

Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire



RAPPORT ANNUEL 2010 – ACTIVITES 2009

Juin 2010

RAPPORT ANNUEL 2010 – ACTIVITES 2009
PERIODE DE 1 MARS 2009 AU 28 FÉVRIER 2010

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
PARTIE I: ORGANISATION ET MISSION.....	6
1. ORGANISATION.....	7
1.1. BASE LÉGALE.....	7
1.2. COMPOSITION	7
1.2.1. Selon la loi.....	7
1.2.2. En pratique.....	9
1.3. MOYENS DE FONCTIONNEMENT.....	12
1.3.1. Moyens financiers.....	12
2. MISSION, VISION ET OBJECTIFS.....	13
2.1. MISSION ET VISION.....	13
2.2. OBJECTIFS	14
2.3. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	16
2.3.1. L'approche.....	16
2.3.2. Valeurs.....	17
2.3.3. Le travail par projet.....	17
2.3.4. La convention de partenariat.....	18
2.4. QUELQUES RÉFLEXIONS À PROPOS DE LA COMMISSION.....	19
PARTIE II: ACTIVITES	22
3. PROJETS	23
3.1. PROJETS CONCERNANT L'UTILISATION DES MOYENS	24
3.1.1. Instrument de mesure du coût des activités judiciaires – premier projet (JustPax).....	24
3.1.2. Frais de justice en matière répressive.....	26
3.2. PROJETS VISANT À AMÉLIORER LES PROCESSUS	31
3.2.1. Relevé des « bonnes pratiques » dans les juridictions.....	31
3.2.2. JustScan.....	32
3.2.3. Descriptions des fonctions du personnel judiciaire de niveau A, des greffiers et des secrétaires.....	37
3.2.4. Modernisation du service accueil et messagerie – parquet de Charleroi.....	40
3.2.5. Développement d'un tableau de bord – Tribunaux de première instance – Charleroi et Malines.....	41
3.2.6. Mise à la disposition de tous les magistrats de documentation (KnowledgeTree).....	42
3.2.7. Mise à la disposition de juridictions de l'application KnowledgeTree.....	43
3.2.8. Suivi de « la collaboration concernant les dossiers d'environnement dans le ressort de la Cour d'appel de Gand ».....	44
3.2.9. Liaison des juridictions du travail à la Banque Carrefour de la sécurité sociale (BCSS).....	45
3.2.10. Connexion de l'Ordre judiciaire à la Banque Carrefour des Entreprises (BCE).....	46
3.2.11. Analyse de l'absence pour raisons médicales dans les Cours d'appel, les tribunaux de première Instance, du travail et de commerce et dans les parquets généraux et les parquets d'Instance.....	47
3.2.12. Comparaison de l'activité civile et pénale des trois tribunaux de première instance du ressort de Mons.....	48
3.2.13. Accord de partenariat avec le parquet de Bruxelles.....	50
3.2.14. Enquête auprès des magistrats et du personnel judiciaire concernant l'utilisation de banques de données et de programmes.....	51

3.2.15. Gestion de l'instruction.....	52
3.2.16. Projet d'appui au magistrat chef du projet de la « mesure de la charge de travail des Cours et tribunaux. » : le projet <i>Æquus</i>	53
3.2.17. Contrôle de la gestion financière des greffes.....	56
3.3. PROJETS VISANT A AMÉLIORER LES STRUCTURES	57
3.3.1. Réaménagement du paysage judiciaire.....	57
3.4. PROJETS EN VUE D'AMÉLIORER LA TRANSPARENCE	58
3.4.1. Constitution et mise à disposition d'un e-groupe d'information (dans le cadre de l'information externe).....	58
3.4.2. Constitution et mise à disposition d'un e-groupe de communication (communication externe).....	60
3.4.3. Proposition concernant l'envoi des jugements et arrêts dans le cadre des affaires civiles et pénales aux parties.....	61
3.4.4. Iudexnet.....	62
3.5. PROJETS INTERNES	63
4. ACTIVITES PERMANENTES	64
4.1. ACTIVITES DANS L'OBJECTIF « CONTRIBUER A L'AMELIORATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET JUDICIAIRES »	64
4.1.1. Participation aux réunions du Comité d'accompagnement du Bureau Permanent de la Mesure de la charge de travail (Collège des procureurs généraux).....	64
4.1.2. Participation au Conseil d'administration de l'Institut de formation judiciaire	65
4.2. ACTIVITES DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF « CONTRIBUER A PLUS DE TRANSPARENCE DANS LE FONCTIONNEMENT DE L'ORDRE JUDICIAIRE »	65
4.2.1. Actualisation du site	65
4.3. ACTIVITES DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF « LE DEVELOPPEMENT DE LA COMMISSION »	66
4.3.1. Participation aux initiatives de formation.....	66
4.4. PARTICIPATION AUX REUNIONS DU CONSEIL GENERAL DES PARTENAIRES DE L'ORDRE JUDICIAIRE.....	67
CONTACT	68
1. VISITE.....	68
2. PAR COURRIER	68
3. TELEPHONE ET TELEFAX.....	68
4. MAIL.....	69
5. SITE	69
ANNEXES	70

INTRODUCTION

Installée depuis le 1^{er} mars 2007, la Commission de Modernisation vient de terminer sa troisième année d'activités.

La première année s'est caractérisée par un début d'activités parsemé d'embûches matérielles et administratives. La deuxième année a vu la conclusion de protocoles de collaboration très importants dont la mise en œuvre a permis à la Commission de s'investir pleinement sur le terrain.

La troisième année peut être considérée comme une année de confirmation et d'approfondissement des travaux débutés antérieurement.

Ainsi, les protocoles signés avec le Ministre de la Justice en juin 2008 se trouvent en pleine phase de développement. Parallèlement à ces projets, les membres de la Commission ont poursuivi leur travail dans pas moins de 17 projets. Bien entendu, ils sont tous de taille et de nature différentes, ils évoluent selon des rythmes propres. L'apport de la CMOJ prend des formes très variées. Chaque projet entamé, poursuivi ou terminé au cours de la période de référence s'étalant du 1^{er} mars 2009 au 28 février 2010, fait l'objet d'une description complétée par son état d'avancement.

Deux nouveaux protocoles de collaboration ont été signés en 2009. Le premier, signé le 27 avril 2009 concernant la gestion d'un cabinet d'instruction ; il a été conclu avec le tribunal de première Instance de Huy, le SPF Justice et l'Institut de formation judiciaire.

Le deuxième date du 30 juin 2009, il porte sur les frais de justice en matière répressive et vient compléter le protocole général conclu avec le Ministre de la Justice un an plus tôt.

Au cours de la période de référence, la CMOJ s'est efforcée de continuer à développer ses contacts avec les autorités judiciaires, administratives et politiques. Ainsi, plusieurs réunions avec le Ministre de la Justice ont été organisées, au cours desquelles les travaux menés ont pu être exposés.

Les autorités judiciaires ont également été rencontrées ; comme par exemple le Collège des premiers présidents des Cours, le Collège des procureurs généraux, le président du Conseil des procureurs du Roi.

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

La CMOJ a également souhaité développer ses relations avec le monde scientifique, une rencontre a eu lieu en février 2010 avec des professeurs de l'Institut voor de Overheid de la KULeuven, de la Solvay Business School de l'ULB et de l'ULG.

Des contacts privilégiés seront développés à l'avenir avec des académiques, observateurs privilégiés de la vie judiciaire.

PARTIE I: ORGANISATION ET MISSION

1. ORGANISATION

1.1. BASE LÉGALE

La Commission de Modernisation, instituée par la loi du 20 juillet 2006¹, trouve en fait son origine dans le plan Thémis, plan de réforme décidé par le Conseil des ministres le 10 mars 2006, sur proposition de la ministre de la justice.

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

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

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

1.2. COMPOSITION

1.2.1. Selon la loi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ils exercent leur fonction à temps plein.

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

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

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

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

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

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

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

- 1 chef de service, du niveau B ou C;*
- 3 assistants, du niveau C.*

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

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

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

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

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

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

1.2.2. En pratique

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

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

Les autres membres de la Commission sont Monique Beuken (francophone), Claudy Delaunoy (francophone), Xavier De Riemaeker (francophone), Patrick Meulepas (néerlandophone), Guido Sedeyn ayant été admis à la retraite, il a été remplacé à partir du 1^{er} mai 2009 par Freddy Troch qui terminera le mandat initial prenant fin le 28 février 2013² (néerlandophone) et Linda Van de Moortel (néerlandophone).

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

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

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

Eric Beaucourt

A commencé sa carrière en qualité d'avocat pour ensuite choisir la magistrature où il a acquis une expérience variée au sein d'un parquet, d'un tribunal de première instance (juge, juge d'instruction, président) et d'une Cour d'appel (conseiller et magistrat coordinateur) avec un intérêt tout particulier pour le management et l'informatique. Il occupe le poste de vice-président depuis le 1^{er} mars 2007.

Monique Beuken

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

Claudy Delaunoy

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

Xavier De Riemaeker

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

Jean-Paul Janssens

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

Patrick Meulepas

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

Freddy Troch

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

Linda Van de Moortel

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

Diane Bial

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

Andy Van Impe

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

1.3. MOYENS DE FONCTIONNEMENT

1.3.1. Moyens financiers

L'article 9 de la loi du 20 juillet 2006 (voir annexe 1) précise que le Service Public Fédéral (SPF) Justice met à la disposition de la Commission et de son secrétariat les moyens matériels afin d'exercer ses missions.

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

En 2009, la Commission s'est vue octroyer le même crédit de fonctionnement que l'année précédente, à savoir 4.400 euros.

En septembre 2009, tout comme les autres entités judiciaires, la Commission de Modernisation a muté vers un système informatique pour la gestion de ses factures, le système CGAB.

Ce système a permis une répartition du budget qui nous est attribué en deux grandes catégories, à savoir « Menues dépenses » et « Réunions de travail ». Le montant de 4.400 euros a été réparti en ces deux catégories.

En ce qui concerne les menues dépenses, la Commission a utilisé un montant de 2.041,41 euros pour l'achat de petites fournitures de bureau et 791,66 euros pour l'achat de documentation. En outre, 1.108,06 euros ont été dépensés pour l'organisation de nombreuses réunions de travail en lien avec les différents projets de la CMOJ.

Pour ce qui est des déplacements liés aux activités, les membres de la Commission ont parcouru 6.467 kilomètres avec leurs véhicules personnels. De nombreux déplacements ont également été effectués via les transports en commun. Le coût total de tous les déplacements effectués en 2009 s'élève à 5.125,51 euros en ce compris les indemnités de séjour et les frais de parking.

2. MISSION, VISION ET OBJECTIFS

2.1. MISSION ET VISION

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

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

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

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

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

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

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

2.2. OBJECTIFS

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

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

A cette fin, elle veille notamment à :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 3. Tous les projets émis par la Commission conformément au § 1^{er} sont transmis au Conseil supérieur de la Justice qui peut rendre un avis.

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

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

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

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

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

2.3. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

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

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

2.3.1. L'approche

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2. Valeurs

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

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

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

2.3.3. Le travail par projet

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

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

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

2.3.4. La convention de partenariat

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

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

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

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

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

- Quelles sont les attentes de chacun de ces acteurs ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. QUELQUES RÉFLEXIONS À PROPOS DE LA COMMISSION

Dans son rapport d'activités 2008, la Commission avait précisé sa vision quant à la place qu'elle occupe dans le paysage judiciaire belge, il y était précisé ses liens et ses relations tissées avec d'autres acteurs porteurs de modernisation, le Conseil Supérieur de la Justice, le Conseil consultatif de la magistrature et le Conseil général des partenaires. L'accent était mis sur la complémentarité des compétences des différentes institutions.

En outre, il avait été jugé opportun de préciser son rôle dans le projet de modernisation de l'Ordre judiciaire. Sans surprise, c'est l'aspect acteur et porteur de projets qui avait été mis en avant tout en soulignant la composante « sur mesure » de son offre de services.

Etaient également développées des réflexions sur la maîtrise de la gestion qui mettaient en évidence les préalables indispensables et les outils nécessaires au développement d'une autonomie de gestion.

Ces trois contributions sont actuellement disponibles sur le site internet de la CMOJ où elles peuvent être téléchargées.

Arrivant au terme d'une période de trois années d'activités qui coïncide par ailleurs avec l'alternance de la présidence, il a été décidé de mener une réflexion en profondeur sur les activités menées et en tirer une première analyse. Les membres de la Commission ont conduit, en février 2010, une première analyse dans le but d'identifier les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces et afin de déterminer les options stratégiques envisageables pour l'avenir. C'est un processus qui s'étendra sur plusieurs mois et qui pourra conduire à des orientations nouvelles.

La définition de la vision et de la mission de la Commission, réalisée en début de mandat, a été confirmée au terme de cette première analyse et reste donc d'actualité. L'ensemble des projets en cours et terminés seront soumis à une radiographie. Les commentaires ainsi dégagés vont ainsi faire l'objet d'une analyse plus approfondie. D'ores et déjà, on peut mettre en avant l'importance de l'environnement dans lequel se développent les activités de la CMOJ ; un rôle non négligeable et une influence sur le cours de celles-ci. L'environnement peut être qualifié d'instable et de fragile. En effet, la Commission s'est trouvée confrontée à une grande instabilité qui s'est manifestée au niveau politique, trois ministres de la justice en trois années mais aussi au niveau des partenaires privilégiés tels que le SPF Justice où deux postes de directeur général – organisation judiciaire et service d'encadrement informatique – restent non pourvus depuis un certain temps, quant au CSJ, il a vu sa composition renouvelée en 2008.

Ces changements successifs ont pour conséquence ralentissement, frein, remise en question de décisions, perte d'expertise au niveau des interlocuteurs de la CMOJ.

D'autre part, sur le terrain, on peut constater que de nombreuses initiatives de modernisation sont prises ici et là mais sans aucune coordination, ce qui entraîne une dispersion d'efforts et de moyens. La Commission a tenté de dresser un bilan des différentes initiatives prises- en cours ou terminées - pour les identifier, les faire connaître et surtout pour éviter des chevauchements ; malheureusement, ce projet n'a pu aboutir en raison du manque de réponse des institutions interrogées.

Comment expliquer cette absence de coordination ?

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

Aussi, si on veut remédier à cette situation, il s'avèrera indispensable de travailler sur plusieurs vecteurs parmi lesquels il faut en premier lieu retenir la nécessité de doter le siège d'une structuration à l'instar de ce qui existe au niveau du ministère public afin de lui permettre de s'organiser et de se gérer. Les autorités du siège, dotées ainsi d'un cadre institutionnel et d'une structure

décisionnelle, deviendraient le partenaire indiqué pour ce type de projet. Cette nouvelle entité répondrait de manière adéquate aux carences actuelles dues au morcellement existant.

Pour remédier au manque de dialogue, il faudrait aussi envisager la création d'un organe stratégique fédéral dans lequel siègeraient les autorités du siège et du ministère public. Les compétences octroyées devraient lui permettre de prendre toutes les décisions relatives à la gestion de l'administration de l'Ordre judiciaire.

En outre, il faudrait aussi dresser l'inventaire des moyens matériels et des ressources humaines, aujourd'hui dispersés dans différents organismes : directions générales, offices, commissions, instituts et services et qui pourront demain être mis à la disposition des nouvelles structures de gestion de l'Ordre judiciaire.

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

* * *

* *

*

PARTIE II: ACTIVITES

3. PROJETS

Les projets de la Commission peuvent être regroupés par catégories, selon les objectifs issus de la mission.

- Aider à la répartition et à l'utilisation optimales des moyens de l'OJ (rubrique 3.1.)
- Contribuer à l'amélioration des processus judiciaires et administratifs (rubrique 3.2.)
- Contribuer à l'amélioration des structures judiciaires et administratives (rubrique 3.3.)
- Contribuer à plus de transparence dans le travail de l'OJ (rubrique 3.4.)
- Objectifs de développement de la Commission (rubrique 3.5.)

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

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

Il faut aussi souligner que la Commission a décidé de se charger elle-même de la plupart des travaux de traduction inhérents aux projets, avec comme avantages principaux, la rapidité et un contrôle de qualité facilité.

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

3.1. PROJETS CONCERNANT L'UTILISATION DES MOYENS

3.1.1. Instrument de mesure du coût des activités judiciaires – premier projet (JustPax)

Le projet a débuté en septembre 2007 et s'est achevé en février 2010.

