il s'agit de :

- Publication au Moniteur belge ;
- transmission de rectifications à l'Officier de l'Etat civil ;
- activités liées au caractère communicable au ministère public.

Pour les produits où un ou plusieurs de ces éléments interviennent, on a retenu des proportions, ainsi que repris au tableau suivant. Les chiffres repris à la dernière colonne mentionnent la répartition par défaut pour le cas où les volumes réels ou pourcentages ne sont pas mentionnés par l'utilisateur dans le modèle.

prod. nr.		Nom du produit	Proportions (le code nature d'affaire du système informatique est indiqué entre parenthèses)	Valeurs par défauts (sur 100% volume dans 1 produit)
PERSONNES ET FAMILLE				
III	01	Procédure en divorce	a – affaires nécessitant envoi à l'Etat civil (A2b)	15
			b – affaires communicables (A2a)	60
			c – autres que ci-dessus	25
III	03	Etat des personnes	a – affaires nécessitant envoi à l'Etat civil (A1b-c-d)	18
			b - autres que ci-dessus	82
DROIT COMMERCIAL ET CONTRACTUEL				
III	14	Faillite et concordat judiciaire	a – affaires avec publication au moniteur belge (A18a-g-f)	50
			b - autres que ci-dessus	50

Tableau 5: subdivision des produits en proportions pour les greffiers et autre personnel de greffe (avec des valeurs par défaut)

Pour le greffe, on retient également la règle selon laquelle 'plus il y a de parties plus de travail cela génère'. De la majorité des interviews il ressort que le seuil à partir duquel la différence en temps de travail se marque est de l'ordre de 10 parties, ce qui est donc nettement plus élevé que ce qui est dit par les greffiers d'audience. Eu égard au fait que la fréquence d'affaires comptant plus de 10 parties est faible, nous n'avons pas retenu cet élément comme proportion spécifique. Dans la fixation du temps cet élément a toutefois été pris en compte.

Un certain nombre de proportions concernant l'ensemble des produits ont également été retenues:

- Le pourcentage de dossiers entrants où des traductions sont nécessaires ce qui demande un temps administratif supplémentaire (provisions),
- le pourcentage de dossiers entrants qui ne sont pas directement orientés vers la bonne chambre,
- la proportion de dossiers entrants où il est question de remise ou de mise en continuation.

Pour plus de facilité, nous n'avons pas retenu dans le modèle, les proportions et les temps y afférents par référence à 100 affaires entrantes mais par référence à 100 arrêts (c'est-à-dire l'unité de volume utilisée pour les magistrats et les greffiers d'audience).

Ces pourcentages varient fortement de cour à cour. Lorsque l'utilisateur n'inscrit pas les volumes réels ou pourcentages dans le modèle, le calcul s'opère à partir des valeurs par défaut suivantes :

- % de traductions : 15% (à Bruxelles c'est nettement plus),
- % attribution à une mauvaise chambre : 0% (dans 4 cours sur les 5 la fréquence est insignifiante),
- % de remises – mises en continuation : 80%.

2.2. LES BLOCS D'ACTIVITES RETENUS

2.2.1. Pour les magistrats

Les diverses activités qui conduisent à la réalisation d'un produit ont été réparties en un certain nombre de blocs.

Cette répartition avait été opérée avant les interviews de sorte que cela facilitait l'estimation du temps pour l'interviewé laquelle portait sur un bloc d'activités bien déterminé regroupant toute une série d'activités.

La répartition a été simplement affinée à l'occasion de la phase pré-Delphi et comporte six blocs :

1. Les activités présidentielles: cela comprend la distribution des affaires dans les chambres collégiales, le traitement et le suivi des incidents (tels que le suivi des expertises, les mises en état judiciaires) et le courrier y afférent.
2. La préparation: il s'agit de toutes les actions liées à la préparation d'une affaire en vue de son traitement à l'audience.
3. L'audience: il s'agit des activités d'audience consacrées au total à une affaire. Si une affaire revient plusieurs fois à l'audience avant qu'elle ne se clôture par un arrêt définitif (ou par un arrêt assimilé à un arrêt définitif - voir point 2.1.1. ci-dessus) ces activités doivent être incluses dans cette estimation complète.
4. Le délibéré: il s'agit du total des activités consacrées au délibéré d'une affaire même s'il y a plusieurs phases dans le délibéré et quelle que soit la forme de ce délibéré (réunion, par mail, par téléphone).
5. Le projet: il s'agit de l'ensemble des activités nécessaires à la rédaction de l'arrêt définitif ou assimilé à un arrêt définitif par l'auteur du projet d'arrêt. Cela concerne, dans le chef de l'auteur du projet, la finalisation du projet jusqu'à la phase de la signature avant son prononcé. Ce temps complet comprend aussi le temps consacré aux arrêts interlocutoires qui auront été éventuellement préalablement prononcés.
6. La « relecture »: il s'agit non seulement des activités liées à la relecture des projets des collègues de la chambre collégiale mais également des corrections apportées au projet et à leur relecture, voire à la rédaction d'un contre-projet.

Pour chacun des produits, nous avons proposé un temps de traitement nécessaire à la réalisation d'une unité de volume de ce produit ou d'une proportion de celui-ci et ce pour chacun des blocs d'activités précités et pour chaque scénario (voir infra).

Pour les chambres collégiales, le temps unitaire proposé pour certains blocs d'activités peut être parfois le résultat de l'addition du temps de plusieurs magistrats (par exemple : délibéré à trois, relecture à deux).

Pour les chambres à conseiller unique il va de soi que certains blocs d'activités ne sont pas pertinents tel que par exemple le délibéré.

L'expérience montre que la frontière entre ces blocs d'activités n'est pas toujours aussi nette qu'il y paraît. Par exemple on a constaté que la phase de préparation pouvait parfois déjà comporter une phase préparatoire de rédaction de l'arrêt ou que la 'relecture' d'un projet d'un magistrat nouvellement nommé était davantage proche du coaching. Il a été tenu compte de ces éléments dans la détermination du temps de traitement nécessaire à la réalisation des blocs d'activités.

Seul le produit III-23 (assistance judiciaire) fait exception à la répartition en six blocs d'activités. Le processus lié à ce produit est en effet totalement différent. Aussi le temps de traitement complet a été inscrit en un bloc virtuel : le bloc 7.

2.2.2. Pour les greffiers d'audience

Contrairement à ce qui s'est passé pour les magistrats, la répartition des blocs d'activités a été encore modifiée suite aux éléments avancés lors des interviews. C'est ainsi que certaines activités, qu'elles soient faites avant ou après l'audience, qui relèvent ou relevaient du travail des huissiers d'audience ont été regroupées dans un bloc distinct. De même, les activités qui précèdent ou suivent l'audience et qui sont propres au greffier d'audience ont été regroupées avec la préparation du dossier dans un seul bloc.

Dans le cadre des discussions des phases Delphi et pour la construction du modèle (instrument de calcul Excel) on a finalement retenu quatre blocs d'activités :

1. Travail du greffier d'audience hors audience et hormis la finalisation de l'arrêt: c'est un bloc qui regroupe donc toutes les activités qui n'entrent pas en compte dans les autres blocs: mise en état d'une affaire (747), suivi d'une affaire (747, expertise, correspondance) et traitement d'une audience pour autant que cela ne concerne pas les tâches matérielles de l'huissier d'audience.
2. Travail de l'huissier d'audience: cela concerne les activités de préparation et de clôture d'une audience: disposition des dossiers, transport des dossiers en chambre du conseil et au greffe, ouverture et fermeture de la salle,...
3. L'audience: il s'agit du total des activités d'audience consacrées à une affaire. Si une affaire revient plusieurs fois à l'audience avant qu'elle ne se clôture par un arrêt définitif (ou par un arrêt assimilé à un arrêt définitif - voir point 2.1.1. ci-dessus) ces activités doivent être incluses dans cette estimation complète.
4. La finalisation des arrêts: la mise en forme du projet d'arrêt du magistrat. Cela concerne tant la mise en forme proprement dite que l'ajout de certains passages (identités des parties et de leurs conseils, parfois le dispositif ou les dépens, ...) et la relecture (orthographe, numéros d'articles de loi, vérifications montants,...).

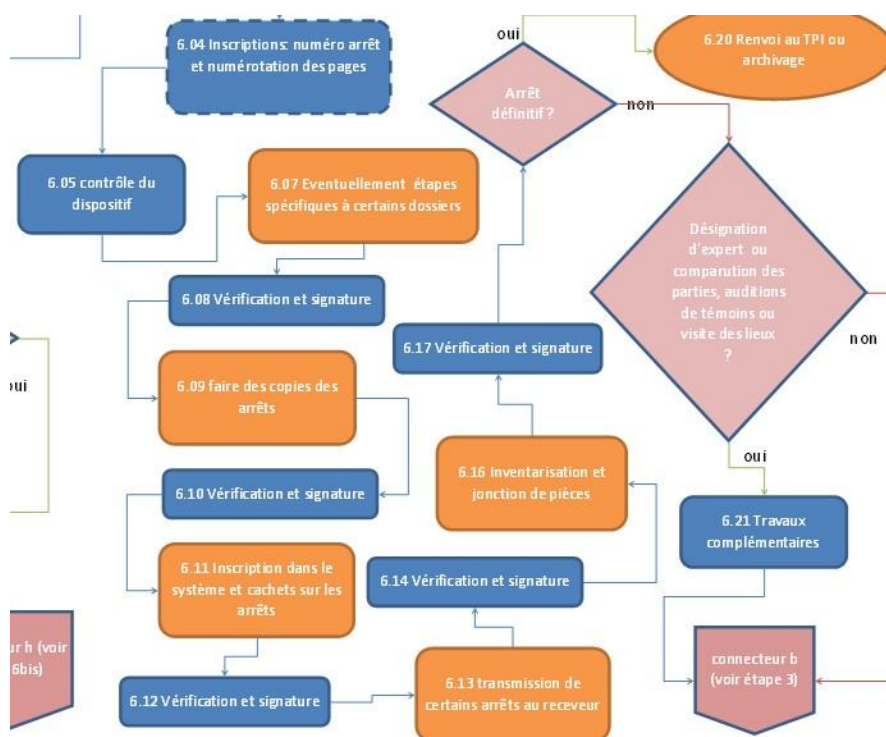
Seul le produit II-23 (assistance judiciaire) fait exception à la répartition en six blocs d'activités. Le processus lié à ce produit est en effet totalement différent. Aussi le temps de traitement complet a été, comme pour les magistrats, inscrit en un bloc virtuel : le bloc 7.

2.2.3. Pour les greffiers du greffe et le personnel du greffe

Sauf pour ce qui concerne les procédures spéciales que sont l'assistance judiciaire, la récusation et la discipline, les activités du greffe sont en principe les mêmes pour chacun des produits. Certaines activités ne doivent s'opérer que dans certains cas et la fréquence de certaines activités à divers stades du processus est parfois malaisée à déterminer. De plus les activités ne se déroulent pas toujours de la même manière dans les différents greffes.

C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une description détaillée des activités inscrites dans un diagramme de flux (qui reprend le parcours d'un dossier et donc reprend également les activités des magistrats et des greffiers d'audience), avant de passer à la phase des interviews et des observations au greffe.

A titre d'exemple vous trouverez ci-après un extrait du diagramme de flux:



Au départ les diagrammes de flux ont été réalisés pour les deux sites pilotes Anvers et Liège, mais dans le cadre d'un autre projet¹² la CMOJ a élaboré le diagramme de flux de la cour d'appel de Gand.

¹² Voir: http://www.cmro-cmoj.be/fr/realisations/organisation/cour_appel_gand

Dans ce diagramme chaque bloc d'activités a reçu un numéro composé (par exemple 5.04) dans lequel le premier chiffre se rapporte à l'étape globale concernée (dans l'exemple le chiffre 5 vise l'étape 5) et le second chiffre est le numéro proprement dit du bloc.

Chaque étape est un regroupement d'un ensemble d'activités. Les étapes suivantes ont été distinguées :

- Etape 1: dépôt de l'acte d'appel
- Etape 2: introduction de l'affaire
- Etape 3: mise en état de l'affaire
- Etape 3bis: omission d'office du rôle
- Etape 4: activités avant l'audience au fond
- Etape 5: traitement de l'affaire à l'audience de fond
- Etape 6: prononcé et exécution
- Etape 6bis: réouverture des débats.

Un diagramme de flux spécifique, comportant une vingtaine de blocs d'activités (C.01, C.02,...) a été prévu pour ce qui concerne le traitement des pourvois en cassation et des arrêts de cassation que l'on peut considérer comme étant une étape à part. Dès lors qu'il s'agit de produits auxquels les magistrats et les greffiers d'audience ne participent pas, ils seront repris au module L (comme ce fut le cas pour le volet correctionnel).

Les diagrammes de flux décrivent les processus existant dans un greffe et peuvent donc être différents d'une cour à une autre. La numérotation des blocs d'activités est cependant indépendante de la cour. Ceci a pour effet que certains blocs ne sont pas nécessairement d'application dans toutes les cours ou que l'ordre de succession des blocs d'activités peut différer d'une cour à l'autre.

Enfin il arrive fréquemment qu'un même bloc d'activités ne soit pas exécuté par la même catégorie de personnel : ce qui est effectué par un membre du personnel administratif dans une cour peut très bien être effectué par un greffier du greffe ou un greffier d'audience dans une autre cour.

Chaque bloc d'activités dans le diagramme de flux indique, en fonction de sa couleur ou du cadre entourant le bloc, quelle(s) catégorie(s) du personnel intervient dans ce bloc d'activités. Le schéma ci-après reprend cette catégorisation.



Dès lors qu'il est apparu, suite aux réunions Delphi, que l'on pouvait aisément procéder à un regroupement de plusieurs blocs d'activités dans une étape (avec un temps de traitement global qui couvrirait toutes ces activités), il paraît totalement inutile d'énumérer tous les blocs d'activités.

Lorsqu'un temps distinct a été retenu pour un bloc d'activités bien déterminé cela figure expressément au point 2.4.3.

Par ailleurs, nous savons qu'à l'arrière-plan le greffe s'adonne à une série d'activités qui ont évidemment des impacts sur les produits mais pour lesquelles le lien avec les produits est malaisé à opérer. Ces activités qui peuvent se dérouler à n'importe quel moment sont difficiles à inscrire dans un diagramme de flux. C'est par exemple le cas de la comptabilité, le traitement de la poste entrante, l'accueil au comptoir, les communications téléphoniques, l'archivage, libérer de la place, donner suite aux demandes d'expéditions ou de copies etc.

