

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

23 août 2022

**LA MESURE DE LA CHARGE
DE TRAVAIL DE LA JUSTICE**

Audition

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA JUSTICE
PAR
MME **Marijke DILLEN**

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

23 augustus 2022

**DE WERKLASTMETING
BIJ JUSTITIE**

Hoorzitting

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR JUSTITIE
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Marijke DILLEN**

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Kristien Van Vaerenbergh

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Christoph D'Haese, Sophie De Wit, Kristien Van Vaerenbergh
Ecolo-Groen	Claire Hugon, Olivier Vajda, Stefaan Van Hecke
PS	Khalil Aouasti, Laurence Zanchetta, Özlem Özen
VB	Katleen Bury, Marijke Dillen
MR	Philippe Goffin, Philippe Pivin
cd&v	Koen Geens
PVDA-PTB	Nabil Boukili
Open Vld	Katja Gabriëls
Vooruit	Ben Segers

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Yngvild Ingels, Sander Loones, Wim Van der Donckt, Valerie Van Peel
N ., Julie Chanson, Marie-Colline Leroy
N ., Mélissa Hanus, Ahmed Laaouej, Patrick Prévot
Tom Van Grieken, Dries Van Langenhove, Reccino Van Lommel
N ., Marie-Christine Marghem, Caroline Taquin
Els Van Hoof, Servais Verherstraeten
Greet Daems, Marco Van Hees
Patrick Dewael, Goedele Liekens
Karin Jiroflée, Kris Verduyck

C. — Membres sans voix délibérative / Niet-stemgerechtigde leden:

Les Engagés	Vanessa Matz
DéFI	Sophie Rohonyi

N-VA:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
Ecolo-Groen:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
PS:	Parti Socialiste
VB:	Vlaams Belang
MR:	Mouvement Réformateur
cd&v:	Christen-Democratisch en Vlaams
PVDA-PTB:	Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Open Vld:	Open Vlaamse liberalen en democraten
Vooruit:	Vooruit
Les Engagés:	Les Engagés
DéFI:	Démocrate Fédéraliste Indépendant
INDEP-ONAFH:	Indépendant - Onafhankelijk

Abréviations dans la numérotation des publications:		Afkorting bij de nummering van de publicaties:	
DOC 55 0000/000	Document de la 55 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi	DOC 55 0000/000	Parlementair document van de 55 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer
QRVA	Questions et Réponses écrites	QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral	CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV	Compte Rendu Analytique	CRABV	Beknopt Verslag
CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)	CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)
PLEN	Séance plénière	PLEN	Plenum
COM	Réunion de commission	COM	Commissievergadering
MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)	MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a abordé la question de la charge de travail de la justice lors de sa réunion du 7 juin 2022.

AUDITION DU 7 JUIN 2022 DE MESSIEURS PATRICK VANDENBRUWAENE, PRÉSIDENT, ET GERRIT FRANSSSEN, RESPONSABLE D'ÉQUIPE BUREAU WLM/BPM SERVICE D'APPUI, ET MADAME PASCALINE MUGISHO, ANALYSTE DE DONNÉES SERVICE D'APPUI, REPRÉSENTANTS DU COLLÈGE DES PROCUREURS GÉNÉRAUX; MADAME FABIENNE BAYARD, PRÉSIDENTE, ET MONSIEUR ROB HOBIN, REPRÉSENTANT DU COLLÈGE DES COURS ET TRIBUNAUX

A. Exposés

Mme Fabienne Bayard admet d'emblée que la thématique de la mesure de la charge de travail dans le monde judiciaire est restée taboue jusqu'ici tant du côté de l'ordre judiciaire et fort probablement également chez les représentants politiques. Cette audition est donc un premier pas pour lever ce tabou. Elle consistera à présenter les résultats du travail que le Collège des cours et tribunaux a décidé de rendre prioritaire il y a deux ans. Après un état des lieux de la charge de travail, des perspectives seront ensuite présentées.

M. Rob Hobin souligne que la politique et l'ordre judiciaire ont d'autres intérêts en tête lorsqu'ils traitent des budgets. Bien que le monde judiciaire ressente un manque d'effectif, le pouvoir politique veut principalement contrôler et limiter le budget. Les magistrats étrangers déplorent également le déficit de personnel. Par le biais de leur manifeste de Leeuwarden, les magistrats néerlandais ont protesté contre leur traitement qualifié de "producteurs de biscuits". Début 2022, les magistrats du siège français indiquaient un déficit de 35% et le ministère public français plaidait pour doubler le nombre de magistrats.

Dans le débat, l'on cite parfois des chiffres qui ne sont pas de bons comparateurs. Le rapport annuel de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) de 2020 souligne que la Belgique ne dispose pas de moins de magistrats que les autres pays. Par 100 000 habitants, la Belgique compte 13,3 magistrats, les Pays-Bas 14,6, l'Allemagne 24,5 et la France 10,9. Cette comparaison n'a pas lieu d'être, étant donné que le nombre de procédures civiles engagées doit

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft de problematiek van "De werklasmeting bij justitie" besproken tijdens haar vergadering van 7 juni 2022.

HOORZITTING VAN 7 JUNI 2022 MET DE HEREN PATRICK VANDENBRUWAENE, VOORZITTER, EN GERRIT FRANSSSEN, TEAMLEIDER BUREAU WLM/BPM STEUNDIENST, EN MEVROUW PASCALINE MUGISHO, DATA-ANALISTE STEUNDIENST, VERTEGENWOORDIGERS VAN HET COLLEGE VAN PROCUREURS-GENERAAL; MEVROUW FABIENNE BAYARD, VOORZITSTER, EN DE HEER ROB HOBIN, VERTEGENWOORDIGER VAN HET COLLEGE VAN DE HOVEN EN RECHTBANKEN

A. Uiteenzettingen

Mevrouw Fabienne Bayard erkent van bij aanvang dat het thema van de werklasmeting in de gerechtelijke wereld tot dusver taboe is gebleven bij de rechterlijke orde én hoogstwaarschijnlijk ook bij de politieke vertegenwoordigers. Deze hoorzitting is dan ook een eerste stap om dat taboe te doorbreken. Ze zal erin bestaan de resultaten voor te stellen van de werkzaamheden waarvan het College van de hoven en rechtbanken twee jaar geleden een prioriteit heeft gemaakt. Na een stand van zaken over de werklasmeting zullen perspectieven worden gepresenteerd.

De heer Rob Hobin stelt dat de politiek en de rechterlijke orde bij budgettaire besprekingen andere belangen voor ogen houden. Terwijl de gerechtelijke wereld het gevoel heeft onderbezet te zijn, wil de politiek het budget vooral beheersen en beperken. Ook buitenlandse magistraten klagen het personeelsgebrek aan. Nederlandse magistraten hebben met hun manifest van Leeuwarden geprotesteerd tegen hun behandeling als "koekjesfabrikanten". Begin 2022 wezen Franse zetelmagistraten op een personeelstekort van 35% en pleitte het Franse openbaar ministerie voor een verdubbeling van het aantal magistraten.

In het debat worden soms cijfers aangehaald die geen goed vergelijkingsmateriaal zijn. In het jaarverslag van de *European Commission for the Efficiency of Justice* (CEPEJ) van 2020 staat dat België niet zoveel minder magistraten heeft dan andere landen. Per 100 000 inwoners telt België 13,3 magistraten, Nederland 14,6, Duitsland 24,5 en Frankrijk 10,9. De vergelijking gaat echter niet goed op, aangezien het aantal ingeleide burgerlijke zaken in rekening moet worden gebracht.

être pris en compte. Par 100 000 habitants, pas moins de 6,7 procédures civiles sont engagées en Belgique, contre 0,8 aux Pays-Bas, 1,5 en Allemagne, 2,2 en France et 0,8 au Luxembourg. Une lecture minutieuse du rapport révèle également qu'en Belgique, toutes les procédures ont été comptabilisées, tandis que pour les pays voisins, seules les procédures civiles contestées ont été prises en considération. Par conséquent, les chiffres ne disent pas tout.

L'absence d'une mesure de la charge de travail constitue l'une des raisons des tensions. Pour autant qu'il existe une volonté politique d'investir dans le système judiciaire, la mesure constitue l'outil de travail de choix pour les hommes politiques afin de réaliser des investissements ciblés et de ne pas risquer de verser de l'argent dans un puits sans fond. Bien que la mesure présente encore des lacunes et ne soit pas encore prête, la conclusion de la première phase apporte une réponse partielle à plusieurs questions pressantes.

D'innombrables groupes de travail ont défini des produits auxquels ils ont associé un temps d'unité, indépendamment du nombre de parties et de la charge des dossiers, entre autres. Dans tous les groupes de travail, les magistrats et les greffiers étaient représentés. L'on estime que les magistrats ont consacré entre 20 000 et 40 000 heures de travail à cette tâche.

Comme l'explication de la mesure de la charge de travail à des profanes prendrait plusieurs heures, l'intervenant ne montrera pas de fichiers Excel et de calculs compliqués pendant son exposé. Il est disposé à expliquer l'entièreté de la méthodologie de la mesure de la charge de travail dans une autre audition.

Historique

La mesure de la charge de travail est inscrite dans la loi depuis 2001. Les travaux ont commencé en 2008 et se sont poursuivis jusqu'en 2019, date à laquelle ils ont été suspendus par le Collège précédent. Le nouveau Collège a fait de l'achèvement de la mesure de la charge de travail sa priorité. De nouveaux groupes de travail ont été mis en place, notamment pour définir les temps d'unité manquants. En outre, l'on a demandé à chaque chef de corps d'indiquer pour tous les magistrats le nombre d'années depuis lesquelles ils travaillent dans chaque section. En 2021, l'on a identifié pour la première fois qui travaille où et les coûts que cela représente.

En octobre 2020, l'avant-projet de loi de la mesure de la charge de travail a été présenté à tous les comités de direction et chefs de corps. Après avoir traité leurs nombreuses questions et remarques critiques du projet, les auteurs ont une nouvelle fois contacté le terrain.

Per 100 000 inwoners worden er in België maar liefst 6,7 burgerlijke zaken ingeleid, tegenover 0,8 in Nederland, 1,5 in Duitsland, 2,2 in Frankrijk en 0,8 in Luxemburg. Nauwkeurige lectuur van het verslag wijst bovendien uit dat in België alle zaken werden meegeteld terwijl in de buurlanden enkel de betwiste burgerlijke zaken in rekening werden gebracht. De cijfers zeggen dus niet alles.

Het gebrek aan een werklasmeting is een van de oorzaken voor het spanningsveld. Op voorwaarde dat de politieke wil bestaat om te investeren in de magistratuur, is de meting het werkinstrument bij uitstek waarmee de politiek gericht kan investeren en geen risico loopt om geld in een bodemloze put te storten. Hoewel de meting nog gebreken vertoont en nog niet klaar is, biedt de afsluiting van de eerste fase een gedeeltelijk antwoord op enkele prangende vragen.

Talrijke werkgroepen hebben producten gedefinieerd en aan elke soort product een eenheidstijd verbonden, afhankelijk van onder andere het aantal partijen en de belasting van de dossiers. In alle werkgroepen waren magistraten en griffiers vertegenwoordigd. Naar schatting hebben de magistraten 20 000 à 40 000 manuren aan deze werkzaamheden besteed.

Aangezien de werklasmeting uitleggen aan leken meerdere uren zou kosten, zal de spreker tijdens zijn uiteenzetting geen ingewikkelde Excelbestanden en berekeningen laten zien. Hij is echter bereid om tijdens een andere hoorzitting de volledige methodologie van de werklasmeting toe te lichten.

Geschiedenis

De werklasmeting staat sinds 2001 in de wet. De werkzaamheden zijn aangevat in 2008 en liepen tot 2019, toen ze stopten in het vorige College. Het nieuwe College heeft van de afronding van de werklasmeting zijn prioriteit gemaakt. Er zijn nieuwe werkgroepen opgericht, onder andere om ontbrekende eenheidstijden te bepalen. Bovendien werd aan elke korpschef gevraagd om voor elke magistratuur in zijn korps aan te geven hoelang de magistraten in welke sectie werken. In 2021 werd dus voor het eerst in kaart gebracht wie waar werkt en hoeveel dat kost.

In oktober 2020 is het voorontwerp van de werklasmeting voorgesteld aan alle directiecomités en korpschefs. Nadat hun talrijke vragen en kritische opmerkingen in het ontwerp werden verwerkt, hebben de werklasmeters het terrein opnieuw gecontacteerd. Er hebben

75 réunions avec les groupes de travail et les magistrats ont eu lieu ainsi que 137 réunions internes du Collège.

La première phase de la mesure de la charge de travail à l'examen a été validée par le Collège et a fait l'objet de discussions approfondies avec le terrain. Le 18 mars, la version actuelle de la mesure a été présentée aux comités de direction, ce qui a suscité de nouvelles remarques et questions. Les réunions de concertation continuent à se dérouler.

Temps d'unité

L'intervenant met en garde contre les interprétations erronées de la mesure de la charge de travail. Les résultats n'indiqueront pas si un magistrat travaille beaucoup ou pas. La mesure peut être réduite à une formule établie par le législateur: la charge du dossier est multipliée par une norme de temps nationale par dossier et ensuite divisée par le nombre d'heures qu'un juge peut travailler. Le résultat de ce calcul constitue le nombre de magistrats nécessaires afin de traiter les affaires entrantes dans un délai raisonnable. Pour chaque type d'entité, des groupes de travail ont été constitués et ceux-ci se sont réunis pour débattre des "normes de temps" par produit.

La meilleure solution, pour illustrer la méthode de travail appliquée et les difficultés rencontrées par les auteurs de la mesure de la charge de travail, consiste à exposer quelques exemples.

On peut citer, à titre d'exemples faciles à expliquer à tout profane, d'une part, les "affaires familiales" des tribunaux de première instance et, d'autre part, les "décisions sur le fond en matière répressive" des cours d'appel.

Un couple d'employés moyen ayant un enfant en très bas âge peut par exemple être en instance de divorce et en léger désaccord à propos des modalités d'hébergement de leur enfant (L'hébergement égalitaire est-il déjà envisageable à un très jeune âge?) et de la contribution alimentaire y afférente.

Cette situation étant classique, il n'a pas été très difficile, au sein du groupe de travail, de convenir du nombre d'heures dont le juge a besoin, en moyenne, pour préparer les dossiers de cette nature et rédiger une décision motivée.

75 werkvergaderingen met werkgroepen en magistraten plaatsgevonden net als 137 interne vergaderingen van het College.

Fase 1 van de voorliggende werklasmeting is gevalideerd door het College en grondig besproken met het terrein. Op 18 maart is de huidige versie van de meting voorgesteld aan de directiecomités. Nieuwe opmerkingen en vragen stromen binnen. De overlegvergaderingen blijven plaatsvinden.

Eenheidstijden

De spreker waarschuwt voor verkeerde interpretaties van de werklasmeting. De resultaten zullen niet per magistraat laten zien of hij of zij hard werkt. De meting is immers terug te brengen tot een formule die de wetgever heeft vastgelegd: de dossierlast wordt vermenigvuldigd met een nationale normtijd per dossier en vervolgens gedeeld door het aantal uur dat een rechter kan werken. De uitkomst van die berekening is het aantal magistraten dat nodig is om inkomende zaken binnen een redelijke termijn af te werken. Per type entiteit werd er met werkgroepen gewerkt, waarin vergaderd werd over de zogenaamde "normtijden" per product.