Entre le 1er mars 2009 et le 28 février 2010:

- la construction du Modèle JustPax (en format Excel) a été finalisée et il a été appliqué aux 19 sites pilotes (avec les données de 2007) ;
- les réactions des sites pilotes sur la partie I du rapport ont été traitées et les épreuves des parties II et III ont été communiquées à ces mêmes justices de paix ;
- chaque site pilote a reçu connaissance de ses résultats et a été informé de la façon de procéder à des comparaisons;
- des réunions ont été organisées avec les 19 justices de paix afin de donner les explications pratiques concernant l'utilisation du Modèle et pour un échange de vues à propos d'actions à développer;
- la quatrième et dernière partie du rapport a été rédigée;
- le rapport a été finalisé et d'autres textes ont été rédigés : un document de synthèse, un texte pour le website, un texte pour un bulletin d'information,...

Le projet JustPax a livré les produits suivants :

1. Un Modèle, élaboré en Excel, qui:

- permet de calculer, par justice de paix, le coût des produits judiciaires
- est constitué:
 - d'un certain nombre de feuilles d'output où l'on retrouve les résultats du coût:
 - o pour chacun des 30 produits judiciaires retenus et pour leur totalité;
 - o calculé à partir de différentes approches (l'efficacité locale, le coût pour le SPF Justice, le coût pour la collectivité);
 - o par nature de coûts (personnel, hardware,...) et sous nature de coûts (coût des magistrats, coût des

- greffiers,...coût des ordinateurs, coût des imprimantes,...);
 - o en termes absolus, exprimé en pourcentage et par unité de volume;
 - d'un certain nombre de feuilles d'input où des données concernant le volume des produits, la répartition du temps doivent être introduites;
 - d'un certain nombre de feuilles d'aide (liste des produits, liste des scénarios,...);
 - d'un certain nombre de feuilles intermédiaires où l'on retrouve des calculs pour convertir les inputs en outputs.
2. Des données statistiques en fichier Excel , obtenues par l'application du Modèle aux 19 sites pilotes: ces données peuvent être utilisées aussi bien pour le bechmarking que pour l'extrapolation. On peut en outre dans ces deux cas faire une différence entre différents types de justices de paix. Une liste de toutes les justices de paix a également été élaborée en indiquant pour chacune d'elles les caractéristiques de la typologie.
3. Les résultats des exercices d'extrapolation.
4. Un rapport en quatre parties :
- Une première partie où certains concepts théoriques (produit, coût..) retenus sont portés à la connaissance de l'utilisateur du modèle et du lecteur;
 - Une deuxième partie où le Modèle pour le calcul des coûts est décrit et qui a trait au manuel pratique d'utilisation de ce Modèle JustPax;
 - Une troisième partie consacrée aux résultats générés par le Modèle:
 - o Des résultats pour l'ensemble de l'échantillon (19 justices de paix) qui forment en outre la base des données statistiques qui peuvent être utilisées pour le bechmarking et l'extrapolation;
 - o Des résultats pour une justice de paix individuelle: dans cette partie l'on a illustré comment mener une réflexion à propos d'un fonctionnement efficace sur base des résultats de la justice de paix fictive « Pax » ;
 - o Des résultats d'extrapolation qui donnent une illustration du coût, calculé de différentes façons, des produits des justices de paix en Belgique;
 - Une quatrième partie où des actions complémentaires sont décrites et analysées; ces actions concernent aussi bien l'approfondissement du Modèle actuel pour les justices de paix (en introduisant par exemple des indicateurs) que l'exportation/transposition de cette approche vers d'autres instances judiciaires.
5. Un texte de synthèse pour situer le projet et orienter le lecteur intéressé.

Tous ces produits (en documents pdf et parfois comme fichier Excel) peuvent être téléchargés du site de la Commission.

3.1.2. Frais de justice en matière répressive

Le 30 juin 2009, un accord de partenariat a été signé entre le Ministre de la Justice, le SPF Justice et la Commission de Modernisation de l'Ordre Judiciaire concernant les frais de justice en matière pénale.

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

Un premier champ d'action dans le cadre du protocole consiste à informer, à sensibiliser, et à collaborer à une formation

Les actions suivantes ont déjà été entreprises dans le cadre de ce champ d'action:

➤ *Réunions avec les magistrats de référence "frais de justice"*

Une des actions entreprises par la CMOJ dans le cadre de la maîtrise des frais de justice concerne l'organisation de réunions d'information dans chaque arrondissement judiciaire.

Avant de se rendre dans les différentes entités judiciaires, la CMOJ a estimé utile d'organiser par ressort une réunion avec les magistrats de référence "frais de justice" des cinq ressorts. Ces réunions se sont déroulées dans les locaux de la CMOJ le 15/09/2009 (ressort de Bruxelles), le 17/09/2009 (ressort d'Antwerpen – Anvers –), le 23/09/2009 (ressort de Mons), le 24/09/2009 (ressort de Gent – Gand –) et le 29/09/2009 (ressort de Liège).

Au cours de ces réunions, la CMOJ a dépeint la problématique des frais de justice, et il a notamment été souligné que ces dernières années, les dépenses en matière de frais de justice ont été sensiblement plus élevées que le budget prévu dans ce domaine par les pouvoirs publics (le déficit a été couvert à l'aide de moyens prévus pour d'autres postes, comme celui du personnel). Vu la tendance croissante des frais de justice, et le statu quo du budget prévu par les pouvoirs publics, la CMOJ a signalé aux magistrats de référence "frais de justice" que le moment est venu d'agir. La CMOJ a insisté sur sa conviction que les magistrats de référence peuvent, et doivent, jouer un rôle important dans ce domaine.

Un rapport de synthèse concernant ces réunions a été rédigé en octobre 2009 et transmis au Ministre de la Justice. Il peut actuellement être consulté sur le KnowledgeTree, par tous les magistrats, sous la rubrique "Gerechtskosten - Frais de Justice".

➤ *Campagne de sensibilisation*

La CMOJ a entre-temps entamé ses réunions de sensibilisation au sein des arrondissements judiciaires.

Collaborent à ces réunions, outre la CMOJ, le CTIF de la police fédérale (téléphonie), l'Organe Central pour la Saisie et la Confiscation, le SPF Justice (service frais de justice) et la Commission des Frais de Justice.

Les réunions sont destinées à toutes les personnes concernées par les frais de justice en matière pénale (magistrats/greffiers/secrétaires de parquet), ainsi qu'aux fonctionnaires de police.

L'ordre du jour des réunions se présente comme suit :

- la CMOJ donne une brève explication concernant le protocole frais de justice conclu le 30 juin 2009 entre le Ministre de la Justice, la CMOJ et le SPF Justice et la motivation (par le biais de chiffres et d'exemples) en ce qui concerne la nécessité de maîtriser les frais de justice là où cela s'avère possible ; une brève explication est également donnée au sujet du système de gestion des documents Knowledge Tree, dans lequel est également reprise une rubrique "GERECHTSKOSTEN - FRAIS DE JUSTICE" ;
- le CTIF de la police fédérale aborde ensuite la problématique relative à la téléphonie, et ce via un commentaire pratique accompagné de propositions d'économie ;
- ensuite, l'OCSC met une nouvelle fois l'accent, d'une manière pratique, sur les règles de base en vigueur en ce qui concerne les saisies, en particulier en ce qui concerne la gestion indexée des avantages patrimoniaux saisis ;
- à l'origine, le service des frais de justice du S.P.F. Justice devait expliquer la nouvelle réglementation générale relative aux frais de justice ; vu que cette nouvelle réglementation n'est toujours pas en vigueur, le service présente quelques bonnes et mauvaises pratiques dans la maîtrise des frais de justice ;
- finalement, la Commission Frais de Justice explique brièvement son rôle ; ensuite, cette Commission parle plus longuement de la 'responsabilité du magistrat dans le cadre des frais de justice', avec une attention particulière quant aux enlèvements administratifs et judiciaires de véhicules ;
- chaque session se clôture par une séance de questions et réponses ; une farde de documentation est remise à toutes les personnes présentes ;

Le planning des réunions qui ont eu lieu :

Antwerpen (*Anvers*): 26/11/2009

Brugge (*Bruges*) : 10/12/2009

Dendermonde (*Termonde*) : 21/01/2010

Bruxelles : 04/02/2010

Hasselt –Tongeren (*Tongres*) (Hasselt): 11/02/2010

Liège – Huy (Liège) : 25/02/2010

Les réunions tenues à ce jour furent couronnées de succès, aussi bien en termes d'accessibilité (une moyenne de 30 personnes présentes par réunion) qu'au niveau des objectifs à réaliser (informer et sensibiliser).

➤ Formation

Sur l'initiative de la CMOJ, une collaboration avec l'IFJ a été mise sur pied, afin d'élaborer un programme d'étude "frais de justice". Un programme de formation concernant les frais de justice en matière pénale est en préparation. Normalement, la formation débutera fin septembre 2010 ; elle est destinée aux magistrats et à leurs collaborateurs.

Un second champ d'action dans le cadre du protocole consiste en un certain nombre d'actions en vue de l'amélioration de la chaîne des dépenses

L'objectif est que la CMOJ et le service des Frais de Justice fassent la proposition au Ministre d'un nouveau processus administratif afin de réaliser les objectifs du protocole.

Dans le cadre de ce second champ d'action, les actions suivantes ont été entreprises dans le courant de 2009 et début 2010 :

➤ Le programme software "frais de justice"

Le Ministre de la Justice veut avoir une meilleure vue d'ensemble concernant les dépenses en matière de frais de justice, afin de pouvoir mener une politique plus efficace. A cette fin, un programme software "frais de justice" a été créé.

Le software "frais de justice" a été implémenté, à la demande de l'ancien Ministre de la Justice, madame L. Onkelinx, dans deux sites pilotes, à savoir Leuven (*Louvain*) et Nivelles, après qu'une demande a été envoyée à ce sujet le 28 septembre 2005 au président du Conseil des Procureurs et après que le président du Conseil des Procureurs avait fait savoir le 04 octobre 2005 au Ministre que les parquets de Leuven (*Louvain*) et de Nivelles s'étaient déclarés prêts à y collaborer.

Le 12 mars 2006, le service du personnel ICT du SPF Justice a envoyé une note au Ministre de la Justice concernant les possibilités du programme "frais de justice" dans les applications existantes. Cette note donne également une vue d'ensemble des réunions qui se sont tenues et des accords finaux qui ont été conclus.

L'utilisation du software a débuté dans les arrondissements de Leuven (*Louvain*) et Nivelles début 2007 et ce dans différents systèmes, à savoir REA/TPI (parquet première instance), MAMMOUT (parquet tribunal de police) et JIOR (juges d'instruction première instance).

Au cours de la seconde moitié de 2009, la CMOJ a procédé à l'évaluation de l'utilisation du programme précité et a transmis au Ministre de la Justice, en octobre 2009, un rapport d'évaluation.

Dans ce rapport d'évaluation, la CMOJ souligne entre autres l'absolue nécessité de pouvoir s'appuyer, dans le cadre d'une politique de gestion stricte, aussi bien au niveau local qu'au niveau central, sur un système informatique moderne et efficace, entre autres dans le domaine des frais de justice.

En raison de la grande diversité des applications informatiques dans le giron de l'Ordre judiciaire, et de la nécessité d'y donner une réponse urgente, la solution doit être recherchée dans une application Internet.

Une application Internet offre un grand nombre d'avantages :

- aucune installation n'est nécessaire dans les diverses juridictions ; l'installation se produit de façon centrale ;
- le programme peut être sécurisé via un code ou une carte d'identité électronique, permettant d'identifier aisément le donneur d'ordre ;
- les modifications ne doivent être effectuées qu'une seule fois ;
- l'introduction des données peut s'effectuer à partir de différents endroits, de sorte que l'on n'est pas lié au bureau de celui qui doit introduire les données ;
- la structure et le lay-out seraient identiques pour toutes les juridictions, même si des exceptions sont naturellement possibles, parce que plus ou moins de données doivent être introduites, selon la juridiction.

Quel que soit le choix des pouvoirs publics, le nouvel instrument devra en tout cas également donner une réponse aux critiques et attentes des utilisateurs du programme pilote au sein des sites pilotes à Louvain et à Nivelles, le programme devra plus précisément avoir pour résultats :

- une gestion utile de tous les coûts (donc également ceux provenant des services de police) et des demandes/documents.
- d'engendrer automatiquement des modèles se rapportant aux frais consentis (par exemple un formulaire modèle de désignation d'un expert) ;
- un seul module allant des frais à prévoir jusqu'à la taxation et au paiement final, avec la possibilité pour l'utilisateur de rendre compte à tout moment de la situation ;
- une liste NADEP adéquate et facile à utiliser.
- éventuellement une gestion uniforme des experts via une seule liste nationale.

Il faudra prévoir une formation de préférence centralisée, pour éviter que de mauvaises habitudes soient reprises par les utilisateurs locaux. Un service d'assistance téléphonique sera également nécessaire. Finalement, les modifications proposées et justifiées doivent être rapidement exécutées et communiquées à tous les utilisateurs.

Le rapport d'évaluation intégral se trouve sur le KnowledgeTree, sous la rubrique 'Gerechtskosten - Frais de Justice'.

La Commission constate et déplore l'absence de réponse du Ministre de la Justice quant à cette proposition.

➤ **Le suivi des processus**

Dans un certain nombre d'arrondissements et de Cours d'appel, les différents processus concernant le règlement des frais de justice urgents sont évalués (à partir du réquisitoire jusqu'au paiement effectif, et ce tant pour le parquet que pour le siège).

Ceci sera également évalué auprès du SPF Justice (service frais de justice), en ce qui concerne les frais de justice dits non urgents.

➤ Collaboration avec l'INCC

Le 09 février 2010, une réunion s'est déroulée à l'INCC, entre la CMOJ et l'INCC. Lors de cette réunion, les accords de coopération ont été conclus entre la CMOJ et l'INCC :

- les études ou rapports utiles réalisés par l'INCC dans le cadre des frais de justice sont communiqués à la CMOJ ;
- l'INCC va actualiser et poursuivre son étude concernant l'ADN et l'influence sur les frais de justice ;
- l'INCC va poursuivre son étude concernant les aspects qui peuvent contribuer à désigner des experts de qualité et conduire à des expertises de qualité (statut, contrôle, communication avec les magistrats, ...) ;

Cette collaboration se déroule positivement.

➤ Téléphonie et ADN

En prolongement d'une lettre de la CMOJ du 20 novembre 2009 au sujet des réunions avec les magistrats de référence 'frais de justice' et compte tenu des économies annoncées au sein du département de la Justice, la CMOJ a une nouvelle fois rappelé, dans une lettre au Ministre de la Justice du 18 janvier 2010 le coût prohibitif des frais de téléphonie.

Ce poste de dépenses a en effet encore fortement augmenté en 2009 par rapport à 2008. Alors qu'en 2008, la facturation des frais de téléphonie se montait à 16.108.705,08 €, nous constatons qu'en 2009, la facturation se montait à 19.512.081,97 €, soit une augmentation de 3.403.376,89 €.

Dans sa lettre du 18 janvier 2010, la Commission dénonçait :

- les tarifs trop élevés et injustifiés et insistait auprès des autorités compétentes afin qu'elles négocient avec les opérateurs en vue d'obtenir le plus rapidement possible des tarifs raisonnables et acceptables. Ce qui est possible dans nos pays voisins, la France et les Pays-Bas (réduction négociée des tarifs et fourniture gratuite de quelques données de base), doit être également possible en Belgique.
Il est difficilement acceptable d'économiser, entre autres, sur les frais inhérents au personnel et en même temps de payer de nombreux millions d'€ en trop aux opérateurs, c'est-à-dire à des entreprises privées.
- demandait d'étendre l'effort sollicité en matière de tarifs de téléphonie aux honoraires payés pour les analyses génétiques. En 2009, plus de 7 millions d'€ ont été payés pour ce type d'examen.

Il faut constater qu'en 2007, le gouvernement de l'époque a créé un groupe de travail technique chargé de chercher des pistes alternatives et de les proposer avant le 31 janvier 2008 !

A ce jour, ni les magistrats, ni la Commission de Modernisation de l'Ordre Judiciaire ne sont au courant des résultats de la recherche. Ici aussi, il convient d'envisager un effort en matière de tarif.

Etant donné que la tarification en matière de téléphonie ne relève pas exclusivement de la compétence du Ministre de la Justice, une copie de la lettre du 18 janvier 2010 a été transmise au Premier Ministre et aux Vice-Premiers Ministres du gouvernement fédéral.