Certains de ces aspects sont traités dans le troisième rapport car ils sont repris dans le modèle dans le module L (où des aspects du même type au niveau correctionnel sont prévus) : opérations comptables de fin de journée ou en fin de mois, opération d'archivage, activités en rapport avec la reliure, activités propres au serment d'avocats et restitution de diplômes.

En revanche, les aspects mentionnés ci-dessous sont repris dans les modules opérationnels du modèle :

- Accueil, tant téléphonique qu'au comptoir ;
- délivrance de grosses et de copies à la demande ;
- contrôle en permanence du contenu des dossiers (voir si complet) ;
- établissement des fiches et de l'état de frais en matière d'assistance judiciaire (en lien avec produit III-23) ;
- opérations spécifiques d'archivage pour les dossiers des produits III-17 (calamités), III-23 (assistance jud.), III-50 et 51 (compétences spécifiques Bruxelles) et III-99 (pour les magistrats la proportion c 'autres') ;
- traitement du courrier (ouverture, inscription dans le système de la poste entrante, mise sous enveloppe le courrier sortant, ...) et le transport.

Ces activités sont reprises dans une étape "virtuelle".

2.3. SCENARIOS RETENUS

2.3.1. Scénarios ayant des implications sur les temps des magistrats

2.3.1.1. LES VARIABLES PRISES EN CONSIDERATION

Pour un même produit ou proportion de ce produit nous avons proposé des temps de traitement différents lorsque la manière de travailler est différente ou lorsque les différences sont dues à un facteur environnemental :

- La manière de préparer l'affaire ;
- la manière de 'relire' le projlt ;
- le degré de structuration des conclusions des parties.

D'autres éléments ont été avancés lors des discussions Delphi et n'ont pas été, à ce stade, retenus comme scénarios, soit en raison du fait que cela ne s'est pas révélé nécessaire après analyse, soit qu'une analyse plus approfondie s'imposait. C'est le cas de :

- la manière dont les audiences sont conduites ;
- la taille réduite d'une cour et les difficultés de spécialisation et de remplacement en interne y liées.

Le fait qu'un scénario ait été retenu ne signifie en aucun cas que la CMOJ encourage cette manière de travailler, mais indique simplement que cette manière de travailler existe dans la réalité.

2.3.1.2. CHAMBRES COLLEGIALE OU A CONSEILLER UNIQUE

Le recours ou non à la chambre collégiale ou à conseiller unique varie fortement d'une cour à une autre.

Cette variable n'a pas été reprise dans le modèle en tant que scénario.

En revanche on a opté pour opérer une différence pour chaque produit ou proportion de ce produit en fonction du volume de ce qui est porté devant la chambre collégiale et devant la chambre à conseiller unique.

Les temps de traitement seront différents pour certains blocs d'activités en raison du fait que certaines de ces activités n'existent pas dans le cas d'un conseiller unique ou parce que dans une chambre collégiale certaines de ces activités peuvent être exercées par plusieurs magistrats.

Bloc d'activité	Chambre collégiale	Conseiller unique
1. activités présidentielles	Ajout du temps de répartition des affaires	Pas de répartition des affaires
2. préparation	Dans certains scénarios (voir 2.3.1.3) il est prévu un temps pour 3 magistrats	Temps toujours pour 1 magistrat
3. audience	Temps pour 3 magistrats	Temps toujours pour 1 magistrat
4. délibéré	Temps pour 3 magistrats	Pas de temps prévu
5. projet	Temps toujours pour 1 magistrat indépendamment du type de chambre	
6. 'relecture'	Temps pour 2 magistrats	Pas de temps prévu

Pour les blocs d'activités 2, 3 et 5 (pour un même scénario évidemment) les temps de traitement par produit sont les mêmes ; que ce soit pour une chambre à conseiller unique ou collégiale.

Si par exemple, pour un produit déterminé, le temps d'audience proposé est de 60 minutes, cela vaut tant pour le conseiller unique (résultat: 60 minutes) que pour la chambre collégiale (résultat 180 minutes ou 3 fois 60 minutes). Même s'il s'avère que ce n'est pas encore le cas actuellement partout, on est parti de l'idée que les affaires traitées par le conseiller unique ne sont pas moins lourdes que celles traitées par les chambres collégiales.

2.3.1.3. PREPARATION

Les variantes suivantes ont été retenues:

- A – une préparation 'procédurale' par les trois magistrats ou par le conseiller unique: vérification sommaire de la régularité de la procédure, incompatibilités, examen sommaire de ce dont il s'agit (via requête d'appel ou jugement).
- B – une préparation écrite et approfondie par un magistrat: cette manière de préparer l'affaire vaut tant pour le conseiller unique que pour la chambre collégiale mais en ce cas l'affaire doit nécessairement être préalablement distribuée au conseiller chargé du rapport et du projet.
- C – une préparation approfondie par les trois magistrats: ceci ne vaut évidemment que pour la chambre collégiale. La préparation est nettement plus poussée que la préparation 'procédurale' : elle doit faciliter le délibéré. Outre l'examen des incidents de procédure cela suppose une prise de connaissance des demandes.

Ces distinctions ont une influence sur les temps de traitement des blocs d'activités 2, 4 et 5 pour tous les produits sauf pour l'assistance judiciaire.

Si pour le bloc 2 (préparation) cela tombe sous le sens, la préparation écrite approfondie par un magistrat a également, dans une certaine mesure, une incidence sur le temps nécessaire à la rédaction du projet d'arrêt (soit moins de temps pour le bloc 5). La préparation approfondie par trois magistrats va faciliter le délibéré (bloc 4).

2.3.1.4 “RELECTURE”

Deux pratiques existent dans les chambres collégiales :

- a – les deux magistrats qui n’ont pas rédigé le projet relisent le projet au regard de leurs propres notes,
- b – le magistrat qui en premier lieu reçoit le projet examine celui-ci de manière approfondie (vérification de la réponse aux moyens, des dates, des montants,...) en vérifiant dans le dossier.

Selon qu’il s’agisse de la variante a ou b cela va influencer différemment le temps de traitement pour le bloc d’activités 6 (davantage de temps pour la variante b).

2.3.1.5. DEGRE DE STRUCTURATION DES CONCLUSIONS DES AVOCATS (CULTURE DU BARREAU)

Il est apparu des interviews que les temps de traitement nécessaires à la rédaction du projet d’arrêt étaient le plus souvent moins élevés dans le site pilote néerlandophone que ceux avancés par le site pilote francophone.

On a donc vérifié si cela était ou non en lien avec la longueur des arrêts¹³. Il s’est avéré que ce n’était pas le cas puisque les arrêts du site pilote néerlandophone étaient en règle générale plus longs que les arrêts du site pilote francophone.

Lors des discussions Delphi une piste explicative a été avancée, à savoir celle d’une possible différence de culture entre les barreaux.

Après avoir procédé à un examen exploratoire à la cour d’appel de Bruxelles, la CMOJ a analysé 775 écrits de conclusions tirés de 347 dossiers des cours d’appel d’Anvers, Mons, Gand et Liège.

Cet examen, les critères pris en compte et les résultats se retrouvent dans l’annexe 1.

Il en résulte qu’alors que les conclusions paraissent être en moyenne un peu plus longues du côté néerlandophone que francophone, les indicateurs qui avaient été retenus (mention de la jurisprudence et de la doctrine, renvoi aux pièces numérotées, distinction entre faits et moyens, structuration des moyens,...) mettent tous en avant une structuration plus fréquente dans les écrits du côté néerlandophone.

Il en ressort que la différence de temps relative à la rédaction de l’arrêt entre les deux sites pilote peut, pour partie seulement, être expliquée par ce facteur environnemental.

¹³ La commission a analysé à cet effet 514 arrêts définitifs à Liège et 1069 arrêts définitifs à Anvers, lesquels provenaient de diverses chambres civiles et couvraient donc bon nombre de produits. Les arrêts ayant été fournis sur support électronique ont pu être convertis dans un même layout et avec un caractère identique.

Il existe en effet des indications qui démontrent que ce facteur ne peut à lui seul expliquer les différences :

- la structuration n'a pas une incidence identique pour chaque produit et varie sensiblement en relevance selon les cas: tel est le cas si l'on est principalement en présence d'éléments de fait et moins d'arguties en droit, si le dossier de l'avocat ne contient que quelques pièces, si un seul moyen est avancé,
- dans les matières spécialisées telles que le droit administratif ou fiscal, il apparaît que ce sont, à quelques exceptions près des grands cabinets d'avocats également spécialisés, qui se présentent. En ce cas, les chances de bénéficier, tant en français qu'en néerlandais, d'écrits de conclusions fort bien structurés sont plus grandes,
- la différence de temps de traitement entre les sites pilotes dans des matières spécialisées ne peut s'expliquer par ce facteur dès lors que la structuration est théoriquement majoritairement présente. Une explication possible pourrait être celle liée à la personne qui traite le dossier (manière d'appréhender l'affaire).

C'est la raison pour laquelle il a été décidé, à ce stade, de ne prendre ce facteur en considération pour la plupart des produits ou proportions que dans une certaine mesure, en retenant une différence de 10% dans le temps du projet entre le côté néerlandophone et francophone qui bénéficient d'un côté d'écrits de conclusions mieux structurées que de l'autre. Cela concerne tous les produits et proportions hormis les produits et proportions III-01a, III-08, III-10a, III-13d, III-15a, III-19, III-21a en III-22a; III-22b, III-23, III-25; III-26, III-50 en III-51.

2.3.1.6. LA CONDUITE DES AUDIENCES

La cour d'appel de Gand organise la tenue de ses audiences d'une manière sensiblement différente de celle des autres cours.

On organise par chambre moins d'audiences (2 par semaine au lieu de 3 ailleurs) et (ce qui ressort du reste d'observations ponctuelles voir 1.4.3.3.) le temps de plaidoirie est relativement réduit. C'est la raison pour laquelle il avait été initialement envisagé de prévoir un scénario spécifique à ce sujet pour le bloc d'activité 3.

Après un examen plus approfondi cette piste a été abandonnée. Pour les affaires qui sont plaidées en une seule audience le temps de traitement de l'affaire est effectivement plus court à Gand (environ 20 minutes par affaire) que dans les autres cours (Anvers et Liège autour de 30 minutes et Bruxelles autour de 50 minutes). Il apparaît en revanche que moins d'affaires sont traitées à une audience à Gand (52%) par rapport aux autres cours: 76% pour Anvers, 78% pour Liège et 61% pour Bruxelles.

Il apparaît également, du nombre moyen d'affaires fixées pour plaidoiries à l'audience, qu'il y a relativement davantage d'affaires qui reviennent à l'audience pour plaidoiries à Gand qu'ailleurs (5,74 à Gand, à Anvers et Liège autour de 3,8 et à Bruxelles pas même 3), alors que la durée des audiences n'est, suivant les observations, pas plus élevée à Gand qu'à Anvers ou à Bruxelles (et à peine plus qu'à Liège).

Lorsqu'on examine le temps d'audience consacré aux affaires (c'est-à-dire après avoir éliminé le temps des interruptions), on constate que ce temps est plus élevé à Gand (1h51) qu'à Anvers (1h35) ou Liège (1h24), et se rapproche du temps d'audience de Bruxelles (un peu plus de 2 heures).

Même si le nombre d'observations (74 audiences pour quatre cours) est peut-être trop limité pour pouvoir en tirer des conclusions étendues, il demeure qu'avec les éléments dont nous disposons il ne s'indique pas de prévoir actuellement un scénario spécifique.

Par ailleurs, cet examen a mis en évidence une situation propre à Bruxelles où on voit qu'il y a moins d'affaires fixées pour plaidoiries et où l'on compte plus de 2 heures par affaire plaidée. S'agit-il d'une culture spécifique à Bruxelles ou est-ce lié à la complexité des affaires (ce qui n'est peut-être pas suffisamment distingué dans les proportions actuelles) l'on ne peut à ce stade y répondre.

Un examen plus approfondi paraît s'imposer mais il ne nous est pas possible d'y satisfaire dans le délai imparti.

2.3.1.7. TAILLE REDUITE DE LA COUR

Dans le cadre du volet correctionnel, la CMOJ a formulé des propositions de temps de traitement en prenant en compte pour certains produits la possibilité de spécialiser certains magistrats.

Il en va vraisemblablement de même pour le volet civil pour lequel ce facteur peut jouer, dans une certaine mesure, un rôle.

Une cour d'appel comme celle de Mons ou comme la section néerlandophone de la cour d'appel de Bruxelles ne permet pas de spécialiser des magistrats au même titre que les autres cours. Le nombre réduit de magistrats et/ou la fréquence limitée de certains produits rend en effet cette spécialisation malaisée.

Cela peut également impliquer des remplacements en interne amenant par exemple des magistrats affectés au niveau correctionnel à devoir siéger au civil ou inversement.

Ce facteur ne doit cependant pas être exagéré. Si on considère que, comme cela a été le cas pour le volet correctionnel, on est spécialisé à partir du moment où on doit traiter, par année, 20 unités de volume d'un produit, on constate que les possibilités de se spécialiser pour les cours se limitaient (pour les volumes de 2010) à quelques produits tout au plus. On pourrait en conclure que la transposition de la définition de la 'spécialisation' retenue au correctionnel n'est pas applicable au civil. On constate ainsi que certaines matières, telles que les marchés publics, pour lesquelles les sites pilotes avaient fait état d'une spécialisation n'ont qu'une fréquence de 9 affaires par an. Il faudrait donc retenir un autre critère tel que par exemple celui d'une fréquence d'une affaire de ce type tous les deux mois.

De plus la spécialisation, qui en principe devrait constituer un gain de temps, peut engendrer des effets inverses. Un magistrat spécialisé peut apercevoir des subtilités juridiques que le magistrat non spécialisé ne percevra pas ce qui peut aggraver sensiblement le temps de traitement, par exemple par des réouvertures des débats.

Cette question avait été abordée lors de l'examen du volet correctionnel car la cour d'appel de Mons était à ce moment site pilote. En raison de sa défection pour le volet civil, cette question n'a pu être abordée qu'au moment des réunions Delphi.

Afin d'avoir une idée précise de la problématique liée au fait que des magistrats sont régulièrement obligés de siéger dans d'autres chambres que leur chambre habituelle, la CMOJ a demandé à la cour d'appel de Mons, lors des réunions Delphi, de bien vouloir lui communiquer, pour une période déterminée (par exemple un an), copie des procès-verbaux des audiences et l'indication pour cette période des compositions habituelles des chambres. La cour d'appel de Mons ne nous a pas communiqué ces données car elles nécessitaient des recherches en interne.