De gehanteerde werkwijze, en de moeilijkheden die de werklasmeters hierbij ontmoetten, kunnen best uitgelegd worden aan de hand van enkele voorbeelden.

Bij wijze van voor de leek gemakkelijk uitlegbare voorbeelden, worden enerzijds de "familiezaken" in de rechtbanken van eerste aanleg weerhouden, en anderzijds de "strafzaken ten gronde" in de hoven van beroep.

Een koppel dat uit de echt scheidt, beiden gewone bedienden met één nog zeer jong kind, heeft een beperkte betwisting over de verblijfsregeling (kan een gelijk verdeeld verblijf reeds op dergelijke jonge leeftijd?) en over de onderhoudsbijdrage voor het kind.

De situatie betreft een standaardsituatie. Het zal niet al te moeilijk geweest zijn om in de werkgroep overeen te komen hoeveel uren de rechter gemiddeld nodig heeft om de zaak voor te bereiden en om een gemotiveerde beslissing uit te schrijven.

Il a été plus difficile, en revanche, pour les magistrats, de s'accorder sur la méthode de travail la plus efficace et la plus adéquate.

En effet:

— Il peut être choisi de d'abord convoquer systématiquement les parents devant la chambre de règlement à l'amiable, et de ne les renvoyer devant une chambre de plaidoirie qu'après l'échec des discussions devant la chambre de règlement à l'amiable. La motivation de ce choix est de nature qualitative. Elle repose sur l'hypothèse qu'un règlement bien négocié sera probablement mieux accepté par les parents – et donc mieux exécuté – qu'un règlement imposé par le juge. Si cette méthode est retenue, elle nécessitera souvent plusieurs audiences par affaire, et deux juges traiteront alors chaque affaire (l'un dans la chambre de règlement à l'amiable et l'autre dans la chambre de plaidoirie).

— Devant la chambre de plaidoirie, cette affaire relativement simple peut normalement être exposée oralement au juge en 35 minutes en moyenne. Il peut toutefois être décidé de donner aux parents deux fois plus de temps de parole. Dans ce cas, la motivation sera également de nature qualitative: la justice sera de bonne qualité si les deux parents ont le sentiment que le juge les a vraiment écoutés. La différence sera toutefois que, dans le premier cas, six affaires seront examinées au cours d'une audience, contre trois affaires dans le second cas.

Une affaire pénale en appel nécessite trois magistrats qui couchent parfois tous un projet par écrit et comparent ensuite leurs propositions. Dans d'autres cours, la délibération orale a lieu après les plaidoiries et l'examen des documents, après quoi un magistrat est désigné pour l'écriture à laquelle les autres magistrats apportent des corrections. En raison des différentes méthodes de travail, il n'est pas évident d'utiliser des moyennes.

Volumes

Dès qu'un temps d'unité est défini pour un produit, il est associé aux volumes: la moyenne des affaires entrantes des trois dernières années. C'est ainsi que l'on peut analyser l'avenir. L'étude des affaires sortantes reviendrait à se concentrer sur le passé.

Le calcul des volumes semble purement mathématique. L'intervenant souligne toutefois que les juges effectuent également des évaluations, suivent des formations, siègent en commission, etc. Le calcul des volumes ne comptabilise pas le travail non lié aux dossiers. En

Moeilijker zal het geweest zijn om tussen de magistraten een akkoord te bereiken over welke werkwijze het meest efficiënt is en welke werkwijze het meest kwaliteitsvol.

Immers:

— Er kan voor geopteerd worden om de ouders standaard eerst in de kamer minnelijke schikking te laten verschijnen en hen pas na het mislukken van de besprekingen aldaar, door te sturen naar een pleitkamer. De achterliggende motiveringen zijn kwalitatief van aard, er van uitgaande dat een goed bemiddeld akkoord mogelijk beter gedragen zal worden door de ouders – en dus beter uitgevoerd zal worden – dan een door de rechter opgelegde regeling. Wanneer deze werkwijze gehanteerd wordt zullen er wel vaak meerdere zittingen per zaak zijn, met in die gevallen twee behandelende rechters (één in de KMS-kamer en één in de pleitkamer).

— In de pleitkamer kan deze vrij eenvoudige zaak normalerwijze op gemiddeld 35 minuten volledig mondeling worden uiteengezet voor de rechter. Toch kan er voor geopteerd worden om de ouders dubbel zoveel spreektijd te geven. Ook hier is de achterliggende overweging weer een kwalitatieve overweging: het getuigt van kwaliteitsvolle rechtspraak indien de beide ouders het gevoel hebben dat er door de rechter echt naar hen geluisterd werd. Het verschil is echter dat er op de ene zitting 6 zaken in beraad zullen genomen zijn en op de andere zitting slechts 3 zaken

Bij een strafzaak in hoger beroep zijn drie magistraten betrokken. Soms zetten zij alle drie een ontwerp op papier en vergelijken ze hun voorstellen. In andere hoven vindt mondeling beraad plaats na de pleidooien en na onderzoek van de stukken, waarop een magistraat wordt gedelegeerd om te schrijven en de overige magistraten correcties aanbrenge. Vanwege uiteenlopende werkwijzen ligt het niet voor de hand om met gemiddelden te werken.

Volumes

Zodra de eenheidstijd voor een product is bepaald, wordt hij gekoppeld aan de volumes: het gemiddelde van de binnenkomende zaken van de laatste drie jaar. Op die manier kan de toekomst worden bestudeerd. Uitgaande zaken bestuderen zou de focus op het verleden leggen.

De volumeberekening lijkt puur rekenkundig. De spreker wijst er echter op dat rechters ook evalueren, opleidingen volgen, in commissies zetelen, enzovoort. Niet-dossiergebonden werk wordt niet in berekening gebracht bij de volumemeting. Daarnaast werden tal van

outre, plusieurs observations ont nécessité d'appliquer également des facteurs de correction.

Les arrondissements de Bruxelles et d'Anvers ont indiqué, par exemple, qu'ils traitaient en moyenne des dossiers beaucoup plus complexes que les autres arrondissements. D'autres entités ont souligné leur incapacité à se spécialiser en raison de leur taille restreinte. Un facteur de correction pour les "très gros dossiers répressifs" a été prévu.

Un petit tribunal de première instance comme celui du Brabant wallon, par exemple, n'a besoin que de deux juges d'instruction et/ou juges de la jeunesse pour traiter ses affaires de la même manière que les autres arrondissements. Toutefois, il n'est pas possible de n'employer que deux juges d'instruction ou juges de la jeunesse, car assurer une permanence toute l'année à deux serait une tâche trop lourde pour seulement deux juges. Un troisième juge d'instruction ou juge de la jeunesse pourra donc être nommé, mais il pourra arriver que ces trois juges doivent également accomplir des tâches pour lesquelles ils ne sont pas spécialisés. Un facteur de correction "petites entités" a été prévu.

Autre exemple: Le tribunal de l'entreprise de Liège est réparti en huit divisions et chaque division doit assurer une permanence. La possibilité de spécialisation y est donc un peu plus faible que si l'organisation du tribunal était centralisée. Un facteur de correction "nombre de division" a été prévu.

Des entités situées à Bruxelles et dans la province de Liège ont indiqué qu'elles investissaient en outre également du temps dans la rédaction dans une autre langue. Le bilinguisme constitue le seul facteur de correction potentiel qui n'est actuellement pas pris en compte, car il ne peut être mesuré. En effet, il est impossible d'estimer le nombre d'arrêts écrits dans une autre langue que celle du diplôme de l'auteur. Les preneurs d'initiatives de la mesure de la charge de travail gardent toutefois ce facteur à l'esprit.

À Bruxelles-Capitale, un facteur de correction a été prévu pour les affaires civiles spécifiques qui y sont traitées. Normalement, environ 20% du nombre total des affaires sont traitées à Bruxelles, mais en cas d'importantes contestations de principe contre le gouvernement, 60% des procédures judiciaires ont lieu à Bruxelles. Ce n'est pas un problème en soi, tant que la norme de temps est estimée correctement.

Les auteurs de la mesure de la charge de travail ont estimé, après avoir examiné de nombreux paramètres, que le niveau des effectifs pour les affaires civiles à Bruxelles devrait augmenter de 12% en vue de compenser

opmerkingen geformuleerd die noodzakelijk maakten dat ook met correctiefactoren gewerkt moest worden.

De arrondissementen Brussel en Antwerpen gaven bijvoorbeeld aan dat ze gemiddeld veel zwaardere zaken behandelen dan andere arrondissementen. Andere entiteiten merkten dan weer op dat ze niet kunnen specialiseren vanwege hun te geringe omvang. Er werd een correctiefactor "mega-strafdossiers" ingebouwd.

Een kleine rechtbank van eerste aanleg, zoals die van Waals-Brabant, heeft bijvoorbeeld maar twee onderzoeksrechters en/of jeugdrechters nodig om de instroom te kunnen bolwerken op eenzelfde wijze als in de andere arrondissementen. Met slechts twee onderzoeksrechters of jeugdrechters functioneren gaat echter niet, omdat het hele jaar dienstpermanentie houden met slechts twee te zwaar is, waardoor er een derde onderzoeksrechter of jeugdrechter kan worden aangesteld, maar waarbij het mogelijk is dat deze drie rechters ook taken moeten vervullen waarin ze niet zijn gespecialiseerd. Er werd een correctiefactor "kleine entiteiten" ingebouwd.

Zo heeft ook de ondernemingsrechtbank van Luik bijvoorbeeld acht afdelingen. Op elke afdeling moet permanentie zijn. Daardoor is de mogelijkheid tot specialisatie iets lager dan indien een rechtbank centraal georganiseerd is. Er werd een correctiefactor "aantal afdelingen" ingebouwd.

Entiteiten in Brussel en de provincie Luik berichtten dat ze extra tijd steken in het schrijven in een andere taal. Tweektaligheid is de enige potentiële correctiefactor die momenteel niet in rekening wordt gebracht omdat ze niet kan worden gemeten. Het is namelijk niet mogelijk om na te gaan welke arresten zijn geschreven in een andere taal dan die van het diploma van de steller. De initiatiefnemers van de werklasmeting houden de factor tweektaligheid wel in het achterhoofd.

In Brussel-Hoofdstad werd een correctiefactor gehanteerd voor de specifieke burgerlijke zaken die er gevoerd worden. Normaal gezien wordt ongeveer 20% van het totaal aantal zaken in Brussel gevoerd, maar in het geval van grote principiële betwistingen tegen de overheid vindt 60% van de rechtszaken in Brussel plaats. Op zich is dat geen probleem zolang de normtijd correct wordt ingeschat.

De werklasmeters dachten na onderzoek van talrijke parameters dat het personeelsbestand voor burgerlijke zaken in Brussel met 12% zou moeten groeien om bovenvermeld verschil goed te maken. Om die raming te

la différence susmentionnée. Pour étayer cette estimation, toutes les conclusions civiles déposées dans e-Deposit ont été étudiées. Cette recherche a montré qu'à Bruxelles, une conclusion est en moyenne 25% plus longue. Néanmoins, le Collège a décidé de ne pas utiliser le nombre de conclusions et de pages comme critère de mesure, car cela ferait immédiatement augmenter le nombre de pages par conclusion dans tous les domaines. Le résultat montre que l'estimation de 12% indique la bonne direction.

Lacunes et réalisations

La mesure de la charge de travail permet actuellement d'estimer si le tribunal de première instance d'Anvers éprouve un besoin plus important que le tribunal de première instance de Namur. Cependant, il est impossible de prononcer un jugement similaire sur la différence entre le tribunal de première instance et le tribunal de l'entreprise. En effet, la façon de faire entre 2008 et 2016 était différente dans les diverses sortes d'entités, tandis que les groupes de travail ont été créés à cette période, tout comme les temps d'unité ont été établis. L'on pourrait penser qu'un dossier de construction génère la même charge de travail pour le tribunal de l'entreprise que celui de première instance, mais ce n'est pas le cas.

L'absence de transversalité constitue le problème majeur du système actuel et la raison principale pour laquelle l'ancien Collège a suspendu la mesure de la charge de travail en 2019. Les auteurs ont tenté de résoudre le problème en cartographiant les relations sous-jacentes entre les entités, en partant de l'hypothèse qu'un certain type d'entité dispose d'un cadre complet.

Sur la base des informations fournies par les chefs de corps, les auteurs de la mesure de la charge de travail ont établi un aperçu de qui travaille où. Il est étonnant que toutes les faillites dans l'ensemble de la Belgique soient traitées par seulement 18 juges et que 12 juges traitent les affaires dans les tribunaux de l'application des peines. L'intervenant souligne que les chefs de corps se sont peut-être trompés sur certaines estimations.

Un instrument de gestion nouvellement développé révèle les différences entre les entités. Les données sont ventilées par entité. Il y a donc des tableaux distincts pour les cours d'appel, le tribunal de la famille, les tribunaux de l'entreprise, les tribunaux correctionnels, etc. Les chiffres montrent, entre autres, que la Cour d'appel d'Anvers s'écarte de la moyenne de plus de 10% en ce qui concerne les affaires familiales. L'intervenant confirme de sa propre expérience que le tribunal manque d'un juge de la famille. L'instrument de travail permet d'étudier l'efficacité de travail.

staven werden alle burgerlijke conclusies bestudeerd die in e-Deposit werden neergelegd. Uit dat onderzoek bleek dat een conclusie in Brussel gemiddeld 25% langer is. Desondanks heeft het College besloten om het aantal conclusies en bladzijden niet te gebruiken als graadmeter. Die keuze zou het aantal pagina's per conclusie namelijk onmiddellijk doen stijgen in alle ressorten. Het resultaat toont wel aan dat de inschatting van 12% de goede richting in ging.

Tekortkomingen en verwezenlijkingen

De werklasmeting staat momenteel toe om in te schatten of de rechtbank van eerste aanleg in Antwerpen een grotere nood heeft dan de rechtbank van eerste aanleg in Namen. Een vergelijkbare uitspraak over het verschil tussen de rechtbank van eerste aanleg en de ondernemingsrechtbank is echter onmogelijk te maken. De werkwijze tussen 2008 en 2016 was namelijk anders in de uiteenlopende types entiteiten, terwijl precies in die periode de werkgroepen werden opgericht en de eenheidstijden werden bepaald. Je zou denken dat een bouwzaak in de ondernemingsrechtbank evenveel werklasmeter genereert als in een rechtbank van eerste aanleg, maar dat klopt niet.

Het gebrek aan transversaliteit is het grootste probleem met het huidige systeem en de voornaamste reden waarom het vorige College de werklasmeting in 2019 heeft geblokkeerd. De werklasmeters hebben het probleem proberen op te vangen door de onderlinge verhoudingen tussen entiteiten in kaart te brengen, vertrekkende van de veronderstelling dat een welbepaald type entiteit een voltallig kader heeft.