Dans le cadre de la campagne de sensibilisation à la maîtrise des frais de justice prévue dans l'accord de partenariat signé par la CMOJ, une copie de cette lettre a également été transmise aux magistrats de référence 'frais de justice' et aux chefs de corps.

En dehors d'un communiqué de presse consécutif à l'attention accordée à cette lettre par les médias, la CMOJ n'a toujours reçu aucune réponse à ladite lettre.

Constatant que le montant total du budget prévu pour les frais de justice a été dépassé ces dernières années de plusieurs millions d'€ (en 2008 : montant prévu 89,6 millions d'€ – montant payé : 105,1 millions d'€, dont 21,2 millions d'€ en frais de téléphonie) et que, d'une part, les déficits sont apurés au moyen des frais de fonctionnement et de l'enveloppe du personnel, et, que d'autres part, certaines factures ne sont pas payés et que donc les dettes s'accumulent, les pouvoirs publics ne doivent plus tergiverser pour négocier sérieusement avec les opérateurs de télécommunication.

3.2. PROJETS VISANT A AMÉLIORER LES PROCESSUS

3.2.1. Relevé des « bonnes pratiques » dans les juridictions

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

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

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

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

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

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

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

Comme pour le premier rapport, certaines initiatives qui pourraient être considérées comme bonnes pratiques ont été retenues et présentées par thème.

Un second rapport a été publié en mai 2010 et mis à la disposition de toutes les autorités judiciaires.

3.2.2. JustScan

Le projet JustScan, qui a débuté le 1^{er} mars 2007, est désormais bien connu. Les principaux avantages que le système présente le sont également: simplification et limitation du travail de copie, économies substantielles de papier, réduction des tâches de manutention des dossiers liées aux nécessités de la procédure, accès immédiat et simultané au dossier pour les acteurs de l'Ordre judiciaire titulaires des droits appropriés, possibilités très développées de recherche de pièces ou d'éléments de contenu d'un dossier, protection contre les risques de destruction des dossiers "papier".

Au cours de l'année écoulée, l'implantation de la version définitive de JustScan dans les cinq sites pilotes a été finalisée. Sur le plan technique, l'application donne largement satisfaction.

La sécurité d'utilisation qu'elle présente a été accrue par l'organisation centralisée du back-up des bases de données locales après qu'on ait constaté qu'il y avait certaines défaillances ou irrégularités dans la réalisation des back-up par les responsables locaux. Les inévitables petites difficultés techniques qui surviennent de temps à autre sont suivies de près, et par le service helpdesk mis en place au sein du Service d'encadrement ICT du SPF Justice, et par la société prestataire.

En ce qui concerne l'utilisation du système, la situation varie sensiblement d'un site pilote à l'autre.

A Bruxelles, six cabinets d'instruction sur les vingt-trois que compte le TPI participent activement au projet. Le but poursuivi est en l'occurrence de montrer jusqu'où il est possible d'aller en termes de capacité d'absorption du système et aussi en termes d'organisation. En principe, tous les dossiers entrants de ces cabinets sont donc scannés. Même si la réalité est un peu en-deçà de cet objectif, le fait est que, de la sorte, au premier mars 2010, 837 dossiers, représentant ensemble plus d'un million de pages, avaient été scannés. A cette fin, plus de 73 000 codes barres, identifiant chacun une pièce, avaient été générés.

Ce résultat plus qu'encourageant n'a cependant pas été atteint sans difficultés, loin s'en faut.

En mai 2009, le greffe de l'instruction a même très sérieusement envisagé d'arrêter purement et simplement d'utiliser JustScan dès le début des vacances judiciaires. Certes, le Président du tribunal et le Greffier en chef avaient décidé d'affecter autant que possible un employé aux cabinets d'instruction qui étaient entrés dans le projet, mais ce dispositif était quelque peu instable et les greffiers avaient beaucoup de mal à réaliser au fur et à mesure les codes barres et l'introduction des métadonnées nécessaires pour pouvoir ensuite insérer chaque pièce dans le dossier numérisé. Les opérateurs du scanner conservaient d'autres tâches, qui entraient constamment en concurrence avec le travail de scannage à proprement parler. Enfin, et sans doute, surtout, le travail de numérisation, réalisé de manière volontariste et dans ces conditions parfois difficiles, n'était pas poursuivi dans les phases ultérieures de la procédure. Pire, le dossier digital était, dans un certain nombre de cas, refusé par les instances se situant en aval du greffe de l'instruction. La démotivation allait donc croissant et la perspective des vacances judiciaires et de son lot d'absences rendait la situation quasi insoutenable. En définitive, les personnes engagées dans le projet acceptèrent néanmoins de continuer, faisant preuve d'une conscience professionnelle et d'un sens des responsabilités qui les honore.

A la suite de cet épisode, dès la fin de juillet, la CMOJ, d'accord avec la DGOJ et la chef de projet ICT, invitait les partenaires bruxellois (tribunal de première instance, parquet du PR, Cour d'appel, parquet général, plus le parquet fédéral) à participer à un groupe de travail qui démarrerait à la rentrée. L'objectif était de parvenir à des positions claires et à des décisions quant à l'implication concrète, dans le projet JustScan, de chacune des entités conviées. Entre octobre 2009 et la fin de janvier 2010, trois réunions ont eu lieu à la CMOJ. En janvier, une réunion supplémentaire a été organisée à l'initiative de la Secrétaire en chef du parquet du PR.

Ces différentes rencontres ont déjà commencé à produire des résultats. Elles ont permis aux représentants des entités concernées d'obtenir du SPF du matériel supplémentaire, en particulier un second scanner pour le bâtiment Portalis et un autre encore à installer au palais Poelaert, de manière à pouvoir absorber l'entrée dans le système de nouveaux cabinets d'instruction et à faciliter le scannage des pièces ajoutées au dossier aux moments successifs de la procédure. Par ailleurs, une discussion a été entamée avec tous les partenaires dans le but d'examiner dans quelle mesure et sous quelles conditions du personnel pourrait être mis à la disposition du greffe du TPI par les autres

entités, afin que des équipes d'opérateurs suffisantes assurent le service des scanners et que les plages horaires d'utilisation de ceux-ci soient étendues. Le but poursuivi est d'arriver à introduire dans le système JustScan une masse critique de dossiers qui soient en outre complètement digitalisés, pour que l'utilisation de l'application puisse – enfin – faire tache d'huile. La mise en commun de ressources, dans cette perspective, prend pleinement son sens lorsque l'on considère, comme on le soulignait déjà l'an dernier, que *"les bénéfices à retirer de JustScan se feront progressivement sentir à différents niveaux de l'appareil judiciaire ou à différents moments de ses processus alors que l'effort requis pour faire fonctionner le projet pèse de manière relativement ciblée sur certains services (cabinets des JI et greffes de l'instruction en particulier)." Ce serait trop dire que tous les partenaires se sont montrés très enthousiastes à l'idée de tester ce mode inédit d'organisation. Ils ont généralement souligné que leur préférence allait plutôt au recrutement de personnel supplémentaire. Néanmoins, ils se sont montrés ouverts à la discussion.*

La CMOJ s'est alors engagée à leur soumettre incessamment un projet de protocole de collaboration mettant au point une formule dans laquelle l'effort de chacun serait proportionnel à ses possibilités. La Commission espère vivement que les différentes entités concernées accepteront de signer ce protocole et de montrer ainsi que l'avenir du projet JustScan est réellement pris en charge par l'ensemble de ceux qui en seront les bénéficiaires. Mais dès à présent, anticipant la signature de ce protocole, le parquet du procureur du Roi a décidé de mettre provisoirement à la disposition du greffe de l'instruction deux membres de son personnel de secrétariat pour le service d'un des nouveaux scanners. La formule fera l'objet d'une évaluation au bout de quelques semaines.

A Mons, depuis le début du projet, JustScan est utilisé pour le scannage des dossiers dont l'instruction est clôturée. Le centre de scannage a été installé aux Cours de Justice, notamment, de manière à pouvoir scanner de manière systématique les dossiers de la Cour d'assises. Des dossiers des deux autres arrondissements sont donc également numérisés. En principe, les codes-barres sont réalisés dans l'arrondissement d'où provient le dossier. De plus, un membre du personnel qui connaît bien le dossier "l'accompagne" normalement à Mons pour le scannage.

Dans le courant de 2008 déjà, une formule collaborative du même genre que celle que l'on essaie actuellement de mettre au point à Bruxelles avait été proposée ici aussi pour renforcer l'équipe de scannage et augmenter dès lors ses possibilités. Elle n'avait cependant pas pu être mise en place en raison du refus de certains des partenaires. Au cours de l'année écoulée, l'organisation du travail s'est maintenue bon gré mal gré, mais dans un équilibre précaire. Le greffe du TPI de Mons est en effet amené à fournir, pour JustScan, un effort en personnel qui, à certains moments, est apparu comme excessif compte tenu de ce qu'une série de circonstances malheureuses se sont cumulées pour le priver d'un pourcentage non négligeable de ses collaborateurs, alors par ailleurs que le travail dans le cadre de JustScan bénéficie à l'ensemble des entités du ressort.

Malgré ces difficultés, l'enthousiasme à l'égard de JustScan demeure grand car on a pris la mesure des importants services que le système rend. Lorsque le procès de la catastrophe de Ghislenghien a commencé en juin dernier, les quelque 800 parties concernées ont pu prendre connaissance du dossier par le

biais de DVD et aussi d'un intranet ad hoc, dûment sécurisé. Il faut souligner que, dans le cas d'un dossier aussi volumineux et complexe que celui-ci, la technique JustScan a permis de conférer au droit d'accès au dossier une véritable effectivité, ce qui n'est certes pas le moindre de ses mérites.

La numérisation des dossiers politico-financiers de Charleroi de même que celle du dossier des tueries du Brabant ont été entreprises. Dans une phase d'extension du projet, il semble évident que Charleroi devrait pouvoir obtenir son propre matériel.

Quant à l'arrondissement de Mons-même, il attend la livraison très prochaine d'un second scanner à installer dans l'ancien palais de justice, afin de pouvoir démarrer le scannage de nouveaux dossiers des cabinets d'instruction, ce pas supplémentaire étant l'étape logique suivante dans le déploiement du système.

A Bruges, qui, rappelons-le, avait accepté de fonctionner comme pilote pour le ressort de Gand, la situation n'a que peu évolué par rapport à l'an dernier où nous écrivions : *"le système a été testé avec succès et suscite beaucoup d'intérêt mais son utilisation est entravée par des difficultés de personnel qui étaient déjà cruciales avant le début du projet JustScan"*. Seuls quelques dossiers ont été scannés. Il faut néanmoins ajouter que les arrondissements de Courtrai et de Gand ont, au cours de cette année, manifesté un intérêt croissant pour le système et que, dans quelques cas, des dossiers de ces arrondissements ont été scannés à Bruges. Très récemment, pour rendre possible la numérisation en urgence d'un dossier d'Hasselt, le scanner de Bruges (peu utilisé) y a été transporté. Ce type de solution est loin d'être idéal, évidemment, mais cela a néanmoins permis un dépannage immédiat.

A Anvers, et surtout à Liège (qui, pour des raisons matérielles, avait démarré après les autres sites pilotes), la progression est également moins spectaculaire qu'à Bruxelles et à Mons. Dans ces sites pilotes, les formations ont eu lieu tant au bénéfice des opérateurs de scanner que des greffiers et magistrats. Des dossiers ont été scannés, mais en nombre beaucoup moins important que dans les deux premiers sites. Il s'agissait de dossiers clôturés à l'instruction. En moyenne, ces dossiers étaient plus volumineux que les dossiers bruxellois (il en va de même à Bruges, du reste), ce qui est évidemment logique puisque la politique de scannage développée à Bruxelles consiste à scanner de manière systématique des dossiers entrants, sans donc opérer, a priori, un tri entre des dossiers qui – sur la base de leur volume ou d'autres critères – "mériteraient" ou non d'être scannés.

A Anvers et à Liège, les acteurs locaux ont affirmé clairement leur volonté de se charger eux-mêmes, de manière complètement autonome, de l'organisation concrète et quotidienne du recours au système JustScan. Ni le Service d'encadrement ICT, ni la CMOJ ne souhaitent – ni ne pourraient, au demeurant – aller à l'encontre de pareille volonté qui apparaît, au contraire, comme tout à fait bienvenue dans la perspective actuelle d'une décentralisation progressive de la gestion de l'OJ. Il apparaît toutefois que le démarrage, dans ces deux entités qui ont accepté de servir de pilotes, est extrêmement lent et que la manière dont le processus de travail s'organise concrètement demeure opaque.

Il nous semble que le rôle de "pilote", dans ce cas, n'est pas entièrement assumé et exercé. Ceci pose problème car du coup, on n'a que peu d'indications sur le degré réel d'utilisation du matériel et donc aussi sur sa capacité effective d'absorption du travail. D'autre part, les pilotes, qui testent de nouvelles formes d'organisation liées à l'introduction de l'application, sont censés fournir un feed-back, et permettre une évaluation dans le but d'aider à établir les conditions de généralisation du système. En l'occurrence, le feed-back fait défaut, rendant difficile la collecte d'informations suffisantes pour former une prise de décision vraiment fondée quant aux possibilités et aux risques de l'extension du système.

Un premier enseignement que l'on peut retirer de ce constat (pour le futur, et pour de nouveaux projets), est qu'il incite sans aucun doute à établir des accords clairs avec de possibles sites pilotes, formulant explicitement les attentes à leur égard. Par ailleurs, il nous semble que ceci montre aussi à quel point l'aspect "accompagnement" des projets est important pour leur bonne fin. Il ne s'agit évidemment pas de mettre l'OJ "sous tutelle", mais d'offrir un lieu à partir duquel une prise de distance peut s'opérer pour permettre une vraie évaluation, le déblocage de certaines difficultés, la mise au point de solutions nouvelles créatives. Est-il vraiment besoin de le souligner ? Cette forme d'accompagnement exige des ressources et du temps, bien au-delà de l'implémentation purement technique de solutions informatiques. Ce dernier point est certainement le tendon d'Achille de nombreux projets informatiques. Et JustScan, en dépit du travail important déjà réalisé, n'échappe toutefois pas à cette difficulté tant il est vrai que la mobilisation d'une équipe de projet durant une période de plusieurs années est une gageure.

Ceci nous amène à évoquer d'autres risques auxquels JustScan reste soumis. L'expérience accumulée jusqu'ici indique à suffisance que, si la technique donne satisfaction, en revanche, JustScan a un impact non négligeable sur les processus de travail. C'est de ce côté, donc, que doit porter l'effort essentiel. Mais – c'est évident – ceci ne relève pas directement des compétences du Service d'encadrement ICT.

La CMOJ, quant à elle, peut effectuer le travail d'accompagnement dans ce domaine (et elle le fait du reste). Mais, pour que cet accompagnement puisse déboucher sur une utilisation de l'application bien rôdée et bien intégrée aux autres routines du métier, le besoin se fait cependant crucialement sentir d'un acteur central qui puisse, à un certain moment, prendre en la matière des décisions stratégiques qui s'imposent à tous. Telle était, en fait, la vocation du comité de gestion Phénix. L'échec de ce dernier projet ne devrait pas faire oublier qu'il y avait là une fonction essentielle qui, à l'heure actuelle, n'est remplie par aucun organe. Nous pensons qu'il s'agit d'un rôle dont le futur Collège du Siège pourrait peut-être se saisir, en collaboration avec le Collège des Procureurs généraux.

Une autre condition pour que l'accompagnement puisse déboucher sur une utilisation de l'application bien rôdée et bien intégrée aux autres routines du métier est que cette application puisse progressivement s'articuler aux autres applications utilisées au sein de l'OJ. On ne doit pas espérer un complet succès de JustScan aussi longtemps que son utilisation exigera le réencodage de données déjà introduites dans les applications métier telles que TPI ou JIOR. Ce qui était admissible dans une phase de démarrage ne l'est plus au long cours. Un

minimum de dialogue entre applications doit être rendu possible, au risque, sinon, de perdre l'indispensable volonté de ceux qui sont en première ligne et qui, jour après jour, rendent possible le fonctionnement du système en l'alimentant. A ce propos, il faut bien reconnaître qu'il y a de quoi être inquiet face aux annonces selon lesquelles plus aucune adaptation ne serait apportée aux applications existantes dans l'attente de leur complète rénovation, car cette dernière pourrait prendre plus de temps que ce qui est (ou sera) prévu.

