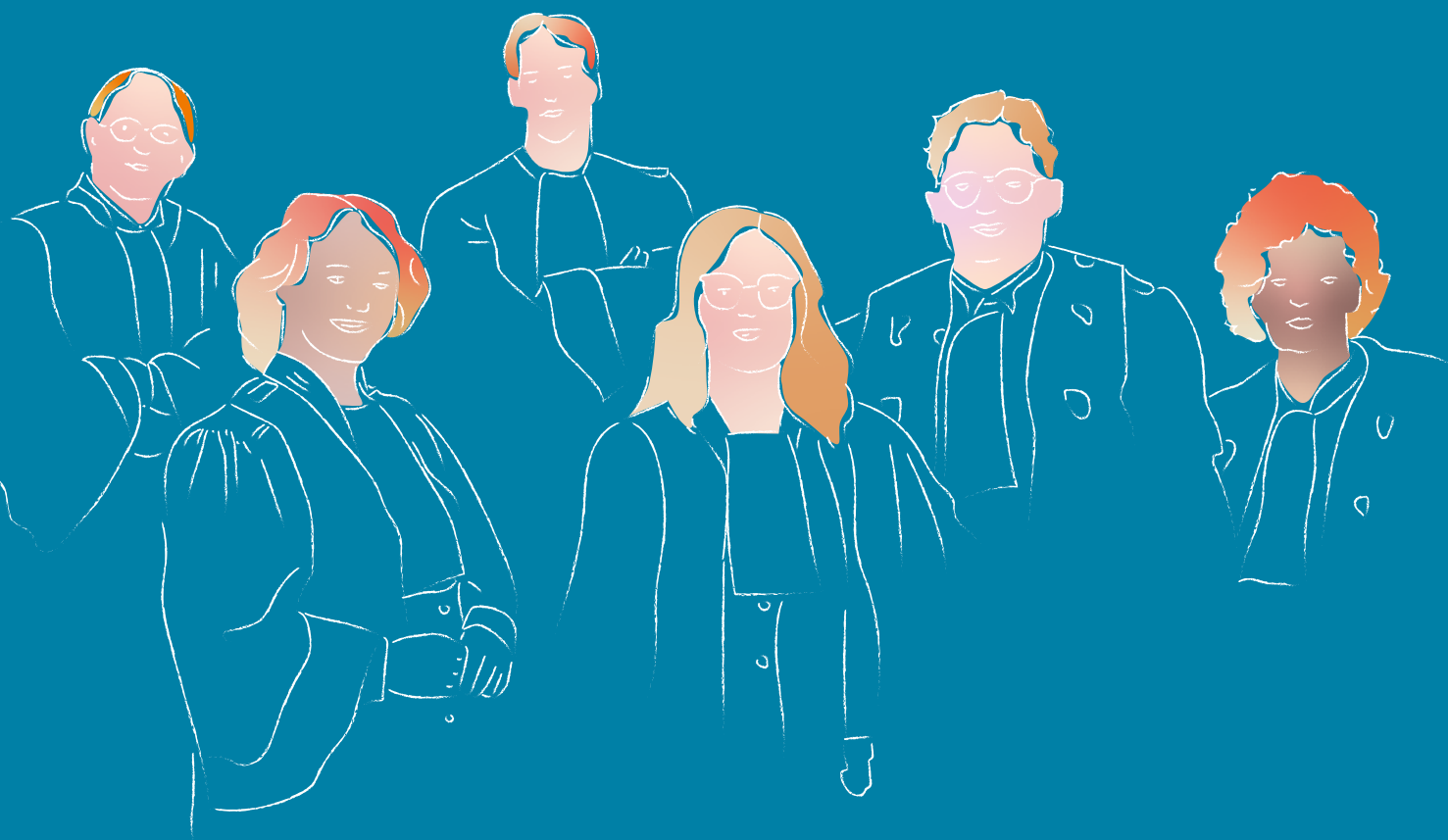


Rapport de fonctionnement des **cours et tribunaux**



2 0 2 5

Collège des cours et tribunaux
College van de hoven en rechtbanken

Éditeur responsable

Collège des cours et tribunaux, Boulevard de Waterloo 70, 1000 Bruxelles

Octobre 2026

Mise en page & illustrations

deligraph.com

Table des matières

Avant-propos	4
Executive summary	5
2025 en chiffres	6
Introduction	8
1. Indépendance du pouvoir judiciaire et confiance du citoyen. Vers une autonomie de gestion.	10
1.1. Rôle, compétences et possibilités de pilotage	11
1.2. État des lieux	12
1.3. Principales actions et réalisations en 2025	12
1.4. Synthèse	12
2. Moyens	14
2.1. Personnel et organisation	15
2.2. Budgets de fonctionnement et d'investissement	20
2.3. ICT	23
2.4. Bâtiments	26
2.5. Communication et gestion de l'information	29
2.6. Collège des cours et tribunaux et son service d'appui	30
3. Résultats : Efficacité, diligence et qualité	34
3.1. Rôle, compétences et possibilités de pilotage	35
3.2. État des lieux	36
3.3. Principales actions et réalisations en 2025	38
3.4. Synthèse	41
Conclusion	42

Avant propos

2025 a été une année charnière en ce qui concerne la politique et la gestion des cours et tribunaux.

Divers organes de gestion ont connu une nouvelle composition et plusieurs mandats-clés ont débuté :

- } le troisième mandat du Collège des cours et tribunaux ;
- } environ la moitié des présidents des comités de direction des cours et tribunaux ont entamé un nouveau mandat, dont un quart exerce cette fonction pour la première fois ;
- } un nouveau gouvernement et une nouvelle ministre de la Justice ;
- } un nouveau management pour le SPF Justice ;
- } le septième mandat (2025-2029) du Conseil supérieur de la Justice.

Les lignes stratégiques pour la période 2025-2029 ont été définies :

- } le Collège des cours et tribunaux a publié un Positionnement stratégique 'Horizon 2030'¹ ;
- } la déclaration gouvernementale du nouveau gouvernement fédéral a été déposée au Parlement le 4 février 2025. La ministre de la Justice a concrétisé ces lignes de politique le 14 avril 2025 dans son exposé d'orientation politique et, en juin 2025, dans un plan Levier.

Sur la base de ces orientations, la ministre de la Justice et le Collège des cours et tribunaux ont signé le 29 janvier 2026 un mini-contrat pour la période 2026-2029, liant l'octroi de moyens supplémentaires au siège à des objectifs concrets.

Bien que ce mini-contrat constitue une étape importante dans le développement d'une gestion plus autonome, il ne constitue pas encore un contrat de gestion au sens de l'article 185/9 du Code judiciaire, qui prévoit un contrat de gestion en tant qu'élément de l'autonomie de gestion.

Il en va de même pour le présent rapport d'activité. Dans ce rapport, le Collège rend compte, de sa propre initiative, de son fonctionnement. À partir de ce troisième mandat, le Collège opte en outre pour un bilan annuel, en complément du rapport de mandat. Pour la première fois, la synthèse des rapports d'activité des comités de direction est intégrée au rapport de fonctionnement du Collège et de son service d'appui afin de constituer un rapport national d'activité unique des cours et tribunaux.

Par ce rapport, les cours et tribunaux, le Collège et son service d'appui rendent compte de manière transparente de leur fonctionnement. Il rassemble les principales réalisations, développements et défis de l'année écoulée dans un aperçu national intégré.

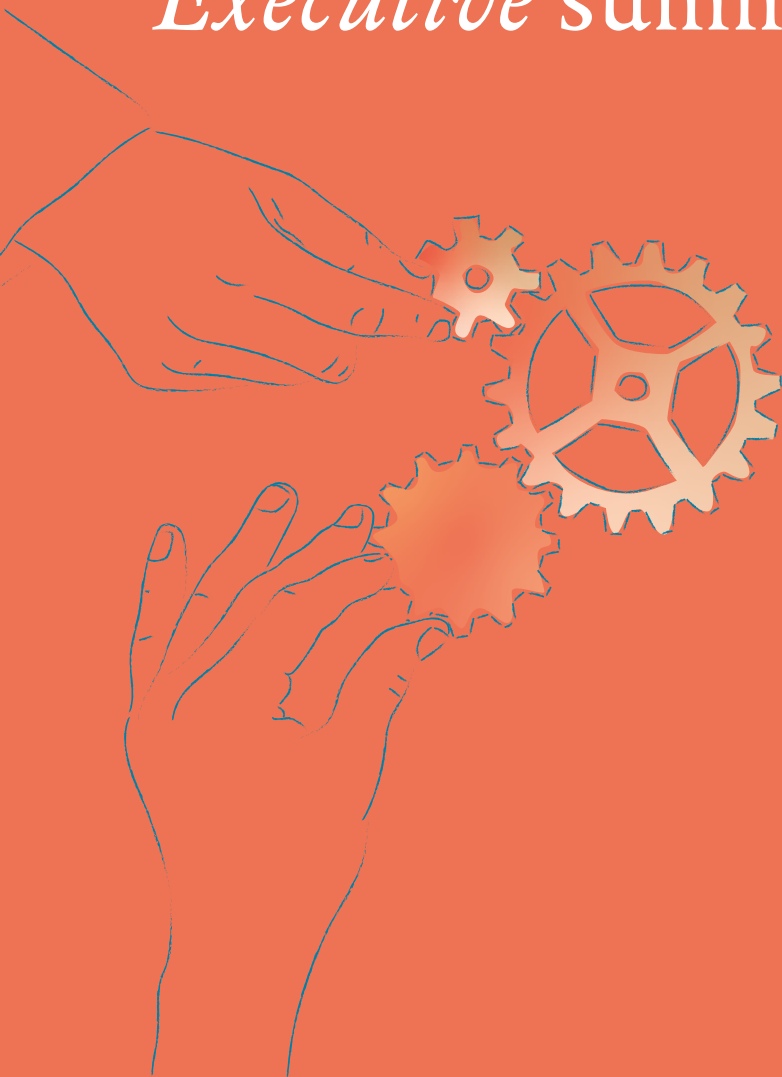
Ce premier rapport national annuel d'activité est une nouvelle étape vers une gestion des cours et tribunaux plus transparente, plus professionnelle et plus réfléchie.

