

Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire



## **LES BONNES PRATIQUES**

Mai 2010

## **LES BONNES PRATIQUES**

## INTRODUCTION ET AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Une grande partie du texte repris ici et sous les points 1 et 2 est extrait de notre précédent rapport, il est reproduit afin de permettre une lecture plus aisée ne nécessitant pas une consultation de l'édition 2008.

Chaque année les diverses juridictions du siège et du Ministère public se doivent de rédiger, conformément aux articles 340 et 346 du Code judiciaire, un rapport de fonctionnement qui est transmis aux instances précisées dans la loi.

La loi ne prévoit cependant pas qu'une juridiction puisse avoir connaissance du rapport de fonctionnement d'une autre juridiction. Lorsqu'une telle transmission s'opère c'est donc nécessairement de manière informelle et sur base volontaire.

Dans la mesure où les rapports de fonctionnement doivent, selon le législateur, mentionner notamment les "propositions susceptibles d'améliorer le fonctionnement de la juridiction et de résorber l'arriéré judiciaire", s'il en est, ces rapports peuvent contenir des éléments particulièrement intéressants dont chaque chef de corps ou magistrat devrait idéalement avoir connaissance.

Les propositions reprises aux rapports de fonctionnement peuvent en effet faire état de bonnes pratiques qui demeurent actuellement inconnues des autres juridictions.

L'objectif poursuivi par le présent projet, à l'exemple du rapport de décembre 2008, consiste précisément à permettre à un public plus étendu de prendre connaissance de ces idées novatrices et d'y réfléchir. C'est pour cette raison que la Commission a décidé d'élargir son champ d'observation qui se traduit donc par une innovation importante : les rapports de fonctionnement des tribunaux de première instance, du travail et de commerce ont été eux aussi analysés.

Toutefois, parce qu'il n'est pas possible de proposer à chaque fois de nouvelles bonnes pratiques, il a été décidé de ne pas assurer une suite immédiate au présent projet. Il existe une initiative similaire prise par le Conseil Supérieur de la Justice, on peut ici renvoyer à l'exemple des bonnes pratiques concernant la surveillance financière des greffes.

Il n'appartient pas à la Commission de Modernisation de se prononcer sur le caractère fondé ou non des bonnes pratiques avancées. Une bonne pratique doit en effet recueillir un consensus suffisant de la part des praticiens pour pouvoir être érigée en tant que norme de référence.

La Commission de Modernisation entend uniquement assurer une communication aux membres de l'Ordre judiciaire des propositions que certaines juridictions considèrent comme constituant, à leur estime, une "bonne pratique" et de stimuler une réflexion à ce sujet.

## 1. LE CONCEPT DE “BONNES PRATIQUES”

Les bonnes pratiques peuvent être définies de manière générale comme un ensemble d'actions, tirées de la pratique et transposables, qui permettent à certaines activités de répondre avec succès aux attentes fixées.

Il manque une phrase !

Les bonnes pratiques peuvent dès lors émerger à tous les stades et à tous les niveaux du fonctionnement judiciaire. L'on relève des bonnes pratiques en matière de gestion et de direction du personnel, de gestion des moyens matériels, ainsi qu'en ce qui concerne la gestion des affaires judiciaires elles-mêmes (ce qu'on appelle le case management).

Comme déjà signalé, le présent travail ne cherche pas à fournir une appréciation du bien-fondé des pratiques présentées comme constitutives de “bonnes pratiques”.

Il a pour seul objet de compiler les propositions relevées.

Afin d'éviter toute confusion, nous souhaitons attirer votre attention sur les points suivants :

- les bonnes pratiques ne sont pas soumises à un jugement de valeur mais il s'agit uniquement d'une compilation de données figurant dans les rapports de fonctionnement ;
- ce qu'une juridiction considère comme étant une bonne pratique ne l'est pas nécessairement pour une autre et ce pour diverses raisons telles que par exemple la différence de taille, les différentes compétences, ...;
- les bonnes pratiques retenues à partir des rapports d'activité n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie;
- ce n'est pas parce qu'aucune bonne pratique n'est mentionnée sous un sujet spécifique qu'il n'en n'existe pas ; il est possible qu'on n'en fasse pas état ou qu'elle ait déjà été décrite dans un rapport antérieur;
- il est indiqué de reprendre un certain nombre de bonnes pratiques mentionnées dans le rapport de décembre 2008.