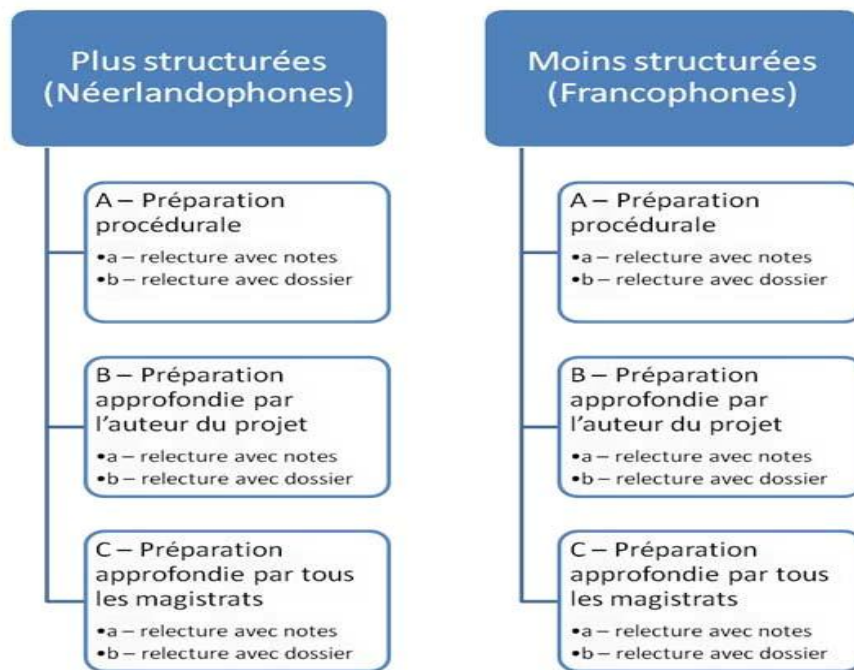
Cette question mérite une vérification plus approfondie. Travailler avec un cadre inférieur au cadre légal de la cour d'appel de Mons paraît être en effet problématique.

Ce qui vient d'être exposé peut toutefois être remis en question si, par exemple, à l'occasion de la refonte du paysage judiciaire l'on mettait un terme aux petites entités en conférant certains contentieux à la spécialisation d'une cour bien déterminée et d'autres spécialisations aux autres par le biais des règles de compétences.

2.3.1.8. SCENARIOS RETENUS

Outre la distinction opérée entre conseiller unique et chambre collégiales, 3 facteurs ont été pris en compte :

- la structuration des conclusions en fonction de la langue de rédaction (2 variantes : N ou F),
- la manière de préparer l'affaire (3 variantes : A, B et C),
- la manière de 'relire' (2 variantes : a et b).



La combinaison de ces variables et variantes donne donc douze scénarios possibles, mais en pratique chaque combinaison ne se présente pas distinctement.

Dans le modèle, on retiendra les combinaisons qui sont effectivement applicables aux cours d'appel et/ou qui paraissent les plus logiques:

1. NBa (Anvers et Gand)
2. NAb (Bruxelles NL)
3. FAb (Liège et Bruxelles FR)
4. FCb (certaines chambres à Liège)
5. FBb (Mons)
6. NBb (logique dans le cadre de la chambre collégiale)

Lorsque l'utilisateur n'indique aucun scénario dans le modèle, le modèle travaillera à partir du scénario 6 (ce même scénario peut jouer pour le conseiller unique car le temps de la « relecture » sera à ce moment nul).

Si la répartition des affaires entre chambre collégiale et chambre à conseiller unique n'est pas connue, le modèle part « par défaut » de la répartition qui se trouve inscrite dans les deux dernières colonnes du tableau ci-après. Ces valeurs par défaut sont basées sur la réalité constatée dans les cinq cours pour l'année 2010, mais en arrondissant les chiffres (vers le bas pour les chambres collégiales et vers le haut pour les chambres à conseiller unique).

prod. n°		dénomination produits	proportions	collégial	unique
PERSONNES ET FAMILLE					
III	01	Procédure en divorce	a - mesures provisoires	55	45
			b - liquidation partage - pension après div.	55	45
			c - autres que supra	80	20
III	02	Libéralités, successions et testaments	a - liquidation partage	55	45
			b - autres que supra	55	45
III	03	État des personnes	a - filiation	95	05
			b - nationalité, annulation mariage	95	05
			c - autres que supra	95	05
III	04	Droit patrimonial de la famille		50	50
LES BIENS ET MATIÈRES DE LA CONSTRUCTION					
III	05	Les biens		60	40
III	06	Droit de la construction sauf marchés publics	a - responsabilité entrepreneur, architecte	75	25
			b - autres que supra	60	40
ASSURANCES ET RESPONSABILITÉS					
III	07	Assurances		60	40
III	08	Responsabilité quasi délictuelle (art. 1382 C.C.)		60	40
III	09	Dommages	a - incendie	100	0
			b - dommage corporel & décès (hors incendie)	65	35
			c - autres que supra	65	35
DROIT COMMERCIAL ET CONTRACTUEL					
III	10	Pratiques du commerce	a - affaires de concurrence	100	0
			b - autres que supra	65	35
III	11	Droit des sociétés et les A.S.B.L.		65	35
III	12	Droit bancaire, du crédit et des institutions financières		65	35
III	13	Conventions (sauf assurances et mariage)	a - responsabilité internationale	60	40
			b - responsabilité médicale	70	30
			c - autres conventions & responsabilités	60	40
			d - factures (stricto sensu)	60	40
III	14	Faillite et concordat judiciaire		65	35
III	15	Transport de biens, droit aérien et droit maritime	a - droit maritime	80	20
			b - autres que supra	80	20
III	16	Droits intellectuels et saisies-descriptions		80	20

DROIT ADMINISTRATIF ET DROIT CIVIL					
III	17	Catastrophe naturelle		0	100
III	18	Responsabilité de l'état et des autorités publiques	a - statut agents de l'Etat	80	20
			b - cpas	60	40
			c - autres que supra	70	30
III	19	Marchés publics		85	15
III	20	Droit de l'environnement, de l'urbanisme et de l'expropriation		85	15
DROIT FISCAL					
III	21	Impôts directs	a - impôt des sociétés	75	25
			b - impôt des personnes physiques (en ce compris non résid.)	75	25
			c - autres que supra	85	15
III	22	Impôts indirects	a - douane & accises	65	35
			b - TVA	70	30
			c - autres que supra supra	65	35
PROCÉDURES SPÉCIALES					
III	23	Requête en assistance judiciaire	a - appel	0	100
			b - autres	0	100
III	24	Saisies (sauf saisies-descriptions et exécution provisoire)	a - saisie exécution	50	50
			b - autres saisies	50	50
III	25	Affaires disciplinaires		100	0
III	26	Récusation		100	0
AUTRES					
III	99	Autres	a - exequatur	75	25
			b - référés ou comme en référé (cessation de travaux)	75	25
			c - autres que supra	55	45

Tableau 6: valeurs par défaut pour répartition entre chambres collégiales et à juge unique

2.3.2. Scénarios ayant des implications sur les temps des greffiers d'audience

Il ne ressort ni des interviews ni des discussions durant les phases Delphi que les manières de travailler ou les facteurs environnementaux soient à ce point différents que cela justifie la mise en place d'un scénario.

Il est certain que le fait de travailler fréquemment avec un magistrat suppléant engendre un travail supplémentaire pour le greffier (par exemple : davantage de mails et contacts téléphoniques pour arriver à l'amener à siéger et pour recevoir le projet en retour) mais le recours à cette forme d'assistance devrait disparaître à l'avenir.

On a cependant opté de n'en tenir compte qu'au niveau du module C (activités qui ne sont pas directement en lien avec les produits tels que management, formation,...).

On a également opté de ne pas faire de distinction entre le greffier d'audience d'une chambre collégiale et celui affecté à une chambre à conseiller unique car les charges spécifiques à ces compositions différentes de chambres se compensent. En effet si dans le cas de la chambre collégiale les échanges de mails et corrections sont la règle, dans la chambre à conseiller unique le greffier se doit de relire avec davantage de concentration les arrêts.

La longueur des arrêts n'a pas été retenue comme un facteur pouvant expliquer les différences de temps de traitement des greffiers d'audience entre les sites pilotes car le temps de traitement est en moyenne plus élevé dans le site pilote où les arrêts sont en moyenne les plus courts.

Il va sans dire que le temps nécessaire au traitement des affaires à l'audience de même que celui nécessaire à la finalisation des arrêts dépend fortement de la manière de travailler de chaque magistrat. Dès lors que ce projet n'a pas pour objet de mesurer la charge individuelle de travail, on considère que les différences se compensent.

On a également constaté des différences selon que le greffier d'audience travaille à domicile ou au palais. Cela a certes une influence sur le temps 'perdu' dans les déplacements, mais ce temps n'est de toute façon pas comptabilisé dans le temps nécessaire au traitement d'un produit. La circonstance que le greffier est bien souvent davantage dérangé en travaillant au palais (communications téléphoniques, appel au comptoir, demandes d'explications du personnel) a été uniquement prise en compte dans les temps de traitement des greffiers du greffe, car cela rentre clairement dans leurs activités.

La circonstance que la distinction entre les activités de 'greffier au greffe' et de 'greffier d'audience' n'est pas opérée de manière identique au sein des différentes cours, n'a guère d'incidence sur les temps proposés. Les temps s'appliquent en effet à une fonction et pas à une personne, laquelle peut parfaitement, à un moment donné travailler comme greffier au greffe et ensuite comme greffier d'audience. Cet élément est important lorsqu'on examinera les résultats générés par le modèle quant aux nombre d'ETP en qualité de greffiers.

En fin de compte pour la détermination des scénarios, on a retenu, avec des variantes, que la manière de préparer l'audience (partie du bloc d'activités 1) et l'apport ou non d'un huissier d'audience (bloc d'activités 2).

Pour la préparation on a retenu une variante pour le cas de la préparation habituelle (la plus répandue) que le greffier d'audience fait en prévision de ses propres tâches.

Une seconde variante a été prévue pour le cas où la préparation implique également une préparation pour les magistrats (photocopies du jugement entrepris, de la requête d'appel, des conclusions et ouverture d'une fiche récapitulative (résumé de l'affaire).

Pour les tâches d'huissier d'audience (bloc d'activités 2) on a retenu une première variante qui est celle la plus répandue à savoir que c'est le greffier d'audience qui les reprend à son compte. La seconde variante (situation à Bruxelles) c'est un membre du personnel du greffe qui s'en charge et du temps y est prévu dans le module L.

La combinaison des variantes donne pour les greffiers d'audience quatre scénarios différents :

	Greffier d'audience fait le travail de l'huissier	Membre du personnel fait le travail de l'huissier
Préparation classique	Scénario 1	Scénario 3
Préparation étendue	Scénario 2	Scénario 4

Le scénario 1 est repris comme étant le scénario valable par défaut.

2.3.3. Scénarios ayant des implications sur les temps des 'greffiers du greffe' et du personnel du greffe

Tout comme cela fut le cas pour le volet correctionnel¹⁴, les greffes des différentes cours se singularisent entre elles en confiant certaines tâches au personnel administratif là où d'autres les confient au greffier.

Cette singularité va jouer un rôle dans certaines étapes du parcours d'un dossier : étape 1 (dépôt de l'acte d'appel), 2 (introduction de l'affaire), 3 (omission d'office), 5 (pour les notifications de remises, mises en continuation) et 6 (exécution).

Pour ce qui concerne cette dernière étape (étape 6 exécution) les manières de travailler sont les plus diversifiées : dans une cour le greffier va régler pour un arrêt classique l'exécution en trois quarts d'heure, dans d'autres cours on a besoin pour ce faire d'une heure mais avec une répartition de 20 % greffier et 80 % administratif, dans une autre cour il faut compter une demi-heure de temps administratif et une demi-heure à trois quarts d'heure de temps greffier, lequel relit avec attention les arrêts afin d'indiquer quelles opérations les collaborateurs administratifs devront faire.

¹⁴ Voir le premier rapport sur la mesure de la charge de travail de la Commission (juin 2010)

Dans un souci de simplification, ces situations seront ramenées dans le modèle à deux variantes, soit que l'on met l'accent sur le greffier, soit que l'on met l'accent sur l'assistant/collaborateur.

Pour l'étape 2 on a également relevé une différence entre les cours selon que c'est ou non le greffier d'audience (Anvers et Bruxelles) qui vient chercher les dossiers au greffe ou pas (Mons, Gand et Liège). Cette manière différente de travailler convertie en dossiers entrants ne représente que 0,9 minutes de différence pour le personnel administratif. C'est pourquoi il a été décidé de ne pas créer un scénario spécifique à ce sujet et de retenir les temps qui sont d'application pour la majorité des cours.

Enfin, il est prévu pour Bruxelles dans l'étape 3 (mise en état) un scénario spécifique car cette cour travaille avec une liste d'attente et que, par conséquent, le greffe se doit d'envoyer deux fois les notifications : une première fois pour le calendrier des conclusions et une seconde fois pour la date de plaidoiries.

Les tableaux ci-après donnent un aperçu des scénarios retenus par étape dans le processus de production.

Étape d'activités	Scénario 1	Scénario 2
1 – dépôt acte d'appel	Contrôle sommaire du travail administratif par un greffier	Contrôle approfondi du travail administratif par un greffier

Étapes d'activités	Scénario 1	Scénario 2
2 – introduction affaire 3bis – omission d'office 5 – audience (activités lorsqu'une affaire n'est pas prise en délibéré) 6 – exécution	La majorité du travail est aux mains d'un assistant/collaborateur	La majorité du travail est aux mains d'un greffier

Étape d'activités	Scénario 1	Scénario 2
3 – mise en état	Il y a un système de liste d'attente	Il n'y a pas de système de liste d'attente

Pour les étapes qui ne figurent pas dans le tableau ci-dessus, il n'existe pas de scénarios. Il en va de même pour les « étapes virtuelles d'activités » visées au point 2.2.3 ci-dessus (accueil, délivrance de grosses et copies,...).

Lorsque l'utilisateur du modèle ne donne pas d'indication précise, le modèle retient par défaut le scénario 1.

2.4. TEMPS RETENUS

2.4.1. Temps de traitement pour les magistrats

Dans l'annexe 2 vous trouverez un aperçu des temps de traitement, par bloc d'activités, par produit ou proportion.