Nous vous en souhaitons une agréable lecture.



¹ Positionnement stratégique du Collège des cours et tribunaux « Horizon 2030 » | Cours & Tribunaux

Executive summary



L'année 2025 a constitué une importante année de transition pour les cours et tribunaux. De nouveaux mandats et de nouveaux plans stratégiques ont posé les bases de la période 2025-2029.

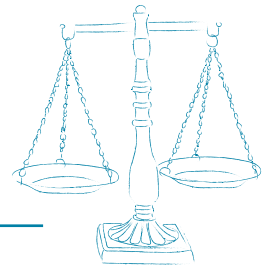
Dans ce contexte, les travaux se sont poursuivis en vue de renforcer une organisation judiciaire indépendante, performante et transparente. Une attention particulière a été accordée au renforcement des ressources humaines, à la poursuite de la digitalisation et à la professionnalisation de la communication.

En parallèle, les cours et tribunaux ont continué à remplir leur mission sociétale avec près d'un million de dossiers judiciaires traités. Des investissements ont également été faits dans les domaines de la qualité, du développement de l'organisation et de la gestion professionnelle.

Ainsi, 2025 a surtout été une année d'élaboration de la politique et de préparation de la poursuite de la modernisation et de l'autonomisation de l'organisation judiciaire.

2025 en chiffres

I. Résultats : Efficacité, rapidité et qualité



± 1 million

Affaires traitées

± 3 000

Affaires traitées de plus que de nouvelles affaires

± 600 000

Affaires pendantes

± 1 an

Délais moyen de traitement

± 400

Projets de qualité

Top 3 des thèmes :

1. RH
2. Communication
3. Gestion des processus

2. Personnel & organisation



5 788

ETP

€ 582,815

Millions budget du personnel



Taux d'occupation effectif

10%

Manque de capacité (par rapport au cadre légal et taux d'occupation effectif)

± 8%

Pourcentage d'absentéisme (plus élevé que dans d'autres organisations)

3. Budget de fonctionnement & d'investissement

€ 3,75

Millions de budget de fonctionnement

± 60 000

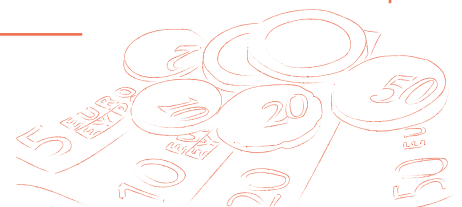
Commandes traitées



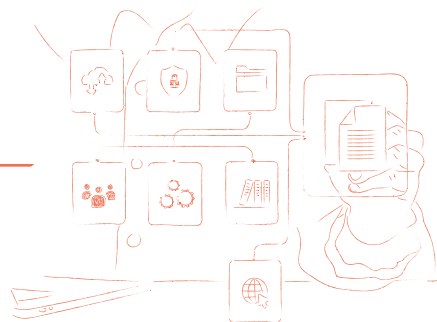
Répartition budgétaire plus objective et transparente

Budget d'investissement

1. Demande de plus de budget
2. Davantage d'impact sur les décisions



4. ICT

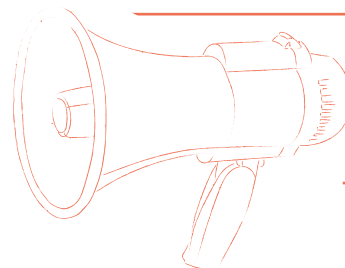


Poursuite du développement du dossier numérique

Accès numérique dans le cadre des procédures judiciaires

Exploration des possibilités d'innovation (utilisation de l'IA)

5. Communication



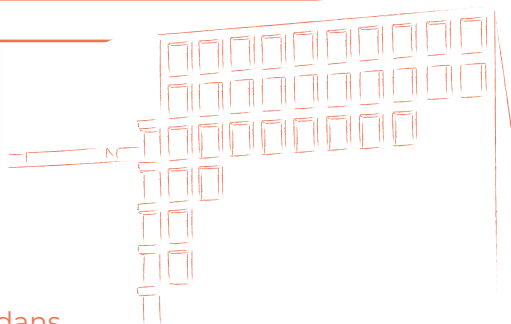
151
Vidéos

211
Interviews & podcasts

255
Communiqués de presse

719
Publications sur les réseaux sociaux

6. Bâtiments



211
Bâtiments



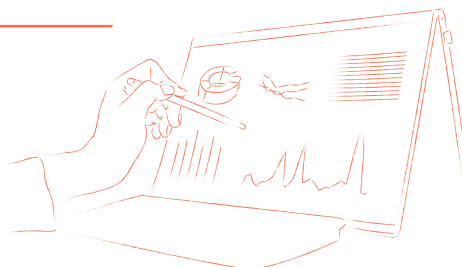
126
Sites répartis dans toute la Belgique

7. Soutien du Collège & du service d'appui

12
Membres du Collège

31
Réunions du Collège

± 90
ETP du service d'appui



Élaboration du plan de gestion 2025-2029

125
Projets & processus

Démarrage de la 3^{ème} tentative pour la gestion autonome

 Résultats (Réalisation)
 Moyens (Input)

Introduction

La place des cours et tribunaux dans l'État de droit : rappel de quelques principes de base

La Belgique est un *État de droit démocratique* dans lequel les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire exercent chacun leur propre mission constitutionnelle.

Le **pouvoir judiciaire** repose sur trois piliers: l'entité Cassation (Cour de cassation et Parquet près la Cour de cassation), les cours et tribunaux ainsi que le ministère public.

Dans le cadre de cette séparation des pouvoirs, les **cours et tribunaux rendent** de manière indépendante, impartiale et professionnelle. Ils veillent à l'application du droit et à la protection de l'État de droit.



Les cours et tribunaux sont organisés en **sept types de juridictions** :

- les cours d'appel,
- les cours du travail,
- les tribunaux de première instance,
- les tribunaux de l'entreprise,
- les tribunaux du travail,
- les tribunaux de police,
- les justices de paix.

Parallèlement à l'indépendance de la magistrature, l'attention portée à une gestion performante de l'organisation judiciaire s'est également accrue.

- } Dans ce cadre, depuis la réforme de 2014, les cours et tribunaux sont organisés en **49 entités judiciaires** (à l'exception des justices de paix et des tribunaux de police de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles). La direction de chaque entité est assurée par un comité de direction présidé par le magistrat-chef de corps.
- } Au niveau national, le **Collège des cours et tribunaux et son service d'appui** ont également été créés. Le Collège exerce un rôle de soutien à la gestion et de coordination.

FONCTIONNEMENT DES COURS ET TRIBUNAUX

Pour évaluer le fonctionnement des cours et tribunaux, un seul chiffre ou un seul indicateur ne suffisent pas. Tant les évaluations internationales que nationales adoptent des approches différentes pour cartographier le fonctionnement des cours et tribunaux.

Les comparaisons internationales, telles que l'EU Justice Scoreboard, les évaluations CEPEJ et les Rule of Law Reports de la Commission européenne, montrent que la Belgique obtient en général de bons résultats en ce qui concerne les caractéristiques fondamentales de l'État de droit, comme l'indépendance du pouvoir judiciaire.

Dans le même temps, les **études comparatives européennes**² soulignent que des progrès supplémentaires restent possibles, entre autres en matière de moyens, de digitalisation et d'efficacité. Pour plusieurs indicateurs, la Belgique se situe, selon plusieurs comparaisons européennes, autour de la médiane européenne. Par comparaison avec

certains États membres d'Europe du Nord, une marge de progression considérable est encore possible.

La **Belgique** dispose également d'une vision de plus en plus claire des choses pouvant être améliorées³.