Aan de hand van de informatie van de korpsoversten hebben de werklasmeters een overzicht opgesteld van wie waar werkt. Tot de verbeelding spreekt dat alle faillissementen in heel België door slechts achttien rechters worden afgehandeld en dat twaalf rechters zaken in strafuitvoeringsrechtbanken behandelen. Het is mogelijk dat de korpsoversten zich bij sommige inschattingen hebben vergist, benadrukt de spreker.

Een nieuw ontworpen beheersinstrument legt de verschillen tussen de entiteiten bloot. De gegevens zijn uitgesplitst per entiteit. Er zijn dus aparte tabellen voor de hoven van beroep, het familierecht, ondernemingsrechtbanken, correctionele rechtbanken enzovoort. Uit de cijfers blijkt onder andere dat het Antwerpse hof van beroep in familiezaken meer dan 10% van het gemiddelde afwijkt. De spreker bevestigt uit eigen ervaring dat het hof een familierechter tekortkomt. Met het werkinstrument kan de werkefficiëntie worden bestudeerd.

Tendances

La présentation que l'intervenant a transmise à la commission comporte plusieurs graphiques. Le nombre de juges travaillant actuellement dans une entité est indiqué en bleu et le nombre de juges qui seraient nécessaires au cadre complet est indiqué en orange.

Il se peut qu'un certain type de cour ou de tribunal connaisse une pénurie de personnel dans l'ensemble du pays. Le contraire est également possible. L'intervenant répète qu'en raison de l'absence de transversalité, aucune comparaison ne peut être établie entre les cours et les tribunaux d'autres types.

Au sein des cours d'appel, Bruxelles éprouve le besoin le plus important. Gand occupe la deuxième place, suivie par Anvers, Mons et Liège. Les relations sont toutefois en constante évolution en raison des pensions, par exemple.

Les cours du travail de Liège et Bruxelles affichent le besoin de renforcement le plus important. Selon la comparaison interne, les cours du travail en Flandre bénéficient de suffisamment de personnel. Comme la mesure actuelle n'indique que des ratios, l'on ne sait finalement pas si les tribunaux du travail en Flandre disposent de suffisamment de collaborateurs.

Le graphique des tribunaux de première instance montre que les besoins sont les plus importants à Anvers. L'intervenant met en garde contre une interprétation risquée des statistiques pour le département francophone du tribunal de première instance de Bruxelles. L'occupation semble être plus élevée que souhaité ou nécessaire, bien que l'on sache que tous les tribunaux de première instance sont en sous-effectif. L'intervenant répète que les graphiques ne montrent que des besoins relatifs. Il n'est pas étonnant que le département francophone ait moins besoin d'être renforcé, étant donné que 20 magistrats ont été engagés il y a sept ans grâce aux accords de Bruxelles-Hal-Vilvorde.

Le tribunal du travail de Liège a le plus besoin d'être renforcé, suivi par le tribunal du travail de Gand. En ce qui concerne les tribunaux de l'entreprise, le département francophone de Bruxelles occupe la première place, suivi par Gand et Anvers. Le département francophone de Bruxelles affiche également le besoin le plus important vis-à-vis des tribunaux de police.

Commentaires finaux

La première piste sera affinée et déployée. L'exactitude des volumes doit être améliorée. Bien qu'ils soient pour la plupart corrects, encore quelques erreurs demeurent, lesquelles peuvent être détectées grâce à l'outil de

Tendensen

In de presentatie die de spreker aan de commissie heeft overgezonden, staan enkele grafieken. In het blauw wordt het aantal rechters aangegeven dat vandaag in een entiteit werkt, in het oranje het aantal rechters dat nodig zou zijn als het volledige kader benoemd zou zijn.

Het is mogelijk dat er in een bepaald type hof of rechtbank in heel België te weinig personeel is. Het omgekeerde kan ook. De spreker herhaalt dat er door gebrek aan transversaliteit geen vergelijkingen kunnen worden gemaakt tussen hoven en rechtbanken van andere types.

Binnen de hoven van beroep is de nood in Brussel het hoogst. Daarna komt Gent, gevolgd door Antwerpen, Bergen en Luik. De verhoudingen veranderen echter voortdurend door bijvoorbeeld pensioneringen.

In de arbeidshoven van Luik en Brussel is de nood aan versterking het grootst. Uit de onderlinge vergelijking blijkt dat de Vlaamse arbeidshoven over genoeg personeel beschikken. Omdat de huidige meting enkel ratio's laat zien, is het uiteindelijk niet bekend of de Vlaamse arbeidshoven over genoeg medewerkers beschikken.

De grafiek over rechtbanken van eerste aanleg laat zien dat de nood in Antwerpen het hoogst is. De spreker waarschuwt voor een risicovolle interpretatie van de statistieken voor de Franse afdeling van de Brusselse rechtbank van eerste aanleg. De bezetting lijkt er hoger dan gewenst of noodzakelijk, hoewel bekend is dat alle rechtbanken van eerste aanleg onderbezet zijn. De spreker herhaalt dat de grafieken enkel relatieve behoeftes aantonen. Het is niet verwonderlijk dat de Franstalige afdeling minder nood heeft aan versterking, aangezien er zeven jaar geleden door de akkoorden van Brussel-Halle-Vilvoorde twintig magistraten werden aangeworven.

De Luikse arbeidsrechtbank heeft het meest versterking nodig, gevolgd door de arbeidsrechtbank van Gent. Bij de ondernemingsrechtbanken staat de Franstalige afdeling in Brussel op één, gevolgd door Gent en Antwerpen. Ook bij de politierechtbanken doet de grootste nood zich voor bij de Franstalige afdeling in Brussel.

Slotopmerkingen

Piste 1 wordt verder verfijnd en ingezet. De juistheid van de volumes moet worden verbeterd. Hoewel ze meestal kloppen, doen zich nog enkele fouten voor die dankzij het beheersinstrument kunnen worden opgespoord. Er

gestion. Des directives d'enregistrement contraignantes seront rédigées. Le service d'appui bénéficiera d'une augmentation de personnel pour aider les magistrats à enregistrer correctement la charge de travail afin d'estimer les volumes avec une plus grande précision.

La deuxième piste sera utilisée pour créer la transversalité et mesurer les temps d'unité par dossier au lieu de les estimer.

Les responsables du projet de la mesure de la charge de travail ont remis un rapport bilingue et vulgarisé au ministre. Ce dernier est bien entendu mis à la disposition du Parlement.

Mme Fabienne Bayard revient sur les travaux qui seront poursuivis par le Collège des cours et tribunaux dans le cadre de ce projet de mesure de charge de travail. À ce stade, le travail porte sur des estimations de temps qui seront donc complétées et affinées par une mesure du temps réellement passé. Grâce à cette dernière, le Collège sera en mesure de comparer des résultats provenant de différents types d'entités et déterminer quelles entités ont les plus grands besoins.

À terme, cette mesure devrait pouvoir permettre de déterminer quel est le nombre total de magistrats et de membres du personnel dont les cours et tribunaux ont besoin pour pouvoir rendre une justice de qualité. Selon Mme Bayard, la deuxième piste de travail qui consiste à mesurer précisément le travail complète la première piste qui a consisté à faire des estimations.

Dans le cadre de cette deuxième piste de travail, l'on va mesurer le temps de travail des magistrats, des magistrats suppléants, des greffiers d'audience, mais aussi des greffiers qui sont en charge d'une partie de la gestion des affaires. Mme Bayard complète en affirmant que ne sera pas mesuré le travail des autres greffiers ni celui du personnel administratif pour lesquels l'on se dirigera probablement vers un calcul au ratio. À titre d'exemple purement formel, Mme Bayard avance que pour un magistrat, l'on pourrait déterminer un greffier d'audience et deux membres du personnel administratif.

Lors de cette deuxième phase, le Collège va spécifiquement se pencher sur la charge de travail liée aux dossiers et, pour les greffiers d'audience, cela sera simplifié par le fait que le temps de travail des greffiers d'audience est nécessairement lié à un dossier, ce qui

worden dwingende registratierichtlijnen uitgeschreven. De steundienst krijgt een personeelsuitbreiding om de magistraten te helpen bij de correcte registratie van de werklast, zodat de volumes juister kunnen worden ingeschat.

Piste 2 wordt gebruikt om transversaliteit te creëren en om de eenheidstijden per dossier te meten in plaats van te ramen.

De projectvoerders van de werklastmeting hebben een tweetalig leesbaar rapport voor leken overhandigd aan de minister. Uiteraard is het ook ter beschikking van het Parlement.

Mevrouw Fabienne Bayard komt terug op de werkzaamheden die door het College van de hoven en rechtbanken zullen worden voortgezet in het kader van dit project betreffende de werklastmeting. In dit stadium heeft het werk betrekking op tijdramingen, die dus zullen worden aangevuld met en verfijnd via een meting van de werkelijk bestede tijd. Dankzij die meting zal het College in staat zijn om van verschillende soorten entiteiten afkomstige resultaten te vergelijken en te bepalen welke entiteiten de grootste behoeften hebben.

Op termijn zou die meting het mogelijk moeten maken het totale aantal magistraten en personeelsleden te bepalen dat de hoven en rechtbanken nodig hebben om op kwalitatief hoogstaande wijze recht kunnen spreken. Volgens mevrouw Bayard vormt het tweede werkspoor, dat een nauwkeurige meting van het werk behelst, een aanvulling op het eerste werkspoor, dat erin bestond ramingen te verrichten.

In het kader van dat tweede werkspoor zal niet alleen de arbeidstijd worden gemeten van de magistraten, van de plaatsvervangende magistraten en van de zittingsgriffiers, maar ook van de griffiers die belast zijn met een deel van het beheer van de zaken. Ter aanvulling stelt mevrouw Bayard dat het werk van de andere griffiers niet zal worden gemeten, net zomin als dat van de administratieve personeelsleden, voor wie de berekening waarschijnlijk zal gebeuren op grond van ratio's. Bij wijze van louter formeel voorbeeld voert mevrouw Bayard aan dat voor één magistraat één zittingsgriffier en twee administratieve personeelsleden zouden kunnen worden ingezet.

In die tweede fase zal het College zich specifiek over de dossiergerelateerde werklast buigen. Voor de zittingsgriffiers zal dat eenvoudiger verlopen, doordat hun arbeidstijd noodzakelijkerwijs met een dossier verband houdt. Zulks is minder het geval voor een personeelslid

est moins le cas d'un membre du personnel qui, au sein du greffe, exerce toute une série de tâches distinctes plus difficiles à mesurer.

La méthode qui sera utilisée n'est pas encore déterminée à ce stade et un appel d'offres sera lancé vers différents fournisseurs chargés d'établir cette méthodologie en fonction des critères déterminés dans le cahier des charges, dont par exemple le fait que cette méthode ne doit pas alourdir la charge de travail des magistrats et des greffiers et que les résultats doivent être statistiquement pertinents à 95%.

Une méthode appliquée aux Pays-Bas a servi de source d'inspiration pour établir le cahier des charges, il s'agit de la méthode *multi modal opname* (MMO). Un fournisseur proposera peut-être cette méthode qui consiste à interroger par SMS sur une tranche horaire de 7h00 à 0h00, 7 jours sur 7, l'emploi du temps d'un magistrat. Alors qu'aujourd'hui, les estimations comportent des incertitudes, l'on interrogera demain les magistrats sur les dossiers sur lesquels ils sont en train de travailler avec une série de produits clés.

À l'issue de ce deuxième volet de recherches, l'on aboutira à un nombre total d'heures de travail qui permettront de déterminer si les magistrats ou les greffiers sont en surcharge de travail ou non et dans quelles catégories de produits ils sont occupés. Cette mesure de la charge de travail est indispensable pour aboutir à des résultats fiables et pour comparer les charges de travail afin que le Collège des cours et tribunaux répartisse de la manière la plus juste possible les ressources qui seront allouées aux cours et tribunaux par entités et au sein de celles-ci. Outre cette possibilité, ce deuxième volet va aussi permettre de déterminer le temps moyen occupé par produit clé.

Au niveau du calendrier prévu, Mme Bayard espère avoir opéré cette deuxième mesure rapidement pour présenter des résultats en septembre 2023 et les utiliser dans le cadre des plans de places vacantes à partir de 2024. Il s'agit aussi de revenir avec des données objectives qui permettront de présenter au prochain gouvernement les conditions à remplir et les ressources nécessaires si ce gouvernement souhaite offrir une justice de qualité.

Mme Bayard attire l'attention sur le fait que l'enregistrement des mesures de la charge de travail effraye un peu le terrain, mais le Collège incite les magistrats et

dat binnen de griffie een heel aantal verschillende en moeilijker meetbare taken uitvoert.

De methode die zal worden gebruikt, is in dit stadium nog niet vastgesteld en er zal een aanbesteding worden uitgeschreven voor verschillende dienstverleners die tot taak krijgen die methodologie vast te leggen volgens de in het bestek vastgestelde criteria. Als criteria gelden onder meer dat die methode de werklust van de magistraten en van de griffiers niet mag verzwaken, alsmede dat de resultaten statistisch relevant dienen te zijn ten belope van 95%.

Een in Nederland toegepaste methode heeft als inspiratiebron gediend om het bestek op te maken. Het betreft namelijk de "*multi-modal*"-opnamemethode (MMO). Een dienstverlener zal misschien die methode aanbieden. Ze bestaat erin dat per sms de tijdsbesteding van een magistraat wordt opgevraagd over de tijdspanne van 7 uur 's morgens tot middernacht én gedurende de volledige week. Thans bevatten de ramingen onzekerheden, maar in de toekomst zal met behulp van een aantal sleutelproducten aan de magistraten worden gevraagd aan welke dossiers zij aan het werken zijn.

Na afloop van dat tweede onderzoeksdeel zal een totaal aantal arbeidsuren worden verkregen, aan de hand waarvan zal kunnen worden bepaald of de werklust van de magistraten of van de griffiers al dan niet te hoog is en in welke productcategorieën de betrokkenen aan slag zijn. Die werklustmeting is onontbeerlijk om tot betrouwbare resultaten te komen en om de respectieve werklust onderling te kunnen vergelijken. Dat moet ervoor zorgen dat het College van de hoven en rechtbanken de middelen die de hoven en rechtbanken per entiteit en intern toegewezen zullen krijgen zo eerlijk mogelijk verdeelt. Naast die mogelijkheid zal men met dat tweede onderdeel tevens de gemiddeld aan elk sleutelproduct bestede tijd kunnen vaststellen.

Vervolgens gaat mevrouw Bayard in op het vooropgestelde tijdspad. In dat verband hoopt zij dat zij die tweede meting snel kan verrichten om de resultaten in september 2023 te kunnen voorstellen en om ze aan te wenden in het kader van de vacatureplannen vanaf 2024. Het is voorts de bedoeling om objectieve gegevens te verkrijgen die het mogelijk zullen maken om aan de volgende regering de voorwaarden voor te leggen waaraan moet worden voldaan en aan te geven welke middelen nodig zijn zo de regering kwaliteitsrechtspraak wil bieden.

Mevrouw Bayard attendeert erop dat de registratie van de werklustmetingen de mensen in het veld ietwat angst inboezemt, maar het College zet de magistraten

les membres du personnel à participer à cette mesure. Cette dernière sera effectuée sur une base volontaire uniquement. Évaluer le nombre de membres du personnel administratif par magistrat et greffier est aussi l'un des objectifs de cette deuxième mesure de la charge de travail.