Ainsi que précisé ci-dessus au point 2.3.1., il est possible que, dans un bloc d'activités déterminé, pour un même produit ou une même proportion du produit plus qu'un seul temps soit indiqué. C'est le cas lorsque le temps de traitement est influencé par un ou plusieurs éléments qui sont repris dans les scénarios. De même pour la plupart des blocs d'activités on retrouvera des temps de traitement différents selon qu'il s'agisse d'une chambre collégiale ou d'un conseiller unique.

Dans les points repris ci-dessous, vous trouverez de manière succincte le raisonnement qui a été suivi pour chacun des blocs d'activités :

2.4.1.1. ACTIVITES PRESIDENTIELLES

Un temps de référence d'un quart d'heure (0,25 h) a été retenu. Ce temps est valable dans tous les scénarios sauf lorsque le président de chambre collégiale procède avant l'audience à la répartition des affaires entre les magistrats de sa chambre. En ce cas qui nécessite un examen sommaire de l'importance du dossier, on ajoute 6 minutes (0,10h) aux 5 minutes (0,25 h) par affaire.

A ces temps, on ajoute un temps supplémentaire pour les produits ou proportions où on retrouve fréquemment des expertises. Le suivi des expertises implique, depuis la nouvelle loi, en effet un travail supplémentaire pour celui qui préside la chambre.

Le temps supplémentaire est de 1,25h multiplié par la fréquence avec laquelle il est recouru à une expertise dans certains produits. Ainsi par exemple, pour la proportion b du produit III-13, il ressort des statistiques 2010 que, dans 1 cas sur 4 (25%), il est recouru à une expertise. Le temps supplémentaire pour III-13b sera par conséquent de 0,3125h (soit 1,25 multiplié par 0,25).

Pour les produits de la compétence spécifique de Bruxelles, on est parti de 0,5 h pour les affaires Benelux et de 2 h pour les autres affaires: c'est non seulement en lien avec la situation particulière de la chambre concernée (pas de troisième magistrat fixe dans la chambre) mais aussi en raison de l'absence de règles de procédures fixées par la loi (pour le produit III-51) et des discussions nécessaires avec le greffier d'audience pour résoudre certains cas pratiques.

2.4.1.2. PREPARATION

Le temps par dossier (c'est-à-dire la préparation dont question ici et le temps de projet dont question au point 2.4.1.5.) dépend en premier lieu du produit ou de la proportion d'un produit.

Sur la base des interviews, on a réparti les produits et proportions en fonction de leur proximité dans les temps de traitement en neuf groupes.

groupe	Produits ou proportion (pertinente pour les magistrats) dans un groupe	Temps de référence par dossier individuel (heures)
XXS	III-17	1
XS	III-26	3
S	III-01,03,25,99c	7
S→M	III-05,24,99a,99b	9
M	Tous les produits qui ne sont pas repris dans un autre groupe, sauf III-23	11
M→L	III-11	13
L	III-6a,16,18,20	15
XL	III-19	24
XXL	III-51	146

Tableau 7: répartition des produits et proportions en groupes pour les blocs d'activités "préparation", "projet", "délibération" et "relecture"

On a d'abord déterminé, à partir de l'ensemble des interviews, pour les blocs d'activités "préparation", "projet", "délibéré" et "relecture", les temps de référence pour les produits et proportions du groupe M. Cela a permis, moyennant l'application de la règle de trois, de déterminer les temps pour les autres groupes : par exemple 2,18 fois plus pour un produit du groupe XL (soit 24/11) et multiplié par 0,27 pour un produit du groupe XS (soit 3/11).

Pour la préparation proprement dite on a prévu les temps de traitement suivants :

- En cas de préparation écrite approfondie par un magistrat (dans chambres collégiales ou uniques): 1,5 h pour un produit ou proportion d'un produit du groupe M (et un temps proportionnel à cet égard pour les autres groupes).
- En cas de préparation approfondie par trois magistrats en chambre collégiale : 0,8 h multiplié par 3 magistrats = 2,4 h pour un produit ou proportion d'un produit du groupe M (et un temps proportionnel à cet égard pour les autres groupes).
- En cas de préparation 'procédurale' en chambre collégiale: 0,15 h multiplié par 3 magistrats = 0,45 h pour tous les produits ou proportions.

2.4.1.3. AUDIENCE

Le temps pour les magistrats a été fixé en règle, pour tous les produits et proportions, à 1,3 h et 3,9 h selon qu'il s'agisse d'une chambre à conseiller unique ou collégiale, sauf pour ce qui concerne les produits et proportions suivants :

- III-01, 03, 05, 23, 24, 25: en ce cas 1 h peut suffire (si conseiller unique) et 3 h (si chambre collégiale),
- III-02: pour lequel 1,5 h (conseiller unique) et 4,5 h (chambre collégiale) est prévu,
- III-06: pour lequel le temps de traitement a été fixé à 2 et 6 h selon que l'on a affaire à un conseiller unique ou une chambre collégiale,
- III-15a, 19, 50: l'on prévoit ici respectivement 3 et 9 h selon que l'on a affaire à un conseiller unique ou une chambre collégiale (pour le produit III-50, seul le traitement devant une chambre collégiale est retenu),
- III-51 : pour ce produit de la compétence spécifique de Bruxelles I est prévu un temps de 21 h pour le traitement devant une chambre collégiale, ce qui est toujours le cas.

Il ressort des observations qu'une partie non négligeable du temps d'audience n'est pas consacré comme tel au traitement d'une affaire, par exemple en cas d'interruptions ou d'attentes de plaideurs. Ce temps n'a pas été soustrait du temps d'audience. On est parti de l'idée que ce temps 'perdu' est néanmoins mis à profit par exemple par un délibéré dans les chambres collégiales.

2.4.1.4. DELIBERE

Il va de soi que ce temps n'est applicable qu'aux chambres collégiales.

Pour la détermination du temps de traitement du délibéré on est parti des éléments suivants :

- Une partie du temps nécessaire à la délibération peut être déjà utilisée durant le temps de l'audience,
- le temps nécessaire au délibéré est proportionnel au temps nécessaire pour faire le projet,
- lorsque tous les magistrats ont préparé de manière approfondie l'affaire (préparation pour laquelle on compte 2,4h pour les produits du groupe M voir ci-dessus 2.4.1.2), cela aura un léger impact sur le temps du délibéré.

C'est pourquoi pour un produit du groupe M (voir tableau 7 sous 2.4.1.2), le temps proposé en cas de préparation approfondie de l'affaire par les 3 magistrats est de 0,75h (soit $3 \times 0,25$) et il sera de 0,9 h dans les autres cas.

Pour les produits des autres groupes un temps proportionnel a été appliqué à cet égard.

Ainsi, par exemple, pour le produit III-01, les temps précités sont multipliés par 0,64 (soit 7/11) et pour le produit III-11 par 1,18 (soit 13/11).

La seule exception à ce qui vient d'être dit concerne les produits de la compétence spécifique de Bruxelles (III-50 et III-51), pour lesquels, en raison de la spécificité de la matière et de la manière particulière de travailler, le temps de délibération nécessite un temps équivalent à celui de l'audience.

2.4.1.5. PROJET

Dans le cadre de la détermination du temps de traitement nécessaire au projet, on est parti de l'idée qu'en cas de préparation écrite approfondie par le magistrat qui par la suite rédigera le projet d'arrêt (préparation pour laquelle 1,5 h pour un produit ou proportion d'un produit du groupe M est prévue), cette préparation constitue un gain de temps pour la rédaction de celui-ci.

En ce cas, le temps de traitement pour ce bloc d'activités est obtenu en soustrayant du temps global figurant au tableau 7 repris au point 2.4.1.2 le temps de préparation écrite approfondie. Ainsi, par exemple pour un produit du groupe M cela donne $11 - 1,5 = 9,5$ h.

Dans les autres cas, s'il n'y a pas de préparation écrite, les temps seront ceux repris au tableau précité (11h pour un produit du groupe M).

Les temps de projet précités sont d'application en cas d'écrits de conclusions moins structurés pour certains produits (voir ci-avant 2.3.1.5). En cas d'écrits de conclusions davantage structurés, tel que c'est le cas plus souvent du côté néerlandophone, l'on propose une réduction de ces temps de 10%.

2.4.1.6. 'RELECTURE'

Les temps proposés vont varier en fonction de la manière dont la 'relecture' s'opère : soit une relecture du projet sur la base de ses propres notes, soit (en tant que premier lecteur) une relecture approfondie en vérifiant si tout a été abordé et en vérifiant si nécessaire dans le dossier.

Dans la première hypothèse il est prévu pour un produit du groupe M (voir tableau 7 sous le point 2.4.1.2) un temps d'1h (1/2 h par magistrat), dans la seconde hypothèse il est prévu 2h (1h par magistrat). Le temps précité qui est prévu par magistrat est une moyenne qui couvre l'hypothèse fort probable que le premier lecteur mettra davantage de temps que le second.

Pour les produits des autres groupes un temps proportionnel a été appliqué à cet égard. Ainsi, par exemple, pour le produit III-18, les temps précités sont multipliés par 1,36 (soit 15/11).

2.4.1.7. ASSISTANCE JUDICIAIRE

Pour ce produit, nous n'avons pas opéré de distinction en blocs d'activités (voir ci-avant le point 2.2.1.). Par ailleurs ce produit est toujours traité par un seul magistrat.

Une distinction dans les temps de traitement de ce produit n'a été opérée qu'en fonction des deux cas pouvant se produire : soit un appel contre une décision du bureau d'assistance judiciaire, soit une décision prise en degré d'appel.

2.4.2. Temps de traitement pour les greffiers d'audience

Dans l'annexe 3 vous trouverez un aperçu des temps de traitement, par bloc d'activités, par produit ou proportion.

Ainsi que précisé ci-dessus au point 2.3.2., il est possible que, dans un bloc d'activités déterminé, pour un même produit ou une même proportion du produit, un seul temps soit indiqué. C'est le cas lorsque le temps de traitement est influencé par un ou plusieurs éléments qui sont repris dans les scénarios.

Dans les points repris ci-dessous, vous trouverez de manière succincte le raisonnement qui a été suivi pour chacun des blocs d'activités :

2.4.2.1. TRAVAIL DU GREFFIER D'AUDIENCE HORS AUDIENCE ET HORMIS LA FINALISATION DE L'ARRET

Pour ce bloc d'activités on prévoit un temps de 1 heure.

Lorsque la préparation n'est pas faite uniquement au profit du greffier lui-même mais également pour les magistrats, (autrement dit le scénario 2 décrit sous le point 2.3.2 ci-dessus), on prévoit un temps de 1,7 heure.

Tout comme ce fut le cas pour les 'activités présidentielles' des magistrats, on ajoute à ces temps un temps supplémentaire pour les produits ou proportions où on a fréquemment affaire à des expertises.

Le temps supplémentaire est de 0,3 h multiplié par la fréquence avec laquelle il est recouru à une expertise dans certains produits ou proportions.

Ainsi par exemple, pour la proportion a et b du produit III-13, s'il ressort des statistiques 2010 que dans 1 cas sur 4 (25%) il est recouru à une expertise, le temps supplémentaire pour III-13b sera par conséquent de 0,3125h (soit 1,25 multiplié par 0,25).

Pour les produits de la compétence spécifique de Bruxelles, il est prévu, hormis pour les affaires Benelux, un temps de traitement de 3h. L'absence de règles de procédure bien

établies par la loi nécessite de fréquents contacts et discussions avec le président de la chambre.

2.4.2.2. TRAVAIL DE L'HUISSIER D'AUDIENCE

Pour ce bloc d'activités, on prévoit une demi-heure, sans distinction entre produits ou proportions. Ce temps est déduit des interviews en divisant les temps avancés globalement par la personne interviewée (par semaine ou par mois) par le nombre d'arrêts définitifs traités par celle-ci.

Dans le scénario par défaut on est parti de l'idée que c'est le greffier d'audience qui fait actuellement ces tâches. Les temps prévus pour ce bloc d'activités sont donc intégralement d'application.

Néanmoins, lorsque le travail est exécuté par un huissier ou par un membre du personnel du greffe, le temps pour ce bloc d'activités prévu pour le greffier d'audience est mis à zéro. On prévoit cependant un temps à cet effet dans le module L (voir le troisième rapport).

Dès lors que le produit III-51 nécessite en général plusieurs audiences et qu'il y va en règle de dossiers conséquents et d'affaires connexes, on a prévu pour ceux-ci un temps d'une heure.

2.4.2.3. AUDIENCE

Les temps visés au point 2.4.1.3 pour les magistrats sont également applicables aux greffiers d'audience:

- pour tous les produits et proportions excepté ci-dessous : 1,3h
- III-01, 03, 05, 23, 24, 25: 1 h.
- III-02: 1,5 h.
- III-06: 2 h.
- III-15a, 19, 50: 3 h.
- III-51: 7h.

Il ressort des observations qu'une partie non négligeable du temps d'audience n'est pas comme tel consacré au traitement d'une affaire, par exemple en cas d'interruptions ou d'attentes de plaideurs. Ce temps n'a pas été soustrait du temps d'audience. On est parti de l'idée que ce temps 'perdu' peut néanmoins être utilement mis à profit par le greffier d'audience pour effectuer certaines tâches qui appartiennent à d'autres blocs d'activités et qui devraient être effectuées en dehors de l'audience. Cet élément a été pris pour partie en compte lors de la détermination des temps de ces autres blocs d'activités (le bloc travail hors audience et hors finalisation arrêt, et le bloc finalisation arrêt).