Les principaux indicateurs permettant d'évaluer correctement le fonctionnement des cours et tribunaux sont les suivants :

1. L'indépendance du pouvoir judiciaire et la confiance des citoyens ainsi que le développement de l'autonomie de gestion afin de les renforcer ;
2. Les moyens disponibles, y compris la digitalisation ;
3. L'efficacité, la diligence et la qualité du travail accompli.

GUIDE DE LECTURE DE CE RAPPORT ANNUEL

Les critères internationaux susmentionnés ne constituent pas un objectif à proprement parler. Ils offrent un cadre de référence permettant d'analyser le fonctionnement des cours et tribunaux en Belgique. Ils constituent également le fil rouge de ce rapport de fonctionnement national, qui examine les facteurs les plus importants influençant le fonctionnement des cours et tribunaux et sur lesquels l'organisation judiciaire est en mesure d'agir à des degrés divers.

Chaque chapitre décrit :

1. le rôle, les compétences et les possibilités de pilotage ;
2. l'état des lieux actuel ;
3. les principales actions et réalisations en 2025 ;
4. une synthèse.



² Par exemple, l'« Eurobaromètre », le « EU Justice Scoreboard », etc.

³ Cour des comptes, Accès à la justice : délais de traitement des affaires judiciaires, rapport de la Cour des comptes à la Chambre des représentants, rapport approuvé lors de l'assemblée générale du 24 septembre 2025.

Indépendance du pouvoir judiciaire et confiance du citoyen. Vers une autonomie de gestion.



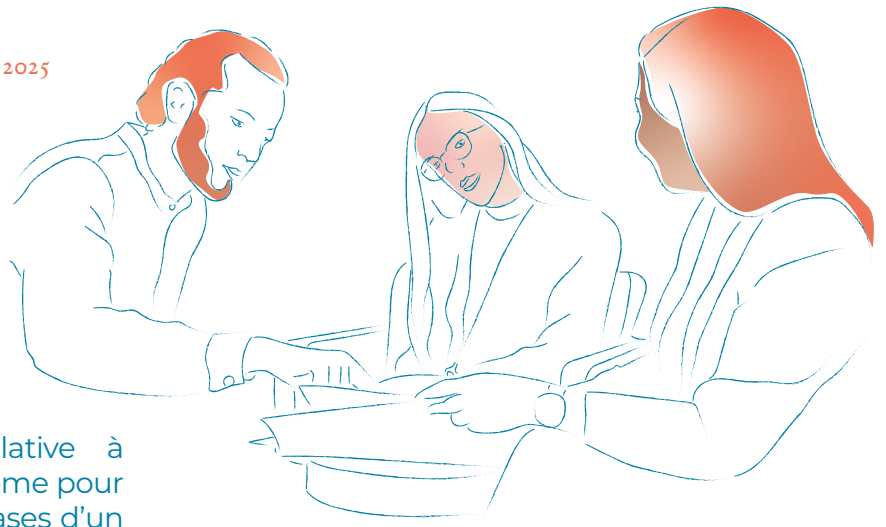
L'indépendance du pouvoir judiciaire constitue un principe fondamental de l'État de droit.

La confiance des citoyens dans la Justice en est un indicateur essentiel. L'Eurobaromètre, le EU Justice Scoreboard et le Baromètre national de la Justice reflètent la manière dont les citoyens et les entreprises perçoivent l'indépendance du pouvoir judiciaire. Les données les plus récentes confirment une image essentiellement positive: environ deux tiers des citoyens et des entreprises belges voient de manière positive l'indépendance du pouvoir judiciaire.

L'indépendance du pouvoir judiciaire suppose non seulement que les juges puissent se prononcer en toute indépendance, mais elle est également renforcée lorsque l'organisation judiciaire dispose d'une autonomie financière et organisationnelle suffisante pour effectuer ses missions de manière efficace, professionnelle et prévisible.

Sur cette base, la poursuite de la réalisation de *l'autonomie de gestion* reste une condition importante pour une organisation judiciaire moderne et tournée vers l'avenir.

1.1. Rôle, compétences et possibilités de pilotage



La loi du 18 février 2014 relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire a jeté les bases d'un modèle dans lequel l'organisation judiciaire reprendrait davantage de responsabilités en matière d'organisation, de ressources et de fonctionnement.

Environ douze ans plus tard, cette autonomie n'est toujours pas une réalité à part entière. Faute de mesures d'exécution nécessaires, l'organisation judiciaire se trouve toujours dans une situation de **cogestion**. Des compétences importantes au niveau décisionnel et de gestion en matière de ressources, de personnel, de bâtiments et d'ICT restent l'apanage du pouvoir exécutif et d'autres administrations fédérales.

L'évolution vers davantage d'autonomie de gestion doit dès lors être envisagée comme un trajet de changement cohérent, et ce, dans trois domaines.

MOYENS ET COMPÉTENCES

Une première étape est de poursuivre le transfert de responsabilité des ressources vers l'organisation judiciaire. Il convient de mettre en place un nouveau modèle de financement et d'allocation des ressources, afin que celles-ci soient attribuées de manière transparente et prévisible, en fonction des responsabilités exercées.

Cela implique également la nécessité d'un transfert cohérent des compétences en matière de personnel et d'organisation (P&O) ainsi qu'en matière de frais de fonctionnement et d'investissement, du SPF Justice vers l'organisation judiciaire.

ORGANISATION ET SOUTIEN LOCAL À LA GESTION

Un deuxième volet concerne l'organisation de la gestion au sein des cours et tribunaux. Cette organisation de la gestion a trait au nombre, au rôle, à la composition et au fonctionnement des comités de direction et des entités judiciaires.

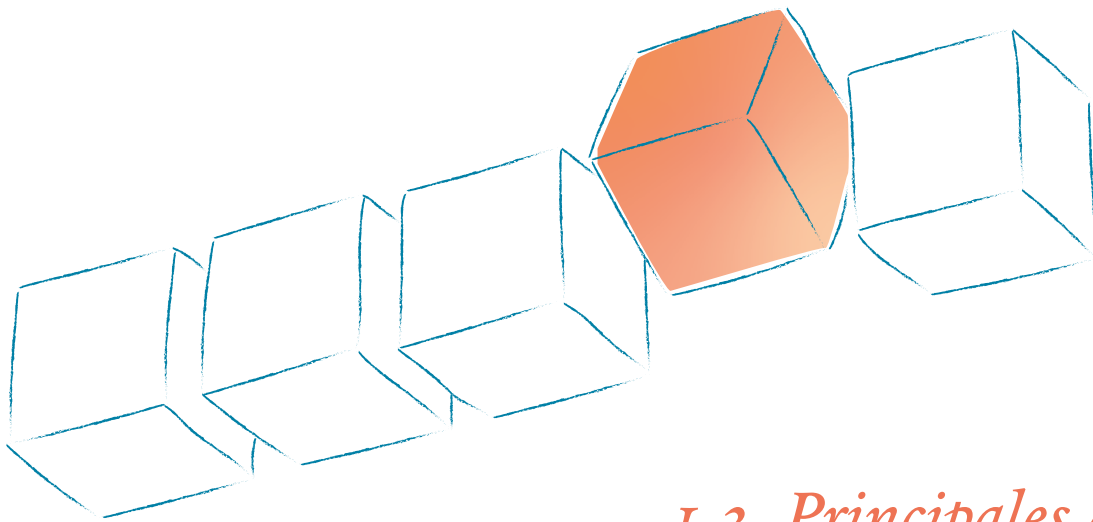
En outre, un soutien local adéquat à la gestion est nécessaire afin que les entités judiciaires puissent assumer leurs responsabilités de manière professionnelle, notamment en matière de planification, de personnel, de finances, de gestion de l'organisation, d'analyse de données et de suivi des résultats.

CYCLE DE GESTION, AUDIT ET JUSTIFICATION

Le troisième volet concerne le développement d'un cycle de gestion à part entière. Une plus grande autonomie suppose également une plus grande obligation de rendre des comptes. En d'autres termes, les modalités de définition des objectifs, de mobilisation des ressources, de suivi des résultats et de reddition de comptes doivent être mises en œuvre de manière professionnelle.

Un cycle effectif de planification de la gestion doit dès lors être élaboré, associé à un audit interne (et à terme, externe), à un suivi systématique des résultats et à une stratégie de communication claire quant à l'utilisation des ressources et aux résultats atteints.

Sur ce point, la planification de la gestion ne constitue pas un instrument isolé, mais un élément essentiel de l'autonomie de gestion : elle relie les objectifs, les moyens, la mise en œuvre, les résultats et la justification.



1.3. Principales actions et réalisations en 2025

Ces trois volets entretiennent des relations étroites. Une autonomie de gestion complète requiert à la fois des ressources et des compétences suffisantes ainsi que la capacité organisationnelle nécessaire pour les utiliser de manière ciblée et les justifier avec transparence.