## 2. REPARTITION DES BONNES PRATIQUES

Les rapports de fonctionnement ne contiennent pas systématiquement des bonnes pratiques en raison notamment du canevas de rédaction que les juridictions doivent suivre. A défaut d'indication précise, celles-ci doivent donc être détectées dans un ensemble d'activités fort étendues et certaines ont pu échapper à notre sagacité.

Afin de faciliter la lecture du rapport, nous avons procédé à un regroupement des bonnes pratiques par thèmes. Il va sans dire qu'il s'agit d'une classification subjective et qui est sujette à adaptations. Il n'est pas exclu que certaines pratiques puissent ressortir sous différentes rubriques d'un même thème.

Un objectif a été retenu pour chacun des thèmes afin de permettre une meilleure compréhension dudit thème.

Les thèmes principaux sont :

- Le fonctionnement interne de la juridiction ;
- Le contrôle interne de la juridiction ;
- L'information et la communication internes ;
- Les ressources humaines ;
- La communication externe ;
- L'accueil.

Si un thème n'a pas été abordé, il ne sera pas mentionné. Il en va de même pour l'objectif sous-jacent. C'est ainsi qu'en fonction de la juridiction, des thèmes et/ou des objectifs peuvent faire défaut.

Dans la mesure où l'Ordre judiciaire a, depuis un certain nombre d'années déjà, tenté d'améliorer son fonctionnement, seules ont été prises en compte les innovations les plus marquantes.

Afin d'avoir une vue la plus complète possible sur la question, les rapports d'activité de 2008 des cours d'appel, des cours du travail, des tribunaux de première instance, des tribunaux du travail et des tribunaux de commerce actuellement disponibles ont été analysés.

Le lecteur pourra également se référer au « Rapport sur le fonctionnement général de l'ordre judiciaire - Années 2004 et 2005 » établi par le Conseil supérieur de la Justice et approuvé par son assemblée générale du 27 juin 2007. Ce rapport a notamment rassemblé les initiatives et projets susceptibles de servir d'exemple et/ou ayant produit le plus de résultats tangibles en 2004 - 2005. Il pourra également utilement consulter les « Dialogues de Justice » de F. Erdman et G. de Leval, rédigés à la demande de la ministre de la Justice L. Onkelinx (voir annexe). Enfin, il pourra encore s'inspirer du « Compendium de bonnes pratiques pour la gestion du temps dans les procédures judiciaires », rapport adopté le 8 décembre 2006 par la Commission européenne pour l'efficacité de la Justice (CEPEJ) et disponible à l'adresse suivante [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ\(2006\)13](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ(2006)13). Le Compendium est uniquement disponible en français, anglais et roumain.

### 3. PRESENTATION PAR THEME

## Les Cours d'appel

### Le fonctionnement interne de la juridiction.

#### But: optimiser le fonctionnement interne

- Développer un projet pilote dans une des chambres civiles pour tester une meilleure gestion;
- bon encadrement de la fonction de référendaire, accompagnement et suivi (management des connaissances, travail de recherche juridique, assistance aux chambres, assistance aux sections, formation permanente);
- spécialisation des chambres;
- organisation d'une audience d'introduction pour les « mega » affaires;
- signature d'un protocole entre le procureur général et le premier président pour résoudre le problème des fixations.

#### But: accélérer le traitement de l'affaire

- rôle actif et gestion des audiences par les présidents de chambre dans un souci d'efficacité.