M. Patrick Vandenbruwaene indique que la méthodologie du ministère public diffère de celle du Collège des cours et tribunaux. Le parquet s'appuie sur des processus qui sont enregistrés dans l'application informatique MaCH. Néanmoins, il est judicieux de comparer les résultats des deux méthodes afin de vérifier la correspondance des conclusions.

Les résultats actuels de tous les parquets correctionnels et tribunaux de police sont présentés en ce jour. Les processus liés aux dossiers dont on a tenu compte représentent 90% de la charge de travail. Le Collège du ministère public doit encore valider les résultats.

Contrairement au siège, le ministère public a une mission importante à remplir dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de la politique pénale. Il prépare également de nombreux avis sur les travaux législatifs et consulte les autorités administratives sur les plans de sécurité zonale. Ces processus ne sont pas liés au dossier et par conséquent, n'entrent pas dans la mesure de la charge de travail.

Le ministère public prend note des intentions du Collège des cours et tribunaux de lancer une application comme aux Pays-Bas pour l'enregistrement du temps de travail et a contacté son homologue néerlandais. Aux Pays-Bas, il s'avère que 40% du temps de travail des cadres moyens du ministère public se destine à des activités non liées aux dossiers, telles que la politique. L'intervenant aime l'idée de développer une application, mais note qu'un échantillon valide nécessite la coopération du terrain. Le Conseil des procureurs du Roi organise le 20 juin prochain une consultation interne à Chevetogne pour fournir des conseils au Collège du ministère public concernant la proposition.

M. Gerrit Franssen explique que les méthodes du ministère public et du Collège des cours et tribunaux possèdent de nombreux points communs, même si des différences d'accentuation existent. L'histoire de leur création diffère également.

Objectifs

Le ministère public associe la mesure de la charge de travail aux objectifs du programme relatif au *business*

en de personeelsleden ertoe aan om mee te werken aan die meting, die uitsluitend op vrijwillige basis zal plaatsvinden. Een evaluatie van het aantal administratieve personeelsleden per magistraat en per griffier is evenzeer een van de doelstellingen van die tweede werklasmeting.

De heer Patrick Vandenbruwaene geeft aan dat de methodologie van het openbaar ministerie verschilt van die van het College van de hoven en rechtbanken. Het parket baseert zich op werkprocessen die worden geregistreerd in de informatica-applicatie MaCH. Toch is het zinnig om de resultaten van beide methodes naast elkaar te leggen om te controleren of de conclusies gelijklopen.

De voorlopige resultaten van alle correctionele parketten en politieparketten liggen vandaag voor. De dossiergebonden werkprocessen die in rekening zijn gebracht, vertegenwoordigen 90% van de werklasm. Het College van het openbaar ministerie moet de resultaten wel nog valideren.

In tegenstelling tot de zetel heeft het openbaar ministerie een belangrijke opdracht te vervullen in het kader van het uitwerken en uitvoeren van het strafrechtelijk beleid. Ook bereidt het openbaar ministerie talrijke adviezen over wetgevend werk voor en pleegt het overleg met de bestuurlijke overheden in de zonale veiligheidsplannen. Deze werkprocessen zijn niet dossiergebonden en bijgevolg niet in de werklasmeting opgenomen.

Het openbaar ministerie neemt akte van de intenties van het College van de hoven en rechtbanken om naar Nederlands voorbeeld een app te lanceren voor de registratie van werktijden en heeft contact opgenomen met zijn Nederlandse tegenhanger. In Nederland bleek dat 40% van de werktijd van het middenkader van het openbaar ministerie werd besteed aan niet-dossiergebonden activiteiten zoals beleid. De spreker is te vinden voor het idee om een app te ontwikkelen maar merkt op dat voor een valide steekproef de medewerking van het terrein nodig is. De Raad van procureurs des Konings organiseert op 20 juni aanstaande een interne consultatie in Chevetogne om het College van het openbaar ministerie over het voorstel te adviseren.

De heer Gerrit Franssen legt uit dat de methodes van het openbaar ministerie en het College van de hoven en rechtbanken heel wat overeenkomsten vertonen, al zijn er accentverschillen. Ook de ontstaansgeschiedenis verschilt.

Doelstellingen

Het openbaar ministerie koppelt de werklasmeting aan de doelstellingen van het programma rond

process management (BPM, gestion des processus). La loi du 18 février 2014 relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire constitue la base juridique de la mesure de la charge de travail.

Autrefois, l'on avait l'habitude d'étudier un certain nombre de dossiers entrants et sortants sans s'attarder sur ce qui se passait dans l'intervalle. La mesure de la charge de travail vise à remédier à ce défaut et à rendre le fonctionnement des parquets et des tribunaux transparent.

Au ministère public, la charge de travail est non seulement mesurée, mais aussi gérée et réduite. Des directives sont rédigées et transmises sous la forme de circulaires aux entités en vue d'améliorer le fonctionnement. Un bon instrument pour des mesures objectives de la charge de travail est également indispensable. Le projet nécessite du temps.

En outre, le ministère public simule des scénarios hypothétiques afin d'en évaluer l'incidence. Compte tenu de la flexibilité relative du ministère public dans le cadre de la politique pénale, il pourrait décider de traiter certaines affaires en priorité ou de se montrer plus strict. Dans de tels cas, il importe d'étudier les conséquences de la décision afin de pouvoir en discuter avec le gouvernement en vue d'estimer les budgets. Grâce à cette approche, l'on peut également étudier, outre l'incidence d'un nombre croissant de dossiers, l'incidence d'une nouvelle législation.

Enfin, la mesure de la charge de travail offre davantage de maturité au ministère public et permet de développer une plus grande autonomie. L'allocation des ressources pourra être mieux adaptée aux besoins futurs. Tant le ministère public que la politique sont disposés à utiliser les ressources limitées aussi efficacement que possible.

Projet

Afin d'élaborer une meilleure répartition des ressources, des statistiques sont collectées et des avis sont formulés. À l'instar du Collège des cours et tribunaux, le ministère public fonctionne avec des produits, des volumes et des temps d'unité. Pour déterminer les temps d'unité, l'ensemble des processus et des activités nécessaires pour un produit sont pris en considération. Il s'agit notamment des recherches, des assignations et des PV.

La mesure de la charge de travail nourrit le modèle d'allocation. Les activités liées aux dossiers représentent la majorité de la charge de travail. En particulier en appel, les magistrats ont toutefois des tâches politiques supplémentaires. Certains siègent dans des réseaux

business process management (BPM, procesbeheer). De juridische basis van de werklasmeting is de wet van 18 februari 2014 betreffende de invoering van een verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie.

Vroeger bestond de gewoonte om het aantal binnenkomende en uitgaande dossiers te bestuderen zonder aandacht te hebben voor wat tussendoor gebeurde. De werklasmeting is bedoeld om dit euvel te verhelpen en de werking van de parketten en rechtbanken transparant te maken.

In het openbaar ministerie wordt de werklasmeting niet enkel gemeten maar ook beheerd en verminderd. Er worden richtlijnen opgesteld die in de vorm van omzendbrieven worden opgelegd aan de entiteiten teneinde de werking te verbeteren. Een goed instrument voor objectieve metingen van de werklasmeting is dan ook onontbeerlijk. Het project neemt tijd in beslag.

Daarenboven simuleert het openbaar ministerie hypothetische scenario's om hun impact te bestuderen. Aangezien het openbaar ministerie in het kader van het strafrechtelijk beleid relatief flexibel is, zou het kunnen besluiten om bepaalde zaken prioritair te behandelen of om strenger op te treden. In zulke gevallen is het belangrijk om de gevolgen van de beslissing te onderzoeken zodat ze kunnen worden besproken met de overheid om budgetten in te schatten. Dankzij deze benadering kan naast de impact van een groeiend aantal dossiers ook de impact van nieuwe wetgeving worden onderzocht.

Tot slot verschaft de werklasmeting het openbaar ministerie meer maturiteit en kan het een grotere autonomie opbouwen. De middelenallocatie zal beter kunnen worden aangepast aan toekomstige behoeften. Zowel het openbaar ministerie als de politiek zijn erbij gebaat om de beperkte middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Opzet

Om een betere middelenverdeling uit te werken, worden statistieken verzameld en adviezen opgesteld. Net zoals het College van de hoven en rechtbanken werkt het openbaar ministerie met producten, volumes en eenheidstijden. Voor het bepalen van de eenheidstijden worden alle processen en activiteiten in rekening gebracht die nodig zijn voor een product. De spreker denkt daarbij onder andere aan onderzoeken, dagvaardingen en pv's.

De werklasmeting voedt het allocatiemodel. Dossiergebonden activiteiten zijn goed voor het merendeel van de werklasmeting. Zeker in hoger beroep hebben magistraten echter bijkomende beleidstaken. Sommigen zetelen in expertisenetwerken, zonale veiligheidsraden

d'expertise, dans des conseils de sécurité zonale ou dans des équipes de concertation de recherches. Les activités non liées aux dossiers ne sont pas négligées.

Afin de calculer les besoins de personnel, il convient de tenir compte du temps de travail et des absences d'un magistrat.

Le BPM contribue à l'exécution des mesures et à une meilleure comparaison ultérieure des entités. Comment un PV est-il dressé dans la section de la jeunesse et dans les sections policières et correctionnelles? Une meilleure base de comparaison favorise la transversalité.

Historique du projet

Entre 2007 et 2011, le ministère public a rédigé une série de rapports de première génération desquels il s'avère que la charge de travail plus élevée dans certaines entités s'explique par une méthode de travail différente. Le ministère public a développé un projet positif d'appui qui aide les entités à s'aligner et à mieux gérer leur fonctionnement.

La loi de 2014 a contraint à un projet de migration de grande envergure. Toutes les requêtes ont dû être converties pour transférer l'ancien programme informatique de la gestion des dossiers REATPI vers MaCH. Cette tâche est clôturée.

En 2017-2018, le ministère public a mis en place un nouvel outil destiné à favoriser la coopération interne. Pendant la pandémie, cet outil a permis de poursuivre le travail.

Ce travail a abouti à un programme désormais à mi-parcours. Les premiers résultats sont disponibles pour la plupart des sections. Bien qu'ils doivent encore être validés et abordés avec les chefs de corps en juin, l'intervenant assure que le travail suit son cours.

Au sein du ministère public, l'élaboration de la mesure de la charge de travail a nécessité environ le même nombre d'heures de travail que dans le cas des magistrats. Des unités uniformes sont nécessaires pour une comparaison correcte des entités. Les efforts du BPM visent à optimiser le fonctionnement de l'organisation. La mesure de la charge de travail s'appuie sur cette base. En fin de compte, le Collège des cours et tribunaux et le ministère public atteignent, par des voies différentes, le même résultat.

Mme Pascaline Mugisho rappelle le choix du ministère public de ne pas privilégier une approche par dossier, mais plutôt d'adopter une approche par processus. À cet effet, la technique de l'exploration des processus

ou de rechercheoverlegteams. Niet-dossiergebonden activiteiten worden niet over het hoofd gezien.

Om de personeelsbehoeften te kunnen berekenen, moeten de werktijd en afwezigheden van een magistraat in rekening worden gebracht.

BPM helpt om de metingen te kunnen uitvoeren en achteraf beter te kunnen vergelijken tussen de entiteiten. Hoe wordt een pv opgesteld in de jeugdsectie en hoe in de politionele en correctionele secties? Een betere basis voor vergelijkingen bevordert de transversaliteit.

Projecthistoriek

Tussen 2007 en 2011 heeft het openbaar ministerie een reeks eerstegeneratierapporten opgesteld, waaruit blijkt dat de hogere werklust in sommige entiteiten te verklaren is door een verschillende werkwijze. Het openbaar ministerie heeft een ondersteunend, positief project opgezet dat de entiteiten helpt om hun werking op elkaar af te stemmen en werking beter te beheren.

De wet van 2014 noopte tot een omvangrijk migratieproject. Voor de overstap van het oude informaticaprogramma voor dossierbeheer REATPI naar MaCH moesten alle queries worden geconverteerd. Dit proces is afgerond.

In 2017-2018 heeft het openbaar ministerie een nieuwe tool aangeschaft die de interne samenwerking bevordert. Tijdens de coronacrisis kon het werk mede dankzij deze tool gewoon doorgaan.

Het werk mondt uit in een programma dat nu halfweg zit. Voor meerdere secties zijn de eerste resultaten beschikbaar. Hoewel ze nog moeten worden gevalideerd en in juni met de korpschefs worden besproken, verzekert de spreker dat het werk volgens schema verloopt.

Binnen het openbaar ministerie zijn er ongeveer evenveel manuren naar de uitwerking van de werklustmeting gegaan als bij de zetelmagistraten. Voor de correcte vergelijking van entiteiten zijn uniforme eenheden noodzakelijk. De BPM-inspanning dient om de werking van de organisatie te stroomlijnen. De werklustmeting bouwt daarop voort. Uiteindelijk bereiken het College van de hoven en rechtbanken en het openbaar ministerie via een andere weg dezelfde uitkomst.

Mevrouw Pascaline Mugisho brengt in herinnering dat het openbaar ministerie niet heeft gekozen voor een aanpak per dossier, maar voor een aanpak per proces. In dat kader werd de techniek van procesverkenning

(*process mining*) a été utilisée pour identifier ce qui se produit dans les différentes entités et les processus qui sont exécutés le plus souvent dans ces dernières. C'est ainsi qu'ont pu être identifiés les processus qui ont cours au niveau correctionnel, en jeunesse, etc. Ces processus ont été modélisés sous forme de BPM. Pour chaque processus sont détaillées les activités qui sont effectuées.

Cette approche par processus va permettre à toutes les entités de décrire leurs activités et de détecter les modes opératoires standards appliqués par la majorité. L'avantage de cette approche est que le processus reste valable, quel que soit le type de dossier abordé (dossier de vol, d'agression...). L'enregistrement des personnes (le processus) passera toujours par les mêmes étapes: réception de la personne lésée, enregistrement de ses coordonnées... Les activités restent les mêmes, peu importe le changement du système d'enregistrement, car les processus sont prédéfinis.

Un autre avantage de cette approche par processus est que l'on va pouvoir mesurer l'efficacité des processus effectués dans les parquets dans le cadre du traitement des dossiers, ce qui va permettre d'éventuelles améliorations de ces processus.