En 2025, notamment en raison du passage vers de nouveaux mandats au sein du gouvernement, du SPF Justice et des organes de gestion de l'organisation judiciaire, aucune nouvelle étape structurelle n'a été accomplie en vue de l'ancrage légal de l'autonomie de gestion. Le sujet a toutefois été formellement remis à l'ordre du jour pour 2026, notamment dans le mini-contrat conclu le 29 janvier 2026 entre la ministre de la Justice et le Collège des cours et tribunaux.

1.2. État des lieux

L'autonomisation de l'organisation judiciaire n'est pas encore pleinement réalisée. Le lien nécessaire entre responsabilité, compétence et ressources n'a pas encore été complètement établi.

Les trois piliers de l'organisation judiciaire – siège, ministère public et entité Cassation – ont déjà présenté à deux reprises (en 2020 et en 2023) au pouvoir exécutif des propositions de système de gestion autonome. Ces initiatives n'ont toutefois pas encore mené à un ancrage légal et institutionnel complet. D'après les plans de politique actuels, l'avant-projet de loi de 2023 constitue sur ce plan un important point de référence.

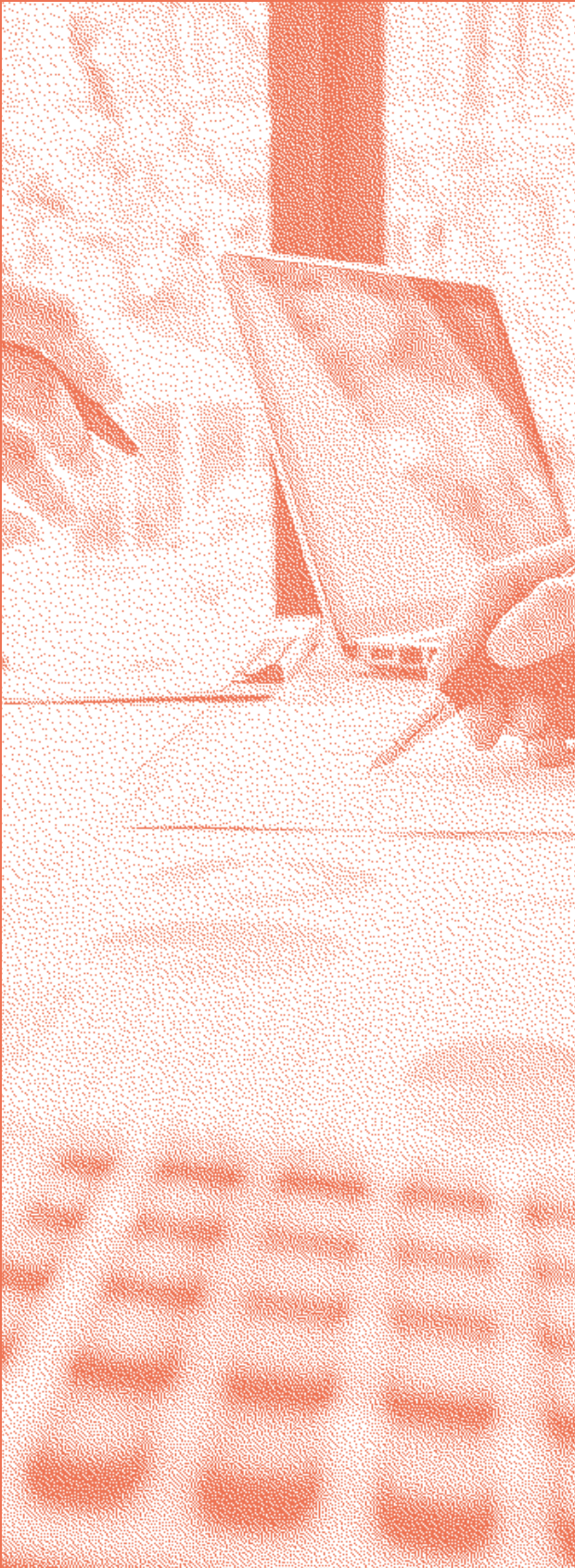
Dans le cadre des possibilités existantes, le Collège a progressivement renforcé la capacité de gestion de l'organisation judiciaire. La situation actuelle peut donc être résumée comme une évolution graduelle vers davantage d'autonomie de gestion dans un modèle qui n'est pas encore pleinement réalisé.

1.4. Synthèse

L'autonomie de gestion n'est pas encore pleinement réalisée. Toutefois, des éléments importants ont déjà été développés dans le contexte institutionnel existant en matière de gestion, de planification, de rapportage et de soutien aux entités judiciaires. Le défi pour les prochaines années sera de transcrire ces initiatives dans des textes de loi officiels reliant mieux entre eux ces compétences, ressources, mise en oeuvre et justification.



Moyens

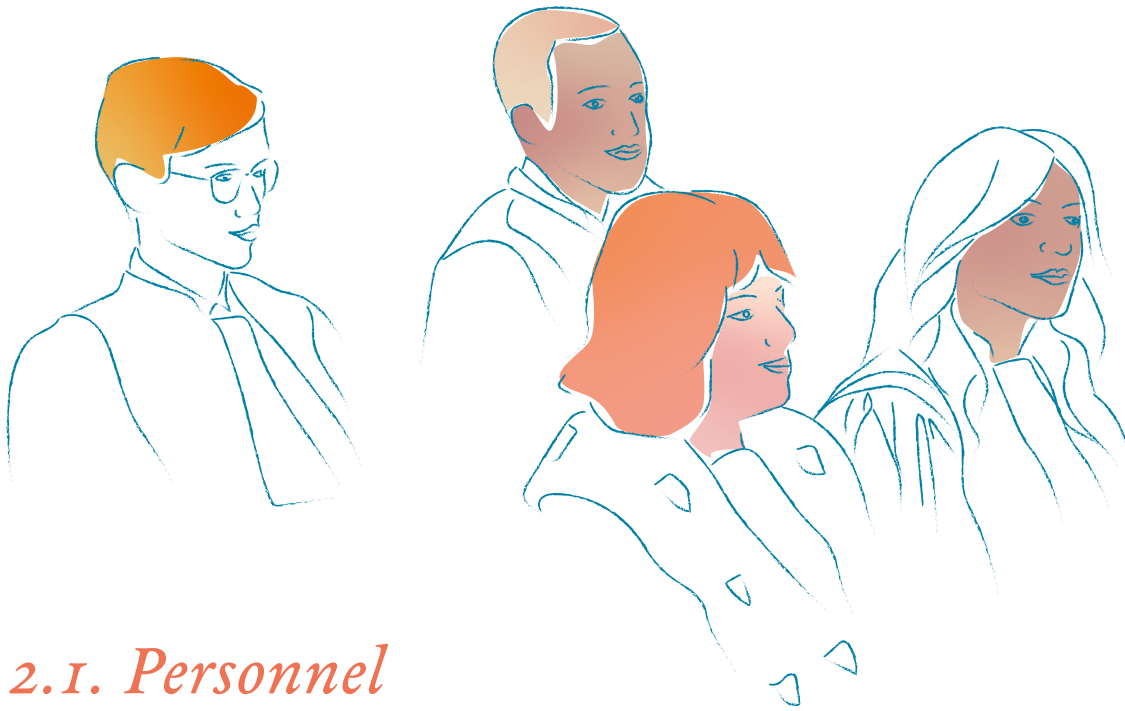


Une estimation objective des besoins et une transparence suffisante quant aux moyens disponibles constituent des éléments centraux d'une bonne gestion des cours et tribunaux.

Depuis la réforme de 2014, le Collège des cours et tribunaux, aidé par l'ensemble des cours et tribunaux, travaille à une implication accrue dans la détermination, la répartition et l'attribution de ses moyens.

Lorsque l'on évoque les « ressources », six grands thèmes peuvent être distingués :

- 1.** Personnel et organisation
- 2.** Budgets de fonctionnement et d'investissement ;
- 3.** ICT
- 4.** Bâtiments
- 5.** Communication
- 6.** Soutien au Collège et à son service d'appui.



2.1. Personnel et organisation

2.1.1 Rôle, compétences et possibilités de pilotage

Depuis 2023, à la demande expresse du Collège, le budget du personnel du siège est inscrit dans une section séparée du budget général des dépenses. Cette mesure garantit la transparence quant au budget du personnel disponible pour l'ensemble des cours et tribunaux.

Cependant, le budget du personnel des entités judiciaires reste encore géré par la ministre de la Justice et le SPF Justice. Grâce au Bureau commun P&O (GEBUCO P&O), le Collège a néanmoins un impact plus important sur la manière dont ces ressources sont gérées.

Dans le cadre de la cogestion actuelle, l'influence du Collège porte principalement sur :

- } l'objectivation des besoins en personnel ;
- } la formulation d'avis concernant la répartition des ressources ;
- } la formulation de propositions en matière de renforcement du personnel ;
- } l'amélioration de l'utilisation des cadres du personnel disponibles.