### L'information et la communication interne

#### But: encourager l'échange horizontal et vertical des données et tendre à une uniformité de la jurisprudence

- directives aux magistrats et greffiers d'audience concernant la communication des projets de décision (pour une meilleure collaboration);
- organiser des concertations périodiques avec les greffiers et déterminer le contenu des fonctions du greffier (gestion du rôle, organisation des audiences, gestion des connaissances, suivi des délais des délibérés, suivi des expertises, rédaction des rapports d'audience);
- concertation entre les magistrats de la cour, les tribunaux du ressort et les universités concernant les nouvelles législations;
- concertation réciproque entre les cours d'appel.

### **But: diffusion de la jurisprudence interne marquante et de la documentation aux membres de la juridiction**

- actualiser et diffuser les listes validées des experts;
- faire diffuser des sommaires (aperçus généraux) de documentation par les référendaires;
- veiller à ce que les arrêts des chambres civiles soient consultables par tous les magistrats de la cour via l'intranet;
- faire en sorte qu'une sélection de résumé d'arrêts en matière pénale soit accessible via intranet;
- faire graver les arrêts de chaque chambre sur cd-rom;
- placer les arrêts qui font jurisprudence sur juridat.

### **But: diffusion de la jurisprudence importante à la juridiction d'instance**

- diffuser les sommaires (aperçus généraux) de documentation aux tribunaux d'instance et aux magistrats des autres cours.

### **But: utiliser les moyens attribués avec plus d'efficacité**

- rédiger un modèle uniforme de listes mensuelles des délibérés en souffrance et les diffuser à toutes les juridictions du ressort;
- organiser un contrôle de l'arriéré par le premier président ce qui lui permet d'interdire de prononcer des arrêts dans des affaires récentes et d'ordonner la priorité absolue au traitement des affaires les plus anciennes;
- instaurer des audiences de contrôle afin d'éviter la problématique de l'engorgement des audiences;
- rédiger une note relative à une politique de non remise;
- élaborer par chambre, des tableaux de bord contenant des informations sur le « workload », les délais de traitement, les délais de fixation, le rôle et l'organisation des audiences, le nombre et les raisons des remises, les délais des délibérés, le nombre d'arrêts interlocutoires et définitifs. Ces tableaux de bord sont utiles tant pour le premier président que pour les présidents de chambre;
- tenir des statistiques mensuelles concernant le fonctionnement des chambres afin d'avoir une vue sur les dossiers en cours et terminés;
- contrôler de manière permanente le respect du délai légal pour les délibérés;
- le Ministère public prend des contacts avec les avocats afin de connaître la motivation de l'appel et les durées de plaidoirie.

## **Les ressources humaines**

### **But: assistance du chef de corps par un conseiller en ressources humaines pour améliorer les contacts et la gestion du personnel**

- proposer la désignation d'un magistrat coordinateur.

## La communication externe

**But: améliorer l'information et la communication aux parties concernées, au citoyen et aux médias**

- s'efforcer de conclure de nouveaux protocoles de collaboration avec les barreaux, les tribunaux de première instance et les tribunaux de commerce;
- collaborer aux exercices de plaidoirie et aux stages d'été des universités;
- se concerter avec les universités.

**But: améliorer la compréhension de la terminologie juridique**

- dans les courriers, se référer à la liste explicative des termes se trouvant sur internet;
- suivre les directives des experts linguistes concernant l'utilisation correcte et professionnelle de la langue écrite.

## L'accueil

**But: être attentif aux plaintes du public en matière d'accueil**

- enregistrer toutes les plaintes dans un fichier excel.

### Le fonctionnement interne de la juridiction.

#### But: optimiser le fonctionnement interne

- organiser, au sein des cours du travail, des cours informatiques pour les magistrats et les greffiers;
- organiser, en collaboration avec l'Institut de formation judiciaire, une formation pour les conseillers et juges sociaux;
- constituer une chambre spécialisée pour les affaires ONSS et Fermeture des entreprises;
- prendre diverses initiatives afin de favoriser la cohésion sociale entre les collaborateurs;
- appliquer l'article 113 bis du Code judiciaire afin de compenser l'absence de magistrats;
- rédiger des profils de fonction et des guides de travail pour les greffiers;
- organiser les audiences d'introduction et les rôles d'audience afin d'obtenir une répartition plus équilibrée des affaires.