Est-ce à dire que la CMOJ est pessimiste pour JustScan ? Certes non ! JustScan est un excellent projet, une application réellement utile et plus que prometteuse, qui suscite à juste titre beaucoup d'intérêt au sein de l'Ordre judiciaire. Un déploiement progressif de cette application dans d'autres arrondissements que les actuels pilotes est absolument souhaitable.

Nous voulons mettre en garde, toutefois, vis-à-vis d'une généralisation qui ne prendrait pas suffisamment en compte les questions organisationnelles que nous avons soulevées ici. Une telle généralisation ferait courir le risque de transformer ce qui, jusqu'ici, est un succès, en un nouvel échec dont l'informatique judiciaire n'a vraiment pas besoin.

3.2.3. Descriptions des fonctions du personnel judiciaire de niveau A, des greffiers et des secrétaires

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

Différents sites-pilotes ont été retenus : les Cours d'appel et du travail, les parquets généraux et auditorats généraux de Mons et d'Anvers.

Les tribunaux, les parquets du procureur du Roi et les auditorats du travail des arrondissements de Charleroi, Anvers, Tournai et Malines. Les justices de paix de Charleroi II et d'Anvers V. (La Commission a cependant étendu son champ d'investigation aux justices de paix de Tournai I et de Malines).

Le projet s'étale sur plusieurs années ; la fin est prévue en juin 2011.

Toutes les parties concernées - en ce compris l'équipe de projet - sont de plus en plus conscientes de l'importance des descriptions de fonctions aussi bien pour l'organisation que pour les membres du personnel et de la complexité d'un tel exercice. Il touche en effet le cœur de l'organisation. Des questions fondamentales se posent : qui remplirait au mieux tel ou tel rôle, avec quelles responsabilités et dans quels processus clés (direction & définition de la

stratégie, activités de base, soutien). Quelle serait la contribution de chacun dans les objectifs de l'organisation ? Quelles compétences sont indispensables à cette fin ?

La description des fonctions constitue le fondement d'une politique du personnel actuelle et intégrée : d'importants aspects de cette politique, tels que la sélection, l'évaluation, la détermination du niveau salarial, la formation, prennent appui sur cette base.

Le projet vise l'élaboration d'un instrument de gestion moderne qui s'inscrit dans les perspectives d'avenir des responsables judiciaires et politiques.

Il va de soi qu'il est déjà tenu compte des évolutions concernant les réformes de la justice.

On a bien entendu analysé la situation existante et les possibilités pour l'organisation d'évoluer vers une situation souhaitable dans le futur.

Pour son analyse de la situation existante, l'équipe de projet s'est appuyée prioritairement sur les informations émanant du terrain (interviews et groupes de travail) et a étudié la réglementation actuelle. En ce qui concerne la situation souhaitable pour le futur, elle a organisé un débat avec les titulaires de fonction et les responsables de gestion au sein de l'Ordre judiciaire. Cet exercice est déjà une notion d'un management de changement.

En donnant des exposés à chaque phase du projet, l'équipe a essayé d'informer au mieux et sensibiliser son public cible (principalement les sites pilotes mais aussi d'autres entités).

L'équipe de projet a, par son analyse du terrain, sa formation d'autodidacte, ses échanges avec le SPF P&O et les formations suivies, entre-temps acquis une certaine expertise. Elle est aussi de plus en plus sollicitée par d'autres instances (SEJOR, l'IFJ, la DGOJ, etc.) compétentes pour la gestion du personnel.

Vous trouverez, ci-après, une description chronologique des activités de l'équipe de projet :

De juin 2008 au 28 février 2009

L'analyse des fonctions du personnel judiciaire au sein du Ministère public (secrétaire en chef, secrétaire-chef de service, juriste de parquet, criminologue, analyste statisticien, traducteur réviseur, secrétaire) a débuté.

Les principales activités :

- tournée d'information dans tous les sites pilotes
- établissement d'un premier inventaire des fonctions sur la base de questionnaires et de groupes de travail
- rédaction d'un rapport intermédiaire par fonction sur base de 52 interviews de titulaires de fonction.

Du 1^{er} mars 2009 au 28 février 2010

Mise en route des activités relatives au personnel judiciaire du ministère public.

Les principales activités :

- présentation du projet au parquet, à l'auditorat, au parquet général et à l'auditorat général de Bruxelles (mars 2009)
- entretiens individuels concernant le rapport intermédiaire par fonction, avec 25 personnes qui assument au sein du ministère public des responsabilités de direction et de gestion (chefs de corps, magistrats responsables de gestion, secrétaires en chef) (mars et avril 2009)
- élargissement du périmètre du projet (avril 2009)
- interview de titulaires de fonction : coordinateurs criminologues, coordinateurs analystes statisticiens et interview du magistrat responsable
- interview de titulaires de fonction : secrétaires en chef du parquet fédéral et du parquet général près la Cour de cassation
- contrôle de la compatibilité avec le projet de descriptions de fonctions du parquet de Bruxelles (avril 2009 & septembre 2009)
- présentation des résultats à la plate-forme de concertation (cabinet + DGOJ) (mai 2009)
- concertation avec le cabinet P&O et le SPF P&O (juin 2009)
- concertation avec les présidents du Collège des procureurs généraux et du Conseil des procureurs du Roi (juin 2009)
- présentation des résultats au directeur adjoint de l'IFJ (juillet 2009)
- finalisation d'un rapport avec projet de descriptions de fonctions (secrétaire en chef, secrétaire-chef de service, juriste de parquet et secrétaire) (septembre 2009)
- concertation avec le cabinet et la DGOJ concernant l'organisation de sélections dans une phase transitoire (septembre 2009)
- présentation des résultats aux attachés de sélection (septembre 2009)
- présentation des résultats au Conseil Supérieur de la Justice (octobre 2009)
- concertation avec le SPF P&O (octobre 2009)
- présentation des résultats aux syndicats (octobre 2009)
- concertation avec le cabinet : relation entre le projet en question et le projet concernant le réaménagement du paysage judiciaire (octobre 2009)
- révision des traductions et de la concordance des versions française et néerlandaise du rapport établi en septembre (octobre - novembre 2009)
- concertation avec SELOR, le cabinet et la DGOJ concernant l'organisation de sélections dans une phase transitoire (novembre 2009)
- concertation avec le SPF P&O (décembre 2009)
- discussion avec le Collège des procureurs généraux (février 2010).

L'équipe de projet a commencé ses travaux avec le personnel judiciaire du siège :

- présentation du projet dans tous les sites pilotes (juin et septembre 2009)
- présentation du projet à tous les premiers présidents (octobre 2009)
- établissement d'un premier inventaire des fonctions sur la base de questionnaires et de groupes de travail (novembre 2009)
- interviews de titulaires de fonction (janvier - février 2010).

Formations suivies par les responsables du projet :

- formation à la pondération de fonctions (5 jours) dispensée par la société Hudson avec certification (mars 2009)
- formation à l'entretien de sélection par la méthode STAR (2 jours) (décembre 2009 et février 2010).

Formation donnée par les responsables du projet :

Dans le cadre d'une formation organisée par l'IFJ en collaboration avec SELOR et la DGOJ pour les candidats greffiers en chef, secrétaires en chef, greffiers-chefs de service et secrétaires-chefs de service, les responsables du projet ont donné un exposé intitulé : « Le rôle des descriptions de fonction et des profils de compétences dans les procédures de sélection : une introduction ».

Participation des responsables du projet à la commission chargée par le SPF P&O

de l'évaluation des offres introduites en réponse à l'*Appel d'offres général pour l'exécution de services de support dans le cadre de la classification de fonctions de tous les niveaux dans les administrations faisant partie de l'Administration fédérale pour le compte du Service public fédéral Personnel & Organisation (un lot) (MOD65 quinquies)* (février 2010).

3.2.4. Modernisation du service accueil et messagerie – parquet de Charleroi

Dans le rapport 2008-2009, on faisait le constat que ce projet était totalement au point mort.

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

En principe, ce projet aurait dû être de très courte durée.

Mais les premières réunions, visant à préciser la demande et la perspective dans laquelle on développerait le projet, n'avaient pas été suivies d'exécution en dépit des différentes démarches que la CMOJ avait ensuite entreprises, auprès du SPF Justice, puis de l'Institut de formation judiciaire, afin d'obtenir l'organisation, en concertation avec le parquet de Charleroi, des formations adaptées.

Il y a quelque temps, la Commission a cependant appris avec grand intérêt que l'IFJ a prévu l'organisation en 2010 d'un module de formation intitulé "Formation à l'accueil dans les palais de justice : contacts avec le public". Ce sont notamment les contacts noués dans le cadre du projet décrit ici qui sont à l'origine de cette initiative qui devrait être organisée de manière décentralisée et en collaboration avec Bruxelles Formation, le VDAB et le Forem.

3.2.5. Développement d'un tableau de bord – Tribunaux de première instance – Charleroi et Malines

Ce projet a débuté en 2007. Le projet trouve son origine dans une demande du président du tribunal de première instance de Charleroi et de la greffière en chef ; l'élaboration d'un outil de soutien informatisé de « type tableau de bord » est étudiée qui devra permettre de donner, dans un premier temps, aux chefs de corps et par la suite à d'autres personnes désignées, une vue immédiate et actualisée - soit globale, soit par chambre - du flux des affaires civiles.

Le tableau de bord comportera notamment les différents instruments de mesure existants actuellement sous forme papier.

L'objectif est d'aussi de réaliser – en temps réel - lors des audiences civiles l'encodage des différentes décisions du magistrat (remise à date, renvoi au rôle, calendrier, délibéré) et ainsi réduire les manipulations des registres de rôle des chambres du tribunal.

Pour rappel, le rôle de la Commission portera sur :

- l'accompagnement d'un projet local, mais qui sera transposable à l'ensemble des Cours et tribunaux du pays,
- la coordination de l'action développée par les différents acteurs associés au projet,

Ce projet s'inscrit dans un programme plus général qui se déroulera en différentes étapes et avec pour objectif l'élaboration d'un tableau de bord contenant de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Durant la phase de préparation, une attention a été consacrée à :

1. L'état de la situation générale du greffe
2. L'encodage des données par les agents du greffe : bilan
3. La fiabilité des encodages
4. L'identification des indicateurs pertinents
5. Le plan de formation des membres du greffe

Ce projet se fera en collaboration avec le SPF Justice et en particulier le CTI.

Depuis le début du projet, la Commission a veillé à informer les partenaires potentiels ; c'est ainsi que plusieurs réunions ont eu lieu à Charleroi (28 juin, 3 et 24 octobre, 14 novembre, 6 décembre 2007), au SPF Justice (13 novembre et 4 décembre 2007), à la CMOJ avec BIRO (15 janvier 2008) – avec l'I.F.J. (24 janvier 2008 et 11 mars 2008) – avec le cabinet du ministre de la justice (6 mars 2008).

Au printemps 2008, la Commission a repris l'initiative et a organisé pour l'I.F.J. une visite à Charleroi le 15 avril 2008. Le 21 avril 2008, le Ministre de la Justice Jo Vandeuren a rencontré, à Charleroi, le président du tribunal de première Instance et la greffière en chef.

A cette occasion, il a marqué son intérêt pour le projet et a souhaité qu'une réunion de travail soit organisée pour mesurer la faisabilité de l'initiative envisagée. Elle a été organisée le 29 avril 2008 au Cabinet, un état des besoins a été remis aux représentants du Ministre. Le souhait d'avoir un deuxième site-pilote a été exprimé ; la Commission a proposé le tribunal de première Instance de Malines.

Le 11 juin 2009, le président du TPI de Charleroi et la CMOJ ont sollicité auprès du ministre de la justice Stefaan de Clerck une réunion de travail qui s'est tenue le 11 septembre 2009. Le ministre de la justice a considéré le projet comme important tout en s'interrogeant sur la faisabilité technique, la compatibilité entre les différentes applications, la procédure d'appel d'offres et l'impact budgétaire d'un tel projet. Ces éléments ont été soumis et examinés par les collaborateurs du ministre. Ce n'est que le 3 février 2010, qu'une réunion a eu lieu avec le conseiller informatique du ministre qui n'a pu réserver une suite favorable à la demande préférant consacrer les investissements sur le développement de MACH dans les TPI que sur la création d'un tableau de bord.

La Commission et le président du TPI de Charleroi ont pris acte de cette décision tout en la regrettant car le tableau de bord est un outil nécessaire à la direction d'une entreprise judiciaire et qui l'est d'autant plus à l'heure où le monde politique parle de responsabilité accrue pour les chefs de corps.

Dans la situation actuelle, ce projet doit être considéré comme un échec malgré les efforts consentis par les partenaires judiciaires et la CMOJ pour convaincre et tenter d'obtenir un outil considéré par beaucoup de chefs d'entreprise comme indispensable.

Le sort de ce projet montre à quel point les travaux de la Commission dépendent de la volonté des décideurs, politiques dans le cas d'espèce.

3.2.6. Mise à la disposition de tous les magistrats de documentation (KnowledgeTree)

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

Dans le cadre d'un de ses objectifs (information et communication), la Commission voulait mettre à la disposition des magistrats un instrument avec lequel ces derniers auraient pu, facilement et en toute sécurité, avoir accès et conserver des données, sans devoir installer un programme ou sans devoir se préoccuper de l'endroit où ces données devaient être conservées.

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

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

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

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

3.2.7. Mise à la disposition de juridictions de l'application KnowledgeTree

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

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

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

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

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

Plusieurs juridictions sont déjà connectées.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.8. Suivi de « la collaboration concernant les dossiers d'environnement dans le ressort de la Cour d'appel de Gand »

L'idée d'instaurer des collaborations entre les parquets de son ressort est un des points du plan de gestion du procureur général de Gand. Il est indiqué d'utiliser les moyens en personnel de la manière la plus efficace possible. On prépare ainsi une possible réorganisation des arrondissements judiciaires.

Dans le courant de l'année 2007, le parquet général et les parquets du ressort ont échangé des idées afin d'améliorer le fonctionnement du ministère public entre les différents arrondissements.

Il a finalement été décidé de faire collaborer, dans une phase pilote, les parquets de Ypres et de Courtrai. Tous les dossiers d'environnement de Ypres sont traités par Courtrai et tous les dossiers « hormones » et ceux émanant de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire de Courtrai sont traités par Ypres.

La Commission suit ces activités avec un but double :

- en vue d'exporter : des collaborations sont aussi envisagées dans d'autres ressorts ; il est donc important de souligner les points positifs de ce projet avant de les appliquer, d'une manière ou d'une autre, dans un autre ressort.
- faciliter au sein du projet actuel : ce n'est pas tellement le cas jusqu'à présent mais la Commission peut jouer un rôle de sensibilisation, aider et donner des avis concernant des problèmes organisationnels,...

Après une phase de réflexion en 2007, Ypres et Courtrai ont, depuis 2008, débuté les expériences sur le terrain. Les problèmes concrets qui se posent (par ex. comment enregistrer dans la banque des données,...) sont continuellement inventoriés et abordés.

Des renseignements que nous avons pu recueillir au parquet général, cette collaboration est tout à fait opérationnelle depuis le 1er janvier 2008, excepté quelques problèmes concernant l'introduction de numéros de notices. Entre-temps ce problème a été résolu.

L'intention du parquet général est de démarrer cette collaboration entre les parquets du ressort de la Cour d'appel de Gand.

La collaboration de la Commission de Modernisation à ce projet a pris fin en 2009.

3.2.9. Liaison des juridictions du travail à la Banque Carrefour de la sécurité sociale (BCSS)

Ce projet a débuté en 2008.

Quelques éléments d'histoire :

Dans le cadre des activités civiles et pénales des juridictions du travail, il est important de permettre aux autorités judiciaires d'obtenir rapidement des informations de nature sociale détenues par les institutions de sécurité sociale.

Ces institutions se trouvent connectées entre elles via la Banque carrefour de la sécurité sociale, instituée par la loi du 15 janvier 1990 et qui représente un instrument de liaison performant.

La possibilité pour les juridictions du travail d'être reliées à la BCSS leur ouvre de nouvelles perspectives de collaboration, leur garantit une rapidité dans les échanges et une sécurité juridique et technique nécessaires à ce type de transmission.