Les cinq grandes étapes de l'approche par processus commencent d'abord par l'identification et la modélisation des processus de travail sous forme de ce que l'on appelle dans le jargon le *business process management* (BPM). Vient ensuite la deuxième étape qui est l'identification des sources de données et des marqueurs d'exécution du processus. La troisième étape est constituée par le comptage des volumes des processus sur une période donnée. L'intervenante indique qu'à ce stade, les résultats de cette troisième étape sont déjà disponibles pour les chambres correctionnelles et les parquets de police. Dans ces différentes sections, il est maintenant possible de déterminer combien de fois des personnes lésées ont été enregistrées ou combien de fois des citations directes ont eu lieu. Il s'agit de processus à analyser qui ont été déterminés de commun accord. Cette étape est suivie par la collecte des données sur les temps d'exécution des processus. Ces temps doivent être connus pour évaluer la charge de travail. À ce sujet, s'il y a une source de données fiables pour la mesure des volumes des processus, l'intervenante déplore ne pas avoir eu accès à des données pour les temps d'exécution des activités des processus. Une collecte de données a donc dû être organisée à cette fin et c'est pourquoi cette demande a été envoyée aux parquets correctionnels, de police et de la jeunesse dans un premier temps. Cette collecte a permis d'obtenir des données représentatives au niveau national pour ce qui est des temps d'exécution

(*process mining*) gebruikt om vast te stellen wat er in de verschillende entiteiten gebeurt en welke processen daar het vaakst worden uitgevoerd. Aldus konden de processen worden geïdentificeerd die op correctioneel niveau, in de jeugdrechtbank enzovoort gangbaar zijn. Die processen werden in BPM-modellen gegoten. Voor elk proces worden de daarbij verrichte activiteiten gedetailleerd beschreven.

Die procesgewijze aanpak zal alle entiteiten in staat stellen hun activiteiten te beschrijven en zal het mogelijk maken vast te stellen welke standaardwerkwijzen door de meeste entiteiten worden toegepast. Het voordeel van die aanpak is dat het proces geldig blijft ongeacht het type dossier (diefstal, agressie enzovoort). De registratie van personen (het proces) zal telkens volgens dezelfde etappes verlopen: het onthaal van de benadeelde persoon, de registratie van diens gegevens enzovoort. De activiteiten blijven dezelfde, ongeacht de verandering van het registratiestelsel, aangezien de processen vooraf zijn vastgelegd.

Een ander voordeel van die procesgewijze aanpak is dat men de doeltreffendheid zal kunnen meten van de processen die de parketten in het kader van de dossierbehandeling uitvoeren, wat eventuele verbeteringen van die processen mogelijk zal maken.

De procesgewijze aanpak bestaat uit vijf grote fasen. Ten eerste de identificatie en de weergave in modellen van de werkprocessen, in de vorm van wat men in het jargon het *business process management* (BPM) noemt. De tweede fase is de identificatie van de gegevensbronnen en de uitvoeringsmarkers van het proces. In de derde fase worden de volumes van de processen over een gegeven periode geteld. De spreker stipt aan dat de resultaten van die derde fase nu al beschikbaar zijn voor de correctionele kamers en de politieparketten. In die verschillende secties kan men vandaag reeds bepalen hoe vaak benadeelde personen werden geregistreerd of hoe vaak rechtstreekse dagvaardingen hebben plaatsgevonden. Deze te analyseren processen werden in onderlinge overeenstemming vastgelegd. Na die fase volgt de inzameling van gegevens over de uitvoeringstijden van de processen. Die informatie is nodig om de werklust te kunnen evalueren. Wat dat betreft, bestaat er weliswaar een bron van betrouwbare gegevens voor het meten van de procesvolumes, maar de spreker betreurt dat ze geen toegang heeft gehad tot gegevens voor de uitvoeringstijden van de procesactiviteiten. Daartoe moest dus een gegevensinzameling worden georganiseerd; die vraag werd daarom in een eerste fase gericht aan de correctionele parketten, de politieparketten en de jeugdparketten. Dankzij die inzameling werden de gegevens verkregen die op nationaal niveau representatief zijn voor de uitvoeringstijden van de

des activités et des processus. Un temps d'exécution médian a pu être calculé pour ces parquets, permettant d'établir un temps utilisable au niveau national pour chaque processus de travail.

Cela aboutit enfin à la cinquième étape permettant le calcul de la charge de travail basé uniquement sur les processus critiques. Ainsi, pour la section correctionnelle des parquets, environ 75 processus de travail ont pu être identifiés. En se basant sur les rapports remis en 2015 et sur la base du *process mining*, Mme Mugisho et son équipe ont pu estimer que sur ces 75 processus, les 16 processus les plus importants en termes de volume de travail ou de temps de traitement représentaient plus ou moins 90% de la charge de travail totale des parquets correctionnels. Les 32 processus les plus importants représentaient quant à eux 98% de la charge de travail. Dès lors, sur ces 75 processus, plus ou moins 50% d'entre eux ne représentent que 2% de la charge de travail au sein des parquets correctionnels. Ce sont ces processus-là qui sont appelés processus non critiques. Mme Mugisho et son équipe ont délibérément choisi de se pencher sur les processus critiques, car ils représentent la plus grosse part de la charge de travail.

Les processus non critiques seront traités une fois que les processus critiques auront été traités en priorité.

Au final, des résultats pour déterminer l'ampleur de la charge de travail ont ainsi pu être définis pour la section correctionnelle et la section police des parquets entre 2017 et 2022 avec des mises à jour mensuelles. Ces données révélant la charge de travail sont disponibles à l'échelle nationale et pour chaque parquet, qui peut ainsi analyser le temps de travail qu'il a consacré à l'enregistrement des personnes lésées ou bien à n'importe quel autre processus.

La mesure de la charge de travail englobe plusieurs entités qui vont des parquets correctionnels aux parquets de la jeunesse en comprenant les parquets de police et les auditorats. Cette mesure commence par la globalisation et le *business process management* (BPM). Ce BPM est actuellement achevé pour ce qui concerne les procédures critiques. Les chiffres estimant la mesure de la charge de travail sont dès à présent disponibles pour les parquets correctionnels et les parquets de police. Des améliorations doivent être apportées pour certaines entités afin de disposer à l'avenir de toutes les données permettant d'estimer la charge de travail: c'est le cas des parquets de jeunesse, des parquets civils, des auditorats civils et de l'auditorat général pour lesquels le Bureau WLM/BPM a encore besoin de directives nationales d'enregistrement pour pouvoir estimer le volume des processus qui sont traités. Des

activiteiten en de processen. Er kon voor die parketten een mediane uitvoeringstijd worden berekend op basis waarvan een tijd kon worden vastgelegd die op landelijk niveau voor elke werkproces bruikbaar is.

Dat brengt ons uiteindelijk bij de vijfde fase, waarin de werklast kan worden berekend. Die berekening was uitsluitend op de kritieke processen gebaseerd. Zo konden voor de correctionele afdeling van de parketten ongeveer 75 werkprocessen worden geïdentificeerd. Op basis van de rapporten die voor 2015 werden ingediend en op basis van de *process mining* zijn mevrouw Mugisho en haar team tot de inschatting gekomen dat de 16 belangrijkste processen op het vlak van werkvolume of behandelings-tijd (op een totaal van 75 processen) ongeveer 90% van de totale werklast van de correctionele parketten vertegenwoordigden. De 32 belangrijkste processen vertegenwoordigden 98% van de werklast. Bijgevolg vertegenwoordigt ongeveer 50% van de 75 processen slechts 2% van de werklast bij de correctionele parketten. Die processen worden niet-kritieke processen genoemd. Mevrouw Mugisho en haar team hebben er doelbewust voor gekozen zich te buigen over de kritieke processen, aangezien die het grootste deel van de werklast vertegenwoordigen.

De niet-kritieke processen zullen worden behandeld na de kritieke processen, die voorrang hebben.

Uiteindelijk werden op die manier en via maandelijkse updates de resultaten voor het bepalen van de omvang van de werklast verkregen voor de correctionele afdeling en de politieafdeling van de parketten tussen 2017 en 2022. Die werklastgegevens zijn voor het hele land en voor elk parket beschikbaar. De parketten kunnen op die manier dus nagaan hoeveel werktijd werd besteed aan de registratie van benadeelde personen of aan eender welk ander proces.

De werklastmeting behelst meerdere entiteiten, gaande van de correctionele parketten tot de jeugdparketten over de politieparketten en de auditoraten. Die meting begint bij de globalisering en het *business process management* (BPM). Die BPM is thans voltooid voor de kritieke procedures. De cijfers voor de raming van de werklast zijn thans beschikbaar voor de correctionele parketten en de politieparketten. Voor bepaalde entiteiten zijn nog verbeteringen nodig, teneinde in de toekomst te kunnen beschikken over alle gegevens die nodig zijn om de werklast te ramen: dat is meer bepaald het geval voor de jeugdparketten, de burgerlijke parketten, de burgerlijke auditoraten en het auditoraat-generaal waarvoor het bureau BPM/WLM nog nationale registratierichtlijnen nodig heeft alvorens het volume van de behandelde processen te kunnen ramen. Er werden nog geen projecten gemeten voor de werklast bij het federaal parket,

projets n'ont pas encore été mesurés du point de vue de la charge de travail au sein du parquet fédéral, du parquet général et des auditorats correctionnels. Le travail se poursuit dans les autres matières.

B. Questions et observations des membres

M. Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen) souligne que les exposés étaient parfois techniques. Le sujet ne peut pas toujours être vulgarisé. En outre, le membre reste sur sa faim, car les mesures de la charge de travail ne sont pas encore terminées.

Le membre comprend pourquoi les dossiers entrants et non sortants ont été étudiés dans la première phase. Dans les affaires pénales, se pose toutefois la question de savoir si ce choix ne donne pas une image faussée. Le service d'étude dispose de statistiques détaillées sur les suites données aux infractions au cours des cinq dernières années: assignation finale, encore à l'étude ou classées. Le nombre d'assignations est souvent faible. À la suite de l'affaire 3M, le membre a demandé des informations sur le nombre d'assignations dans les dossiers environnementaux. Un arrondissement a émis 0% d'assignation au cours des cinq dernières années, un autre 12%.

Les magistrats du parquet déclarent qu'ils devraient davantage assigner. Ils se rendent toutefois compte que le nombre d'affaires susceptibles d'être traitées en un mois est restreint. C'est pourquoi ils opèrent des choix. En fonction des capacités disponibles, le parquet décide de ne pas assigner certaines affaires. Dans ces cas, il existe des procédures administratives, des règlements à l'amiable et des classements. Concernant les affaires pénales, est-il judicieux de s'appuyer sur les dossiers entrants au cours des trois dernières années pour mesurer la charge de travail? Il convient de tenir compte de la prudence du parquet.

Concernant l'application d'enregistrement néerlandaise, l'orateur souligne qu'un tel instrument ne peut qu'être correctement utilisé si tous les collaborateurs répondent honnêtement aux questions. Tout environnement de travail se compose de collaborateurs avec une autre éthique de travail ou mentalité. Pour les magistrats, aucun temps de travail n'est défini par contrat de travail. Dans quelle mesure l'application est-elle fiable?

Tient-on compte de la durée idéale ou normale d'une procédure? Dans sa propre étude, la magistrature néerlandaise a attaché une importance capitale à ces données. Les intervenants ont-ils tenu compte du fait qu'une affaire type doit être réglée dans un certain délai ou ce critère est-il de moindre importance?

het parket-generaal en de correctionele auditoraten. Het werk wordt voortgezet in de andere domeinen.

B. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen) stipt aan dat de uiteenzettingen soms wat technisch waren. Het onderwerp kan niet altijd in gemakkelijke taal worden uitgedrukt. Bovendien blijft het lid wat op zijn honger zitten omdat de werklasmetingen nog niet zijn afgerond.

Het lid begrijpt waarom in fase 1 de instroom werd bestudeerd in plaats van de uitstroom. In strafzaken stelt zich echter de vraag of deze keuze geen vertekend beeld geeft. De studiedienst beschikt over gedetailleerde statistieken over het gevolg dat de voorbije vijf jaar aan misdrijven is gegeven: finale dagvaarding, nog in onderzoek of sepot. Vaak ligt het aantal dagvaardingen laag. Naar aanleiding van de 3M-zaak heeft het lid informatie opgevraagd over het aantal dagvaardingen in leefmilieuzaken. Eén arrondissement laat in de voorbije vijf jaar 0% dagvaardingen optreden, een ander arrondissement 12%.

Parketmagistraten geven aan dat ze meer zouden willen dagvaarden. Ze beseffen echter dat het aantal zaken dat in een maand kan worden behandeld, beperkt is. Daarom maken ze keuzes. Afhankelijk van de beschikbare capaciteit beslist het parket om bepaalde zaken niet te dagvaarden. In zulke gevallen komt het tot administratieve afhandelingen, minnelijke schikkingen en sepot. Is het voor strafzaken dan wel een goed idee om de instroom gedurende de voorbije drie jaar als vertrekpunt te nemen voor de werklasmeting? Er moet rekening worden gehouden met de terughoudendheid van het parket.

In verband met de Nederlandse registratie-app wijst de spreker erop dat een dergelijk instrument alleen correct kan worden gebruikt als alle medewerkers eerlijk op de vragen antwoorden. Elke werkomgeving heeft wel mensen met een andere werkethiek of ingesteldheid. Voor magistraten is er geen werktijd vastgelegd per arbeidsovereenkomst. In hoeverre is de app betrouwbaar?

Is er rekening gehouden met de ideale of normale doorlooptijd van een procedure? De Nederlandse magistratuur hechtte bij haar eigen onderzoek belang aan dergelijke gegevens. Hebben de genodigden er mee gehouden dat een doorsneezaak binnen een bepaalde periode moet worden afgehandeld of is deze parameter van geringer belang?

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) déplore que le rapport vulgarisé dont a parlé M. Hobin concerne uniquement le parquet.

La dernière diapositive de la présentation de Mme Bayard précisait que le ministère public réfléchit à “un exercice similaire”. Pourquoi le siège et le ministère public ont-ils opté pour une autre approche?

Peut-on déjà tirer des conclusions des résultats qu’ont présentés les intervenants aujourd’hui? Ne peut-on pas constater où il y a trop ou trop peu de magistrats, ou où il y a un déficit global? Les résultats fournissent-ils des informations sur le fonctionnement et les délais des différentes entités?

Les comités de direction ont été informés du rapport du Collège des cours et tribunaux le 18 mars. Comment se déroule l’interaction avec le comité? Le comité peut-il réagir ou expliquer pourquoi il dispose d’éventuels chiffres différents? Est-il vrai que les chefs de corps n’ont pas encore été informés?

Les résultats actuels conduisent-ils à des analyses plus approfondies des processus de travail ou est-ce encore trop tôt? La deuxième phase doit permettre à la fin de l’année 2023 d’élaborer de véritables plans de personnel par entité et de supprimer éventuellement les cadres réglementaires. Est-ce également l’objectif des intervenants?

Le 3 mai dernier, le ministre de la Justice a déclaré devant la commission que l’introduction de cadres flexibles pourrait constituer une étape intermédiaire vers le modèle d’allocation. Les collèges auront ainsi la possibilité de mieux utiliser leurs ressources, indépendamment des cadres juridiques. Les intervenants partagent-ils l’avis du ministre?

M. Philippe Pivin (MR) rebondit sur une observation de Mme Bayard qui remarque que cette mesure de la charge de travail a pour principal objectif d’améliorer le service aux citoyens. À ce sujet, M. Pivin remarque qu’au fil des exposés, il n’a jamais vu apparaître le délai d’attente du citoyen avant de voir le litige dans lequel il est impliqué arriver devant une juridiction. Les analystes se sont penchés sur le temps de traitement que prennent les dossiers en espérant arriver un jour aux mesures précises. Le député se demande dans quelle mesure le temps d’attente du citoyen ne devrait pas être ajouté à cette analyse, car une fois que la charge de travail sera mesurée et que les moyens auront été ajoutés ou mieux répartis, le temps d’attente du citoyen restera.