2.4.2.4. FINALISATION DES ARRETS

Pour ce bloc d'activités, on prévoit 1,5 h. Pour certains produits ou proportions un temps supplémentaire a été prévu en fonction des facteurs suivants :

- Proportions de produits où il y a de nombreuses parties (plus de quatre) et/ou la longueur de l'arrêt est nettement plus importante qu'en moyenne:
 - o Dans ces cas on ajoute 1h.
 - o Cela concerne les produits et proportions (propres aux greffiers d'audience) suivantes: III-02a, 02c, 05a, 06a, 06c, 07, 08a, 09a, 09c, 10a, 11a, 12a, 13a, 13c, 14a, 15a, 15b, 15c, 16a, 18a, 18c, 19, 20a, 21, 50, 99a
- Produits ou proportions de ces produits où des calculs chiffrés sont fréquemment à vérifier (par exemple les affaires de dommages ou de liquidations partages):
 - o En ce cas on ajoute 15 minutes.
 - o Cela concerne les produits et proportions (propres aux greffiers d'audience): III-01a, 02a, 02b, 06, 07, 09, 13a, 13b, 18a, 18b, 19, 21, 22, 24
- Produits ou proportions de ces produits où il y a fréquemment des arrêts interlocutoires :
 - o En ce cas on ajoute 30 minutes.
 - o Cela concerne les produits et proportions (propres aux greffiers d'audience): III-02, 03a, 05, 09a, 09b, 13a, 13b, 18a, 18b, 20
- Produits ou proportions de ces produits où il y a fréquemment des expertises :
 - o En ce cas on ajoute 1,5 h, multiplié par la fréquence avec laquelle il est recouru à une expertise dans certains produits. Cette fréquence a été extraite des banques de données de toutes les cours et a été pour chaque produit ou proportion concerné arrondie à: 7%, 10%, or 25%.
 - o Pour les produits et proportions III-02, 06c, 06d, 08, 16, 18a, 18b, 19, 20 le temps supplémentaire est de 0,105 h ($7\% \times 1,5 \text{ h}$).
 - o Pour les produits et proportions III-03a, 09a, 09b, le temps supplémentaire est de 0,15 h ($10\% \times 1,5 \text{ h}$).
 - o Pour les proportions a et b du produit III-13 le temps supplémentaire est de 0,375 h ($25\% \times 1,5 \text{ h}$).

Il va de soi que plusieurs facteurs peuvent entrer simultanément en ligne de compte pour un produit déterminé ou proportion, de manière telle que le temps de référence reçoive plusieurs temps supplémentaires.

Par exemple pour la proportion a du produit III-09 le temps total de traitement pour ce bloc d'activités 'finalisation arrêt' sera de 3,4 h (à savoir : 1,5 h temps de référence, plus 1 h nombreuses parties, plus 0,25 h travail de chiffres, plus 0,5 h arrêts interlocutoires, plus 0,15 h pour expertises).

Pour le produit III-51 de Bruxelles, il est prévu un temps de traitement de 7 h: il s'agit d'affaires complexes et connexes avec des arrêts fort longs (facilement 100 pages) et nécessitant de nombreux arrêts interlocutoires.

2.4.2.5. ASSISTANCE JUDICIAIRE

Comme pour les magistrats, nous 'avons pas opéré pour ce produit (III-23) de distinction en blocs d'activités. Un temps global de 0,3 h a été prévu.

2.4.3. Temps de traitement pour les 'greffiers du greffe' et le personnel du greffe

Pour un aperçu des temps de traitement retenus pour le personnel du greffe, voir l'annexe 4.

Contrairement à ce qui a été dit pour les magistrats et les greffiers d'audience, la distinction en produits est le plus souvent sans pertinence. En revanche, on peut faire une distinction pour les temps retenus en trois catégories :

- Un temps de base qui vaut pour chaque produit et qui est obtenu en additionnant les temps des différentes activités virtuelles ou non d'une étape;
- un temps supplémentaire pour des produits ou proportions bien déterminés, car il y a des activités supplémentaires au greffe (avis à l'état civil, publications,...) ;
- un temps supplémentaire pour une partie d'activités d'un produit notamment lorsque les traductions nécessitent des travaux de greffe complémentaires ou lorsque l'affaire n'a pas été portée devant la bonne chambre ou encore lorsqu'une affaire revient plusieurs fois à l'audience (remises ou continuations).

3. LE VOLET JEUNESSE (MODULES IV & V)

3.1. PRODUITS ET PROPORTIONS RETENUS

La répartition en produits et proportions a été fortement inspirée des résultats d'un examen qui avait précédemment fait l'objet d'un projet de la CMOJ au niveau des tribunaux de la jeunesse.

A partir de ces données une liste de produits et proportions a été discutée et arrêtée par les représentants de la section jeunesse des cours d'appel, sous la conduite du BPSM. La liste transmise par le BPSM a été conservée en majeure partie mais, ça et là, des corrections de traductions ont été faites et lorsqu'un produit était subdivisé en plus de cinq proportions, une nouvelle subdivision a dû être opérée afin que cela puisse s'intégrer dans la version Excel de l'instrument de mesure de la charge de travail (le modèle).

3.1.1. Les produits et volumes

3.1.1.1. POUR LE MODULE CIVIL

Vous trouverez un aperçu des produits civils de la section jeunesse des cours d'appel dans le tableau 8.

Outre le produit "autre" nous avons distingué dix produits différents. Bien que leur fréquence ne soit pas importante, nous avons retenu certains produits car cela pouvait avoir un intérêt au niveau d'options stratégiques (évolution de phénomènes, redistribution de compétences). Tel est le cas des produits IV-01, IV-02 et IV-10 qui se rapportent respectivement aux adoptions, collocations de mineurs et au droit aux relations personnelles des grands-parents ou tiers.

Nous avons également retenu comme produit, les arrêts définitifs qui sort le fruit d'un accord immédiat ou quasi immédiat entre les parties (produit IV-03) car, même si leur fréquence n'est pas importante, le temps de traitement peut être nettement moins élevé pour le magistrat et l'intervention du greffier peut être plus importante.

Les produits restants, c'est-à-dire de IV-04 jusqu'à IV-09, se rapportent tous aux conflits entre parents. Une distinction a été faite entre ces produits selon qu'il est question d'aspect financier ou non, ou d'une dimension internationale ou pas apparaît.

Si cette dimension internationale n'a guère d'impact pour la plupart des cours, il demeure que pour Bruxelles cette distinction revêt une importance certaine.

Dans la liste initiale du BPSM cette dimension n'était retenue que lorsqu'il y avait des aspects financiers. De l'examen des arrêts (voir infra) et des discussions Delphi il est cependant apparu que ce facteur joue aussi et surtout dans le cadre des aspects relationnels (droit d'hébergement,...), c'est ce qui a justifié que le produit initial IV-08 soit dédoublé.

Le produit IV-99, 'autre', est en réalité une "catégorie fourre-tout" des arrêts définitifs qui ne peuvent être repris ailleurs car leur fréquence est réduite et qu'il n'est donc pas opportun de prévoir un produit spécifique à ce sujet.

Concernant les volumes, ceux-ci ne peuvent être tirés que partiellement des banques de données existantes. Les adoptions et le droit aux relations personnelles des grands-parents ou tiers ont un code spécifique. Les collocations ne sont pas (toujours) introduites dans le système. Les homologations des accords peuvent être introduites dans le système mais celui-ci ne permet pas de faire une distinction entre, par exemple, une affaire où les parties se présentent directement avec un accord de celles qui n'aboutissent à un accord qu'après diverses audiences.

Pour la plupart des arrêts définitifs des produits IV-04 jusqu'à IV-09 les distinctions ne peuvent actuellement pas être tirées de la banque de données.

En attendant que le système informatique soit à même de fournir les éléments nécessaires à déterminer les volumes des produits jeunesse, la CMOJ a examiné 1276 arrêts civils (dont 789 arrêts définitifs), qui lui ont été fournis par quatre cours d'appel¹⁵. Cette analyse a permis d'avoir une idée des volumes des produits pour 2011. Cet examen a également permis de dégager les valeurs par défaut, lorsqu'on ne possédait pas de données précises (passées ou à venir). Ces valeurs par défaut sont reprises dans la colonne (4) du tableau ci-après.

nr.	produit	(1)	(2)	(3)	(4)
IV-01	Arrêt définitif adoption	2,92	1,94	3,82	3
IV-02	Arrêt définitif placement malade mental	0,40	0,00	1,24	1
IV-03	Arrêt définitif homologation quasi immédiate d'un accord	0	0	0	0
IV-04	Arrêt définitif conflits parentaux avec aspects FAMILIAUX et FINANCIERS et avec dimension INTERNATIONALE	2,12	0,00	4,56	2
IV-05	Arrêt définitif conflits parentaux avec aspects FAMILIAUX et FINANCIERS sans dimension INTERNATIONALE	46,61	34,95	54,58	45
IV-06	Arrêt définitif conflits parentaux avec aspects uniquement FINANCIERS et avec dimension INTERNATIONALE	0,80	0,00	1,66	1
IV-07	Arrêt définitif conflits parentaux avec aspects uniquement FINANCIERS et sans dimension INTERNATIONALE	19,65	13,74	29,93	20

¹⁵ Les arrêts fournis à temps sur support électronique par les cours d'appel d'Anvers, de Bruxelles de Gand et de Liège, ont été analysés durant les mois de juillet et août 2012. Pour la cour d'appel de Mons la Commission n'a été mise en possession des arrêts qu'à la mi-septembre, ce qui n'a pas permis de procéder à leur analyse.

IV-08	Arrêt définitif conflits parentaux avec aspects uniquement FAMILIAUX (pas financiers) avec dimension INTERNATIONALE	0,80	0,00	1,66	1
IV-09	Arrêt définitif conflits parentaux avec aspects uniquement FAMILIAUX (pas financiers) sans dimension INTERNATIONALE	19,12	13,69	32,04	20
IV-10	Arrêt définitif droit aux relations personnelles grands parents/tiers	6,37	4,58	9,71	6
IV-99	Autres arrêts définitifs (en ce compris ceux auxquels un produit ne peut être attribué à partir de la lecture de l'arrêt)	1,20	0,00	2,07	1
total	Nombre Total d'arrêts définitifs analysés (sans compter ceux auxquels un produit ne peut être attribué à partir de la lecture de l'arrêt, par exemple de la lecture d'un arrêt de désistement d'appel)	100,00			100

Tableau 8: Produits jeunesse civil, pourcentages chiffrés et valeurs par défaut pour la répartition des produits.

Les valeurs figurant dans les colonnes (1), (2) et (3) donnent respectivement un pourcentage calculé sur le total des quatre cours, de même que le pourcentage le plus élevé et le moins élevé lorsque on examine chaque cour séparément.

Pour le produit IV-03 (accord {quasi} immédiat), il n'a pas été possible de déduire des arrêts examinés, s'il s'agissait d'accords conclus après que les parties les aient présentés à la cour ou d'accords qui ne sont intervenus qu'après intervention du magistrat. C'est la raison pour laquelle les volumes et la valeur par défaut pour ce produit ont été portés à zéro.

Tout comme c'est le cas pour la majorité des produits des autres modules (I correctionnel, II chambre des mises et III civil), on a également compté pour le volet civil de la jeunesse en arrêts définitifs, tout en prenant en compte le fait que des arrêts interlocutoires sont également rendus avant l'arrêt définitif.

Pour certains produits les arrêts interlocutoires constituent un facteur aggravant dont il sera tenu compte dans la détermination des proportions (voir 3.1.2).

On est cependant en droit de se demander, comme certaines cours l'on fait observer à juste titre, si à l'avenir, il ne serait pas préférable de compter non pas en "arrêts" définitifs mais en "décisions" définitives en ce sens qu'elles épuisent le pouvoir de juridiction sur un point déterminé (aspect financier ou relationnel par exemple).

3.1.1.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Les produits du module V (jeunesse protectionnel) sont repris au tableau 9.

Contrairement aux modules précédents, chaque décision est considérée ici comme étant une unité de produit à part. Si par exemple, deux arrêts et une ordonnance ont été rendus pour le même mineur, chacune de ces décisions va être comptabilisée dans les produits y afférents, même si ces décisions ont fait l'objet d'une décision unique du juge d'instance.

La plupart des produits retenus relèvent du groupe de produits FQI¹⁶(produits V-01, V-02 et V-06) ou du groupe MED¹⁷ (produits V-03, V-04 et V-07). Dans chacun de ces groupes on fait une distinction selon qu'il s'agit d'un appel contre un jugement (V-01, V-02 et V-03) ou contre une autre décision telle qu'une ordonnance, une simple lettre du juge de la jeunesse ou un rapport d'entretien en cabinet (produits V-06 et V-07).

Un produit particulier et propre à la partie francophone du pays a été retenu ; à savoir les appels contre les décisions du directeur du "Service d'aide à la jeunesse" (produit V-04). En pratique ces affaires sont inscrites au rôle civil de la section jeunesse, mais il s'agit en réalité de mesures prises dans le cadre protectionnel.

Certains produits n'entrent cependant pas dans le champ des produits FQI ou MED, à savoir:

- les appels contre la déchéance (ou pas) de l'autorité parentale ou les décisions y afférentes par exemple la décision de désignation d'un tuteur (produit V-06),
- les visites aux institutions pour mineurs, comportant un rapport de la visite (produit V-08); il s'est avéré qu'actuellement le temps nécessaire à ces visites fait cruellement défaut; les volumes seront donc actuellement peu élevés,
- les décisions qui sont rendues alors que l'appel est pendant : décisions pour régler des questions urgentes dans l'attente de la décision de la cour au fond (produit V-09).

Le produit V-02 mérite une attention particulière. Il s'agit des arrêts contre les décisions de dessaisissement ou de refus de dessaisissement (en ce cas appel du ministère public). Ce produit ne concerne donc pas la chambre spécifique de la jeunesse où siègent des conseillers de la jeunesse car cela relève du module correctionnel (module I).

Comme ce fut le cas pour les autres modules, on prévoit aussi ici un produit 'autre' V-99, bien qu'actuellement nous n'ayons pas de produit à y affecter.

En ce qui concerne la recherche des volumes des différents produits, ce qui a été dit ci-avant pour le module civil jeunesse vaut aussi pour le module protectionnel.

C'est pourquoi la CMOJ a été contrainte d'analyser 742 décisions protectionnelles, qui ont été rendues en 2011 dans les cours d'appel de Bruxelles, Anvers, Liège et Gand.

Cette analyse a permis d'avoir une idée des volumes des produits. Cet examen a également permis de dégager les valeurs par défaut, dans le cas où on ne possédait pas de données précises (passées ou à venir). Ces valeurs par défaut sont reprises dans la colonne (4) du tableau ci-après.

¹⁶ Fait qualifié infraction.