Un tel projet se trouve au centre de relations croisées entre les autorités judiciaires, la Banque carrefour de la sécurité sociale mais aussi le Comité de gestion Phenix appelé maintenant BIRO, le SPF Justice et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

La Commission remplit un rôle de coordination de l'action menée par les différentes parties impliquées, et plus particulièrement la mise au service des partenaires de son expérience et de son savoir-faire, ainsi que l'organisation et l'animation de réunions, etc.

Après une série de contacts bilatéraux avec les différentes parties, une démonstration organisée par le S.P.F. Emploi (27 juin 2008), plusieurs réunions plénières ont été organisées afin de déterminer les besoins des juridictions (4 et 15 juillet 2008 et 25 novembre 2008). Une réunion avec le Cabinet du Ministre de la Justice (13 novembre 2008) a permis de qualifier ce projet comme prioritaire car s'inscrivant adéquatement dans le plan de lutte contre la fraude fiscale et sociale adopté par le Gouvernement le 2 juillet 2008. Plusieurs réunions de mise au point ont dû être organisées (les 28 avril, 3 septembre et 29 septembre 2009). Le 23 octobre 2009, la BCSS a tenu une réunion avec l'ONSS, des représentants des juridictions du travail et la CMOJ afin de s'assurer des besoins des autorités judiciaires et de les rencontrer via la détermination de blocs business établis par la BCSS. Ce travail est en cours auprès de ce dernier partenaire.

Une étude de faisabilité, portant à la fois sur l'aspect technique et budgétaire, a été demandée au S.P.F. Justice. Elle a été remise fin de l'année 2009. Le SPF a lui aussi qualifié ce projet de prioritaire pour l'attribution des moyens nécessaires à sa réalisation. Une connexion portant sur certaines thématiques sociales devrait être effective d'ici le mois de juin 2010.

3.2.10. Connexion de l'Ordre judiciaire à la Banque Carrefour des Entreprises (BCE)

Grâce à l'expérience acquise dans le projet liaison à la BCSS, la Commission s'est proposée par le Ministre de la Justice, de s'impliquer dans une autre initiative qui vise à structurer la connexion de l'Ordre judiciaire à la Banque Carrefour des Entreprises créée par la loi du 16 janvier 2003 (voir aussi arrêté royal du 15 juin 2003 visant entre autres la modernisation du registre de commerce).

Certaines initiatives avaient été prises par le S.P.F. Justice en 2005 mais n'avaient pas rencontré le succès escompté pour des raisons de manque de suivi. La Commission a été chargée de la coordination du projet, une réunion générale organisée par le Cabinet et le Service de Politique criminelle le 8 octobre 2008 a permis de préciser le rôle des uns et des autres. Plusieurs contacts avec les autorités judiciaires (3 octobre 2008, 18 décembre 2008), avec le S.P.F. Justice

(16 janvier 2009) ont permis de mieux cibler les besoins et les possibilités. Une première réunion avec le S.P.F. Economie a été planifiée le 31 mars 2009, elle a été suivie par de nombreuses réunions avec les différents partenaires – les SPF Justice et Economie et Fedict (les 5, 10 et 30 juin, les 3, 15, 23 juillet, le 21 août, les 1 et 7 septembre 2009. Le 30 septembre et le 1^{er} octobre 2009 a été organisée une démonstration de la BCE devant plus de cent magistrats. La connexion est devenue effective le 15 novembre 2009 pour plus de 1.200 magistrats issus du ministère public, des tribunaux du travail et de commerce, des tribunaux de première instance (limités toutefois aux juges d’instruction).

Ce projet a été rondement mené puisqu’en quelques mois, il a connu une concrétisation effective. La collaboration avec le CTI du SPF Justice a été particulièrement positive.

3.2.11. Analyse de l’absence pour raisons médicales dans les Cours d’appel, les tribunaux de première Instance, du travail et de commerce et dans les parquets généraux et les parquets d’Instance

Consciente de l’impact de l’absentéisme sur le bon fonctionnement des juridictions, la Commission avait décidé en 2008 d’analyser les données relatives aux absences, quelle qu’en soit la cause, renseignées dans les rapports d’activité des juridictions des années 2006 et 2007.

L’objectif poursuivi à travers ce projet était triple :

1°. Mettre à la disposition des présidents d’instance, des procureurs du Roi, des auditeurs du travail, des greffiers en chef et des secrétaires en chef les données relatives à l’absentéisme dans leur juridiction.

2°. Communiquer aux premiers présidents des Cours d’appel et du travail et aux procureurs généraux les données relatives à l’absentéisme dans leur juridiction et dans celles du ressort.

3°. Sensibiliser les chefs de juridiction à la thématique de l’absentéisme.

En 2009, nous avons estimé utile de poursuivre l’analyse sur base des rapports d’activité de 2008 afin d’avoir une vue sur l’évolution de l’absentéisme dans les juridictions au cours des dernières années.

Pour réaliser cette étude, nous avons suivi la même méthode, à savoir :

Les nombres de jours renseignés tant pour les magistrats que pour le personnel des greffes et des parquets ont été additionnés.

Une fois le total obtenu, nous l’avons divisé par le nombre de jours de travail prestés en moyenne par an, soit 220 jours.

Nous avons pris en considération le nombre de personnes occupées sur base des renseignements figurant au rapport.

Nous avons pu ainsi calculer le pourcentage du taux d’absentéisme pour la juridiction et la conversion en nombre d’emplois équivalents temps plein.

La méthode de travail est certes discutable, notamment car nous n'avons aucune garantie quant à l'utilisation d'une méthode uniforme de recueil des données, ni de la signalisation de tous les jours de maladie. La fiabilité de ces dernières est donc limitée. Nous avons communiqué le résultat de nos travaux aux chefs de corps afin d'attirer leur attention sur une situation qui peut parfois perturber et handicaper fortement le bon fonctionnement de leur juridiction et aussi engendrer une surcharge de travail pour le personnel présent.

La conversion des chiffres en nombre d'emplois équivalents temps plein (ETP) permet de souligner la difficulté pour un chef de corps de faire fonctionner son entreprise judiciaire en étant privé parfois d'un nombre important de membres du personnel, non remplacés la plupart du temps.

Le phénomène est enregistré dans toutes les juridictions mais pas avec la même ampleur ; il varie, parfois de manière marquée, d'une juridiction à l'autre et d'une année à l'autre.

En 2006, 113.202 jours d'absence ont été comptabilisés, ce qui représente 516,78 ETP et un taux moyen d'absence pour l'ensemble des juridictions étudiées de 6,44%.

En 2007, 111.593 jours d'absence ont été comptabilisés, ce qui représente 507,02 ETP et un taux moyen pour l'ensemble des juridictions étudiées de 6,38%.

En 2008, 108.045 jours d'absence ont été comptabilisés, ce qui représente 491,11 ETP et un taux moyen pour l'ensemble des juridictions étudiées de 6,27%.

En novembre 2009, nous avons communiqué les données pour chaque juridiction analysée au chef de corps de celle-ci ainsi qu'au premier président de la Cour d'appel ou du travail ou au procureur général.

Quatorze chefs de corps ont réagi pour soit remercier la Commission du travail accompli, soit justifier un taux d'absentéisme parfois fort élevé ou encore pour contester le résultat cependant obtenu sur base des données mentionnées dans leur rapport d'activité.

Nous comptons poursuivre l'analyse sur la base des chiffres de 2009.

3.2.12. Comparaison de l'activité civile et pénale des trois tribunaux de première instance du ressort de Mons

Ce projet a été commencé en 2008.

Rétroactes du projet :

Le rôle de la C.M.O.J. dans ce projet a été de réaliser la comparaison de l'activité civile et pénale des trois tribunaux de première Instance du ressort.

L'objectif poursuivi à travers le projet est double :

1. Mettre à la disposition du premier président de la Cour d'appel de Mons et des trois présidents des tribunaux de première instance une photographie reflétant l'activité civile et pénale des tribunaux à un moment donné.
2. Permettre aux chefs de corps de procéder à la répartition des juges de complément entre les trois tribunaux selon des critères plus objectifs que ceux utilisés aujourd'hui.

Le projet trouve son origine dans une demande formulée par le Premier Président de la Cour d'appel de Mons et des trois présidents qui souhaitent avoir à leur disposition une clé de répartition, objective et équitable, des ressources humaines, plus particulièrement utilisable pour décider de l'affectation des juges de complément entre les trois tribunaux du ressort.

Le critère actuellement utilisé et basé sur le nombre d'habitants constitue un critère parmi d'autres relativement insatisfaisant selon les chefs de corps car il ne tient pas suffisamment compte de l'activité judiciaire et de certaines spécificités liées à cette activité ; ces spécificités peuvent être en relation avec des éléments très ponctuels ou présentant un caractère temporaire ou durable, tels que par exemple le taux important de criminalité (arrondissement de Charleroi), les obligations incombant à un tribunal (Cour d'assises et compétence fiscale pour le TPI de Mons), la tenue de procès hors norme (affaire Ghislenghien pour Tournai) ou encore des dossiers judiciaires présentant une forte médiatisation (dossiers politico-financiers à Charleroi).

Il est donc nécessaire de prendre en considération d'autres critères dont les principaux sont les volumes d'activité, c'est-à-dire le nombre d'affaires nouvelles entrantes, le nombre de jugements prononcés, etc.

Parmi les difficultés, on retiendra la principale relative aux éléments à comparer ; il a fallu s'assurer que le travail de comparaison porte sur les mêmes « volumes d'activité » dans les trois entités. Il a fallu travailler sur la base des données d'activité existantes.

Pour cela, un travail préparatoire a été mené avec la collaboration des services ICT du SPF Justice. Des opérations de validation par les présidents et par les greffiers en chefs ont également eu lieu afin d'arriver à des éléments incontestables et fidèles à la réalité des trois tribunaux.

Ce projet, limité volontairement dans un premier temps à l'activité civile des tribunaux, a été prolongé ; et cette deuxième étape porte alors sur l'activité pénale. Ainsi, au terme de cette deuxième partie, une photographie complète de l'activité des trois entités a pu être dressée.

Ce projet est aussi en lien avec un projet plus vaste qui concerne « La mesure de la charge de travail du siège » et dans lequel la Commission et la Cour d'appel de Mons sont impliquées. La Commission reste très attentive à ce que les travaux menés dans le cadre du présent projet soient utilisables par la suite lorsque la mesure de la charge de travail des TPI sera abordée.

Plusieurs réunions ont eu lieu à : Bruxelles, le 30 janvier 2008 (avec les chefs de corps) ; à Mons, le 20 mai 2008 (avec les chefs de corps) ; à Tournai (avec le président et le greffier en chef), le 6 juin 2008 et le 9 septembre 2008 ; à Charleroi (avec la greffière en chef), les 3 juillet et 23 septembre 2008 ; à Mons (avec le président), les 18 août, 29 septembre et 3 octobre 2008).

Un premier rapport consacré à l'activité civile a été remis aux donneurs d'ordre en novembre 2008.

Le second rapport portant sur le volet pénal a été clôturé en juin 2009. Pour le réaliser, la CMOJ a pu compter sur la collaboration du parquet général de Mons ainsi que sur celle des auditorats du travail du ressort pour la collecte des statistiques. La Commission a rencontré les chefs de corps et les greffiers en chef à plusieurs reprises au siège de leur juridiction : Charleroi le 3 février et le 13 mars, Mons le 2 février et Tournai le 11 février 2009.

Enfin, il a été estimé nécessaire de compléter le travail par une troisième partie présentant plusieurs points d'attention et six recommandations. Le rapport complet a été remis aux quatre chefs de corps, il est resté confidentiel.

La Commission a été informée par le premier président de la Cour d'appel de Mons de ce qu'une nouvelle répartition des juges de complément interviendrait avec effet au 1^{er} mars 2010.

3.2.13. Accord de partenariat avec le parquet de Bruxelles

Fin 2008, le parquet de Bruxelles a démarré un projet d'amélioration dans lequel divers aspects du contrôle d'organisation sont abordés ; l'élaboration d'un management basé sur les objectifs, le développement d'une gestion moderne du personnel et de la communication, la révision de tous les processus-clés (par exemple un traitement plus efficace de l'afflux des affaires). Le parquet est soutenu dans cette tâche par le P&O SPF. La structure d'organisation a été modifiée. Entre-temps, un comité de gestion a été créé au niveau stratégique.

Le 13 février 2009, la CMOJ a conclu un accord de partenariat avec le parquet de Bruxelles, dans lequel elle s'engageait à faire partie de la commission d'experts instaurée en vue de l'accompagnement de toutes les initiatives précitées. Au départ, l'objectif était que l'apport de la CMOJ dans cette commission d'experts consisterait, entre autres, à :

- . donner un feedback au sujet des développements du projet en question ;
- . transmettre des informations pertinentes tirées des projets propres, pouvant être utiles pour les projets du parquet ;
- . transmettre des "best practices" issues d'autres parquets, dont la CMOJ a pris connaissance au cours de l'exécution de ses autres projets ;
- . partager leur propre expérience pratique dans le domaine du management de changement acquise au cours de l'exécution de projets propres ;
- . porter à la connaissance de l'Institut de Formation Judiciaire les besoins en matière de formation.

D'autre part, le parquet s'est engagé à transmettre, soit verbalement, soit par écrit, des connaissances acquises au cours des projets qu'il a mis sur pied. Il souhaitait ainsi contribuer à la modernisation générale de l'organisation judiciaire, en transmettant les "best practices" aussi bien que les méthodes d'implémentation, les éléments ayant facilité la concrétisation du projet, mais également les résistances.

La commission d'experts s'est rassemblée à quatre reprises pendant cette période. La Commission était toujours représentée par un membre. Au sein de la commission d'experts, c'est principalement la progression de diverses initiatives d'amélioration qui a été commentée.

Divers concepts relatifs à un management public moderne ont été mis en pratique par le parquet. L'entité a pleinement fait usage de sa dimension ; une équipe très dynamique a reçu la possibilité de se concentrer sur les processus de gestion et de soutien. Cette approche a constitué pour la CMOJ une intéressante source d'inspiration dans le cadre de ses propres activités.

Le parquet a pu examiner ses travaux dans le domaine de la gestion des RH à la lumière des travaux effectués par la CMOJ à cet égard. Une bonne collaboration a également vu le jour à cet effet entre les parties, même en dehors du forum de la commission d'experts.

3.2.14. Enquête auprès des magistrats et du personnel judiciaire concernant l'utilisation de banques de données et de programmes

Fin novembre 2009, le CTI a sollicité la collaboration de la Commission de Modernisation à l'enquête auprès des magistrats et du personnel judiciaire concernant l'utilisation, tant sur le lieu de travail qu'à domicile, par les membres des juridictions de banques de données non conçues par le CTI.

Le but de cette enquête était de vérifier dans quelle mesure des banques de données et/ou des programmes pouvaient à l'avenir être cautionnés par le CTI et en même temps veiller à ce que des données ne soient pas perdues pour l'utilisateur à l'occasion des travaux de rénovation de l'environnement informatique.

Cette enquête coïncide avec l'instauration d'un nouveau système de gestion.

Une lettre explicative pour remplir le questionnaire a été envoyée à la mi-décembre 2009 à tous les chefs de corps, greffiers en chef et secrétaires en chef.

L'enquête se faisait essentiellement en remplissant un questionnaire électronique. Ceux qui ne savaient pas remplir le questionnaire électronique avaient la possibilité d'utiliser un formulaire papier.

380 formulaires électroniques et plusieurs dizaines de formulaires en papier ont été remplis.

Le CTI se chargerait du traitement des données récoltées.

L'enquête a été clôturée en janvier 2010. Le résultat final du traitement des données n'a pas encore été communiqué.

3.2.15. Gestion de l'instruction

Ce projet a débuté en 2009 sur la proposition du tribunal de première instance de Huy, au sein duquel un juge d'instruction a mis au point un mode de gestion de son cabinet d'instruction qui repose à la fois sur une répartition précise des tâches accomplies par lui et par son greffier et sur une organisation de l'espace de travail divisé en différents endroits de rangement des nombreux documents entrants et sortants.

Le cabinet d'instruction bénéficie de l'appui d'une aide administrative qui partage son temps entre les deux cabinets d'instruction existants.

La gestion du cabinet repose sur une utilisation optimale de l'application informatique JIOR tant par le juge que par son greffier. Un rapprochement de ces deux acteurs est souhaitable en raison de l'existence de processus communs aux deux fonctions ce qui justifierait à l'avenir l'organisation de sessions de formations professionnelles présentant des troncs communs.