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) betreurt dat het leesbare rapport dat de heer Hobin vermeldde, enkel het parket betreft.

Op de laatste slide van de presentatie van mevrouw Bayard staat dat het openbaar ministerie nadenkt “over een gelijkaardige oefening”. Waarom hebben de zetel en het openbaar ministerie gekozen voor een andere benadering?

Kunnen er al conclusies worden getrokken uit de resultaten die de genodigden vandaag hebben voorgesteld? Kan er niet worden vastgesteld waar er te veel of te weinig magistraten zijn of dat er overal een tekort is? Verschaffen de resultaten informatie over de werking van en doorlooptijden in de verschillende entiteiten?

De directiecomités zijn op 18 maart ingelicht over het rapport van het College van de hoven en rechtbanken. Hoe verloopt de wisselwerking met het comité? Kan het comité reageren of argumenteren waarom het eventueel over afwijkende cijfers beschikt? Klopt het dat de korpschefs nog niet zijn ingelicht?

Zullen de voorliggende resultaten leiden tot diepere analyses van werkprocessen of is het daarvoor nog te vroeg? Fase 2 zou eind 2023 moeten toelaten om echte personeelsplannen per entiteit op te stellen en eventueel de reglementaire kaders af te schaffen. Is dat ook het streefdoel van de genodigden?

Op 3 mei jongstleden verklaarde de minister van Justitie in de commissie dat de invoering van flexibele kaders een tussenstap kan vormen naar het allocatiemodel. Zo krijgen de colleges de mogelijkheid om hun middelen beter in te zetten los van de wettelijke kaders. Zijn de gastsprekers het eens met de minister?

De heer Philippe Pivin (MR) gaat in op een opmerking van mevrouw Bayard, die stelt dat deze werklasmeting er vooral toe strekt de dienstverlening aan de burgers te verbeteren. De heer Pivin wijst erop dat tijdens de uiteenzettingen nooit aan bod is gekomen hoeveel geduld een burger moet oefenen alvorens het geschil waarbij hij betrokken partij is door een rechtbank wordt behandeld. Er werd onderzocht hoelang het duurt om een dossier te behandelen, in de hoop ooit tot de nauwkeurige meting daarvan te komen. De spreker vraagt in hoeverre de wachttijd van de burger daar niet aan zou moeten worden toegevoegd, want als de werkdruk eenmaal is gemeten en er in extra middelen werd voorzien of die beter werden verdeeld, zal de burger nog steeds geduld

C'est pourquoi M. Pivin voudrait savoir comment cet aspect du temps d'attente sera intégré dans les analyses.

Ensuite, à Bruxelles, il semble que la proportion d'affaires à traiter est élevée alors que, selon les intervenants, "le temps d'unité attaché à ces affaires ne concernait que le temps d'unité moyen d'affaires civiles plus simples". M. Pivin voudrait obtenir des clarifications sur cette formulation qui lui apparaît un peu obscure.

Enfin, revenant sur le système MAC, M. Pivin voudrait savoir s'il n'est plus d'aucune utilité ou bien s'il a encore un rôle à jouer. Dans la mesure où un cahier des charges va demander des conseils, M. Pivin s'interroge sur la disponibilité d'une solution déjà présente avec ce système MAC. Est-il possible d'affiner ce dernier ou est-il carrément inutilisable?

Il ne sera peut-être pas facile de consulter les magistrats par SMS. Des *timesheets* ne seraient-elles pas plus indiquées?

Mme Marijke Dillen (VB) se réjouit de la lisibilité du rapport et accepte volontiers la proposition de M. Hobin d'expliquer en détail la mesure de la charge de travail.

Pourquoi travaille-t-on avec plusieurs méthodologies? N'est-il pas préférable d'adopter la même méthode afin de simplifier la comparaison?

Selon M. Hobin, les magistrats du siège ont consacré entre 20 000 et 40 000 heures de travail à la mesure de la charge de travail. Comment explique-t-on l'importante fourchette de cette estimation?

À Bruxelles, il convient d'analyser la charge de travail tout autrement en raison de la grande spécificité des dossiers traités. La même approche s'applique-t-elle à Anvers en raison de l'incidence du port?

Pourquoi les dossiers de construction en première instance et devant le tribunal de l'entreprise ne génèrent-ils pas la même charge de travail?

Dans le calcul de la charge de travail, tient-on compte des magistrats effectifs ou aussi des remplaçants?

D'ici la fin de 2023, des résultats définitifs devraient être disponibles, permettant ainsi au prochain ministre de la Justice de s'atteler à la tâche. Bénéficiera-t-on d'un aperçu de l'ensemble des besoins concrets de tous les cours et tribunaux? Connaitra-t-on le nombre

doivent oeffenen vooraleer zijn zaak wordt behandeld. Daarom vraagt de heer Pivin hoe het onderzoek rekening zal houden met die wachttijd.

In Brussel blijkt dat er naar verhouding veel zaken te behandelen zijn, terwijl de sprekers stellen dat de aan die zaken verbonden eenheidstijd alleen de gemiddelde eenheidstijd betrof voor eenvoudigere burgerrechtelijke zaken. De heer Pivin vraagt toelichting over die formulering, daar hij ze ietwat onduidelijk vindt.

Tot slot gaat de spreker in op het MaCH-systeem. De heer Pivin vraagt of het geen enkel nut meer heeft dan wel of er nog een rol voor is weggelegd. Voor zover de opmaak van een bestek specificaties zal moeten omvatten, vraagt de heer Pivin of dit MaCH-systeem misschien al een oplossing kan aanreiken. Kan het worden verfijnd of is het ronduit onbruikbaar?

Het zal misschien niet eenvoudig zijn om de magistraten per sms te raadplegen. Zouden *timesheets* niet geschikter zijn?

Mevrouw Marijke Dillen (VB) kijkt uit naar het leesbare rapport en gaat graag in op het voorstel van de heer Hobin over de gedetailleerde toelichting bij de werklasmeting.

Waarom is er met verschillende methodologieën gewerkt? Is het niet wenselijker om dezelfde methode toe te passen om de vergelijking te vergemakkelijken?

Volgens de heer Hobin hebben zetelmagistraten tussen de 20 000 en de 40 000 manuren in de werklasmeting besteed. Wat verklaart de grote vork in de inschatting?

In Brussel dient de werklasmeting heel anders te worden bekeken aangezien er zeer specifieke dossiers worden behandeld. Gaat dezelfde redenering op voor Antwerpen vanwege de impact van de haven?

Wat verklaart dat bouwzaken in eerste aanleg en bouwzaken in de ondernemingsrechtbank niet dezelfde werklasmeting veroorzaken?

Is er bij de berekening van de werklasmeting enkel rekening gehouden met effectieve magistraten of ook met plaatsvervangers?

Tegen eind 2023 zouden er definitieve resultaten beschikbaar zijn waarmee de volgende minister van Justitie aan de slag kan. Komt er een overzicht van alle concrete noden in alle hoven en rechtbanken? Zal bekend zijn hoeveel magistraten er bijkomend nodig zijn

de magistrats supplémentaires nécessaire afin qu'ils puissent exercer leur métier avec professionnalisme et d'effacer ce déficit?

M. Nabil Boukili (PVDA-PTB) revient sur la nécessité de la mesure de la charge de travail. Le ministre affirme que le cadre n'est plus d'actualité après sa dernière révision, qui daterait de 2013. Pour quelles raisons ce cadre est-il dépassé? Si ce cadre n'est plus d'actualité, est-il possible de savoir s'il est trop faible ou trop élevé?

Pour ce qui est de la légalité de la mesure de la charge de travail, M. Boukili cite la base légale pour la compétence des collèges: l'évaluation de la charge de travail se trouve dans l'article 185/6 du Code judiciaire. Les critères qui permettent de mesurer la charge de travail font l'objet d'une large délégation au gouvernement, alors que le Conseil d'État remarque que c'est une compétence exclusive du législateur. En fonction de cela, la légalité de la procédure entamée pour mesurer cette charge de travail est questionnée. M. Boukili demande aux intervenants s'ils pensent que la méthodologie et les critères sont suffisamment définis par la loi pour permettre de tirer les conséquences de cette mesure et l'appliquer à toute l'organisation judiciaire. Peut-on faire mesurer la charge de travail sans que les critères de mesure n'aient pas été précisés par la loi?

En termes de méthodologie, lorsque les unités de temps pour le traitement moyen de chaque type de dossier ont été fixées pour permettre de mesurer la charge de travail, les analystes indiquent avoir tenu compte du temps nécessaire pour faire un travail efficace. Cependant, est-ce que le temps nécessaire aux écoutes des justiciables, notamment en matière pénale, a été pris en compte? Par ailleurs, le député imagine que la base de calcul est le temps moyen occupé actuellement par un magistrat pour traiter ses dossiers. Or ce calcul intervient à un moment où la charge de travail est très forte et peut-être moins représentative du temps nécessaire à traiter correctement un dossier. Est-ce que les magistrats ont été consultés à la suite de la détermination des temps moyens? Ont-ils pu corriger les temps considérés? Les magistrats ont-ils été interrogés pour leur demander le temps idéal qu'ils consacraient aux différents dossiers en garantissant une qualité d'écoute des justiciables? Est-ce que les délais de traitement des dossiers ont été également pris en compte dans la mesure de la charge de travail? L'arriéré judiciaire est important et il faut en tenir compte.

opdat ze hun beroep professioneel kunnen uitoefenen en opdat het tekort wordt weggewerkt?

De heer Nabil Boukili (PVDA-PTB) gaat in op de nood aan een werklasmeting. De minister zegt dat het personeelsbestand niet langer op de werkelijkheid is afgestemd, daar de laatste aanpassing van 2013 zou dateren. Waaruit blijkt dat het personeelsbestand achterhaald is? Als het niet meer op de werkelijkheid is afgestemd, zijn er dan te veel of te weinig personeelsleden?

Wat de wettigheid van de werklasmeting betreft, verwijst de heer Boukili naar de wettelijke grondslag voor de bevoegdheid van de colleges: de evaluatie van de werklasmeting staat in artikel 185/6 van het Gerechtelijk Wetboek. De criteria voor de werklasmeting worden grotendeels aan de regering gedelegeerd, terwijl de Raad van State opmerkt dat zulks een exclusieve bevoegdheid van de wetgever betreft. Op grond daarvan wordt de wettigheid van de aangevatte procedure tot werklasmeting in twijfel getrokken. De heer Boukili vraagt de sprekers of zij van oordeel zijn dat de methodologie en de criteria voldoende zijn vastgelegd in de wet om conclusies te kunnen trekken uit die werklasmeting en ze op de gehele rechterlijke organisatie toe te passen. Kan een werklasmeting plaatsvinden zonder dat de meetcriteria bij wet werden bepaald?

Qua methodologie wijzen de onderzoekers erop dat ze bij het vastleggen van de eenheidstijden om in het raam van de werklasmeting de gemiddelde behandeltermijn van elk type zaak te bepalen rekening hebben gehouden met de nodige tijd om doeltreffend werk te leveren. Werd echter rekening gehouden met de nodige tijd om naar de rechtzoekenden te luisteren, met name in strafzaken? Daarnaast veronderstelt het lid dat de gemiddelde tijd die een magistraat thans nodig heeft om een dossier te behandelen als uitgangspunt werd genomen om de berekening te maken. Er zij evenwel op gewezen dat die berekening plaatsvindt in tijden met een erg hoge werkdruk en dat derhalve wellicht minder goed wordt weergegeven hoeveel tijd werkelijk nodig is om een dossier correct te behandelen. Is men bij de magistraten te rade gegaan nadat de gemiddelde tijden werden vastgesteld? Hebben zij die tijden kunnen corrigeren? Werd de magistraten gevraagd hoeveel tijd zij idealiter aan de verschillende dossiers zouden besteden, met de waarborg dat naar behoren naar de rechtzoekenden wordt geluisterd? Werden de termijnen om de dossiers te behandelen ook in aanmerking genomen bij de werklasmeting? Er is een aanzienlijke gerechtelijke achterstand en daarmee moet rekening worden gehouden.

M. Franssen a parlé d'un projet de changement en vue d'une réduction de la charge de travail. La vision était différente du côté du Collège des cours et tribunaux, qui se demandait à quel point quelqu'un qui mesure la charge de travail est en capacité de dicter la manière de travailler. Cela signifie-t-il que des compromis doivent être faits sur la qualité du travail? Est-il normal que les processus de travail doivent changer en raison d'un manque de budget, alors que ce serait plutôt le budget qui devrait s'adapter aux besoins du terrain?

La mesure de la charge de travail n'est pas une thématique neuve. Le député se réfère à un calcul réalisé en 2016 par rapport au cadre légal de l'ensemble du pays. Ce calcul constatait qu'il manquait 500 juges et qu'il faudrait idéalement ajouter 426 juges au cadre défini préalablement. Ce constat n'a pas été accepté, mais les intervenants le confirment-ils? Est-ce que la mesure de la charge de travail est fondée sur les besoins de terrain ou s'agit-il de trouver une base de négociation acceptable? Qu'arrivera-t-il si cette mesure aboutit à révéler des résultats supérieurs au cadre actuel? L'on sait que l'on cherche à établir une clé de répartition des moyens, mais si ces derniers s'avèrent insuffisants, qu'en sera-t-il?

M. Koen Geens (cd&v) souligne que la société n'est que compte: les publications des professeurs, les heures des avocats, les voix des députés. Personne ne s'en réjouit. De nombreux calculs constituent des jeux à somme nulle, ce qui signifie qu'un nombre limité de sièges ou qu'une quantité limitée de ressources universitaires doivent être répartis parmi un certain nombre de chanceux. Malheureusement, la solution la moins mauvaise à cet égard consiste à chiffrer la quantité. L'on ne peut pas nier que la quantité constitue un critère sensé.

Les juristes se sentent obligés de se contredire pour découvrir la vérité. Une conversation avec un juriste dure deux fois plus de temps qu'une conversation avec un non-juriste. La vérité vient du droit et le droit exige la contradiction. Aux quatre coins du monde, les temps d'attente dans le domaine du droit sont fatalement plus longs que dans le secteur de la médecine parce que les avocats essaient de dresser un diagnostic d'une manière différente. Il est dangereux de comparer les temps d'attente, car il se pourrait que les juristes belges soient plus diligents dans la recherche de la vérité que les juristes d'autres pays.

Les juristes se préoccupent trop peu des chiffres. S'ils s'appuient sur des chiffres, cela devient vite très

De heer Franssen heeft gesproken over een veranderingsproject met het oog op het verminderen van de werklast. Het College van de hoven en rechtbanken was een andere mening toegedaan; het vroeg zich af in hoeverre iemand die de werklast meet in staat is te bepalen hoe er moet worden gewerkt. Betekent zulks dat er compromissen zullen moeten worden gesloten wat de kwaliteit van het geleverde werk betreft? Is het normaal dat de arbeidsprocessen moeten worden aangepast omdat er te weinig budget is, terwijl men toch veeleer zou verwachten dat het budget wordt aangepast aan de noden in het veld?