### L'information et la communication interne

#### But: encourager l'échange horizontal et vertical des données et tendre à une uniformité de la jurisprudence

- optimiser les connaissances acquises en organisant diverses formations et notamment en ce qui concerne les nouvelles législations;
- organiser, entre les magistrats de la cour du travail, des échanges d'expérience professionnelle et communiquer les arrêts importants;
- favoriser la concertation interne (encourager la collégialité) en organisant notamment des réunions de travail (évaluation de la jurisprudence, questions de procédure et d'organisation judiciaire, évaluation de la charge de travail à l'aide d'un modèle interne et ultérieurement grâce à un programme ad hoc, ... ).

#### But: diffusion de la jurisprudence interne marquante et de la documentation aux membres de la juridiction

- création d'un cd-rom reprenant tous les arrêts de la Cour du travail.

**But: utiliser les moyens attribués avec plus d'efficacité**

- certains magistrats sont délégués, par arrêté royal, temporairement et sur une base volontaire pour exercer leur fonction auprès d'une autre Cour du travail;
- élaborer un modèle de demande d'expertise commun et uniforme qui répond à la législation.

**La communication externe****But: améliorer l'information et la communication aux parties concernées, au citoyen et aux médias**

- élaborer des manuels pour les conseillers sociaux.

**But: améliorer le compréhension de la terminologie juridique**

- élaborer des formulaires lisibles dans un langage plus clair.

**But: rendre le fonctionnement de la justice plus transparent**

- inviter des orateurs à des réunions de travail;
- accueillir des étudiants et les inviter à assister à des audiences après avoir pris connaissance des dossiers;
- accueillir des étudiants en qualité de stagiaires aussi bien au siège qu'au greffe;
- tendre à plus d'amabilité envers le justiciable, au greffe et lors de l'audience, prévoir des délais de fixation plus courts et une meilleure qualité des prononcés.

### Le fonctionnement interne de la juridiction.

#### But: optimiser le fonctionnement interne

- créer des audiences de conciliation à côté des audiences ordinaires afin de tenter de dégager des solutions alternatives dans des conflits familiaux (cela engendre plus de travail mais permet toutefois d'acter des accords entre les parties);
- prévoir des audiences de conciliation en référé;
- structurer la section civile en la scindant en sous-sections;
- organiser, en concertation avec le parquet, des audiences de jeunesse groupées;
- lancer un projet pilote de juges d'instruction spécialisés en matière financière et terrorisme;
- établir, pour les cabinets d'instruction, des modèles uniformes de lettres, devoirs d'enquête, mandats et ordonnances à utiliser;
- prévoir la présence à l'audience des curateurs pour les affaires « écofin » afin de donner plus d'explications au sujet du suivi des faillites;
- conclure de nouveaux protocoles de collaboration concernant la gestion des audiences afin de rendre le déroulement des procédures plus transparent, d'utiliser les temps d'audience de manière plus efficiente, de limiter les temps d'attente et de raccourcir les temps de passage;
- organiser des réunions entre le président du tribunal ou le magistrat délégué, le magistrat du parquet et le greffier-chef de service pour la répartition des dossiers et la détermination de la date d'introduction en vue d'avoir une répartition plus équilibrée des dossiers entre les différentes chambres;
- améliorer la lisibilité des feuilles d'audience en tendant vers une uniformité afin de déceler plus facilement les dysfonctionnements, par exemple un nombre inhabituellement élevé de remises, une affaire qui ne peut être traitée en raison de la non-convocation d'un interprète, etc;
- encourager la solidarité entre les magistrats: les juges d'instruction et de la jeunesse siègent en cas d'absence de magistrats pour cause de maladie;
- mieux gérer le flux des affaires lors des audiences correctionnelles au cours desquelles le procureur du Roi se charge de la mise en état des nouvelles affaires. Par la suite, le juge et le greffier en assurent le suivi;
- recourir plus souvent aux chambres à trois juges afin de mieux encadrer les juges nouvellement nommés;
- (en matière pénale) élaborer, compléter et mettre régulièrement à jour une liste des conditions probatoires afin de rester le plus efficace possible.