¹⁷ Mineurs en danger

nr.	produit	(1)	(2)	(3)	(4)
V-01	Arrêts : FQI (faits qualifiés infraction) hors dessaisissement	16,03	13,31	18,65	16
V-02	Arrêts : FQI : dessaisissement	2,19	0,00	5,80	2
V-03	Arrêts : MED (mineur en danger) hormis SAJ	33,88	26,35	52,33	34
V-04	Arrêts : décisions SAJ	0,27	0,00	1,55	0
V-05	Arrêts : mesures à l'égard des parents	1,82	0,28	4,15	2
V-06	Arrêts : ordonnances et décisions FQI	17,67	13,99	23,51	18
V-07	Arrêts : ordonnances et décisions MED	26,87	9,33	34,84	27
V-08	Rapports de visites aux institutions	0,00	0,00	0,00	0
V-09	Mesures comme "en première instance" (appel encore pendant – effet dévolutif)	1,18	0,00	4,62	1
V-99	Autres	0,09	0,00	0,26	0
total	Nombre total de décisions analysées.	100,00			100

Tableau 9: produits jeunesse protectionnel, pourcentages chiffrés et valeurs par défaut pour la répartition des produits

Les valeurs figurants dans les colonnes (1), (2) et (3) donnent respectivement un pourcentage calculé sur le total des quatre cours, de même que le pourcentage le plus élevé et le moins élevé lorsqu'on examine chaque cour isolément.

3.1.2. La subdivision en proportions pour les magistrats et greffiers d'audience

Contrairement à ce qui a été fait pour les modules correctionnel et civil, on retrouve ici, pour les modules IV et V, les mêmes subdivisions en proportions pour les magistrats que pour les greffiers d'audience. Alors qu'en matières civile ou correctionnelle le nombre de parties était un critère important pour le greffier d'audience et justifiait la mise en place de proportions, au niveau de la jeunesse ce critère n'a pas été retenu compte tenu de ce que le nombre de parties ne varie guère en fonction des produits. Nous avons, en revanche, pris en compte la présence des parties civiles. Ce facteur, de même que les autres critères retenus, jouent un rôle tant pour les magistrats que pour les greffiers d'audience.

3.1.2.1. POUR LE MODULE CIVIL

Vous trouverez un aperçu de la subdivision en proportions pour les produits civils de la section jeunesse des cours d'appel dans le tableau 10.

prod. n°.	nom du produit (AD= arrêt définitif ou équivalent) (A = arrêt)	lettre prop.	proportion (A = arrêt) (AI = arrêt interlocutoire)
IV	CIVIL		
IV 01	AD Adoption	a	internationale
		b	nationale
IV 02	A placement malade mental	a	sans déplacement de la cour
		b	avec déplacement de la cour
IV 03	AD homologation quasi immédiate d'un accord	-	
IV 04	AD conflits parentaux avec aspects FAMILIAUX et	a	sans auditions d'enfants, sans AI

	FINANCIERS et avec dimension INTERNATIONALE	b	sans auditions d'enfants, avec AI
		c	avec auditions d'enfants, sans AI
		d	avec auditions d'enfants, avec AI
		a	sans auditions d'enfants, sans AI
IV 05	AD conflits parentaux avec aspects FAMILIAUX et FINANCIERS sans dimension INTERNATIONALE	b	sans auditions d'enfants, avec AI
		c	avec auditions d'enfants, sans AI
		d	avec auditions d'enfants, avec AI
IV 06	AD conflits parentaux avec aspects uniquement FINANCIERS et avec dimension INTERNATIONALE		
IV 07	AD conflits parentaux avec aspects uniquement FINANCIERS et sans dimension INTERNATIONALE		
		a	sans auditions d'enfants, sans AI
IV 08	AD conflits parentaux uniquement avec aspects FAMILIAUX, avec dimension INTERNATIONALE	b	sans auditions d'enfants, avec AI
		c	avec auditions d'enfants, sans AI
		d	avec auditions d'enfants, avec AI
		a	sans auditions d'enfants, sans AI
IV 09	AD conflits parentaux uniquement avec aspects FAMILIAUX, sans dimension INTERNATIONALE	b	sans auditions d'enfants, avec AI
		c	avec auditions d'enfants, sans AI
		d	avec auditions d'enfants, avec AI
		a	sans auditions d'enfants, sans AI
IV 10	AD rel pers grands parents/tiers	b	sans auditions d'enfants, avec AI
		c	avec auditions d'enfants, sans AI
		d	avec auditions d'enfants, avec AI
IV 99	autres		autorisation mariage mineur

Tableau 10: Répartition des produits "jeunesse civil" en proportions

La subdivision du produit IV01 (adoptions) en proportions "internationales" et "nationales" est non seulement dictée par le temps de traitement légèrement inférieur pour cette dernière catégorie, mais également en raison de son importance de point de vue de la politique de gestion.

Pour les produits IV-04, 05, 08, 09 et 10 la subdivision en proportions repose sur deux éléments qui influencent leur temps de traitement par les magistrats et les greffiers d'audience, à savoir :

- lorsque des enfants doivent être entendus;
- lorsque, par arrêt interlocutoire, une enquête sociale ou de police est ordonnée, qu'un expert est désigné, ou qu'il est fait appel à un médiateur ou à un "espace rencontre".

La combinaison de ces critères donnera quatre proportions. La proportion «avec arrêt interlocutoire» trouve à s'appliquer quel que soit le nombre d'arrêts interlocutoires qui auront été nécessaires dans le cadre d'un des cas précités (enquête, expertise,...). En revanche cela ne concerne que ce type d'arrêts interlocutoires et pas d'autres arrêts interlocutoires tels que de réouverture des débats ou de dépôt de pièces.

Comme c'est le cas pour les produits, les volumes relatifs aux proportions ne peuvent pas être actuellement extraits du système. Dans l'attente, on peut se référer à la valeur par

défaut qui a été obtenue à partir de l'analyse des 1276 décisions civiles dont question au point 3.1.1.1 ci-avant.

Pour le produit IV-01 (adoptions) le pourcentage par défaut pour chacune des proportions a été fixé à 50% (pour chacune des quatre cours il y va respectivement d'un rapport de 50-50, 57-43, 70-30 et 33-67 ; en chiffres absolus il ne s'agit que de petits nombres).

Pour le produit IV-02 (collocations) le pourcentage par défaut est fixé à 100% pour la proportion a (sans déplacement de la cour) et à 0% pour la proportion b (avec déplacement de la cour).

Pour les produits IV-04, IV-05, IV-08, IV-09 et IV-10 les valeurs par défaut retenues sont mentionnées dans la dernière colonne du tableau 11 ci-après.

proportion	produit	Nombre d'arrêts définitifs (de 4 cours)	Pourcentage dans chacun des produits	Nombre Total pour chaque proportion (les 3 produits ensemble)	Pourcentage (les 3 produits ensemble)	Pourcentage par défaut retenu pour chaque proportion
a	IV-04	12	75,00	377	66,73	67
	IV-05	238	67,81			
	IV-08	3	50,00			
	IV-09	88	61,11			
	IV-10	36	75,00			
b	IV-04	3	18,75	115	20,35	20
	IV-05	62	17,66			
	IV-08	3	50,00			
	IV-09	36	25,00			
	IV-10	11	22,92			
c	IV-04	1	6,25	58	10,27	10
	IV-05	43	12,25			
	IV-08	0	0,00			
	IV-09	13	9,03			
	IV-10	1	2,08			
d	IV-04	0	0,00	15	2,65	3
	IV-05	8	2,28			
	IV-08	0	0,00			
	IV-09	7	4,86			
	IV-10	0	0,00			
TOTAL	IV-04	16	100,00	565	100,00	
	IV-05	351	100,00			
	IV-08	6	100,00			
	IV-09	144	100,00			
	IV-10	48	100,00			

Tableau 11: valeurs par défaut pour répartition en proportions des produits IV-04, IV-05, IV-08, IV-09 et IV-10

Compte tenu du volume peu élevé principalement pour le produit IV-04 (cf. ci avant au point 3.1.1.2 les questions relatives à la dimension internationale), on a opté pour appliquer le même pourcentage par défaut que celui qui a été retenu pour les proportions “avec auditions d'enfants” ou “avec arrêt interlocutoire”.

3.1.2.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Vous trouverez un aperçu de la subdivision en proportions pour les produits protectionnels de la section jeunesse des cours d'appel dans le tableau 12.

prod. n°.	nom du produit (AD= arrêt définitif ou équivalent) (A = arrêt)		proportion (A = arrêt) (AI = arrêt interlocutoire)
V PROTECTIONNEL			
V 01	A concernant les jugements - FQI hors dessaisissement	a	traitant en autre des intérêts civils
		b	sans traitement des intérêts civils
		c	uniquement intérêts civils
		d	uniquement responsabilité des parents
		e	responsabilité des parents avec intérêts civils
V 02	A concernant les jugements FQI dessaisissement	a	décision en appel: dessaisissement (pour la totalité)
		b	décision en appel : pas de dessaisissement ou dessaisissement partiel
V 03	A concernant les jugements MED (mineur en danger)	a	A original ou premier d'une série identique au sein d'une famille
		b	A - à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, avec traitement à part à l'audience
		c	A - à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, sans traitement à part à l'audience
V 04	A décisions SAJ	a	avec audition enfant
		b	sans audition enfant
V 05	A mesures à l'égard des parents (déchéance parentale)		
V 06	appels contre ordonnances et décisions FQI	a	placement inst fermée Loi 1/3/2002 (Everberg & St. Hubert)
		b	autres que a.
V 07	appels contre ordonnances et décisions MED	a	A original ou premier d'une série identique au sein d'une famille
		b	A - à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, avec traitement à part à l'audience
		c	A - à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, sans traitement à part à l'audience
		d	autres que supra: placements, congé accompagnement, ...
V 08	rapports visites	a	avec greffier d'audience
		b	sans greffier d'audience
V 99	Autres		

Tableau 12: répartition des produits “jeunesse protectionnel” en proportions

Pour ce qui concerne le produit V-01 (arrêts rendus en appel d'un jugement FQI hormis le cas de dessaisissement) les subdivisions en proportions sont en lien avec les aspects traités : avec ou sans intérêts civils, ou uniquement responsabilité parentale éventuellement combiné avec des intérêts civils. Il est en effet apparu tant des interviews que des réunions Delphi que cela nécessite des temps de traitement différents pour les magistrats et pour les greffiers d'audience.

Les volumes concernant ces proportions ne peuvent pas être extraits du système informatique même s'il existe un rôle spécifique pour les intérêts civils.

Il est apparu que pour le produit V-01 la distinction entre les proportions a ('traitant en outre des intérêts civils') et b ('sans traitement des intérêts civils') peut donner lieu à interprétations différentes dans certains cas. Lors de la fixation des volumes et des valeurs par défaut pour ces proportions, en partant de l'analyse de décisions protectionnelles fournies par les quatre cours, nous avons suivi la règle d'attribution suivante:

- Lorsqu'une partie civile interjette appel d'une décision par laquelle le juge a considéré les faits comme n'étant pas établis et que cette décision est confirmée en degré d'appel, sans devoir se prononcer sur les intérêts civils, on considère que cet arrêt peut malgré tout être comptabilisé sous la proportion a. L'intervention des parties civiles a en effet une incidence sur le temps d'audience et le traitement demande davantage de temps au greffier d'audience.
- Lorsqu'un mineur interjette appel d'un jugement par lequel les faits ont été déclarés établis et qui le condamne aux frais d'une partie civile, et que cette partie civile ne se présente pas en degré d'appel, l'arrêt doit être comptabilisé sous la proportion b.

Les proportions d et e ont trait aux cas où la responsabilité même des parents est en cause et donc pas les cas où les parents et le mineur contestent les faits ou la mesure prise.

L'analyse par la CMOJ des arrêts protectionnels de 2011 des quatre cours précitées a permis de dégager les valeurs par défaut, dans le cas où on ne possédait pas de données précises. Ces valeurs par défaut sont reprises dans la colonne (4) du tableau 13 ci-après.

Les valeurs figurant dans les colonnes (1), (2) et (3) donnent respectivement un pourcentage calculé sur le total des quatre cours, de même que le pourcentage le plus élevé et le moins élevé lorsqu'on examine chaque cour isolément.

Produit V-01 Arrêts : concernant les jugements FQI (faits qualifiés infraction) hors dessaisissement					
Proportion		(1)	(2)	(3)	(4)
a	traitant en outre des intérêts civils	54,55%	50,79%	70,00%	52
b	sans traitement des intérêts civils	19,89%	10,00%	26,98%	20
c	uniquement intérêts civils	22,16%	16,67%	27,66%	25
d	uniquement responsabilité des parents	0,57%	0,00%	2,78%	1
e	responsabilité des parents avec intérêts civils	2,84%	0,00%	5,56%	2
total		100,00			100

Tableau 13: valeurs par défaut pour répartition en proportions du produit V-01

A la suite des réunions Delphi il a été décidé de prévoir deux proportions pour le produit V-02 "arrêts : FQI : dessaisissement ", selon que la cour décide : soit d'un dessaisissement total (proportion a) soit d'un dessaisissement partiel ou d'un refus de dessaisissement (proportion b). Dans ce dernier cas le juge d'appel doit en effet se prononcer sur les faits, les mesures et éventuellement les intérêts civils. En ce cas le temps de traitement sera semblable au temps de traitement du produit V-01 –a ("FQI hors dessaisissement – traitant entre autre des intérêts civils ").

De l'analyse des arrêts relatifs à ce produit il ressort que 71% de ces arrêts relèvent de la proportion a. Par conséquent on a retenu comme valeur par défaut respectivement 71 % pour la proportion a et 29% pour la proportion b.

Pour les produits V-03 et V-07 ("arrêt : MED mineur en danger" et "arrêt : ordonnances et décisions MED") des proportions ont dû être prévues car: lorsqu'un dossier qui concerne une famille avec plusieurs enfant est traité, l'arrêt qui concerne le deuxième ou troisième enfant demande le plus souvent moins de temps étant donné qu'il est dérivé du premier arrêt rendu. Il peut également demander moins de temps à l'audience si le traitement de l'affaire est opéré conjointement. Il va de soi que le temps nécessaire au traitement du premier arrêt sera le même que dans l'hypothèse du traitement d'une affaire ne comportant qu'un seul enfant.

A partir de l'analyse par la CMOJ des arrêts protectionnels de 2011 des quatre cours précitées, les valeurs par défaut ont été déterminées pour le produit V-03. Elles sont reprises dans la dernière colonne du tableau 14 ci-après.

Produit V-03 Arrêts : concernant les jugements MED (mineur en danger) hormis SAJ					
Proportion		(1)	(2)	(3)	(4)
a	arrêt original ou premier d'une série identique au sein d'une famille	69,35%	61,29%	73,27%	70
b	arrêt à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, avec traitement à part à l'audience	8,87%	7,27%	12,90%	8
c	arrêt à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, sans traitement à part à l'audience	21,77%	18,81%	25,81%	22
total		100,00			100

Tableau 14: valeurs par défaut pour répartition en proportions du produit V-03

Toutes les proportions du produit V-07 ont trait à des appels conte des ordonnances, hormis la proportion d qui a été prévue pour couvrir les cas d'appels contre d'autres formes de décisions (lettres, rapports,...). Dans cette proportion même s'il s'agit de fratries, on considère que chaque enfant nécessite un traitement propre (la fréquence est du reste trop peu élevée pour procéder à d'autres subdivisions).