Soucieux d'améliorer le processus de gestion du cabinet, le juge d'instruction a envisagé d'avoir recours à un projet de certification de type ISO 9001 car il souhaite confronter le processus adopté au regard d'un tiers et à une norme extérieure spécifique car celle-ci se rapporte à un système et reprend une série de conditions à respecter dans les quatre domaines suivants : responsabilités de la direction, management des ressources, réalisation du produit et mesures, analyse et amélioration. Cette évaluation externe s'inscrit dans le développement d'un management de qualité qui permet de gérer les processus afin de fournir un travail conforme aux attentes.

Une phase post-certification sera ainsi prévue afin d'adapter le manuel de gestion aux innovations relatives à la gestion d'un cabinet d'instruction, comme par exemple la numérisation des pièces (projet JustScan).

Le point central du projet initial concerne l'élaboration d'un manuel « qualité » qui sera transposable à d'autres cabinets d'instruction. Ce « manuel qualité » contiendra un descriptif des différents processus administratifs et un mode d'emploi du système de gestion d'un cabinet d'instruction ; il pourra servir aux nouveaux arrivants dans le cadre de la formation professionnelle obligatoire en vue d'obtenir le brevet ainsi que dans le cadre d'échanges professionnels entre juges d'instruction, ainsi que pour les greffiers.

Une phase de validation sera prévue ; un groupe d'experts, composé de juges d'instruction et de greffiers francophones, germanophones et néerlandophones, sera chargé d'analyser les processus, les adapter éventuellement et enfin les

valider. Ces experts seront issus de grands et petits tribunaux afin de « coller » au mieux à la réalité de terrain.

L'utilisation de l'application informatique JIOR constitue la base du système de gestion. Or, actuellement, le guide d'utilisation JIOR existant n'est pas à jour. Il devra être mis à jour et trouver sa place dans « Le manuel qualité ». Ce travail de mise à jour ne peut être réalisé que par le SPF Justice.

L'Institut de formation judiciaire, créé par la loi du 31 janvier 2007, est l'organe fédéral responsable de la conception et de la mise en œuvre de la politique intégrale de développement et de formation pour les magistrats et les membres de l'Ordre judiciaire afin de contribuer à une justice de qualité.

L'intervention de l'Institut de formation judiciaire se justifie par la nécessité de voir « Le manuel qualité » devenir un outil de formation notamment dans les différents cursus ouverts aux juges d'instruction et à leurs greffiers. Plus encore, c'est de voir l'aspect gestion d'un cabinet et l'utilisation de l'application JIOR abordés au cours des journées de formation. Il est essentiel d'enseigner aux juges la gestion d'un cabinet d'instruction et d'impliquer le greffier dans celle-ci.

Ce projet s'inscrit dans la vision de l'Institut car il favorise une culture d'apprentissage qui valorise les compétences et les capacités des acteurs judiciaires.

Dans ce projet, la Commission de Modernisation remplira un rôle de soutien, d'accompagnateur de terrain et de coordination. A ce titre, elle veillera à transmettre des informations relevantes dérivées de ses propres projets et sera attentive au développement d'autres projets qui pourraient avoir un lien ou un impact.

Quelques réunions ont eu lieu en 2009 et un protocole de collaboration a été signé entre le TPI, le SPF Justice, l'IFJ et la Commission le 27 avril 2009. Ce projet devrait enregistrer ses premières concrétisations au cours de l'année 2010.

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

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

Le Bureau est notamment chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre, avec l'appui de la Commission de Modernisation, d'un instrument de mesure de la charge de travail pour toutes les juridictions et pour toutes les fonctions au sein du siège, à savoir les magistrats, les référendaires, les greffiers et les employés administratifs.

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

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

La Commission s'était engagée à investir un temps équivalent à au moins deux personnes occupées à temps plein jusqu'à la fin de l'année 2009.

Comme on le sait le chef de projet initial a été nommé à d'autres fonctions. Dès lors un membre se la Commission a été appelé à lui succéder dès le premier janvier 2010.

Il est à relever que ce cumul de fonction, légalement possible (art. 7 de la loi du 20 juillet 2006), a eu pour effet que depuis cette date la Commission est pour partie privée d'un de ses membres, notamment partiellement actif dans ce projet. Cette perte n'a jusqu'ores pas été compensée.

Le lecteur trouvera dans le précédent rapport d'activités non seulement la teneur des différents protocoles conclus et notamment les engagements réciproques des parties, mais également les activités d'appui qui ont été réalisées jusqu'au 1^{er} mars 2009 par l'équipe de projet de la Commission (texte méthodologique à l'attention du BPSM, assistance à la mise en place de son site Internet, sessions d'informations des sites pilotes – Anvers et Mons, interviews de 58 personnes (1^{er} tour) et traitement de ces données, délimitations des entités et détermination des produits judiciaires des Cours d'appel - civil et pénal -, établissement des diagrammes de flux pour les activités du personnel judiciaire,...) .

Les différentes activités d'appui au projet 'mesure de la charge de travail des Cours et tribunaux' réalisées par la Commission peuvent être, pour la période concernée par le présent rapport – soit entre le 1^{er} mars 2009 et le 28 février 2010, synthétisées comme suit :

- Tenue de sessions d'informations de l'état d'avancement du projet mesure de la charge de travail, avec le magistrat chef de projet à l'attention des Cours d'appel qui ne sont pas des sites pilotes. Ces sessions ont été préparées et présentées par l'équipe de projet de la Commission pour la partie des activités qui la concerne. Deux sessions ont été tenues à la Cour d'appel de Bruxelles respectivement les 5 et 19 mars 2009 ; une session à la Cour d'appel de Gand le 27 mars 2009 et une session à la Cour d'appel de Liège le 5 février 2010 (changement de première présidence de la Cour).
- Des sessions d'informations de l'état d'avancement du projet à l'attention des premiers présidents des sites pilotes ont été tenues les 31 mars 2009 et 17 janvier 2010.

- Alors que le projet de mesure de la charge de travail dans les Cours d'appel commençait à aborder la phase de la détermination des temps de traitement, des réticences quant à la méthodologie suivie ont été exprimées au magistrat chef de projet par le premier président de la Cour d'appel de Mons (se basant notamment sur une étude – datée du 31 mars 2009 – commandée par quelques magistrats de la Cour d'appel à la faculté polytechnique de Mons). Ces réticences n'étaient pas partagées par l'autre site pilote, la Cour d'appel d'Anvers. L'équipe de projet de la Commission a alors élaboré, en mars 2009, à l'attention du magistrat chef de projet, un document méthodologique détaillé, intitulé : « La mesure des temps de traitement dans l'optique de l'élaboration d'un instrument pour la mesure de la charge de travail ». L'objectif de ce texte était d'étayer la thèse, déjà et à diverses reprises, développée selon laquelle « il n'est pas indiqué de se limiter à une seule source d'information, à une méthode ou une approche unique », et d'infirmier certains mythes tenaces. Ce document a servi de point de départ aux discussions du Comité d'accompagnement, organe spécialement chargé de la décision des choix stratégiques et de la validation des résultats de la première mesure de la charge de travail dans les Cours d'appel.
- L'équipe de projet de la Commission a assisté le chef de projet dans la préparation de la réunion du Comité d'accompagnement du 23 avril 2009 spécialement tenue à propos de la méthodologie et y a fait un exposé technique. La méthodologie proposée a été validée à l'issue de cette réunion.
- « 63 interviews (2^{ème} tour) des magistrats et membres du personnel judiciaire, désignés par le terrain, se sont tenues durant les mois de mai et de juin 2009 (pour ce qui concerne les magistrats et les greffiers d'audience et durant les mois de juillet et d'août pour le personnel du greffe correctionnel) ». Ces interviews étaient centrées sur la détermination des temps de traitement des produits correctionnels (chambres des mises en accusation et chambres correctionnelles). Les interviewés ont reçu individuellement, dans le respect de l'anonymat, le rapport de leur interviews et ont pu y réagir. Les observations formulées ont été rencontrées dans les rapports.
- La Commission a procédé à des observations du travail du greffe sur le terrain : quatre jours en novembre 2009.
- Le traitement de l'ensemble des données disponibles en provenance tant de la Commission que du BPSM (interviews, timesheets, suivi d'audiences, examens pour trois mois des mentions utiles pouvant être tirées des arrêts : conclusions, nombre de cartons, nombre de parties, nombre de page de motivation, ...), qui a abouti à une première estimation des temps de traitements par produits correctionnels, a été réalisé par l'équipe de projet durant les mois de septembre et octobre 2009.
- La première version du modèle correctionnel (feuilles de calculs en Excel – 2 modules : CMA et correctionnel) a été élaborée en octobre 2009.

- Des réunions ont été tenues en novembre et décembre 2009 avec les magistrats et greffiers (dans le cadre du module correctionnel), désignés par les sites pilotes, afin d'examiner les temps et d'affiner le modèle en fonction de facteurs qui augmentent le temps de traitement d'un produit.
- En janvier et février 2010, des réunions ont été tenues avec les magistrats et greffiers (dans le cadre du module correctionnel), désignés par les sites pilotes, afin d'examiner les temps et d'affiner le modèle en fonction de facteurs qui augmentent le temps de traitement d'un produit.
- Des réunions ont également été tenues avec le personnel (SAS) du BPSM en vue d'examiner le développement possible du modèle dans une version du software SAS.
- Enfin, les réunions avec les représentants des cinq Cours d'appel (magistrats et greffiers) ont débutées en mars 2010. Ces réunions ont pour objet de débattre des facteurs qui augmentent le temps de traitement d'un produit et de voir ceux qui méritent d'être retenus dans le modèle.

3.2.17. Contrôle de la gestion financière des greffes

Il s'agit d'un projet du Conseil Supérieur de la Justice ayant pour objet de faire des recommandations au sujet du contrôle de la gestion financière des greffes.

Le 31 janvier 2008, la Commission d'Avis et d'Enquêtes réunie du Conseil Supérieur de la Justice a fait une recommandation au Ministre de la Justice afin de prendre des initiatives utiles aux fins de :

- déterminer et uniformiser les pratiques via des manuels spécifiques au profit des greffiers (recommandation 1)
- simplifier : diminuer le travail d'encodage, limiter les tarifs, etc (recommandation 2)
- revoir la procédure de contrôle, préciser la portée de compétence de contrôle et l'échange d'informations (recommandation 3)
- créer un service d'inspection multidisciplinaire (recommandation 4)
- prévoir la création d'une base de données nationale d'experts agréés (recommandation 5).

Aujourd'hui, le Conseil Supérieur de la Justice veut relancer ce projet.

L'enquête initiale concernant le contrôle de la gestion financière des greffes est née d'une plainte d'un expert n'ayant pu obtenir une provision consignée dans un greffe. Après enquête, il est apparu que cette situation était due à des faits de fraude à grande échelle par un membre du personnel du greffe.

L'examen de la comptabilité a fait ressortir que cette fraude perdurait depuis 15 ans et qu'elle était possible via la manipulation du programme comptable.

Ce projet d'inscrit dans un souci d'efficience du contrôle de la gestion financière des greffes.

Dans cette optique, un groupe de travail présidé par un membre du Conseil Supérieur de la Justice s'est réuni une première fois le 26 juin 2009.

Ce groupe de travail est composé de représentants suivants :

SPF Justice, SPF Finances, Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire (CMOJ), le Collège des procureurs généraux, la Conférence permanente des chefs de corps et greffiers.

Lors de la réunion suivante les Ministres de la Justice et des Finances ont été approchés afin de voir dans quelle mesure ils pourraient, suite à l'avis du groupe de travail, concrétiser les deux propositions relatives à :

- la création d'un service d'inspection qui présenterait une structure multidisciplinaire, et
- l'instauration d'un tarif unique pour les droits de rôle.

La contribution de la CMOJ se limite jusqu'à présent à une participation active aux réunions organisées par le Conseil Supérieur de la Justice.

3.3. PROJETS VISANT A AMÉLIORER LES STRUCTURES

3.3.1. Réaménagement du paysage judiciaire

Ce dossier a connu un certain développement au cours de la période de référence. D'une part, le président et le vice-président ont continué à participer au projet « *Réaménagement de l'organisation judiciaire* » mené par le Conseil Supérieur de la Justice.

Cette participation s'est limitée durant la période écoulée au suivi des réunions du groupe central composé de représentants des différents organes de la magistrature assise et debout, de représentants de greffiers et secrétaires en chef et de membres du CSJ. Ils y ont assumé un rôle d'observateurs actifs.

Le but poursuivi par le CSJ est de réfléchir au réaménagement du paysage judiciaire avec l'ensemble des acteurs judiciaires disposant d'un pouvoir décisionnel, de manière proactive, tenter de cerner les points faibles et d'arriver ensuite à des propositions de solution qui seraient adressées au gouvernement. Le tribunal unique n'est pas l'objectif mais le CSJ souhaite pouvoir proposer des solutions aux problèmes rencontrés et formuler de nouveaux objectifs.

Le CSJ joue le rôle de facilitateur et participe aux débats.

Les points de départ de la réflexion sont triples : le plan Thémis, la réflexion entamée au sein du ministère public ainsi que celles menées à différents endroits du siège.

Déjà en 2008, des réunions du groupe central ont eu lieu les 3 mars, 7 avril, 9 juin, 26 juin, 4 septembre et 4 décembre 2008.

D'ailleurs, un rapport intermédiaire a été remis au Ministre de la Justice en septembre 2008. A la suite de ce rapport, les travaux ont été poursuivis dans le cadre de groupes thématiques (mobilité, entités particulières et faisabilité budgétaire) qui se sont réunis à plusieurs reprises (les 4 novembre 2008, 6, 7 et 26 janvier 2009, 9, 18 et 19 février 2009).

Lors de cette dernière réunion, la Commission a présenté l'étude consacrée à « L'analyse de l'affectation des moyens alloués Ordre judiciaire ».

L'annonce par le ministre de la justice de prendre des initiatives en la matière a eu pour conséquence de freiner ce projet.

La Commission a, sur invitation du ministre, participé à différentes réunions bilatérales (le 2 juillet, le 8 septembre 2009) préparatoires à la rédaction de la note ministérielle. Les discussions politiques ont commencé le 13 octobre et se sont poursuivies jusqu'au 22 décembre 2009. La Commission a été doublement associée aux travaux ; d'une part au sein d'un groupe de travail baptisé « taskforce » qui a commencé à se réunir le 8 octobre 2009 et ensuite tous les mardis matin après les réunions politiques du groupe Atomium. La Commission a suivi l'ensemble des travaux du dit groupe aux côtés du ministre de la justice et du SPF Justice. Les conditions de la collaboration ont été fixées dans un protocole. La Commission n'a plus été associée aux discussions politiques après le 22 décembre 2009.

Alors que les travaux politiques étaient en cours, le groupe de travail, composé des chefs de corps du siège et se réunissant dans les locaux du CSJ, a repris ses travaux et s'est réuni à plusieurs reprises (le 18 novembre, le 1^{er} décembre 2009 et les 21 et 28 janvier, 2 février 2010). Un avis complémentaire a été rendu à la demande du ministre de la justice.

3.4. PROJETS EN VUE D'AMÉLIORER LA TRANSPARENCE

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

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

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

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

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

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

- magistrates_belgium@yahoogroups.com : un groupe type lettre d'information, destiné aux magistrats francophones et néerlandophones ;
- lawyers_belgium@yahoogroups.com : un groupe type lettre d'information, destinés aux avocats francophones et néerlandophones.

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

Ci-après se trouve un aperçu du nombre d'avis qui ont été diffusés pour le e-group [magistrates_belgium](mailto:magistrates_belgium@yahoogroups.com) :

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

A ce jour, on compte 577 membres.

Ci-après se trouve un aperçu du nombre d'avis qui ont été diffusés pour le e-group [lawyers_belgium](mailto:lawyers_belgium@yahoogroups.com) :

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

A ce jour, on compte 494 membres.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces e-groupes sont également constitués gratuitement via Yahoo.

A ce jour, le nombre de personnes affiliées s'élève à 487.

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

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2010	40	27	40									
2009	15	51	29	38	15	35	1	7	49	25	56	64
2008	82	54	57	91	16	30			18	9	33	44
2007	87	76	179	38	98	57	2	15	44	48	46	71

386 avis ont été envoyés durant la période de référence couverte par ce rapport.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4.4. Iudexnet

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de ce projet, il a été opté pour l'utilisation de lecteurs de cartes d'identité électroniques comme moyen de sécurité car au début il n'était pas encore certain que les magistrats disposeraient de nouveaux ordinateurs. À cette fin, la Commission de Modernisation a pris contact avec Fedict, le Service Public Fédéral Technologie de l'Information et de la Communication. Grâce à la collaboration de Monsieur Peter Maes conseiller général de ce service, la Commission de Modernisation a pu fournir gratuitement un lecteur de carte d'identité à tous les magistrats.