#### But: accélérer le traitement de l'affaire

- sonder les motivations et les préférences personnelles, en vue de traiter certains dossiers ce qui permet d'en juger un plus grand nombre et d'offrir une perspective d'amélioration de la qualité des jugements;

- tenir un agenda d'audience des affaires remises en tenant compte des durées de plaidoirie afin d'optimiser l'utilisation des temps d'audience et de diminuer le temps d'attente des avocats et des inculpés;
- convenir de limiter la durée de traitement des dossiers judiciaires à un an en affinant mieux les réquisitoires, sauf en ce qui concerne les dossiers financiers.

## Le contrôle interne de la juridiction

**But: renforcer le contrôle et la surveillance des mandataires judiciaires afin d'accélérer le traitement des affaires en cours**

- mieux gérer le suivi des experts, prévoir entre autres, la consignation de provisions, la tenue d'un agenda, l'envoi de rappels par téléphone, fax ou via mail et utiliser des lettres types;
- créer un service "experts" ou une chambre particulière pour assurer un meilleur suivi des experts;
- prévoir un guide pour l'application de la loi relative aux expertises et des modèles uniformes de jugement;
- organiser une concertation commune à toutes les chambres concernant l'expertise;
- améliorer les possibilités de contrôle du tribunal sur le déroulement de l'expertise en prévoyant déjà, dans le jugement, une date de contrôle de la mission de l'expert;
- organiser une surveillance des notaires par les vice-présidents qui traitent les matières dans lesquelles des notaires sont désignés;
- créer un programme informatique contenant des données relatives à l'expertise afin d'en faciliter la surveillance et le contrôle.

## L'information et la communication interne

**But: encourager l'échange horizontal et vertical des données et tendre à une uniformité de la jurisprudence**

- constituer un conseil des vice-présidents afin de mieux faire circuler l'information;
- rassembler la jurisprudence des chambres civiles au sujet de l'application de nouvelles législations concernant la mise en état de l'affaire; l'expertise et la répétibilité du coût de l'assistance judiciaire en vue d'aboutir à une jurisprudence uniforme;
- organiser une concertation entre les juges de la jeunesse, les greffiers, le service social et le parquet pour encourager et améliorer la collaboration et pour tendre vers plus d'uniformité;
- organiser une concertation sectorielle au niveau du ressort mais aussi au sein du tribunal à propos de différents thèmes;
- prévoir des entrevues entre les juges d'instruction et la chambre des mises en accusation à propos de problèmes rencontrés dans les instructions judiciaires et de la mise en oeuvre de la surveillance exercée par la chambre des mises en accusation;
- tenir des assemblées générales de gestion et de coordination afin d'identifier les problèmes et d'y apporter des solutions.

**But: diffusion de la jurisprudence interne importante et de la documentation aux membres de la juridiction**

- faire une synthèse des nouvelles lois en vue d'une discussion entre les membres du corps;
- prévoir qu'au moins un magistrat soit présent aux journées d'étude ensuite de quoi la documentation peut être échangée.

**But: fournir des renseignements aux magistrats nouvellement nommés au sujet du fonctionnement et de l'organisation du tribunal**

- développer un système de « tutorat » et rédiger un vademecum destiné aux débutants.

**But: utiliser les moyens attribués avec plus d'efficacité**

- créer un service interprètes et traducteurs jurés.

## Les ressources humaines

**But: permettre aux chefs de corps de se consacrer à leurs tâches principales**

- désigner un vice-président qui assiste le président, ce dernier étant ainsi plus disponible pour les magistrats (organisation du service, évaluations, avis...);
- constituer un team de management composé du président, des vice-présidents et des magistrats dirigeant une section afin de discuter des différents problèmes; le procès-verbal de ces réunions étant transmis à tous les juges.