Les valeurs par défaut retenues pour ce produit sont reprises dans la dernière colonne du tableau 15 ci-après.

Produit V-07 Arrêts : ordonnances et décisions MED					
Proportion		(1)	(2)	(3)	(4)
a	arrêt original ou premier d'une série identique au sein d'une famille	69,83%	56,19%	77,78%	73
b	arrêt à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, avec traitement à part à l'audience	3,73%	0,00%	6,50%	3
c	arrêt à l'exception des noms - identique à un arrêt pour un autre membre de la famille, sans traitement à part à l'audience	21,36%	14,29%	30,48%	20
d	autres que supra: placements, congé accompagnement, ...	5,08%	0,00%	11,43%	4
total		100,00			100

Tableau 15: valeurs par défaut pour répartition en proportions du produit V-03

Pour le produit 04 (Arrêts : décisions SAJ), l'analyse des arrêts ne permet pas de déterminer les proportions de ce produit relatives à l'audition ou non d'enfants. L'on a par conséquent fixé arbitrairement une valeur par défaut en partant d'un rapport de 50-50 .

Les proportions pour le produit V-06 (Arrêts : ordonnances et décisions FQI) ne sont pas dictées en raison de différenciations dans les temps mais pour des motifs de statistique ou de politique de gestion. La valeur par défaut a été fixée comme suit : 38% pour la proportion a et 62 % pour la proportion b (l'éventail pour la proportion a s'échelonne de 35% à 50% selon la cour d'appel).

La subdivision opérée au produit V-09 (Mesures comme "en première instance" car appel encore pendant – effet dévolutif) a, en revanche, des effets quant aux temps de traitement. Une décision prise après un entretien de cabinet prend en principe plus de temps qu'une décision qui n'est pas précédée d'un entretien. Il en va de même lorsqu'il peut être fait appel aux services sociaux en vue de rechercher des possibilités de placement du mineur.

Les valeurs par défaut retenues pour ce produit n'ont pu être déduites de l'analyse des arrêts. On est par conséquent parti de 100% pour la proportion b par défaut.

La subdivision au produit V-08 (Rapports de visites aux institutions) est uniquement due au fait que le même type de répartition vaut tant pour les magistrats que pour les greffiers et qu'il ne va pas de soi que les greffiers visitent les institutions avec leur magistrat. On est par conséquent parti de l'idée que les visites se font sans le greffier, soit 100% pour la proportion b par défaut.

3.1.3. La subdivision en proportions pour les 'greffiers du greffe' et le personnel du greffe

3.1.3.1. POUR LE MODULE CIVIL

On n'a pas retenu de subdivision en proportion pour le travail du greffe.

Tout comme pour les produits classiques civils, on prend en compte certaines activités qui ne surviennent pas pour chaque arrêt définitif telles que les activités complémentaires en

cas de traductions (voir 2.1.4), on retient un pourcentage global sans opérer de distinction entre les produits jeunesse.

3.1.3.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

La subdivision qui a été opérée pour les magistrats et les greffiers d'audience est également applicable au greffe. En réalité le temps de traitement retenu est le même pour tous les produits et proportions, sous les réserves suivantes :

- aucun temps de traitement greffier n'a été prévu pour le produit V-08 (visites aux institutions),
- le temps de traitement pour les proportions a, c et e du produit V-01 et pour la proportion b du produit V-02 sera plus élevé que le temps des autres proportions ou produits : cela concerne les affaires FQI où des intérêts civils sont traités, ce qui implique des activités complémentaires pour le greffe (dans le cadre de l'article 4 du CIC).

3.2. BLOCS D'ACTIVITES RETENUS

3.2.1. Pour les magistrats

Les diverses activités qui conduisent à la réalisation d'un produit ont été réparties, pour ce qui concerne le module civil, en trois blocs :

- α. la préparation, la rédaction d'arrêts,
- β. le temps d'audience,
- γ. les activités présidentielles comportant par exemple le suivi des enquêtes ordonnées.

Il importe de relever que sous le vocable 'activités présidentielles' ne tombent pas des activités telles que la participation à des assemblées générales ou des réunions avec les juges d'instances de la jeunesse, car ces activités seront reprises dans le module C.

Le produit IV-02 (Arrêt définitif placement malade mental) se démarque des autres produits, dans la mesure où ce produit connaît un autre déroulement. On n'a pas retenu les blocs d'activités précités mais le temps de traitement complet a été inscrit dans un bloc ω virtuel.

Pour le module protectionnel une répartition en deux blocs a été retenue :

- α. la préparation, la rédaction d'arrêts et d'autres décisions,
- β. le temps d'audience.

Eu égard au fait que la comptabilisation s'opère pour le module correctionnel non pas uniquement par arrêts définitifs mais également par décision prise, le temps qui est consacré à ce niveau aux 'activités présidentielles' (par exemple la recherche d'une place dans une institution) est directement pris en compte dans les blocs α ou β .

Le produit V-08 (rapports de visites aux institutions) se démarque des autres produits protectionnels, dans la mesure où ce produit connaît un autre déroulement. On n'a pas retenu les blocs d'activités précités mais le temps de traitement complet a été inscrit dans un bloc ω virtuel.

3.2.2. Pour les greffiers d'audience

Pour le module civil la répartition des blocs d'activités suit celle des magistrats:

- χ . la préparation, la rédaction et finalisation de projet d'arrêts,
- δ . le temps d'audience,
- η . la gestion de cabinet comportant par exemple le suivi des enquêtes ordonnées, la réponse au courrier, la demande d'information, ...

Nous avons également prévu un bloc ω qui ne joue que pour le produit IV-02 (Arrêt définitif placement malade mental).

Pour le module protectionnel on a ajouté, aux blocs d'activités qui valent également pour les magistrats (α , β en ω), un bloc spécifique, le bloc δ , qui se rapporte aux activités que le greffier d'audience doit faire à défaut de bénéficier d'un huissier d'audience.

3.2.3. Pour les 'greffiers du greffe' et le personnel du greffe

Les produits civils de la jeunesse connaissent généralement le même déroulement procédural que les produits classiques au civil. Les blocs d'activités et les temps y liés ont donc été retenus pour la jeunesse. Dès lors que l'envoi des dossiers en matière de jeunesse prend davantage de temps (plus de mouvements du dossier {ministère public}, toujours un envoi avec pli judiciaire, parfois demande du dossier protectionnel, ...) on a créé un bloc d'activités virtuel qui comporte un complément de temps à ajouter au temps initial.

Pour les produits protectionnels, on a conservé les mêmes blocs d'activités que ceux qui ont été prévus au diagramme de flux pour les produits correctionnels¹⁸.

¹⁸ Voir le premier rapport de la CMOJ sur la mesure de la charge de travail (juin 2010) p. 19

3.3. SCENARIOS RETENUS

Le nombre de personnes qui travaillent à la section jeunesse de la cour est le plus souvent fort réduit. Il s'agit en effet bien souvent de deux magistrats et de deux greffiers d'audience.

Cet échantillonnage réduit a pour effet que lors du processus conduisant à déterminer les temps de traitement des produits ou proportions (interviews et phases Delphi) on peut être confronté à des disparités qui peuvent être directement liées à la personnalité du magistrat ou du greffier.

Il y a cependant aussi des différences dans la manière de travailler qui peuvent être objectivées et qui ont une incidence sur le temps de traitement. Mais en raison des volumes relativement réduits, cela ne va pas affecter de manière significative, tant pour les magistrats que pour les greffiers de la jeunesse, le résultat quant au nombre d'ETP nécessaires.

Le fait que certaines de ces différences ont néanmoins été rendues visibles par le biais de la création de scénarios a principalement pour objet d'attirer l'attention du management à cet égard dans un souci d'égalité et de qualité.

3.3.1. Scénarios ayant des implications sur les temps des magistrats

3.3.1.1. POUR LE MODULE CIVIL

Lorsqu'une manière de travailler différente n'a des conséquences que pour un produit bien déterminé, on a préféré les rendre visibles et les prendre en compte en prévoyant des proportions spécifiques plutôt que des scénarios. Tel est le cas du produit IV-02 ("placement malade mental") où on a fait une distinction selon que la cour se rend sur place ou pas.

Pour ce qui concerne les audiences, différents scénarios ont été prévus.

Les temps d'audience qui ont été proposés à la suite des entretiens et discussions avec les sites pilotes, ne correspondaient pas aux estimations faites à cet égard par les magistrats et greffiers d'audience de la jeunesse des autres cours. Ils ont considéré que ces temps étaient insuffisants si l'on veut s'investir davantage dans l'obtention de solutions par le biais de la médiation. C'est la raison pour laquelle on a prévu deux scénarios avec des temps distincts : le scénario 1 (de base) et le scénario 2 (où l'accent est mis sur la médiation).

Les cours d'appel de Bruxelles et de Mons ont une approche différente dans la manière de procéder aux auditions des enfants par rapport aux autres cours.

A Bruxelles ces auditions se font en cabinet ou chambre du conseil (comme c'est le cas à Anvers, Liège et Gand) mais avec cette différence que l'audition se fait sans la présence d'un greffier. Il s'ensuit que c'est le magistrat qui rédige le rapport de l'entretien.

A Mons, l'audition se fait à l'audience (portes fermées) mais en présence du ministère public lequel intervient activement.

Les manières de travailler différentes à Bruxelles et Mons sont reprises respectivement dans le scénario 3 et le scénario 4.

Le scénario 2 a été retenu comme scénario par défaut.

3.3.1.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Ici, nous n'avons pas retenu de scénarios particuliers.

Pour les produits où les intérêts civils sont traités, on est toujours parti de l'idée que c'est le greffier d'audience qui intervient dans la rédaction des ordonnances de mise en état (art 4 CIC) ainsi que pour le calcul de l'indemnité de procédure. En réalité il n'y a qu'une seule cour où pour ce travail il est fait appel à un référendaire.

En revanche un facteur environnemental a été pris en compte. Dans certaines cours on peut faire appel, durant les heures de bureau, au service social du tribunal de première instance pour la recherche d'un lieu de placement. Dès lors que cette assistance n'est pas toujours constante (par exemple en cas de recherche en dehors des heures de bureau) et qu'elle joue principalement pour le produit V-09 (où la cour intervient 'comme au premier degré'), nous avons opté pour retenir pour ce produit des proportions spécifiques qui prennent en compte ce facteur.

3.3.2. Scénarios ayant des implications sur les temps des greffiers d'audience

3.3.2.1. POUR LE MODULE CIVIL

Les différents scénarios sont identiques à ceux des magistrats.

Les implications quant au temps de traitement seront différentes : le scénario 3 (audition d'enfants par le magistrat seul) nécessitera un temps complémentaire pour le magistrat et aucun temps pour le greffier d'audience.

3.3.2.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Pour le bloc d'activité δ (voir 3.2.2) le temps nécessaire sera à l'évidence tributaire du fait qu'on dispose ou non d'un huissier d'audience.

Un autre facteur qui est pris en compte étant donné qu'il influence le temps nécessaire à la finalisation des arrêts est celui de l'envoi ou non de la version électronique du jugement entrepris. Dans le ressort de certaines cours cela se fait systématiquement, dans une autre cour c'est le greffier qui a acquis un scanner et ailleurs on ne dispose pas d'outils. Ce facteur n'intervient pas pour tous les produits mais principalement pour ceux où les éléments de faits peuvent être repris : les produits FQI V-01 et V-02.

Durant les réunions Delphi il a été fait une distinction selon que le greffier travaille dans une situation plus stressante que la normale ou pas.

Il est incontestable que lorsqu'on dispose de plus de temps on peut prendre davantage de temps que si d'autres tâches sont déjà en attente (éventuellement en dehors de la section jeunesse) et inversement. Il a finalement été opté de ne pas retenir ce facteur comme tel car il est difficilement objectivable (à partir de quand est-on sous stress ou pas) et ne saurait servir de norme. La circonstance que cet élément n'a pas été retenu aura pour effet que les résultats générés par le modèle ne reflèteront la réalité pour cette cour que dans une certaine mesure, mais en revanche prendra en compte une situation davantage souhaitable.

Ainsi que précisé ci-dessus au point 3.3.1.2, pour les produits où les intérêts civils sont traités, on est toujours parti de l'idée que c'est le greffier d'audience qui intervient dans la rédaction des ordonnances de mises en état (art 4 CIC) ainsi que pour le calcul de l'indemnité de procédure.

Les combinaisons et variantes suivantes ont été prévues au modèle :

scénario	Disposer de la version électronique des jugements FQI?	Disposer d'un huissier d'audience?
1	non	non
2	oui	non
3	non	oui
4	oui	oui

Le scénario 4 a été retenu comme scénario par défaut.

3.3.3. Scénarios ayant des implications sur les temps des 'greffier du greffe' et du personnel du greffe

3.3.3.1. POUR LE MODULE CIVIL

Le schéma repris au point 2.3.3 vaut également pour les produits civils de la jeunesse. La distinction qui y avait été faite pour l'étape d'activité 3 selon qu'il y ait une liste d'attente ou pas, n'a pas d'incidence ici car cela n'existe pas en jeunesse.

3.3.3.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Les scénarios retenus pour le module correctionnel valent également pour le module protectionnel¹⁹.

On y a ajouté des distinctions selon que la majeure partie du travail est aux mains du greffier ou inversement aux mains du personnel judiciaire et que le ministère public se charge ou non des premières étapes dans le déroulement de la procédure.

3.4. TEMPS RETENUS

3.4.1. Temps de traitement pour les magistrats

3.4.1.1. POUR LE MODULE CIVIL

Un aperçu des temps retenus pour chaque produit et proportion et dans les différents scénarios se retrouve dans l'annexe 5.

A l'exception des arrêts de collocation (produit IV-02), où on a prévu un temps global qui regroupe toutes les activités, les temps sont, tout comme pour les produits civils du module III, repris ici par blocs d'activités.