Les cinq procureurs généraux ont apporté leur collaboration pour la distribution des lecteurs de cartes d'identité avec un manuel d'utilisation aux magistrats de leur ressort. Le but de cette distribution leur a également été communiqué.

3.5. Projets internes

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

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

* * *

* *

*

4. ACTIVITES PERMANENTES

4.1. ACTIVITES DANS L'OBJECTIF « CONTRIBUER A L'AMELIORATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET JUDICIAIRES »

4.1.1. Participation aux réunions du Comité d'accompagnement du Bureau Permanent de la Mesure de la charge de travail (Collège des procureurs généraux)

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

- 22/06/2009 - ordre du jour
 - rapport de suivi des parquets de police 2007 ;
 - rapport mesure zéro des parquets généraux 2005-2007 ;
 - mesure de suivi des parquets de police 2008 ;
 - mesure de suivi des parquets généraux 2008 ;
 - proposition de séminaire stratégique « une étape de plus dans la méthode de mesure de la charge de travail du MP ? ».
- 14/12/2009 – ordre du jour
 - le développement de la mesure zéro de la section correctionnelle 2008 ;
 - conclusions du séminaire stratégique intitulé « une étape de plus dans la méthodologie de la mesure de la charge de travail du MP ? » ;
 - le texte intitulé « Presque à mi-chemin – la mesure de la charge de travail au sein du Ministère Public.

Le séminaire stratégique dont question ci-dessus s'est déroulé le 16 novembre 2009. La Commission n'a pu y assister ; elle était retenue pour la mesure de la charge de travail du siège (voir projet Æquus).

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

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

Huit réunions du Conseil d'administration ont eu lieu pendant la période couverte par le rapport d'activités (6 mars, 23 avril, 28 mai, 25 juin, 24 septembre, 14 et 17 décembre 2009, 3 février 2010).

Durant ces réunions, les discussions ont principalement porté sur le début d'activités de l'Institut (bail, travaux d'installation,...), le budget et le plan de personnel 2009, les actions de formation, le contrôle des comptes, la lettre de mission adressée à la direction, l'adoption d'un règlement d'ordre intérieur, l'élection de la présidente, la rétribution des orateurs, l'évaluation de la loi du 24 juillet 2008.

4.2. ACTIVITES DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF « CONTRIBUER A PLUS DE TRANSPARENCE DANS LE FONCTIONNEMENT DE L'ORDRE JUDICIAIRE »

4.2.1. Actualisation du site

Au cours de la période de référence, la Commission a, avec ses propres moyens, rénové son site internet. Contrairement au passé, seul le site internet existe. L'alimentation de ce moyen de communication et sa mise à jour constitue un travail conséquent. Le site comporte deux grandes parties ; la première est consacrée à la Commission, à son actualité et à ses activités. La seconde comporte toutes sortes d'informations récentes, aussi bien pour le citoyen que pour le professionnel (nouvelle législation, propositions de loi, projets de loi,, etc....).

Les grandes subdivisions suivantes ont été faites pour le citoyen :

- renseignements généraux
- FAQ en rapport avec les affaires civiles et commerciales
- Plaintes
- Explications juridiques conceptuelles

Les grandes subdivisions suivantes ont été faites pour le professionnel :

- Renseignements juridiques généraux
- Groupes de discussion
- Manuels d'utilisation
- Libercas
- Liens
- Groupes d'information
- Tarifs
- Divers
- Traductions
- Modification réglementation

4.3. ACTIVITES DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF « LE DEVELOPPEMENT DE LA COMMISSION »

4.3.1. Participation aux initiatives de formation

Comme les années précédentes, et en fonction de leurs besoins, les membres et collaborateurs de la Commission ont suivi diverses formations dans différents domaines : informatique, cours de langues, pondération des fonctions, processus de sélection « Star », « La gestion du stress et du temps de travail », « Développement durable "Action Middle Management" ». Ils ont aussi assisté à des journées d'étude (« La réforme de l'administration, vue d'en bas », « Le paysage judiciaire », « Les accords Octopus, 10 ans après », « La gestion des statistiques, éléments de comparaison », « Workshop CGAB – comptabilité des frais de fonctionnement », « L'avenir de l'Ordre judiciaire belge », « Exécution des peines », « Droit pénal international », « Droit et Equité »

Les membres de la Commission ont également consacré une grande partie de leur temps à rechercher et suivre des initiatives concernant la modernisation, aussi bien en Belgique qu'à l'étranger, et ce via de la littérature et l'internet.

En outre, les membres de la Commission participent également à diverses journées d'étude en tant qu'orateurs telles que « Le 10^{ème} anniversaire des maisons de justice », « Gestion et droits de l'homme », « Management, qualité et indépendance du magistrat », « L'avenir de l'Ordre judiciaire belge »

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

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

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

Les interventions de la Commission aux réunions du Conseil (5 mars, 13 mai, 9 septembre, 8 octobre, 3 décembre 2009 et 28 janvier 2010) ont essentiellement porté sur les activités déployées et sur la présentation de certains projets, tels que l'harmonisation de certaines pratiques, la liaison de l'Ordre judiciaire à la banque carrefour de la sécurité sociale, Justpax, Iudexnet, les frais de justice en matière répressive, la réforme du paysage judiciaire.

CONTACT



1. Visite

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire est située Place de Louvain, 4 (7^{ème} étage) à 1000 Bruxelles.

Le bâtiment se trouve à distance de marche de la gare centrale. Vous prenez la sortie de côté de la gare centrale pour arriver dans la Rue des Colonies via La Putterie ou la station de métro, ensuite vous continuez tout droit via la Rue Jonckers et Treurenberg et vous atteignez, sur votre gauche, la Place de Louvain.

2. Par courrier

Tant que la Commission se trouve Place de Louvain, le courrier doit être adressé à : Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire – Boulevard de Waterloo, 115 à 1000 Bruxelles.

3. Téléphone et téléfax

Le numéro de téléphone général de la Commission est le 02/210.55.11

Le numéro de téléfax est 02/210.55.50

4. Mail

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

5. Site

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

ANNEXES

¹ 20 juillet 2006 – Loi instaurant la Commission de Modernisation de l’Ordre judiciaire et le Conseil général des partenaires de l’Ordre judiciaire (M.B. 1 septembre 2006, p. 43773)

² 27 avril 2009 – Arrêté royal désignant Freddy Troch en qualité de membre de la Commission de Modernisation de l’Ordre judiciaire.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

N. 2006 — 3355

[C — 2006/09617]

20 JULI 2006. — Wet tot instelling van de Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde en de Algemene Raad van de partners van de Rechterlijke Orde (1)

ALBERT II, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

De Kamers hebben aangenomen en Wij bekrachtigen hetgeen volgt :

HOOFDSTUK I

Artikel 1. Deze wet regelt een aangelegenheid als bedoeld in artikel 77 van de Grondwet.

HOOFDSTUK II. — *De Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde*

Art. 2. Bij de federale overheidsdienst Justitie wordt de Commissie opgericht voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde, hierna de Commissie genoemd. De samenstelling en de bevoegdheden van de Commissie worden door deze wet vastgesteld.

De kredieten die zijn vereist voor de oprichting en de werking van de Commissie worden ingeschreven op de begroting van de federale overheidsdienst Justitie.

De Commissie voert haar opdrachten in alle onafhankelijkheid uit.

Jaarlijks brengt de Commissie een activiteitenverslag uit aan de Kamer van volksvertegenwoordigers en de Senaat, aan de Hoge Raad voor de Justitie en aan de Minister van Justitie.

HOOFDSTUK III. — *Opdrachten van de Commissie*

Art. 3. § 1. De Commissie is belast met elke actie die de modernisering van het beheer van de Rechterlijke Orde tot doel heeft.

Met het oog hierop waakt zij er met name over :

1° een algemene reflectie te leiden over de modernisering van het beheer van de Rechterlijke Orde;

2° een reflectie te organiseren en te leiden over de structuren van de beheersorganen van de rechterlijke macht en de gerechtelijke ambten;

3° projecten uit te werken voor de harmonisering, de verbetering en de modernisering van het beheer van de Rechterlijke Orde;

4° experimentele projecten uit te denken inzake het beheer van de Rechterlijke Orde die op het federale of lokale niveau worden uitgewerkt en de ontwikkeling hiervan te ondersteunen;

5° de experimenten te begeleiden van bevoegdheidsoverdrachten naar de rechtscolleges in het kader van een administratieve decentralisering;

6° een methodologische ondersteuning te bieden aan de uitvoering van de experimentele projecten inzake het beheer van de Rechterlijke Orde;

7° methodes voor te stellen om het gebruik van de middelen te optimaliseren die bestemd zijn voor de werking van het gerechtelijk apparaat;

8° een netwerk op te richten en te leiden voor de uitwisseling van inlichtingen tussen de centrale administratie van de federale overheidsdienst Justitie en de korpschefs.

§ 2. De federale overheidsdienst Justitie stelt alle informatie die nodig is voor het uitvoeren van haar opdrachten ter beschikking van de Commissie.

§ 3. Alle overeenkomstig § 1 door de Commissie uitgebrachte projecten worden voor advies voorgelegd aan de Hoge Raad voor de Justitie.

HOOFDSTUK IV. — *Samenstelling en functionering van de Commissie*

Art. 4. De Commissie bestaat uit een voorzitter en een ondervoorzitter die door de Koning worden benoemd bij een besluit vastgesteld na overleg in de Ministerraad, voor een hernieuwbare termijn van zes jaar.

De voorzitter en de ondervoorzitter behoren tot een verschillende taalrol; het zijn magistraten, de ene van de zetel, de andere van het openbaar ministerie.

Ze worden gekozen uit personen die verantwoordelijke functies hebben uitgeoefend met betrekking tot het beheer van de Rechterlijke Orde.

Na drie jaar wisselen zij onderling van ambt. Een driejarig mandaat dat voortijdig wordt beëindigd, wordt voleindigd door een andere persoon die wordt aangewezen op de wijze waarop de te vervangen titularis is aangewezen.

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

F. 2006 — 3355

[C — 2006/09617]

20 JUILLET 2006. — Loi instaurant la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire et le Conseil général des partenaires de l'Ordre judiciaire (1)

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Les Chambres ont adopté et Nous sanctionnons ce qui suit :

CHAPITRE I^{er}

Article 1^{er}. La présente loi règle une matière visée à l'article 77 de la Constitution.

CHAPITRE II. — *La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire*

Art. 2. Il est institué, auprès du Service public fédéral Justice, la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire, dénommée ci-après la Commission. La composition et les compétences de la Commission sont fixées par la présente loi.

Les crédits nécessaires à la création et au fonctionnement de la Commission sont inscrits au budget du Service public fédéral Justice.

La Commission exerce ses missions en toute indépendance.

Annuellement, la Commission soumet un rapport d'activités à la Chambre des Représentants et au Sénat, au Conseil Supérieur de la Justice et au Ministre de la Justice.

CHAPITRE III. — *Missions de la Commission*

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

A cette fin, elle veille notamment à :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 3. Tous les projets émis par la Commission conformément au § 1^{er} sont transmis au Conseil supérieur de la Justice qui peut rendre un avis.

CHAPITRE IV. — *Composition et fonctionnement de la Commission*

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

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

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

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

Art. 5. Naast de voorzitter en de ondervoorzitter telt de Commissie zes leden die door de Koning worden benoemd bij een besluit vastgesteld na overleg in de Ministerraad, voor een hernieuwbare termijn van zes jaar.

Onder deze leden beschikken twee leden over de hoedanigheid van magistraat, de ene van de zetel, de andere van het openbaar ministerie; twee hebben de hoedanigheid van lid van het personeel van de Rechterlijke Orde; twee leden zijn ambtenaren van niveau A van een federale overheidsdienst, minstens één van die twee is afkomstig van de federale overheidsdienst Justitie.

Er wordt aan de ambtenaren van de federale overheid verlof toegekend voor een opdracht van algemeen nut, in overeenstemming met artikel 102, § 2, van het koninklijk besluit van 19 november 1998 betreffende de verloven en afwezigheden toegestaan aan de personeelsleden van de rijksbesturen.

De Commissie is samengesteld uit een gelijk aantal Nederlandstalige en Franstalige leden.

Alle leden beschikken over een grondige ervaring die nuttig is voor het uitoefenen van de bevoegdheden van de Commissie.

Ze oefenen hun functie voltijds uit.

Art. 6. De Minister van Justitie ziet erop toe dat de vacante betrekkingen worden bekendgemaakt in het *Belgisch Staatsblad*. De kandidaatstellingen zijn gericht aan de voorzitter van het directiecomité van de federale overheidsdienst Justitie.

Art. 7. De voorzitter en de ondervoorzitter oefenen hun functie voltijds uit.

Zij mogen tijdens hun mandaat geen andere beroepswerkzaamheden verrichten, tenzij zij daartoe door de Minister van Justitie gemachtigd zijn.

Zij hebben recht op dezelfde bezoldiging als die van de eerste advocaat-generaal bij het Hof van Cassatie, evenals op de daaraan verbonden verhogingen en voordelen.

De voorzitter, de ondervoorzitter en de twee leden-magistraten worden voor deze opdracht van rechtswege door hun rechtscollege gedetacheerd.

De voorzitter leidt de Commissie en neemt er het dagelijks beheer van waar, hij leidt het secretariaat, hij zit de vergaderingen van de Commissie voor en vertegenwoordigt ze.

De voorzitter wordt in zijn functies bijgestaan door de ondervoorzitter.

Zo de voorzitter verhinderd is, neemt de ondervoorzitter zijn functies waar.

De Koning bepaalt de wijze waarop dit artikel ten uitvoer wordt gelegd.

Art. 8. De leden van de Commissie ontvangen een maandelijks weddebijslag van 400,00 euro. Dit bedrag is gekoppeld aan het spilindexcijfer 138,01.

Ze genieten vergoedingen voor verblijfs- en reiskosten overeenkomstig de bepalingen die van toepassing zijn op het personeel van de federale overheidsdiensten.

Art. 9. De Commissie beschikt over een secretariaat dat is samengesteld uit vier personen en dat geleid wordt door een diensthoofd, die door de Koning worden aangewezen voor een hernieuwbaar mandaat van zes jaar.

De Koning bepaalt het bedrag van de bezoldiging van de leden van het secretariaat en bepaalt de wijze waarop dit artikel ten uitvoer wordt gelegd.

De federale overheidsdienst Justitie stelt de noodzakelijke materiële middelen ter beschikking van de Commissie en haar secretariaat voor de uitoefening van haar opdrachten.

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

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

Il est accordé aux agents de la fonction publique fédérale un congé pour mission d'intérêt général conformément à l'article 102, § 2, de l'arrêté royal du 19 novembre 1998 relatif aux congés et aux absences accordés aux membres du personnel des administrations de l'Etat.

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

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

Ils exercent leur fonction à temps plein.

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

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

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

Ils jouissent d'un traitement égal à celui du premier avocat général près la Cour de cassation, ainsi que des augmentations et des avantages y afférents.

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

Le président dirige la Commission et assume la gestion quotidienne de celle-ci, dirige le secrétariat, préside les réunions de la Commission et la représente.

Le président est assisté dans ses fonctions par le vice-président.

En cas d'empêchement du président, le vice-président assure ses fonctions.

Le Roi précise les modalités d'exécution du présent article.

Art. 8. Les membres de la Commission perçoivent un supplément de traitement mensuel de 400,00 euros. Ce montant est lié à l'évolution de l'indice pivot 138,01.

Ils bénéficient des indemnités pour frais de séjour et de parcours conformément aux dispositions applicables au personnel des Services publics fédéraux.

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

Le Roi fixe le montant de la rémunération des membres du secrétariat et précise les modalités d'exécution du présent article.

Le Service public fédéral Justice met à la disposition de la Commission et de son secrétariat les moyens matériels nécessaires à l'exercice de ses missions.

**HOOFDSTUK V. — De Algemene Raad
van de partners van de Rechterlijke Orde**

Art. 10. Er wordt een Algemene Raad van de partners van de Rechterlijke Orde opgericht, hierna de Algemene Raad genoemd, die ermee wordt belast aan de Commissie initiatieven ter bevordering van de modernisering van Justitie voor te stellen.