## La communication externe

**But: améliorer l'information et la communication aux parties concernées, au citoyen et aux médias**

- signaler régulièrement au bâtonnier les problèmes rencontrés aux audiences (et inversement);
- transmettre des notes de travail au bâtonnier concernant par exemple la constitution des dossiers (production de pièces dans certains cas);
- veiller à ce que les dates de fixation des affaires civiles soient consultables via le site internet du tribunal et mettre à la disposition différents modèles;
- prévoir des concertations avec les maisons de justice à propos des possibilités de peines de travail et de leur responsabilité dans la proposition de projets;
- demander la collaboration des juges d'instruction aux programmes de formation des magistrats et des stagiaires judiciaires et aux stages organisés pour les étudiants en droit et criminologie;
- autoriser les journalistes à consulter les rôles d'audience et à prendre connaissance des jugements après l'audience afin de soulager le travail du magistrat de presse tout en garantissant une qualité de la communication.

**But: améliorer la compréhension de la terminologie juridique**

- s'efforcer de rendre des jugements clairs et compréhensibles pour le justiciable.

**But: rendre le fonctionnement de la justice plus transparent**

- organiser des visites guidées pour des organisations, des groupes et des écoles;
- recevoir de manière professionnelle des groupes au tribunal (répondre aux besoins de la demande) afin que le citoyen ait (plus) confiance dans le fonctionnement de la justice;
- prévoir un lay-out uniforme pour les jugements et les ordonnances;
- réaliser, en collaboration avec une firme externe, une présentation PowerPoint au sujet du fonctionnement du tribunal;
- organiser des visites guidées, entre autres, pour un nouveau bâtiment.

### Le fonctionnement interne de la juridiction.

#### But: optimiser le fonctionnement interne

- diminuer le nombre d'audiences mais augmenter le nombre d'affaires par audience avec pour résultat une meilleure organisation et une économie de déplacements pour tous;
- faire appel à des juges sociaux pour des audiences fixes durant toute l'année;
- demander l'application de l'article 735 du Code judiciaire (débats succincts) pour les affaires de sécurité sociale.

#### But: accélérer le traitement de l'affaire

- introduire directement les affaires devant la chambre spécialisée (compétente);
- supprimer l'audience d'installation des experts.

### Le contrôle interne de la juridiction

#### But: renforcer le contrôle et la surveillance des mandataires judiciaires afin d'accélérer le traitement des affaires en cours

- créer une application informatique pour le suivi des désignations d'experts;
- établir une liste d'experts disposés à accomplir, dans les délais, des missions pour un montant déterminé;
- prévoir des listes internes d'experts et de médiateurs.

#### But: favoriser le traitement des affaires et éviter le plus possible les remises

- disposer de statistiques journalières afin de mieux contrôler le fonctionnement du tribunal.

### L'information et la communication interne

#### But: encourager l'échange horizontal et vertical des données et tendre à une uniformité de la jurisprudence

- privilégier une communication par e-mail entre les magistrats, les membres du greffe et les juges sociaux;
- créer des e-groupes au sein du tribunal;

- créer des e-groupes inter tribunaux pour tous les magistrats du siège;
- organiser une concertation entre les magistrats et le greffe à propos du règlement collectif de dettes;
- diffuser la jurisprudence concernant certains thèmes, prendre également des contacts avec des périodiques juridiques;
- élaborer des modèles pour le règlement collectif de dettes, gérer la documentation et les problèmes conjointement;
- diffuser la jurisprudence aux magistrats en la sélectionnant lors des réunions de travail mensuelles;
- organiser une concertation entre les magistrats et le greffe afin d'uniformiser les règles de procédure, la rédaction des dispositifs des jugements et le règlement des indemnités de procédure.

**But: utiliser les moyens attribués avec plus d'efficacité**

- économiser en faisant les photocopies recto-verso;
- informatiser la comptabilité du tribunal;
- prévoir une bibliothèque commune pour l'auditorat du travail et le tribunal de commerce;
- informer les juges suppléants par e-mail.