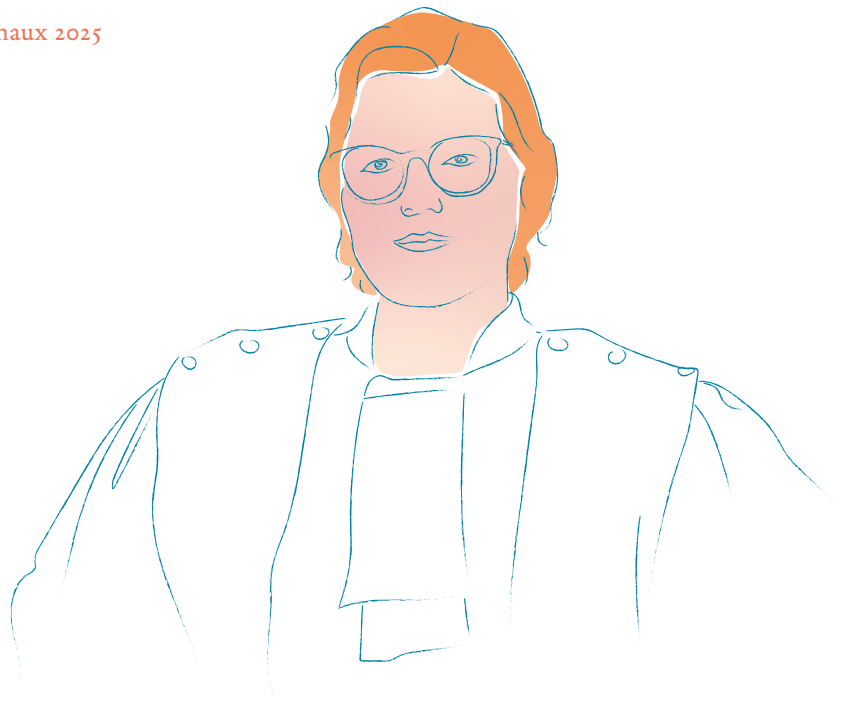
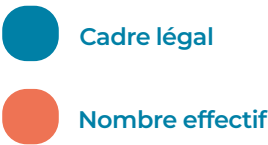
2.1.2 État des lieux

À ce jour, il n'y a pas encore de transparence complète concernant les budgets de personnel des entités judiciaires prises séparément.

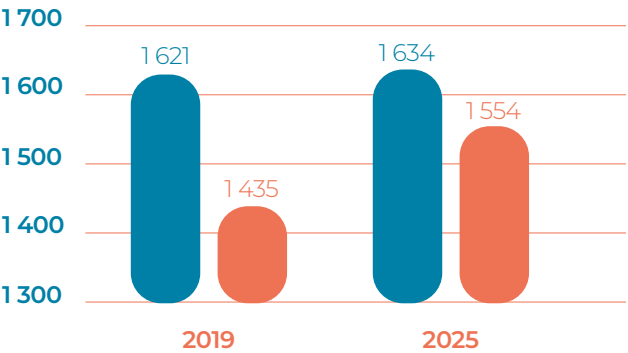
Afin de cartographier objectivement les besoins en personnel, un modèle de mesure de la charge de travail et d'allocation a été développé. Sur la base des résultats de la mesure de la charge de travail de 2024, il ressort que les besoins en personnel des cours et tribunaux sont supérieurs aux cadres légaux.

En outre, les chiffres ci-dessous démontrent que les cadres légaux du personnel ne sont pas entièrement pourvus. Globalement, les cadres légaux des magistrats et du personnel judiciaire ne sont pourvus qu'à hauteur de 90 %.

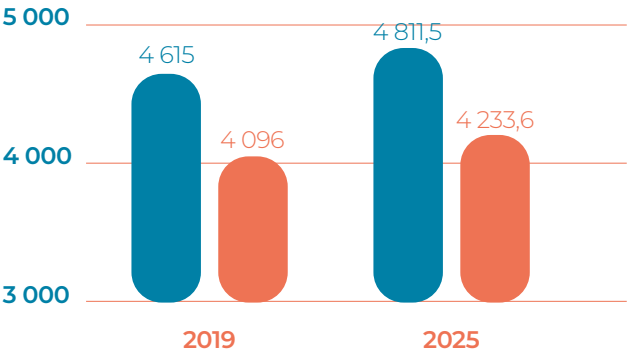
En 2025, le taux d'occupation effectif par rapport au cadre légal s'élevait à environ 95 % pour les magistrats et à 88 % pour le personnel judiciaire.



Magistrats 2019-2025



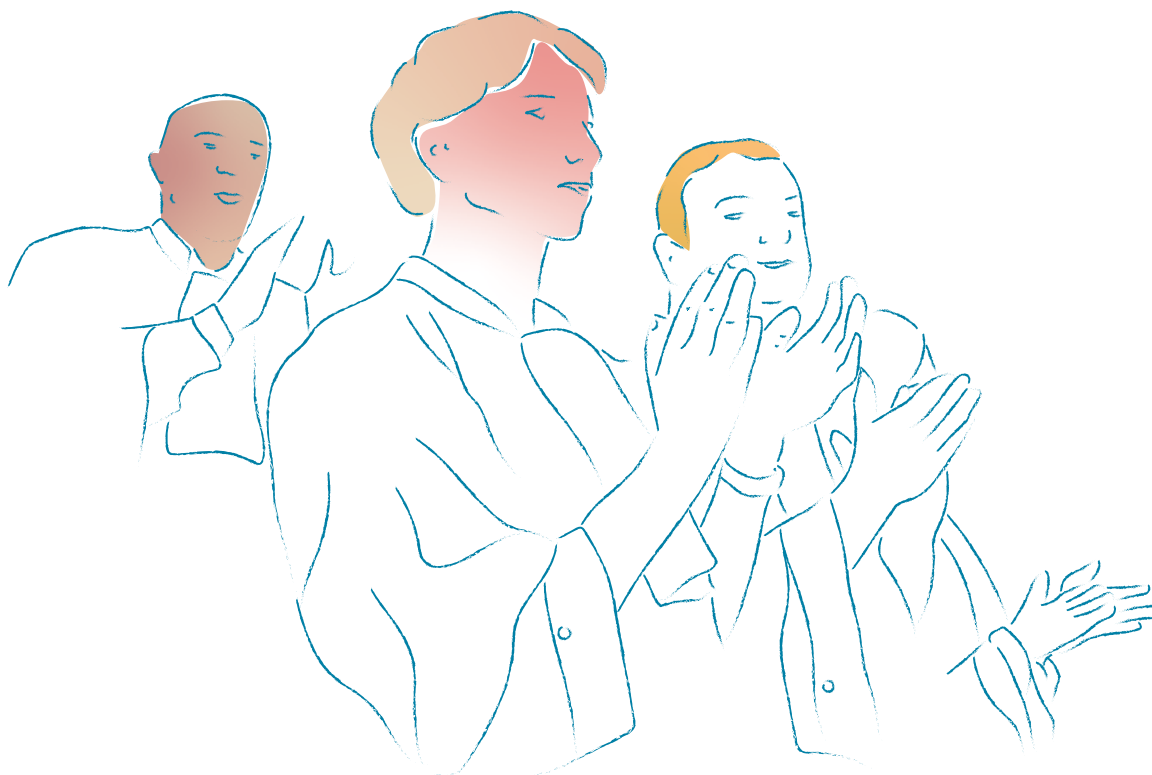
Personnel judiciaire 2019-2025



	Magistrats		Personnel judiciaire		Total (M+PJ)	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025
Cadre légal	1 621	1 634	4 615	4 811	6 236	6 445
Nombre effectif	1 435	1 554	3 982	4 234	5 417	5 788
Taux d'utilisation (%)	89%	95%	86%	88%	87%	90%
Différence de taux d'occupation 2019-2025 (%)	+6%		+2%		+3%	

De plus, en 2025, les cours et tribunaux ont dû faire face à un taux d'absentéisme de 8 %, ce qui est haut en comparaison avec d'autres moyennes dans d'autres (grandes) organisations publiques (fédérales).

En 2025, les cours et tribunaux comptaient environ 5.788 membres du personnel, dont 1.554 magistrats et 4.234 collaborateurs des greffes.



Le tableau suivant présente le nombre de magistrats et de membres du personnel judiciaire par type d'entité judiciaire.

Le nombre de membres du personnel par entité varie fortement (de 20 à 440 personnes environ).