Pour les produits IV-04 jusqu'à IV-10 (conflits parentaux ou en rapport avec le droit au relations personnelles des grands-parents et des tiers) qui représentent la plus grande part, on a suivi le raisonnement repris-ci après qui se traduit en des temps différents par produit, proportion et scénario :

Pour le **bloc d'activités "audience"** (bloc β – voir 3.2.1), on est parti d'un temps de base de 40 minutes pour les conflits parentaux où seuls les aspects financiers sont contestés, ou si les problèmes relationnels sont exclusivement en cause. Dans le cas où les deux éléments sont au cœur du dossier, ce temps est porté à 60 minutes. Car il tombe sous le sens que si un juge doit à la fois se prononcer sur des aspects relationnels et financiers cela nécessite davantage de temps sans que cela doivent nécessairement se traduire en une addition du temps séparément nécessaire au traitement de chacun de ces aspects (car un certain nombre d'actes ne devront intervenir qu'une fois en cas de traitement simultané).

Ces temps de base de 40 à 60 minutes valent pour le scénario de base (scénario 1 – voir 3.3.1.1.), pour autant qu'il ne soit pas question de dimension internationale, d'audition d'enfant où un arrêt interlocutoire relatif à des mesures d'expertises – enquête sociale de police – médiation ou espace de rencontre, n'interviennent.

¹⁹ Voir premier rapport CMOJ – rapport sur la mesure de la charge de travail - Juin 2010, pages. 32-33

Si un ou plusieurs de ces facteurs devaient jouer, cela donnerait un temps complémentaire (toujours dans le scénario 1) de :

- 30 minutes en plus de temps d'audience lorsqu'un ou plusieurs enfants doivent être entendus avant d'aboutir à un arrêt définitif. Ce temps complémentaire est indépendant du nombre d'enfants entendus car il est basé sur le constat qu'on entend en moyenne 1,3 enfants par affaire débouchant sur un arrêt définitif.
- 30 minutes en plus de temps d'audience lorsqu'on compte un ou plusieurs arrêts interlocutoires dans les cas qui viennent d'être cités.
- 60 minutes en plus de temps d'audience lorsqu'un ou plusieurs enfants doivent être entendus et qu'en outre on compte un ou plusieurs arrêts interlocutoires dans les cas qui viennent d'être cités.

Si une dimension internationale de l'affaire vient à jouer dans ce même scénario de base, le temps d'audience sera augmenté de 20 minutes par rapport à une affaire similaire sans dimension internationale.

Le temps de base d'audience pour le produit IV-10 (droit aux relations personnelles des grands-parents et des tiers) est de 70 minutes (car il y a davantage de parties, et que des efforts sont bien souvent faits pour arriver à un arrangement). Pour le surplus le raisonnement est le même que celui qui vient d'être donné ci-dessus quant aux auditions d'enfants et les arrêts interlocutoires (seule la dimension internationale n'est pas prévue).

Dans le scénario 2 (voir 3.3.1.1) le temps d'audience du scénario de base des produits IV-04 jusqu'à IV-10 est multiplié par 1,3 (on part de l'idée qu'on met davantage de temps dans la tentative de conciliation à l'audience et que les audiences durent plutôt 4 à 5 heures au lieu des 3,5 heures classiques).

En comparaison avec le scénario 2, on prévoit davantage de temps d'audience dans les scénarios 3 et 4 (voir 3.3.1.1) pour les auditions d'enfants (proportions b et d des produits IV-04, 05, 08, 09, 10), car les auditions se déroulent dans des circonstances particulières :

- 20 minutes de plus lorsque l'audition se fait en présence du ministère public (intervention active).
- 40 minutes de plus lorsque le mineur est entendu sans le greffier et que le magistrat doit donc rédiger le rapport d'audition lui-même.

Pour le **bloc d'activités "préparation et rédaction des arrêts"** (bloc α – voir 3.2.1), on est parti d'un temps de référence de :

- 240 minutes (4 h) s'il ne s'agit que des aspects financiers,
- 300 minutes (5 h) s'il ne s'agit que de questions relationnelles (entre parents ou droit aux relations personnelles des grands-parents et des tiers)
- 420 minutes (7 h) si les conflits parentaux comportent des aspects relationnels et financiers: ici aussi on est parti de l'idée que dans ces cas cela doit nécessairement se traduire en une addition du temps séparément nécessaire au traitement de chacun

de ces aspects (car un certain nombre d'actes ne devront intervenir qu'une fois en cas de traitement simultané).

Si une dimension internationale de l'affaire intervient, le temps sera une fois et demi plus élevé que celui d'une affaire similaire sans dimension internationale : ces affaires peuvent être tant sur le plan juridique que matériel fort complexes (législation applicable, règlement du transport de l'enfant,...).

S'il est question d'arrêt interlocutoire relatif à des mesures d'expertises – enquête sociale de police – médiation ou "espace de rencontre" (proportions b et d des produits IV-04, 05, 08, 09, 10), cela implique une majoration du temps de la proportion a de 120 minutes

Pour ce bloc d'activités il n'y a pas de scénario prévu.

Pour le **bloc d'activités "tâches présidentielles"** (bloc γ – voir 3.2.1), le temps de référence de 20 minutes par arrêt définitif est augmenté de 10 minutes lorsqu'il est question d'arrêt interlocutoire relatif à des mesures d'expertises – enquête sociale de police – médiation ou "espace de rencontre" (proportions b et d des produits IV-04, 05, 08, 09, 10), pour le suivi de ces affaires (contacts avec les experts, correspondance,...).

Pour ce bloc d'activités il n'y a également pas de scénario prévu.

3.4.1.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Un aperçu des temps retenus pour chaque produit et proportion et dans les différents scénarios se retrouve dans l'annexe 6.

A l'exception du produit V-08 (rapport des visites aux institutions) où on a prévu un temps global qui regroupe toutes les activités, les temps sont repris ici par blocs d'activités.

Contrairement à ce qui a été retenu dans les modules III et IV où les temps des produits sont exprimés par arrêt définitif, les temps sont exprimés par décision. Il n'est donc pas question ici d'arrêts définitifs.

Les **temps d'audience** (bloc β – voir 3.2.1) se situent généralement autour d'1 heure par affaire. Font exception à cela, en matière de FQI, les arrêts et ordonnances où les intérêts civils ne sont pas traités. En matière de MED, les temps d'audience sont pour un certain nombre de proportions nettement inférieurs voire inexistants (lorsqu'il s'agit d'un deuxième, troisième ou ixième enfant d'une même famille, auditionné ou non).

Pour la "**préparation et rédaction des arrêts et autres décisions**" (bloc α – voir 3.2.1), les temps de traitement sont surtout importants pour les produits FQI (sauf s'il est uniquement question de la responsabilité parentale). Les temps les plus bas se retrouvent dans les décisions en matière de MED qui ont trait à un deuxième, troisième ou ixième enfant d'une même famille. Le temps relativement élevé pour le produit V-09-b est lié au fait que le

magistrat consacre du temps à des activités qui ailleurs sont réalisées par d'autres acteurs (par exemple les services sociaux).

Pour le produit V-99 ("autres") l'on a retenu les temps du produit V-06 car c'est le temps le moins élevé parmi les produits classiques. Momentanément il n'y a pas d'arrêt ou de décision à inscrire sous ce produit.

3.4.2. Temps de traitement pour les greffiers d'audience

3.4.2.1. POUR LE MODULE CIVIL

Un aperçu des temps retenus pour chaque produit et proportion et dans les différents scénarios se retrouve dans l'annexe 7.

A l'exception des arrêts de collocation (produit IV-02), où on a prévu un temps global qui regroupe toutes les activités, les temps sont, tout comme pour les produits civils du module III, repris ici par blocs d'activités.

Pour les produits IV-04 jusqu'à IV-10 (conflits parentaux ou en rapport avec le droit aux relations personnelles des grands-parents et des tiers) qui représentent la plus grande part, on a suivi le raisonnement repris-ci après qui se traduit en des temps différents par produit, proportion et scénario :

Pour le **bloc d'activités "audience"** (bloc β – voir 3.2.1), les temps et le raisonnement suivi pour arriver à les déterminer pour les greffiers sont identiques à ce qui a été dit pour les magistrats (voir 3.4.1.1), hormis ce qui concerne les auditions d'enfants par le magistrat sans la présence du greffier. Il est prévu, en ce cas, un temps supérieur (pour les proportions b et d des produits IV-04, 05, 08, 09, 10), et dans ce cas (scénario 3 du greffier d'audience), il n'est prévu aucun temps (autrement dit le temps d'audience est identique au temps d'audience prévu à la proportion a).

Pour le **bloc d'activités "préparation, rédaction et finalisation des arrêts"** (bloc α – voir 3.2.2), le temps de référence est le même pour tous les produits, à savoir 90 minutes. Lorsqu'il est question d'un arrêt interlocutoire relatif à des mesures d'expertises – enquête sociale de police – médiation ou espace de rencontre (proportions b et d des produits IV-04, 05, 08, 09, 10), ce temps est multiplié par un facteur 1,8. Les scénarios n'interviennent pas pour ce bloc d'activité.

Pour le **bloc d'activités "gestion du cabinet"** (bloc γ – voir 3.2.2) le temps de référence de 30 minutes est doublé en cas d'arrêt interlocutoire relatif à des mesures d'expertises – enquête sociale de police – médiation ou espace de rencontre (proportions b et d des produits IV-04, 05, 08, 09, 10), car cela suppose notamment le suivi des enquêtes demandées et la gestion du courrier.

3.4.2.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Un aperçu des temps retenus pour chaque produit, proportion et selon les différents scénarios se retrouve dans l'annexe 8.

A l'exception du produit V-08 (rapport des visites aux institutions) où un temps global qui regroupe toutes les activités a été prévu, les temps sont repris ici par blocs d'activités.

Les **temps d'audience** (bloc β – voir 3.2.2) sont exactement les mêmes que ceux retenus pour les magistrats (voir 3.4.1.2).

Pour le bloc d'activités "**préparation, rédaction et finalisation des arrêts et autres décisions**" (bloc α – voir 3.2.2), les temps de traitement sont pour la plupart plus élevés en matière de FQI qu'en matière de MED, et, dans les deux cas il est légèrement plus élevé pour les arrêts que pour les autres décisions. Il va de soi que les décisions en matière de MED prennent moins de temps lorsqu'il s'agit d'une fratrie et qu'il s'agit d'une série de décisions quasi identiques.

Le temps relativement élevé pour le produit V-99-b est lié au fait que pour cette proportion le greffier d'audience magistrat consacre du temps à des activités qui sont autrement réalisées par d'autres acteurs (par exemple les services sociaux).

Pour les produits V-01 et V-02 (arrêts FQI) on a retenu des temps différenciés selon que le greffier d'audience dispose ou non des décisions de première instance sur support électronique. Si tel n'est pas le cas on a prévu 30 minutes de plus pour toutes les proportions des produits V-01 et V-02. Le greffier d'audience doit en effet disposer de davantage de temps pour pouvoir réécrire les antécédents et les faits qualifiés d'infraction reprochés au mineur.

Pour les arrêts rendus en matière de MED dans lesquels les intérêts civils ont été traités, le temps retenu tient compte du temps complémentaire généré par la mise en état sur pied de l'article 4 du CIC et des calculs de l'indemnité de procédure.

Pour ce qui concerne les tâches des huissiers (bloc δ – voir 3.2.2) on a prévu 10 minutes par décision sans opérer de distinction entre les produits. Il s'agit en effet bien souvent d'activités qui se font en une seule manipulation pour un ensemble de dossiers. Il va de soi que ce temps est uniquement pris en compte dans le scénario où on ne dispose pas d'un huissier d'audience. Le choix du scénario opéré en ce cas aura également une influence sur le choix de scénario dans le module L (troisième rapport) pour la partie qui y est consacrée aux besoins de pouvoir disposer d'huissiers (qui sont considérés comme des éléments administratifs du greffe).

Pour le produit V-99 ("autres") on a retenu les temps du produit V-06 car c'est le temps le moins élevé parmi les produits classiques. Momentanément il n'y a pas d'arrêt ou de décision à inscrire sous ce produit.

3.4.3. Temps de traitement pour les 'greffiers du greffe' et le personnel du greffe

3.4.3.1. POUR LE MODULE CIVIL

Les temps retenus pour les produits civils classiques (2.4.3) valent également pour les produits civils de la jeunesse. Ainsi que précisé ci-avant, on ne retient pas de scénario pour les listes d'attentes dans le cadre de la mise en état.

Un temps complémentaire de 20 minutes (assistant/ collaborateur) a été prévu par rapport au temps du module civil en raison du travail complémentaire généré dans ce type de dossiers (toujours des plis judiciaires, davantage de mouvements dans les dossiers, davantage de fax en rapport avec les auditions d'enfants,...). A cet égard il n'est pas fait de distinction en scénarios. Ce temps complémentaire vaut pour tous les produits et proportions.

3.4.3.2. POUR LE MODULE PROTECTIONNEL

Pour les temps de tous les produits protectionnel, hormis le produit V-08 pour lequel aucun temps de traitement pour le greffe n'a été retenu, on est parti des temps du produit correctionnel I-08d (infractions contre les propriétés, affaires avec moins de 3 prévenus et moins de 5 cartons).

Dès lors qu'en matière de jeunesse chaque décision va de pair avec le traitement de nouvelles pièces, on a prévu pour le module protectionnel 7,5 minutes de temps pour le greffier et 15 minutes pour le personnel administratif. Ce temps est valable pour chaque unité de produit et non pas comme au correctionnel dans deux cas sur trois (où le temps du greffier était de 5 minutes et le temps administratif de 10 minutes). Par rapport au correctionnel il y a donc une augmentation de 2,5 minutes pour le greffier et de 5 minutes pour le personnel administratif.

Pour tous les produits on ajoute également 10 minutes de temps pour le greffier au greffe au temps qui était prévu au correctionnel pour des activités qui y étaient réalisées par le greffier d'audience et qui, au protectionnel, se font au greffe : compléter les rôles, les registres, enregistrement des arrêts dans l'application Justice.

En comparaison avec les produits correctionnels le temps pour le greffier est augmenté pour tous les produits protectionnels hormis le produit V-08 de 12,5 minutes et le temps pour le personnel administratif de 5 minutes.

Par ailleurs, pour les produits et proportions V-01-a, V-01-c, V-01-e et V-02-b on prévoit un temps complémentaire pour le personnel administratif de 75 minutes, car il y est question du traitement d'intérêts civils, ce qui nécessite des activités complémentaires au greffe en

rapport avec l'article 4 du CIC : notification de la requête en demande de fixation et de délais de conclusions, rédaction du canevas de l'ordonnance et notification aux parties de l'ordonnance et envoi de celle-ci aux avocats.