## La communication externe

**But: améliorer l'information et la communication aux parties concernées, au citoyen et aux médias**

- aviser le bâtonnier en cas d'absence d'un avocat à l'audience et lui demander des explications;
- améliorer la collaboration entre le tribunal et les établissements d'enseignement en acceptant que des étudiants stagiaires y accomplissent leur stage;
- mettre des brochures à la disposition du public, entre autres concernant l'Ordre judiciaire et les services sociaux de la ville;
- aviser en temps utiles lorsqu'une affaire ne peut être prise (via le bâtonnier);
- mettre plus d'informations sur le site du tribunal;
- prévoir des concertations régulières avec les avocats, les CPAS et les médiateurs de dettes;
- mettre le vade-mecum du tribunal à la disposition du barreau.

**But: rendre le fonctionnement de la justice plus transparent**

- mettre des modèles communs à la disposition du citoyen via internet.

### Le fonctionnement interne de la juridiction

#### But: optimiser le fonctionnement interne

- organiser une nouvelle structure pour les juges consulaires (but :s'adjoindre un cadre de juges consulaires de valeur ; discuter les propositions et prendre des décisions afin d'améliorer le fonctionnement des sections du tribunal ; transmettre l'information, échanger les connaissances et l'expérience);
- instaurer une section de médiation auprès de la chambre d'introduction;
- spécialiser les juges consulaires en dehors de leur rôle habituel à l'audience;
- ne pas prévoir de temps de plaidoirie au moment de la demande d'application de l'article 747 afin d'éviter l'engorgement.

#### But: accélérer le traitement de l'affaire

- solutionner les conflits en organisant des visites des lieux et en ordonnant les comparutions personnelles afin d'éviter des expertises onéreuses.

#### But: consacrer de l'attention aux plaintes du citoyen et améliorer les processus

- traiter le courrier rigoureusement (traitement et réponse "par retour du courrier").

### Le contrôle interne de la juridiction

#### But: renforcer le contrôle et la surveillance des mandataires judiciaires afin d'accélérer le traitement des affaires en cours

- faire contrôler systématiquement par la chambre des enquêtes commerciales le dépôt, par les liquidateurs, des rapports et des projets de répartition du dossier de liquidation ainsi que de la publication au Moniteur belge. En cas de non-respect, les liquidateurs sont convoqués et le dossier est transmis au Ministère public;
- prendre des dispositions pour prévenir ou résorber l'arriéré en matière de faillites (rapport annuel par le juge-commissaire au président, contrôle systématique de toutes les faillites de plus de 5 ans pour déceler les retards éventuels et le cas échéant, la sommation systématique des curateurs), le but étant de clôturer plus rapidement un certain nombre d'anciennes faillites;
- développer le service des enquêtes commerciales en un instrument efficace de gestion préventive (recherche des entreprises en difficulté) et ainsi convoquer ces entreprises sur base d'autres signaux (ex : les fonds propres en négatif) que les indicateurs légaux;
- établir des listes des expertises en cours et les surveiller;

- développer un système pour suivre minutieusement les liquidations;
- instaurer un système de contrôle de la liquidation des sociétés;
- développer un logiciel pour le suivi des faillites par les juges-commissaires;
- convoquer les curateurs chez le juge-commissaire et/ou le président afin de discuter du calendrier de la clôture;
- créer un “service médiation” (un magistrat) pour discuter des problèmes relatifs aux faillites et améliorer la communication entre les curateurs et les juges-commissaires;
- prendre des dispositions afin que les curateurs gérant plus de 50 faillites ne soient plus désignés tant que le nombre ne soit pas à nouveau inférieur à 50;
- organiser une visite de contrôle de deux juges consulaires chez les curateurs.