Entité	MAG		PJ		Total en ETP		Total en %	
	# ETP cadre MAG	# ETP effectif MAG	# ETP cadre PJ	# ETP effectif PJ	Total # ETP cadre	Total # ETP effectif	Total % cadre	Total % effectif
Cours d'appel	276	267	332	299,72	608	566,72	9,40%	10%
Cours du travail	51	51	141	122,68	192	173,68	3,00%	3%
TPI (sans TAP)	767	735	1855	1696,14	2622	2431,14	40,70%	42%
Tribunaux du travail	147	129	540	469,38	687	598,38	10,70%	10%
Tribunaux de l'entreprise	120	116	484	415,59	604	531,59	9,40%	9%
Justices de paix et tribunaux de police	273	256	1 459,5	1 230,1	1 732,5	1 486,1	26,90%	25,70%
Total	1 634	1 554	4 811,5	4 233,61	6 445,5	5 787,61	100%	100%

2.1.3 Principales actions et réalisations en 2025

En 2025, une nouvelle initiative a été prise afin de réaliser une mise à jour de la mesure de la charge de travail, tant pour les magistrats que pour le personnel judiciaire. Les résultats définitifs sont attendus pour la fin de l'année 2028.

Étant donné que les extensions générales des cadres du personnel se sont révélées difficilement réalisables sur le plan budgétaire, diverses initiatives ont été prises afin de renforcer prioritairement les entités qui en ont le plus besoin :

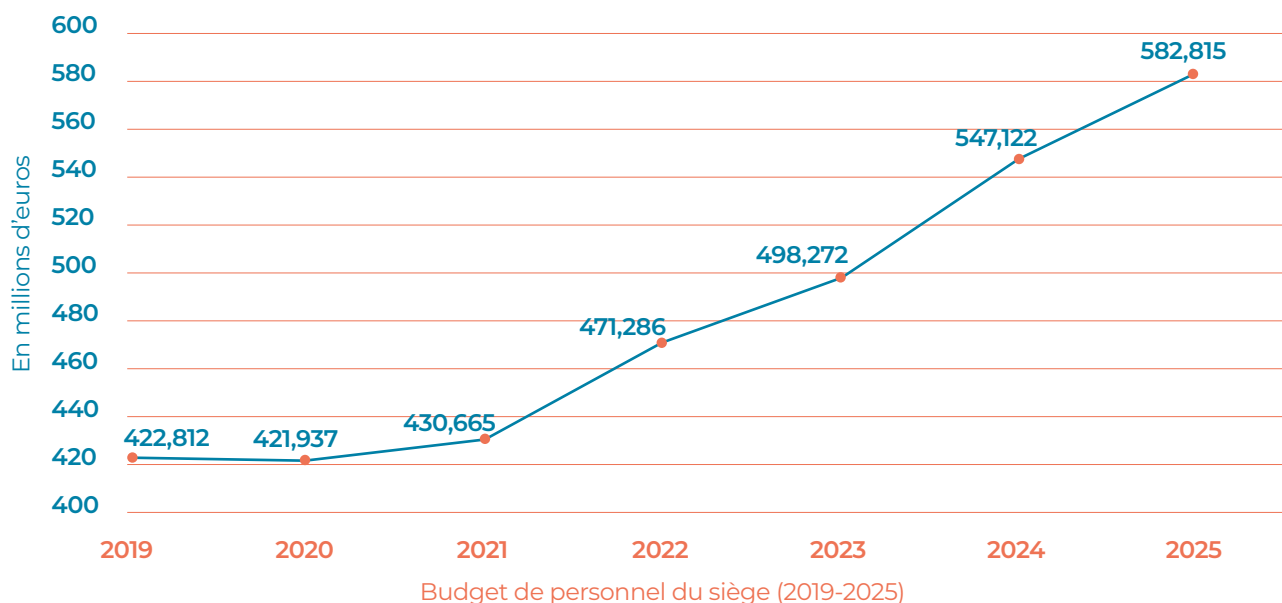
- } élaboration du Plan Levier Justice ;
- } mise en oeuvre de mesures visant à attirer et à conserver les talents ;
- } développement d'un trajet de réintégration pour les absences de longue durée pour maladie ;
- } étude de cadres flexibles du personnel ;
- } poursuite du développement des plans de places vacantes ;

- } demande d'ouverture plus fréquente et plus nombreuse de places vacantes ;
- } accélération des procédures de recrutement ;
- } étude de faisabilité relative aux contrats de remplacement pour le personnel ;
- } étude de faisabilité relative au recrutement de personnel via les CPAS (article 60).

Le budget du personnel du siège a augmenté jusqu'à 582,815 millions d'euros en 2025, soit une augmentation d'environ 35 millions d'euros par rapport à 2024. Cette hausse a été rendue possible grâce à des demandes motivées présentées par le Collège par le biais de « fiches budgétaires ».

Sur cette base, 54 digital experts, entre autres, ont été engagés afin de soutenir la digitalisation des cours et tribunaux. La gestion du personnel de nettoyage a également été explicitement reprise dans le budget du personnel du siège.

Parallèlement aux actions destinées à augmenter les effectifs, divers trajets préparatoires ont été lancés en 2025 quant à l'organisation, au bien-être, à la discipline et à la déontologie.



2.1.4 Synthèse

Quels ont été les résultats concrets de ces efforts ?

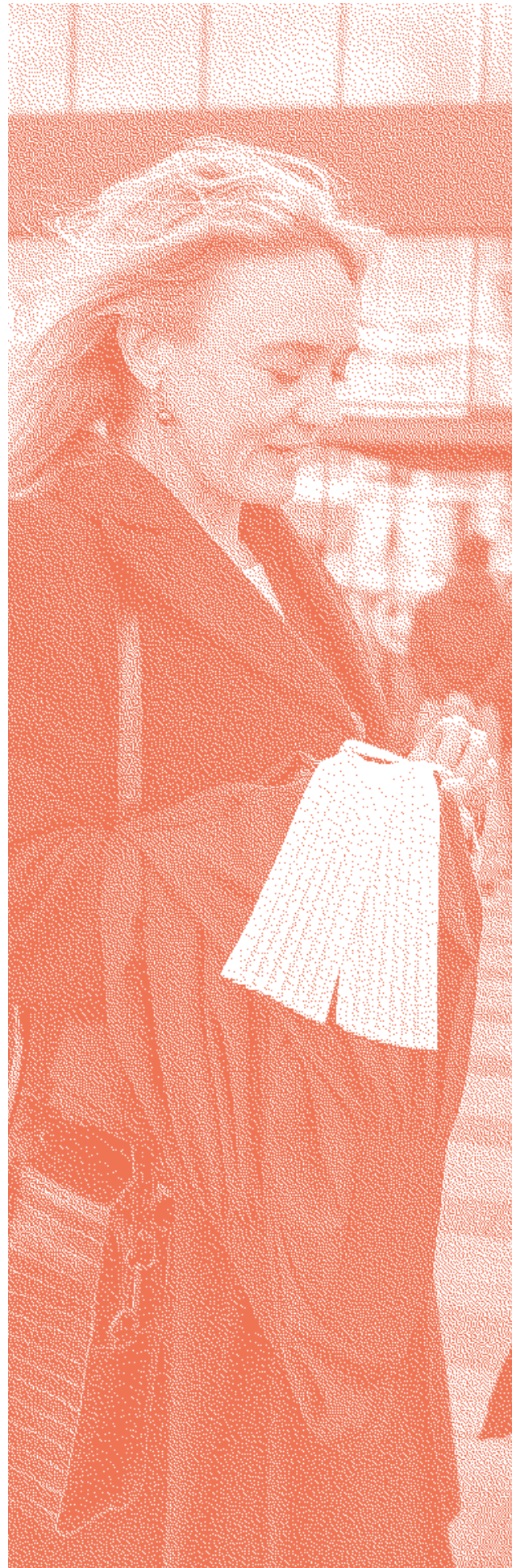
En 2025, les cours et tribunaux disposaient d'un budget du personnel de 582,815 millions d'euros.

Bien que le cadre légal du personnel n'ait été que faiblement adapté entre 2019 et 2025, le taux d'occupation effectif des magistrats et du personnel judiciaire a augmenté de 3 %.

Cette évolution montre un meilleur remplissage des cadres disponibles et un renforcement de la capacité opérationnelle du personnel.

Cette évolution positive doit toutefois être nuancée. La croissance budgétaire de 2025 ne reflète qu'en partie un élargissement structurel des ressources humaines étant donné qu'une partie de celle-ci découle de glissements internes de crédits existants. De plus, les perspectives budgétaires pour la période 2026-2030 semblent moins favorables. Malgré les investissements annoncés, les conséquences de la réforme des pensions et de la réforme des cotisations patronales risquent d'absorber une partie considérable des moyens disponibles, avec pour conséquence possible une réduction de la marge de manoeuvre permettant des renforcements complémentaires des effectifs.

Parallèlement, des progrès significatifs ont été réalisés ces dernières années en matière de transparence du budget du personnel et d'objectivation des besoins en personnel. Les mesures de la charge de travail offrent désormais une base de plus en plus solide à cet égard. Leurs résultats démontrent toutefois que la capacité actuelle en personnel demeure insuffisante vis-à-vis des besoins réels des cours et tribunaux. La poursuite de l'actualisation de ces mesures de la charge de travail ainsi que le développement de cadres de personnel plus flexibles restent donc des leviers cruciaux pour mieux faire correspondre les ressources disponibles aux besoins réels de la juridiction.