Hij kan uit zijn leden werkgroepen samenstellen waaraan hij bijzondere taken toevertrouwt.

Deze Raad is samengesteld uit :

— twee leden aangewezen door het Hof van Cassatie; het eerste maakt deel uit van de zetel en is aangewezen door de eerste voorzitter, het andere maakt deel uit van het parket van het Hof en is aangewezen door de procureur-generaal;

— vier leden aangewezen door de eerste voorzitters van de hoven van beroep en van de arbeidshoven; twee van de vier komen uit een rechtbank van eerste aanleg;

— twee leden aangewezen door het College van procureurs-generaal;

— twee leden aangewezen door de Raad van de procureurs des Konings;

— een vrederechter en een politierechter aangewezen door de minister van Justitie;

— de directeur-generaal van de Rechterlijke Orde van de federale overheidsdienst Justitie;

— een lid aangewezen door de Orde van Vlaamse Balies;

— een lid aangewezen door de Ordre des barreaux francophones et germanophone;

— twee leden aangewezen door de Nationale Kamer van Gerechtsdeurwaarders;

— twee leden aangewezen door de Nationale Kamer van notarissen;

— twee leden van het personeel van de secretariaten van de parketten en van de auditoraten, aangewezen door de Minister van Justitie;

— twee leden van het personeel van de griffies, aangewezen door de Minister van Justitie;

— twee personen die beschikken over een grondige ervaring die nuttig is voor het uitoefenen van de bevoegdheden van de Algemene Raad van de partners van de Rechterlijke Orde, aangewezen door de Minister van Justitie.

Aan deze Raad worden twee leden van de Hoge Raad voor de Justitie, aangewezen door de algemene vergadering, toegevoegd als waarnemer zonder stemrecht.

De voorzitter en de ondervoorzitter van de Commissie zijn van rechtswege lid van de Algemene Raad van de partners van de Rechterlijke Orde.

Art. 11. De Algemene Raad en zijn werkgroepen kunnen desgevallend alle deskundigen uitnodigen waarvan ze denken dat het nuttig is hen te horen of hun adviezen in te winnen.

Art. 12. Iedere vertegenwoordiging van de Algemene Raad, met uitzondering van die van de Orde van Vlaamse Balies en van de Ordre des barreaux francophones et germanophone, en de directeur-generaal van de Rechterlijke Orde van de federale overheidsdienst Justitie, bestaat uit een Nederlandstalig lid en een Franstalig lid.

**CHAPITRE V. — Le Conseil général des partenaires
de l'Ordre judiciaire**

Art. 10. Il est institué un Conseil général des partenaires de l'Ordre judiciaire, dénommé ci-après le Conseil général, chargé de proposer à la Commission toute initiative de nature à promouvoir la modernisation de la Justice.

Il peut créer en son sein des groupes de travail auxquels il confie des tâches particulières.

Ce Conseil est composé de :

— deux membres désignés par la Cour de cassation; le premier appartenant au siège, désigné par le premier président, l'autre appartenant au parquet de la Cour, désigné par le procureur général;

— quatre membres désignés par les premiers présidents des cours d'appel et du travail; deux des quatre étant issus d'un tribunal de première instance;

— deux membres désignés par le Collège des procureurs généraux;

— deux membres désignés par le Conseil des procureurs du Roi;

— un juge de paix et un juge de police désignés par le ministre de la Justice;

— du directeur général de l'Ordre judiciaire du Service public fédéral Justice;

— un membre désigné par l'Orde van Vlaamse Balies;

— un membre désigné par l'Ordre des barreaux francophones et germanophone;

— deux membres désignés par la Chambre nationale des huissiers de Justice;

— deux membres désignés par la Chambre nationale des notaires;

— deux membres du personnel des secrétariats des parquets et des auditorats, désignés par le Ministre de la Justice;

— deux membres du personnel des greffes, désignés par le Ministre de la Justice;

— deux personnes disposant d'une expérience approfondie utile à l'exercice des compétences du Conseil général des partenaires de l'Ordre judiciaire, désignées par le Ministre de la Justice.

À ce Conseil sont adjoints deux membres du Conseil supérieur de la Justice, désignés par l'assemblée générale, en qualité d'observateurs sans voix délibérative.

Le président et le vice-président de la Commission sont d'office membres du Conseil général des partenaires de l'Ordre judiciaire.

Art. 11. Le Conseil général et ses groupes de travail peuvent inviter, le cas échéant, tous les experts qu'il leur semble utile d'entendre ou solliciter leurs avis.

Art. 12. Chaque représentation du Conseil général, à l'exception de celles de l'Ordre des barreaux francophones et germanophone et de l'Orde van Vlaamse Balies, et le directeur général de l'Ordre judiciaire du Service public fédéral Justice, est composée d'un membre d'expression française et d'un membre d'expression néerlandaise.

De Algemene Raad kiest uit zijn leden een voorzitter en een ondervoorzitter, de ene Nederlandstalig, de andere Franstalig, voor een hernieuwbaar mandaat van drie jaar.

Kondigen deze wet af, bevelen dat zij met 's Lands zegel zal worden bekleed en door het *Belgisch Staatsblad* zal worden bekendgemaakt.

Gegeven te Brussel, 20 juli 2006.

ALBERT

Van Koningswege :

De Minister van Justitie,
Mevr. L. ONKELINX

Met 's Lands zegel gezegeld :

Voor de Minister van Justitie, afwezig,
De Minister van Landsverdediging,
A. FLAHAUT

Nota

(1) Zitting 2005-2006.

Senaat.

Documenten. — Wetsontwerp, nr. 3-1720/001. — Amendementen, nr. 3-1720/002. — Verslag, nr. 3-1720/003. — Tekst geamendeerd door de commissie, nr. 3-1720/004.

Handelingen. — 29 juni 2006.

Kamer van volksvertegenwoordigers.

Documenten. — Ontwerp overgezonden door de Senaat, nr. 51-2595/001. — Advies van de Hoge Raad voor de Justitie, nr. 51-2595/002. — Verslag, nr. 51-2595/003. — Tekst verbeterd door de commissie, nr. 51-2595/004. — Tekst aangenomen in plenaire vergadering en aan de Koning ter bekrachtiging voorgelegd, 51-2595/005.

Integraal verslag. — 13 juli 2006.

Le Conseil général choisit en son sein un président et un vice-président, l'un francophone, l'autre néerlandophone, pour un mandat de trois ans, renouvelable.

Promulguons la présente loi, ordonnons qu'elle soit revêtue du sceau de l'Etat et publiée par le *Moniteur belge*.

Donné à Bruxelles, le 20 juillet 2006.

ALBERT

Par le Roi :

La Ministre de la Justice,
Mme L. ONKELINX

Scellé du sceau de l'Etat :

Pour la Ministre de la Justice, absente,
Le Ministre de la Défense,
A. FLAHAUT

Note

(1) Session 2005-2006.

Sénat.

Documents. — Projet de loi, n° 3-1720/001. — Amendements, n° 3-1720/002. — Rapport, n° 3-1720/003. — Texte amendé par la commission, n° 3-1720/004.

Annales. — 29 juin 2006.

Chambre des représentants.

Documents. — Projet transmis par le Sénat, n° 51-2595/001. — Avis du Conseil supérieur de la Justice, n° 51-2595/002. — Rapport, 51-2595/003. Texte corrigé par la commission, n° 51-2595/004. — Texte adopté en séance plénière et soumis à la sanction royale, n° 51-2595/005.

Compte rendu intégral. — 13 juillet 2006.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

N. 2006 — 3356

[C — 2006/09642]

22 AUGUSTUS 2006. — Koninklijk besluit betreffende de beroepsopleiding van sommige personeelsleden van de diensten die de rechterlijke macht terzijde staan

VERSLAG AAN DE KONING

Sire,

De bedoeling van het ontwerp van koninklijk besluit dat ik de eer heb aan Uwe Majestät ter ondertekening voor te leggen, bestaat erin om de opleiding van het personeel van de rechterlijke organisatie te institutionaliseren en te officialiseren.

Een gedegen en een weloverwogen opleiding van dit personeel is een conditio sine qua non voor het welslagen van de aan de gang zijnde modernisering van het personeelsbeleid en de toekomstige hervorming van de rechterlijke organisatie.

De regelgevende initiatieven met het oog op deze modernisering zijn in aanzienlijke mate geïnspireerd op de nieuwe loopbanen van de rijksambtenaren, waarbij de nadruk wordt gelegd op de uitbouw van een competentiegericht loopbaan- en ontwikkelingsbeleid. Ook in het voorliggende besluit worden een groot aantal principes omtrent opleiding overgenomen van deze van de rijksambtenaren.

De regering is zich bewust van het feit dat de opleiding van het personeel in kwestie in het verleden vrij stiefmoederlijk is behandeld. Het competentieniveau van het personeel kan pas worden geoptimaliseerd indien meer prioriteit aan opleiding wordt gegeven.

In artikel 1 wordt bepaald op welke personeelsleden het besluit van toepassing is.

In artikel 2 wordt expliciet gesteld dat opleiding een recht is. Het spreekt voor zich dat deze opleiding wordt beperkt tot degene die nuttig is voor het functioneren in de rechterlijke organisatie.

In de artikelen 3 tot 6 worden de instanties bepaald die een rol spelen bij de opleiding en hun bevoegdheden.

De minister van Justitie keurt het opleidingsprogramma goed. Hij heeft immers een globaal overzicht over de budgetten en hij bepaalt of en in welke mate en op welke wijze kan kaders in zijn algemene beleidsopties.

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

F. 2006 — 3356

[C — 2006/09642]

22 AOÛT 2006. — Arrêté royal relatif à formation professionnelle de certains membres du personnel des services qui assistent le pouvoir judiciaire

RAPPORT AU ROI

Sire,

Le projet d'arrêté royal que j'ai l'honneur de soumettre à la signature à Votre Majesté a pour objet d'institutionnaliser et d'officialiser la formation du personnel de l'organisation judiciaire.

Une formation sérieuse et réfléchie de ce personnel est une condition sine qua non pour la réussite de la modernisation de la politique du personnel en cours de la future réforme de l'organisation judiciaire.

Les initiatives réglementaires visant cette modernisation s'inspirent, dans une large mesure, des nouvelles carrières des agents de l'Etat; l'accent est mis sur le développement d'une politique de carrière et de développement axée sur les compétences. Le présent arrêté contient également de nombreux principes relatifs à la formation empruntés à ceux des agents de l'Etat.

Le gouvernement est conscient du fait que dans le passé la formation du personnel en question a fait figure de parent pauvre. Le niveau de compétence du personnel ne peut être optimisé que si une meilleure place est accordée dans les priorités à la formation.

L'article 1^{er} détermine à quels membres du personnel l'arrêté s'applique.

L'article 2 prévoit explicitement que la formation est un droit. Il va de soi que seule est concernée la formation utile au fonctionnement au sein de l'organisation judiciaire.

Les articles 3 à 6 déterminent les instances qui jouent un rôle dans la formation ainsi que leurs compétences.

Le ministre de la Justice approuve le programme de formation. Il dispose en effet d'un aperçu global des budgets et détermine s'il peut cadrer dans ses options de politiques générales.

SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR

[2008/00696]

Mise à la retraite. — Personnel

Par arrêté royal du 18 juillet 2008, Mme Vanhaegenborgh, Michèle, Attaché au département, est admise à la pension anticipée à partir du 1^{er} juillet 2009.

L'intéressée est autorisée à faire valoir ses droits à la pension de retraite et à porter le titre honorifique de ses fonctions.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN

[2008/00696]

Opruststelling. — Personeel

Bij koninklijk besluit van 18 juli 2008, wordt Mevr. Vanhaegenborgh, Michèle, Attaché bij het departement, met ingang van 1 juli 2009, toegelaten tot het vervroegd pensioen.

Het is betrokkene vergund haar pensioenaanspraken te doen gelden en de titel van haar ambt eershulve te voeren.

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

[C - 2009/09297]

Ordre judiciaire

Par arrêtés royaux du 14 avril 2009, sont nommées :

- greffier au tribunal de première instance d'Ypres, Mme Sticker, C., Le présent arrêté entre en vigueur le jour de la prestation de serment;
- greffier à la justice de paix du canton de Wervik, Mme Verhaeghe, F., collaborateur au greffe de la justice de paix de ce canton;

Le présent arrêté entre en vigueur le jour de la prestation de serment.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

[C - 2009/09297]

Rechterlijke Orde

Bij koninklijke besluiten van 14 april 2009, zijn benoemd tot :

- griffier bij de rechtbank van eerste aanleg te Ieper, Mevr. Sticker, C. Dit besluit treedt in werking op de datum van de eedaflegging;
- griffier bij het vrederecht van het kanton Wervik, Mevr. Verhaeghe, F., medewerker bij de griffie van het vrederecht van dit kanton.

Dit besluit treedt in werking op de datum van de eedaflegging.

Par arrêtés ministériels du 24 avril 2009 :

- Mme Van Ham, B., collaborateur au greffe du tribunal de première instance de Huy, reste temporairement déléguée aux fonctions de greffier à ce tribunal;
- Mme Vancompernelle, V., collaborateur au greffe du tribunal de police de Bruges, reste temporairement déléguée aux fonctions de greffier à ce tribunal;
- Mme Beheydt, J., assistant au greffe du tribunal de police de Bruges, reste temporairement déléguée aux fonctions de greffier à ce tribunal;
- Mme De Schutter, S., juriste sous contrat à 50 % dans le ressort de la cour d'appel d'Anvers, est désignée pour exercer ses fonctions au parquet du procureur du Roi près le tribunal de première instance d'Anvers.

Le recours en annulation des actes précités à portée individuelle peut être soumis à la section administration du Conseil d'Etat endéans les soixante jours après cette publication. La requête doit être envoyée au Conseil d'Etat, section du contentieux administratif (adresse : rue de la Science 33, 1040 Bruxelles), sous pli recommandé à la poste.

Bij ministeriële besluiten van 24 april 2009 :

- blijft aan Mevr. Van Ham, B., medewerker bij de griffie van de rechtbank van eerste aanleg te Hoei, opdracht gegeven om tijdelijk het ambt van griffier bij deze rechtbank te vervullen;
- blijft aan Mevr. Vancompernelle, V., medewerker bij de griffie van de politierechtbank te Brugge, opdracht gegeven om tijdelijk het ambt van griffier bij deze rechtbank te vervullen;
- blijft aan Mevr. Beheydt, J., assistent bij de griffie van de politierechtbank te Brugge, opdracht gegeven om tijdelijk het ambt van griffier bij deze rechtbank te vervullen;
- is Mevr. De Schutter, S., jurist op arbeidsovereenkomst à 50 % in het rechtsgebied van het hof van beroep te Antwerpen, aangewezen om haar ambt te vervullen bij het parket van de procureur des Konings bij de rechtbank van eerste aanleg te Antwerpen.

Het beroep tot nietigverklaring van de voormelde akten met individuele strekking kan voor de afdeling administratie van de Raad van State worden gebracht binnen zestig dagen na deze bekendmaking. Het verzoekschrift dient bij ter post aangetekende brief aan de Raad van State, afdeling bestuursrechtspraak, (adres : Wetenschapsstraat 33, 1040 Brussel), te worden toegezonden.

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

[C - 2009/09307]

Ordre judiciaire

Par arrêté royal du 27 avril 2009, entrant en vigueur le 1^{er} mai 2009, M. Troch, Fr., vice-président au tribunal de première instance de Termonde, est nommé membre de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire, en qualité de magistrat du siège.

Le recours en annulation de l'acte précité à portée individuelle peut être soumis à la section du contentieux administratif du Conseil d'Etat endéans les soixante jours après cette publication. La requête doit être envoyée au Conseil d'Etat (adresse : rue de la Science 33, 1040 Bruxelles), sous pli recommandé à la poste.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

[C - 2009/09307]

Rechterlijke Orde

Bij koninklijk besluit van 27 april 2009, dat in werking treedt op 1 mei 2009, is de heer Troch, Fr., ondervoorzitter in de rechtbank van eerste aanleg te Dendermonde, benoemd tot lid van de Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde, in de hoedanigheid van magistraat van de zetel.

Het beroep tot nietigverklaring van de voormelde akte met individuele strekking kan voor de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State worden gebracht binnen zestig dagen na deze bekendmaking. Het verzoekschrift dient bij ter post aangetekende brief aan de Raad van State (adres : Wetenschapsstraat 33, 1040 Brussel), te worden toegezonden.