## L’information et la communication interne

### **But: encourager l’échange horizontal et vertical des données et tendre à une uniformité de la jurisprudence**

- entretenir de bonnes relations entre tous les acteurs du tribunal et prévoir une concertation permanente;
- tendre vers une unité de jurisprudence en échangeant de la documentation et de la jurisprudence par e-mail;
- organiser des soirées d’étude internes;
- introduire les jugements sur Juridat sous contrôle du président;
- tenir régulièrement des réunions dans un but d’uniformisation de la jurisprudence;
- tenir régulièrement des réunions internes au tribunal et rassemblant tous les magistrats afin de relever les problèmes juridiques actuels et de mieux cerner les difficultés rencontrées lors des nombreuses modifications législatives;
- prévoir des concertations permanentes entre les juges, les curateurs et les juges consulaires.

### **But: diffusion de la jurisprudence interne importante et de la documentation aux membres de la juridiction**

- le président diffuse de la jurisprudence et de la doctrine aux magistrats et informe les juges ayant siégé en première instance des arrêts rendus en appel.

### **But: fournir des renseignements aux magistrats nouvellement nommés au sujet du fonctionnement et de l’organisation du tribunal**

- assurer une formation aux juges consulaires tant sur les aspects théoriques que pratiques de leur fonction.

### **But: utiliser les moyens attribués avec plus d’efficience**

- poursuivre la sélection de curateurs et la constitution de listes de curateurs de façon objective;
- optimiser l’informatisation de l’enquête commerciale en utilisant des formulaires standard;
- veiller à la qualité en utilisant un manuel de qualité (des processus et modèles sont déjà utilisés pour certaines matières);
- évaluer les juges consulaires lors du renouvellement de leur mandat;

- uniformiser les documents utilisés par les curateurs et les juges-commissaires;
- informatiser les enquêtes commerciales individuelles;
- élaborer des modèles électroniques pour la taxation des frais et honoraires dans le cadre des faillites;
- mettre au point des modèles de documents utilisés pour les faillites.

## La communication externe

**But: améliorer l'information et la communication aux parties concernées, au citoyen et aux médias**

- prévoir des conférences au cours desquelles le président et le vice-président expliquent le rôle et le fonctionnement du tribunal de commerce aux justiciables afin de, entre autres, les informer des procédures relatives aux entreprises en difficulté.

**But: : rendre le fonctionnement de la justice plus transparent**

- développer un site internet du tribunal.

## 4. CONCLUSIONS

Nous espérons que le lecteur a découvert en parcourant ce document quelques initiatives intéressantes qui pourraient lui servir de source d'inspiration dans sa gestion professionnelle quotidienne.

Comme nous l'avons indiqué en introduction, la Commission n'envisage pas d'assurer une suite immédiate à ce projet. Toutefois, nous pensons qu'il serait particulièrement intéressant de le poursuivre sous une forme quelque peu différente et qui pourrait prendre l'aspect d'**un classeur informatique** c'est-à-dire se trouvant dans **un espace réservé sur un site internet** à la disposition des autorités judiciaires.

Ce classeur serait **structuré** et **composé de fiches** comportant toutes les informations utiles permettant une mise en œuvre des bonnes pratiques. Ainsi, on pourrait y retrouver, par thème, une description complète de la bonne pratique, le nom de la juridiction qui est à l'origine de la bonne pratique mais aussi lorsqu'ils existent les documents de travail, la documentation, les modèles d'actes, les listes voire encore les applications mises au point par les gestionnaires judiciaires. Le tout serait bien entendu **téléchargeable** et **régulièrement mis à jour**.

Ce classeur informatique pourrait être hébergé à l'avenir au sein de **ludexnet** ou dès à présent, dans l'application **KnowledgeTree**, gérée conjointement par le SPF Justice et la Commission de Modernisation.

Toutes les informations relatives à ces deux applications informatiques sont disponibles sur le site de la Commission de Modernisation "[www.cmro-cmoj.be](http://www.cmro-cmoj.be)", sous la rubrique Activités > Projets.

La Commission de Modernisation se déclare prête à s'investir avec d'autres instances dans un tel projet qui serait particulièrement utile pour la diffusion des bonnes pratiques aux responsables judiciaires.

\*

\*

\*

Dépôt légal: mai 2010  
D/2010/12.124/6