2.2. Budgets de fonctionnement et d'investissement

2.2.1 Rôle, compétences et possibilités de pilotage

La plus grande partie des moyens de fonctionnement et d'investissement est gérée par le SPF Justice. L'organisation judiciaire ne dispose que de compétences opérationnelles partielles en matière de gestion.

En 2025, il s'agissait d'un budget annuel total d'environ 3,75 millions d'euros consacré aux frais de fonctionnement.

Cela représente à peine 0,3 % des frais de fonctionnement et d'investissement prévus des cours et tribunaux. Le budget global de cette partie des frais de fonctionnement est inscrit dans une section séparée de la législation budgétaire. Cela permet d'identifier précisément la part des dépenses de fonctionnement du siège. Pour les moyens de fonctionnement, le Collège exerce, par le biais de son service d'appui, un rôle direct dans la gestion des enveloppes virtuelles des comités de direction.

Ces frais de fonctionnement, gérés par le service d'appui au bénéfice des comités de direction, forment un budget essentiel au bon fonctionnement quotidien des cours et tribunaux. Ils permettent le financement du matériel de bureau, des ouvrages, des reliures, des snacks et des boissons ainsi que certaines initiatives en matière de bien-être, d'événements institutionnels et de frais de représentation.

Malgré les moyens limités, ces crédits sont gérés d'une manière consciencieuse et responsable. Ils offrent aux comités de direction la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels concrets sur le terrain, en garantissant le respect des règles budgétaires et des principes de bonne gestion des fonds publics.

Pour les **moyens d'investissement**, l'influence du Collège se limite principalement à la concertation, à la formulation d'avis et à l'identification des besoins. Tous les frais d'investissement des cours et tribunaux sont gérés par le SPF Justice :

- } Le budget ICT total géré par le Team ICT du SPF Justice en 2025 pour l'ensemble du SPF Justice s'élève à environ 80 millions d'euros. La part consacrée spécifiquement à l'ordre judiciaire/au siège n'est toutefois pas clairement établie.
- } Le Team Support du SPF Justice gère annuellement un montant d'environ 171 millions d'euros destinés aux investissements hors ICT⁴. Sur ce montant total, environ un tiers est consacré chaque année aux frais de justice et deux tiers aux autres dépenses d'investissement (hors ICT). Un déficit annuel d'environ 48 millions d'euros est constaté.

Dans le cadre des négociations gouvernementales, il a été convenu en 2025 d'octroyer à titre exceptionnel une enveloppe supplémentaire de 89 millions d'euros pour les frais d'investissement de la Justice (y compris les établissements pénitentiaires). Il est prévu qu'environ 6 % de cette somme soit attribuée aux cours et tribunaux. En 2026 seulement, il sera possible de déterminer clairement la part qui sera attribuée aux cours et tribunaux.

2.2.2 État des lieux

La gestion opérationnelle d'une partie des moyens de fonctionnement s'effectue via FEDCOM, dans le cadre d'une gestion centralisée des achats par le service d'appui du Collège. Ces moyens concernent principalement les enveloppes virtuelles (petites dépenses, frais de représentation et frais de greffe) des comités de direction.

En 2025, ce budget s'élevait à environ 3,75 millions d'euros. Quelque 60 000 commandes sont traitées chaque année. La satisfaction quant aux délais de traitement des processus d'achat est en général positive.

Les budgets d'investissement sont gérés quasi totalement par le SPF Justice :

- } les investissements ICT sont gérés par Team ICT ;
- } les investissements hors ICT sont gérés par Team Support.

Pour le budget ICT, la part réellement consacrée à l'organisation judiciaire n'est pas clairement visible. Pour les investissements hors ICT, les moyens disponibles demeurent insuffisants au regard des besoins constatés.



⁴ Achat d'outils destinés à être utilisés plus d'une année dans le cadre du processus quotidien de travail (pc, laptop, imprimantes, scanner, logiciel de traduction, etc.)



© Hilde De Windt

2.2.3 Principales actions et réalisations en 2025

En 2025, des progrès ont été accomplis en matière d'objectivation des moyens de fonctionnement. Les anciennes clés de répartition historiques ont été remplacées par des mécanismes fondés sur :

- } la taille des entités judiciaires ;
- } des paramètres objectifs liés à la nature des activités ;
- } les objectifs des plans de gestion.

Le processus d'amélioration se poursuit. Néanmoins, des optimisations ont déjà été mises en oeuvre dans les processus d'achat et dans la répartition budgétaire. Le service d'appui a joué un rôle de plus en plus grand dans la gestion des moyens de fonctionnement et souhaite également reprendre les tâches restantes encore assurées par les services du SPF Justice, et ce, afin d'optimiser davantage le processus de commande au bénéfice des comités de direction des entités judiciaires.

En outre, le Collège a continué à plaider pour davantage de transparence en ce qui concerne les moyens d'investissement et pour une plus grande implication de l'organisation judiciaire dans la définition des priorités en matière d'investissement.

2.2.4 Synthèse

L'année 2025 a marqué une avancée importante pour les moyens de fonctionnement grâce à la mise en place d'une répartition plus objective et plus transparente du budget. Néanmoins, en ce qui concerne les moyens d'investissement, l'influence de l'organisation judiciaire reste limitée. La nécessité d'une plus grande transparence, d'une participation plus large et de moyens complémentaires reste présente.

2.3. ICT

2.3.1 Rôle, compétences et possibilités de pilotage

Le Team ICT du SPF Justice est responsable de l'infrastructure ICT, des applications, de la sécurité et du matériel ICT. Les grands projets de digitalisation sont également pilotés de manière centralisée par le SPF Justice. Ces projets de digitalisation ont pour but de permettre d'avoir des dossiers entièrement digitaux, et ce, dès le départ. Un autre objectif est leur traitement au moyen d'un système uniforme (« tribunal digital ») et leur accessibilité sur une plateforme destinée aux juridictions et aux acteurs externes.

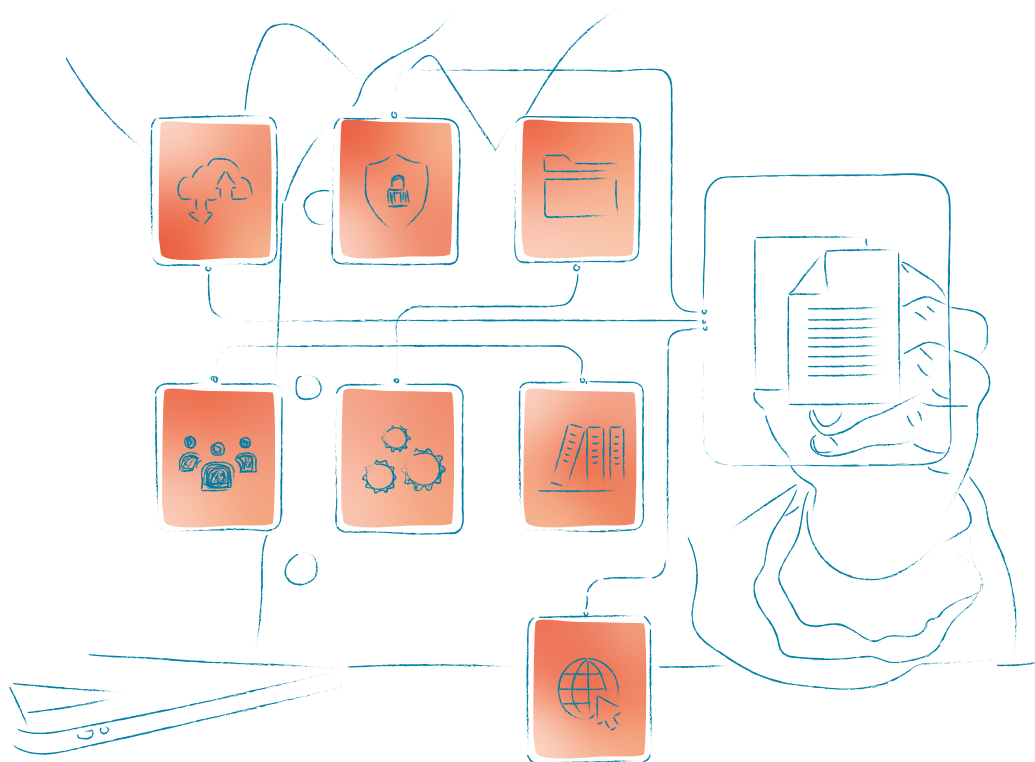
L'organisation judiciaire ne dispose pas de compétences propres en matière de gestion ICT. Le Collège et des représentants des entités judiciaires sont toutefois activement impliqués dans les structures de concertation, les groupes de travail et les organes de gouvernance afin d'assurer l'harmonisation des projets de digitalisation avec les besoins du terrain et de réduire la dépendance de l'Ordre judiciaire vis-à-vis de partenaires externes en matière ICT. Aujourd'hui encore, ces objectifs restent un véritable défi.