De werklastmeting is niet nieuw. De spreker verwijst naar een berekening uit 2016 met betrekking tot het personeelsbestand van de rechterlijke orde voor het hele land. Die berekening bracht een tekort van 500 rechters aan het licht, met als conclusie dat idealiter 426 rechters zouden worden toegevoegd aan de vooraf bepaalde personeelsformatie. Die vaststelling werd destijds niet aanvaard, maar kunnen de sprekers bevestigen dat dit de situatie is? Berust de werklastmeting op de noden in het veld of beoogt ze veeleer een aanvaardbare basis te vinden voor verdere onderhandelingen? Wat zal er gebeuren als uit die werklastmeting blijkt dat de huidige personeelsformatie niet op de werkelijkheid is afgestemd? Het is geweten dat naar een verdeelsleutel voor de middelen wordt gestreefd, maar *quid* als die middelen ontoereikend blijken te zijn?

De heer Koen Geens (cd&v) stipt aan dat overal in de samenleving wordt geteld: publicaties voor professoren, uren van advocaten, stemmen voor parlementsleden. Niemand is daar gelukkig mee. Veel rekenoefeningen zijn nulsomspellen, wat wil zeggen dat een beperkt aantal zetels of een beperkte hoeveelheid universitaire middelen onder een aantal kanshebbers moet worden verdeeld. De minst slechte oplossing voor dat probleem is helaas om de kwantiteit in rekening te brengen. Het kan niet worden ontkend dat kwantiteit een zinnig criterium is.

Juristen hebben het gevoel elkaar te moeten tegenspreken om de waarheid te vinden. Een gesprek met een jurist duurt twee keer zo lang als een gesprek met een niet-jurist. De waarheid komt van het recht en het recht vereist tegenspraak. In de hele wereld zijn de wachttijden in het recht dus noodzakelijkerwijze langer dan in de geneeskunde omdat juristen op een andere manier proberen een diagnose te stellen. Wachttijden vergelijken is gevaarlijk, want het zou kunnen dat Belgische juristen meer werk maken van het zoeken van de waarheid dan juristen in andere landen.

Juristen zijn te weinig bezig met cijfers. Als ze zich wel beroepen op cijfers, wordt het al gauw erg technisch,

technique, ce qui les rend moins aptes à défendre leurs intérêts. Récemment, l'orateur a tenté de montrer que les ressources consacrées au secteur des soins de santé ont été multipliées par huit depuis 1970, sans tenir compte de l'inflation, contrairement aux ressources consacrées à la justice, qui n'ont que doublé. Le besoin de justice a toutefois considérablement augmenté; en témoigne le nombre croissant de procédures.

Les magistrats avancent qu'il convient de libérer des ressources supplémentaires. Selon eux, il ne peut pas être question d'un jeu à somme nulle dans lequel les ressources sont réparties en fonction de la charge de travail. L'orateur comprend ce point de vue, mais est surpris que même les tribunaux de première instance de Bruxelles semblent avoir besoin d'aide supplémentaire. Après les accords de Bruxelles-Hal-Vilvorde, ces tribunaux ont obtenu des ressources supplémentaires.

En 2008, l'ancien ministre de la Justice, Jo Vandeuren, a conclu un accord historique avec la magistrature. Grâce aux statistiques du ministère, la justice devait développer un service d'appui. Il est étrange que les intervenants déclarent 14 ans plus tard que ce dernier verra le jour d'ici 2024.

Pendant les négociations gouvernementales, l'orateur a fructueusement plaidé en faveur de plus de ressources pour la justice.

La Belgique a tendance à donner aux groupes professionnels la compétence de résoudre personnellement leurs problèmes. L'on recommence souvent le travail à zéro. Le membre dispose des rapports de 2009, 2013 et 2018. De nombreux membres de la commission et intervenants n'ont pas contribué à ces précédents exercices. Heureusement, le projet se clôturera enfin en 2024.

L'orateur assure que les intervenants jouissent de sa confiance, mais il est temps de clôturer sérieusement et de toute urgence la mesure de la charge de travail. Sinon, le gouvernement décidera à un moment donné de s'en occuper personnellement. À l'heure actuelle, l'orateur est légèrement sceptique quant à la maigre avancée.

Le membre a toujours défendu la simplification des procédures, mais il reste du pain sur la planche. Les députés doivent également être sérieux. Ils ne doivent pas, par exemple, affirmer avec indignation que le taux d'affaires classées en Belgique est scandaleusement élevé. Bien que les Pays-Bas prétendent avoir un meilleur État de droit, une comparaison des pourcentages d'affaires classées montre que le parquet belge n'en classe pas vraiment autant.

waardoor ze minder goed voor hun belangen opkomen. Onlangs heeft de spreker proberen aan te tonen dat de middelen voor de gezondheidszorg inflatieneutraal achtvoudig zijn gestegen sinds 1970, in tegenstelling tot de middelen voor justitie, die slechts verdubbeld zijn. De nood aan recht is echter dramatisch toegenomen, getuige het groeiende aantal procedures.

De magistraten stellen dat er bijkomende middelen moeten worden vrijgemaakt. Er kan volgens hen geen sprake zijn van een nulsomspel waarbij de middelen worden herverdeeld naargelang van de werklast. De spreker heeft begrip voor dat standpunt, maar is verbaasd dat zelfs de Brusselse rechtbanken van eerste aanleg bijkomende steun nodig blijken te hebben. Deze rechtbanken hebben na de akkoorden van Brussel-Halle-Vilvoorde immers meer middelen ontvangen.

In 2008 sloot toenmalig minister van Justitie Jo Vandeuren een historisch akkoord met de magistratuur. Justitie mocht met de statistici van het ministerie een steundienst ontwikkelen. Het is vreemd dat de genodigden veertien jaar later verklaren dat ze tegen 2024 klaar zullen zijn.

Tijdens de regeringsonderhandelingen heeft de spreker met succes gepleit voor meer middelen voor justitie.

In België heerst de tendens om aan beroepsgroepen zelf de bevoegdheid toe te kennen om hun problemen op te lossen. Vaak begint men het werk daarbij opnieuw. Het lid heeft de rapporten van 2009, 2013 en 2018 bij zich. Veel commissieleden en genodigden hebben die vorige oefeningen niet meegemaakt. Hopelijk is dit project in 2024 eindelijk af.

De spreker verzekert dat de genodigden zijn vertrouwen genieten, maar het is zaak om de werklastmeting ernstig en met spoed af te ronden. Anders besluit de overheid op een gegeven moment om de meting zelf uit te voeren. Momenteel staat het lid licht sceptisch tegenover de geringe vooruitgang.

Het lid heeft altijd geijverd voor procedurevereenvoudigingen, maar er is nog werk aan de winkel. Ook de parlementsleden moeten ernstig zijn. Ze mogen bijvoorbeeld niet verontwaardigd beweren dat het sepotpercentage in België schandalig hoog ligt. Hoewel Nederland doorgaat voor een betere rechtsstaat, blijkt uit de vergelijking van de sepotpercentages dat het Belgische parket in vergelijking heus niet zoveel seponereert.

En tant qu'ancien ministre de la Justice, le député a ajourné la mesure de la charge de travail de 2015 à 2016 dans la loi de 2014. Les députés se sont moqués de lui et lui ont demandé comment il osait annoncer un autre report. Étant donné que le ministère public avait promis que la mesure serait prête fin 2016, l'orateur avait adopté le report. Après, il a respectueusement gardé la silence.

La deuxième piste est particulièrement intéressante. Mme Bayard est engagée, mais très discrète sur la réalisation. La Belgique ne veut pas d'un tribunal d'unité pour toutes sortes de raisons. Un tribunal d'unité ne constitue pas non plus l'unique solution. Toutefois, la deuxième piste doit se frayer un chemin.

D'ici 2024, certains membres du service d'étude ne feront plus partie du Collège. La législature quinquennale du Collège entraîne une importante discontinuité dans le système.

Comment se fait-il que le ministère public ne publie toujours pas de chiffres et de méthodes de calcul? En 2015, il a promis que ceux-ci seraient disponibles en 2016. Il n'est plus crédible de prétendre que le travail est en cours depuis 2008. À un moment donné, il convient de terminer le travail ou de choisir une autre méthode. Le délai est désormais fixé à 2023-2024.

Fin 2018, le député et le Collège des cours et tribunaux ont signé un accord qui, en raison de l'affaire concernant l'accord de Marrakech, a malheureusement été révoqué. L'orateur le regrette. Néanmoins, il est grand temps que le travail soit finalisé. L'on ne peut pas continuer ainsi.

L'orateur ne manque pas de souhaiter aux invités un grand courage pour mener à bien l'exercice et leur exprime malgré son attitude critique son soutien constructif.

Mme Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) insiste sur le fait que la mesure de la charge de travail a fait partie de plusieurs accords de gouvernement. Même le ministre de la Justice actuel a promis de s'y pencher. Heureusement, le Collège des cours et tribunaux respecte le délai fixé. Le Collège des procureurs généraux n'a pas élaboré de calendrier clair.

Dans la première phase, des données ont principalement été collectées. Ce n'est que dans la deuxième phase que l'on a étudié ce à quoi elles se rattachaient. A-t-on déjà réfléchi à des méthodes plus efficaces?

In de wet van 2014 heeft het lid als toenmalig minister van Justitie de werklasmeting uitgesteld van 2015 naar 2016. De parlementsleden onthaalden hem op hoongelach en vroegen hoe hij nog meer uitstel durfde aan te kondigen. Aangezien het openbaar ministerie had beloofd dat de meting eind 2016 klaar zou zijn, had de spreker het uitstel goedgekeurd. Nadien heeft hij er respectvol het zwijgen toegeedaan.

Piste 2 is bijzonder interessant. Mevrouw Bayard zet zich ervoor in maar is erg discreet over de verwezenlijking. België wil geen eenheidsrechtbank. Daar zijn allerlei redenen voor. Een eenheidsrechtbank is ook niet per se de enige oplossing. Toch moet piste 2 ergens een plaats krijgen.

Tegen 2024 zullen sommige leden van de studiedienst geen lid meer uitmaken van het College. Omdat de zittingsperiode van het College maar vijf jaar duurt, is de discontinuïteit in het systeem erg groot.

Hoe komt het dat het openbaar ministerie nog altijd geen cijfers en berekeningsmethodes publiceert? In 2015 werd beloofd dat ze in 2016 beschikbaar zouden zijn. Het is niet geloofwaardig meer om te beweren dat het werk sinds 2008 loopt. Op een gegeven moment moet het werk klaar zijn of moet er voor een andere methode worden gekozen. De deadline ligt nu op 2023-2024.

Eind 2018 heeft het lid met het College van de hoven en rechtbanken een akkoord getekend dat vanwege de heisa rond het Marrakesh-akkoord helaas is opgezegd. De spreker betreurt dit. Niettemin is het hoog tijd dat het werk wordt gefinaliseerd. Men kan het wiel niet blijven uitvinden.

De spreker houdt eraan de genodigden nog heel veel moed toe te wensen bij het voltooien van de oefening en zijn constructieve steun uit te spreken ondanks zijn kritische houding.

Mevrouw Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) wijst erop dat de werklasmeting deel heeft uitgemaakt van meerdere regeerakkoorden. Ook de huidige minister van Justitie heeft beloofd om er werk van te maken. Hopelijk haalt het College van de hoven en rechtbanken de vooropgestelde deadline. Het College van procureurs-generaal heeft geen duidelijk tijdspad geschetst.

In fase 1 werden er voornamelijk gegevens verzameld. Pas in fase 2 wordt bestudeerd wat er aan die cijfers wordt gekoppeld. Wordt er al nagedacht over welke werkprocessen efficiënter kunnen worden gemaakt?

C. Réponses et commentaires

Mme Fabienne Bayard revient sur l'important délai entre la promesse formulée par le monde judiciaire de présenter des chiffres précis et la mise à disposition effective de ces derniers. Elle indique que d'autres chiffres arriveront encore.

Au sein du Collège des cours et tribunaux, les membres sont déterminés à produire des chiffres définitifs à la fin de l'année 2023. Mme Bayard estime que l'on devrait arriver à des résultats acceptables tant pour le monde judiciaire que pour le pouvoir législatif.

La mesure de la charge de travail fait intervenir différents éléments. La durée de temps de traitement d'un dossier ne signifie pas la norme de temps passé par produit clé. Quand on parle de temps de traitement d'une affaire, cela va de son introduction jusqu'au moment où cette affaire est traitée. Lors de la mesure de la charge de travail, quand on parle d'une norme de temps par produit clé, il s'agit du temps que prend l'affaire à être traitée une fois qu'elle est entrée dans la juridiction et cette norme de temps comprend le temps de travail du magistrat, le temps de travail du greffier et le temps de travail du personnel. Dans cette notion de charge de travail n'est par exemple pas intégré le temps mis par les avocats pour mettre l'affaire en état. Cette dernière durée entre plutôt dans la durée de traitement d'une affaire.

Quand on aborde la mesure de la charge de travail, l'on évoque cette problématique de temps de traitement pour pouvoir fournir les informations au justiciable. Par exemple, si une affaire de bail est introduite, la question est le délai dans lequel le justiciable peut attendre la décision. C'est capital de fournir cette information aux justiciables et le Collège des cours et tribunaux y travaille. Il travaille aussi à la qualité des encodages au sein des greffes. Au niveau du siège, toutes les juridictions ne travaillent pas en MAC. Il y a 17 applications informatiques différentes entre les différentes juridictions. Le tribunal de première instance utilise à lui seul 6 ou 7 applications informatiques différentes. Cela signifie que beaucoup de difficultés et d'erreurs surviennent dans l'encodage des affaires, alors qu'il est primordial de travailler sur les statistiques pour produire des chiffres fiables. C'est pourquoi le chantier d'amélioration statistique a été lancé il y a plusieurs mois maintenant.

Un chantier en amène d'autres, mais le Collège des cours et tribunaux a décidé d'en faire une priorité. Le Collège a une durée de vie de cinq ans et c'est pourquoi il s'est engagé à produire des résultats avant sa dissolution.

C. Antwoorden en replieken

Mevrouw Fabienne Bayard komt terug op het aanzienlijke tijdsverloop tussen de belofte van de gerechtelijke wereld om exacte cijfers voor te leggen en de daadwerkelijke terbeschikkingstelling ervan. Zij stelt dat er nog andere cijfers zullen worden bezorgd.

Binnen het College van de hoven en rechtbanken zijn de leden vastberaden om definitieve cijfers voor te leggen tegen eind 2023. Mevrouw Bayard meent dat men zowel voor de gerechtelijke wereld als voor de wetgevende macht aanvaardbare resultaten zou moeten bereiken.

De werklasmeting omvat verschillende elementen. De behandelingsduur voor een dossier komt niet overeen met de normtijd per sleutelproduct. De behandelingsduur van een zaak loopt van de inleiding tot aan de behandeling ervan. Wanneer men het bij de werklasmeting heeft over de normtijd per sleutelproduct, dan gaat het over de tijd die nodig is om de zaak te behandelen eenmaal ze is ingeleid bij de rechtbank; die normtijd omvat de arbeidstijd van de magistraat, de arbeidstijd van de griffier en de arbeidstijd van het personeel. In dat begrip 'werklasm' zit dus niet de tijd inbegrepen die de advocaten nodig hebben om de zaak voor te bereiden. Die tijd wordt veeleer bij de behandelingsduur van een zaak geteld.

De werklasmeting heeft ook te maken met de behandelingsduur, die geweten moet zijn om informatie te kunnen verstrekken aan de rechtzoekende. Wanneer bijvoorbeeld een zaak over huur wordt ingeleid, rijst de vraag binnen welke termijn de rechtzoekende de beslissing mag verwachten. Het is essentieel om die informatie te kunnen verstrekken aan de rechtzoekenden en het College van de hoven en rechtbanken maakt daar werk van. Tevens werkt het aan de kwaliteit van de coderingen binnen de griffies. Op het niveau van de zetel gebruiken niet alle rechtbanken de MaCH-applicatie. De verschillende rechtbanken gebruiken zeventien verschillende informatica-applicaties. Alleen al bij de rechtbanken van eerste aanleg zijn er zes of zeven verschillende informatica-applicaties in gebruik. Daardoor doen zich veel moeilijkheden en fouten voor in de codering van de zaken, terwijl betere statistieken net zeer belangrijk zijn om betrouwbare cijfers te genereren. Vandaar dat sinds enkele maanden een project loopt ter verbetering van de statistieken.

Eén project leidt vaak tot andere maar het College van de hoven en rechtbanken heeft beslist om van dit project een prioriteit te maken. Het College zal vijf jaar bestaan en heeft zich er zich daarom toe verbonden resultaten te behalen vóór zijn ontbinding.

Mme Bayard entend bien que l'affinage des estimations via la deuxième piste de travail suscite des interrogations et qu'il y a des "pour" et des "contre". Elle ne peut pas encore anticiper quelle méthodologie sera proposée par les fournisseurs qui feront une offre. Si elle a évoqué la manière dont cela se passe aux Pays-Bas, cela ne présage en rien ce qui sera choisi comme méthodologie ici en Belgique. Le plus important est d'obtenir des résultats de la mesure de la charge de travail qui soient fiables à plus de 95%. Mme Bayard se dit ouverte au débat. Certes, les *timesheets* peuvent être envisagées, mais elles ne sont pas plus fiables que la méthodologie proposée par SMS aux Pays-Bas. En conclusion, la méthode idéale est celle qui permet d'approcher au mieux les réalités de terrain et qui représente la charge de travail réelle des magistrats et des membres du personnel.

M. Rob Hobin répond à M. Geens que l'on n'a pas repris de zéro. Les chiffres que l'intervenant a avancés ne sont que la conséquence des rapports intermédiaires que le député a reçus en tant qu'ancien ministre.

En novembre 2019, le Collège luttait contre l'absence de transversalité. Néanmoins, il a été décidé d'achever l'ancienne mesure de la charge de travail. L'idée de ne rien faire du travail auquel les magistrats ont consacré autant de temps est inacceptable. La mesure de la charge de travail porte déjà ses fruits. Elle indique les entités où les besoins sont les plus importants, ce qui permet de définir des priorités dans le plan de recrutement.

Un groupe de travail distinct se penche sur les délais des procédures judiciaires. En ce qui concerne la mesure de la charge de travail, l'on fonctionne toutefois avec un délai statistique d'un an pour chaque affaire. Le travail qui entre en une année doit être clôturé en une année afin d'éviter tout arriéré. Bien que les délais varient en fonction de la matière, d'un point de vue statistique, les différences importent peu en matière de mesure de la charge de travail.

À terme, le siège désire que le ministère public applique la même méthodologie et il espère que le ministère public adhérera à la deuxième piste. Un certain temps de concertation sera encore nécessaire, étant donné que le ministère public a été informé de la deuxième piste plus tard. Il semble plus difficile d'utiliser la même méthodologie dans la première piste, car le ministère public ne traite qu'une sorte de matière, tandis que les matières que traitent les magistrats du siège dans les tribunaux de l'entreprise, les tribunaux du travail, les cours du travail, etc. sont extrêmement variées.

Le Collège des cours et tribunaux a adopté une méthodologie prescrite par le législateur. Comme un temps

Mevrouw Bayard begrijpt dat de verfijning van de ramingen via de tweede werkpiste vragen oproept en dat er argumenten pro en contra zijn. Zij kan nog niet vooruitlopen op de werkwijze die zal worden voorgesteld door de dienstverleners die een aanbod zullen doen. Hoewel zij heeft verwezen naar hoe men het aanpakt in Nederland, betekent dat niet dat in België voor die werkwijze zal worden gekozen. Het belangrijkste is dat de resultaten inzake de werklastmeting voor meer dan 95% betrouwbaar zijn. Mevrouw Bayard staat open voor een debat. De *timesheets* kunnen zeker worden overwogen, maar zij zijn niet betrouwbaarder dan de voorgestelde werkwijze per sms in Nederland. Tot slot: de ideale werkwijze is die waardoor de realiteiten in het veld het best kunnen worden benaderd en die de reële werklast van de magistraten en van het personeel weergeeft.

De heer Rob Hobin antwoordt aan de heer Geens dat het werk niet opnieuw is aangevat. De cijfers die de spreker heeft toegelicht, zijn net het gevolg van de tussenrapporten die het lid als toenmalig minister heeft ontvangen.

In november 2019 struikelde het vorige College over het gebrek aan transversaliteit. Toch is ervoor gekozen om de oude werklastmeting af te werken. Het is onaanvaardbaar dat er niets zou gebeuren met het werk waar de magistraten al zoveel tijd aan hebben besteed. De werklastmeting werpt al vruchten af. Ze toont aan bij welke entiteiten de nood het hoogst is, waardoor er prioriteiten kunnen worden gesteld in het vacatureplan.

Een aparte werkgroep buigt zich over de doorlooptijden van rechtszaken. Voor de werklastmeting wordt echter gewerkt met een statistische doorlooptijd van een jaar voor elke zaak. Het werk dat in een jaar binnenkomt, moet in een jaar worden weggewerkt om achterstand te vermijden. Hoewel doorlooptijden variëren naar gelang van de materie, maken de verschillen vanuit statistisch oogpunt weinig uit voor de werklastmeting.

De zetel wenst op termijn dat het openbaar ministerie dezelfde methodologie zou gebruiken en hoopt dat het openbaar ministerie zich aansluit bij piste 2. Er zal nog wat overlegtijd nodig zijn aangezien het openbaar ministerie pas later van piste 2 op de hoogte is gebracht. Het lag moeilijker om in piste 1 dezelfde methodologie te gebruiken omdat het openbaar ministerie een enkele soort materie behandelt, terwijl de materies die zetelmagistraten in ondernemingsrechtbanken, arbeidsrechtbanken, arbeidshoven enzovoort behandelen, erg uiteenlopend zijn.

Het College van de hoven en rechtbanken heeft een methodologie gehanteerd die door de wetgever werd

d'unité devait être défini par type d'affaires, l'on ne pouvait que travailler avec des groupes de travail distincts.

En ce qui concerne la définition des accords et projets de gestion, des mesures doivent être effectuées dans le cadre de la gestion autonome du pouvoir judiciaire. L'avantage d'une mesure commune est que le temps que ces magistrats ne consacrent pas au travail lié aux dossiers est calculé identiquement pour tout le monde.

L'intervenant répond à M. Van Hecke qu'il convient de faire une distinction entre les affaires en appel et les affaires en première instance. Les affaires en appel sont entièrement comptées, ce qui ne dépend pas du ministère public. Les parties font appel au greffe de la première instance. Si le ministère public prend des décisions et fixe des priorités, il est logique que les résultats diffèrent. L'avantage de la mesure de la charge de travail est que le système permet d'analyser les conséquences de tels choix politiques sur le personnel ou l'arriéré judiciaire.

M. Patrick Vandenbruwaene explique que le ministère public s'est rendu compte en 2014 qu'il était urgent de se moderniser et de travailler plus efficacement. C'est pourquoi le ministère public et le siège ont développé d'autres méthodologies.

Le Collège a rédigé un texte politique qui inclut le modèle de qualité du ministère public, entre autres, développé en coopération avec la KU Leuven et l'ULB. L'un des points d'attention était que le ministère public appliquait la loi de manière très diverse. Le *business process management* est essentiel en matière de gains d'efficacité et de qualité au sein du ministère public.

En 2012, le ministère public a rendu les comptes de la commission Justice sur les délais et a partagé certaines conclusions. La question reste aussi essentielle pour l'intervenant que les délais constituent un critère de qualité.

L'intervenant répond à M. Geens que la migration du système MaCH a mis des bâtons dans les roues. M. Franssen et ses collègues ont dû analyser le système de données de MaCH en vue d'effectuer le BPM. En l'absence de leurs efforts, le ministère public n'aurait pas été en mesure d'expliquer les résultats pendant l'audition.

Étant donné que certains magistrats du parquet effectuent énormément de travail politique non lié aux dossiers,

voorgeschreven. Omdat er per type zaak een gemiddelde eenheidstijd moest worden bepaald, kon er alleen met aparte werkgroepen worden gewerkt.

Voor het uitstippelen van beheersovereenkomsten en beheersplannen moeten in het kader van het autonoom beheer van de rechterlijke orde driejaarlijkse metingen worden uitgevoerd. Het voordeel van een gezamenlijke meting is dat de tijd die magistraten niet aan dossierwerk besteden voor iedereen op dezelfde manier wordt gemeten.

Aan de heer Van Hecke antwoordt de spreker dat er een onderscheid dient te worden gemaakt tussen zaken in beroep en zaken in eerste aanleg. Zaken in beroep worden allemaal geteld, wat niet van het openbaar ministerie afhangt. Partijen tekenen immers beroep aan op de griffie van de eerste aanleg. Als het openbaar ministerie strategische beslissingen neemt en prioriteiten stelt, is het logisch dat de resultaten zullen verschillen. Het voordeel van de werklasmeting is dat het systeem toelaat om de gevolgen van zulke beleidskeuzes op het personeelsbestand of de gerechtelijke achterstand te analyseren.

De heer Patrick Vandenbruwaene legt uit dat het openbaar ministerie rond 2014 beseftte dat het dringend moest moderniseren en efficiënter te werk moest gaan. Dat verklaart dat het openbaar ministerie en de zetel andere methodologieën hebben ontwikkeld.

Het College heeft een beleidstekst geschreven waarin onder andere het kwaliteitsmodel van het openbaar ministerie dat in samenwerking met de KU Leuven en de ULB tot stand is gekomen. Een van de aandachtspunten was dat het openbaar ministerie de wet op zeer uiteenlopende wijze de wet toepaste. *Business process management* is essentieel voor efficiëntie- en kwaliteitswinst in de organisatie van het openbaar ministerie.

In 2012 heeft het openbaar ministerie in de commissie voor Justitie rekenschap gegeven over de doorlooptijden en bepaalde besluiten gedeeld. De aangelegenheid blijft voor de spreker even essentieel, want doorlooptijden zijn een kwaliteitscriterium.

Aan de heer Geens antwoordt de spreker dat de migratie naar het MaCH-systeem stokken in de wielen heeft gestoken. De heer Franssen en zijn collega's hebben het datasysteem van MaCH moeten analyseren om de BPM-oefening te kunnen maken. Zonder hun inspanningen was het openbaar ministerie niet in staat geweest om tijdens de hoorzitting resultaten toe te lichten.

Omdat sommige parketmagistraten veel niet-dossiergebonden beleidswerk verrichten, is hun werklasmeter veel

leur charge de travail est beaucoup plus importante. Une étude néerlandaise montre que 40% du travail n'est pas lié aux dossiers. Au sein du ministère public belge, les chiffres seront similaires.

Le ministère public utilise l'aperçu progressif. Le 20 juin, les procureurs prendront connaissance des progrès réalisés, du lien entre la mesure de la charge de travail et le modèle d'allocation, et des méthodes d'enregistrement du temps, telles que l'application de l'exemple néerlandais.

M. Gerrit Franssen explique que la méthode orientée processus élaborée par le ministère public en 2006-2007 a été soumise au secteur privé. La méthode peut être utilisée dans les hôpitaux et les entreprises. Le ministère public n'est donc pas parti de zéro et n'a rien inventé. Le choix effectué était mieux adapté à la marge de manœuvre du ministère public, qui, après tout, peut répondre aux objectifs de la politique pénale.

Le problème ne réside pas tant dans la méthode que dans la source de données. La justice travaille avec des systèmes poussiéreux et de nombreuses applications existent. Il est presque impossible d'analyser toutes les différentes sources de données et de s'assurer que l'enregistrement dans les systèmes est similaire.

Pour une mesure objective de la charge de travail, il convient de rechercher des traces de la charge de travail dans les applications. Cela ne suffit pas d'interroger les collaborateurs et de se fier à leurs réponses. Le futur système de gestion de cas offre une réelle garantie d'exploitation des données.

Il est encore trop tôt pour pouvoir apporter une réponse en matière de qualité escomptée des données. L'uniformisation des processus de travail favorise la transformation numérique et permet le suivi de la charge de travail. De cette façon, le ministère public est paré pour l'avenir. L'intervenant assure que le travail devrait être clôturé d'ici 2024.

La rapporteure,

Marijke DILLEN

La présidente,

Kristien
VAN VAERENBERGH

groter. Nederlands onderzoek toont aan dat 40% van het werk niet-dossiergebonden is. In het Belgische openbaar ministerie zullen de resultaten vergelijkbaar zijn.

Het openbaar ministerie hanteert voortschrijdend inzicht. Op 20 juni zullen de procureurs kennisnemen van de vorderingen, de samenhang tussen werklasmeting en allocatiemodel en tijdsregistratiemethodes zoals de app naar Nederlands voorbeeld.

De heer Gerrit Franssen legt uit dat de procesgerichte methode die het openbaar ministerie in 2006-2007 heeft uitgewerkt, door de privésector is aangereikt. De methode is gebruikelijk in ziekenhuizen en het bedrijfsleven. Het openbaar ministerie is dus niet van nul vertrokken en heeft niets uitgevonden. De gemaakte keuze was beter afgestemd om de wendbaarheid van het openbaar ministerie, dat per slot van rekening kan inspelen op doelstellingen in het strafrechtelijk beleid.

Het probleem ligt niet zozeer bij de methode als bij de databron. Justitie werkt met veel verouderde systemen en er zijn veel applicaties. Het is bijna onbegonnen werk om alle verschillende databronnen te analyseren en te garanderen dat de registratie binnen de systemen gelijkaardig verloopt.

Voor een objectieve werklasmeting moet in de applicaties worden gezocht naar sporen van werklasm. Het volstaat niet om de medewerkers enkel te bevragen en hun antwoorden te vertrouwen. Het aankomende systeem voor casemanagement biedt een echte garantie om de gegevens te exploiteren.

Het is nog net te vroeg om een antwoord te kunnen bieden op de verwachte datakwaliteit. De uniformisering van werkprocessen bevordert de digitale transformatie en maakt het mogelijk om de werklasm op te volgen. Op die manier wordt het openbaar ministerie toekomstbestendig. Tegen 2024 zou het werk af moeten zijn, verzekert de spreker.

De rapportrice,

Marijke DILLEN

De voorzitter,

Kristien
VAN VAERENBERGH