2.3.2 État des lieux

La digitalisation de la Justice est entrée dans une phase de consolidation. L'ambition centrale consiste à développer un écosystème digital intégré dans lequel la gestion des dossiers, leur consultation digitale et la publication digitale se complètent.

Les principaux points d'attention demeurent :

- } la gouvernance ;
- } la capacité ;
- } les moyens budgétaires ;
- } le soutien accordé aux utilisateurs finaux.



2.3.3 Principales actions et réalisations en 2025

POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCOSYSTÈME DIGITAL

En 2025, la digitalisation de l'ordre judiciaire s'est poursuivie avec pour objectif principal le développement d'un écosystème digital cohérent et intégré. L'accent a été mis sur le renforcement des liens entre les principales applications, à savoir JustCase, JustView et JustJudgment, ainsi que sur l'amélioration de l'accessibilité des informations judiciaires tant pour les utilisateurs internes qu'externes.

Ces développements s'inscrivent dans une évolution plus large visant à rendre la Justice plus efficace, plus transparente et plus conviviale grâce aux technologies digitales.

JUSTCASE : CONSOLIDATION DE LA GESTION DES DOSSIERS

JustCase SURTAP a continué à être déployé en 2025 en tant que système central de gestion des dossiers au sein de la Justice. La mise en service de ce système dans les différents tribunaux de première instance a constitué un jalon important dans la modernisation de la gestion des dossiers. Ce déploiement ne s'est pas fait sans difficultés mais a permis une meilleure prise de conscience de l'impact et de la complexité du processus de digitalisation en cours.

Outre l'implémentation, des efforts ont été consentis afin de peaufiner davantage les fonctionnalités. Une attention particulière a été accordée à l'intégration des processus de travail, à l'automatisation des tâches et à l'amélioration de la convivialité.

L'introduction de JustCase SURTAP a également engendré des défis organisationnels, notamment en matière de formation et de communication. Cela a confirmé la nécessité d'une implémentation progressive et accompagnée pour les déploiements de JustCase à l'avenir.

JUSTVIEW : POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DU DOSSIER DIGITAL NATIONAL PARTAGÉ

Parallèlement au déploiement de JustCase, JustView a poursuivi son développement en tant que dossier digital national. Ce système permet la consultation digitale des pièces judiciaires et est un élément essentiel de la digitalisation du fonctionnement judiciaire.

En 2025, l'accent a été mis sur le renforcement des liens entre JustView et les différents systèmes de gestion des dossiers. Des travaux ont également été menés pour poursuivre le développement du système par le biais de livraisons régulières et pour préparer des fonctionnalités additionnelles, notamment en matière de notifications et d'amélioration des possibilités de consultation.

Le principe d'un dossier digital unique et partagé, accessible pour l'ensemble des acteurs de l'ordre judiciaire, a ainsi été confirmé comme étant un point de départ fondamental.

ACCÈS À L'INFORMATION : PRÉPARATION DE JUSTCONSULT

L'amélioration de l'accès à l'information judiciaire a constitué une priorité importante en 2025. Dans ce cadre, les travaux relatifs au développement de JustConsult se sont poursuivis. Cette application doit permettre aux utilisateurs externes, tels que les citoyens, les avocats et les autres partenaires, d'accéder au dossier digital.

Considéré comme prioritaire au sein de l'ordre judiciaire, ce projet constitue un levier important en faveur d'une Justice plus transparente et plus accessible.

Son développement continue toutefois à dépendre des conditions budgétaires et organisationnelles à propos desquelles le Collège ne reçoit actuellement qu'une information limitée de la part du SPF Justice. La livraison est prévue pour fin 2026.

JUSTJUDGMENT : PRÉPARATION DE L'ACCESSIBILITÉ DIGITALE DE LA JURISPRUDENCE

Le développement de JustJudgment, la base de données des jugements et arrêts, a repris en 2025. Ce projet a pour but d'assurer une accessibilité digitale structurée des décisions judiciaires.

Au sein de l'architecture globale, JustJudgment se positionne comme le maillon dédié à la publication de la jurisprudence, en lien avec les systèmes de gestion des dossiers d'une part et avec JustView d'autre part (sauvegarde dans le dossier digital).

INNOVATION ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'année 2025 a également été une année d'innovation, notamment à travers le développement d'applications basées sur l'intelligence artificielle.

La préparation des projets JustSummary et JustMask s'est poursuivie en vue, respectivement, de la génération automatique de résumés et de l'anonymisation des jugements.

De plus, la préparation d'un cadre de gouvernance relatif à l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de la Justice a commencé, avec une attention particulière pour les aspects juridiques, éthiques et liés à la protection de la vie privée.

GOVERNANCE ET DÉFIS

La progression de la digitalisation a également entraîné plusieurs défis structurels.

Il a notamment été constaté que différents projets entraînent dans une phase opérationnelle alors même que la poursuite de leur développement était nécessaire. Dans ce cadre, l'importance d'un cadre de gouvernance clair pour le suivi, la priorisation et la prise de décision a été soulignée.

En outre, la capacité et les moyens restent un point d'attention pour l'exécution des développements prévus, ainsi que le besoin d'une harmonisation entre les différents projets.

2.4. Bâtiments

2.3.4 Synthèse

L'année 2025 peut être qualifiée de période de poursuite de la consolidation et de l'intégration des initiatives digitales au sein de la Justice.

Les fondements de l'écosystème digital ont été confirmés et renforcés, avec une attention particulière portée à la collaboration entre les systèmes, à l'accessibilité de l'information et au soutien du fonctionnement judiciaire.

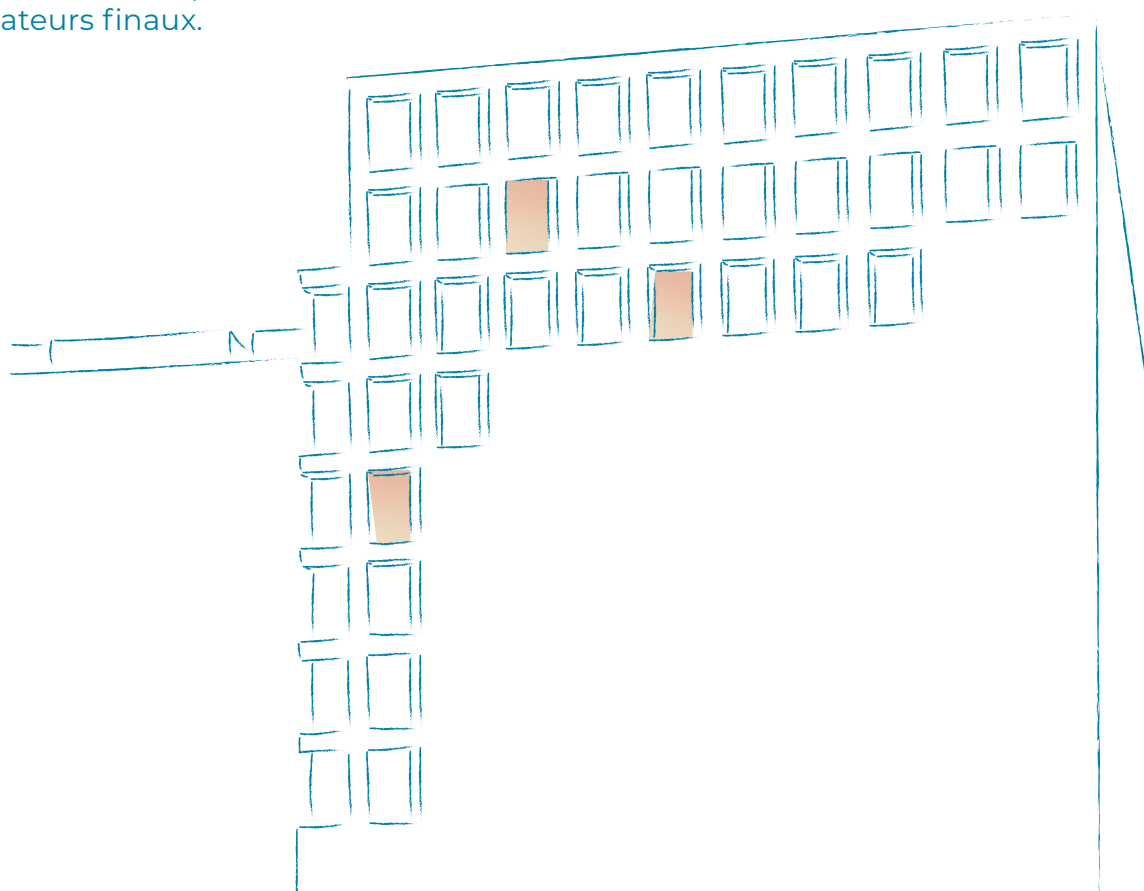
La poursuite du développement de cet environnement digital continue toutefois à dépendre d'une gouvernance réfléchie, de ressources suffisantes et d'une attention constante portée aux besoins des utilisateurs finaux.

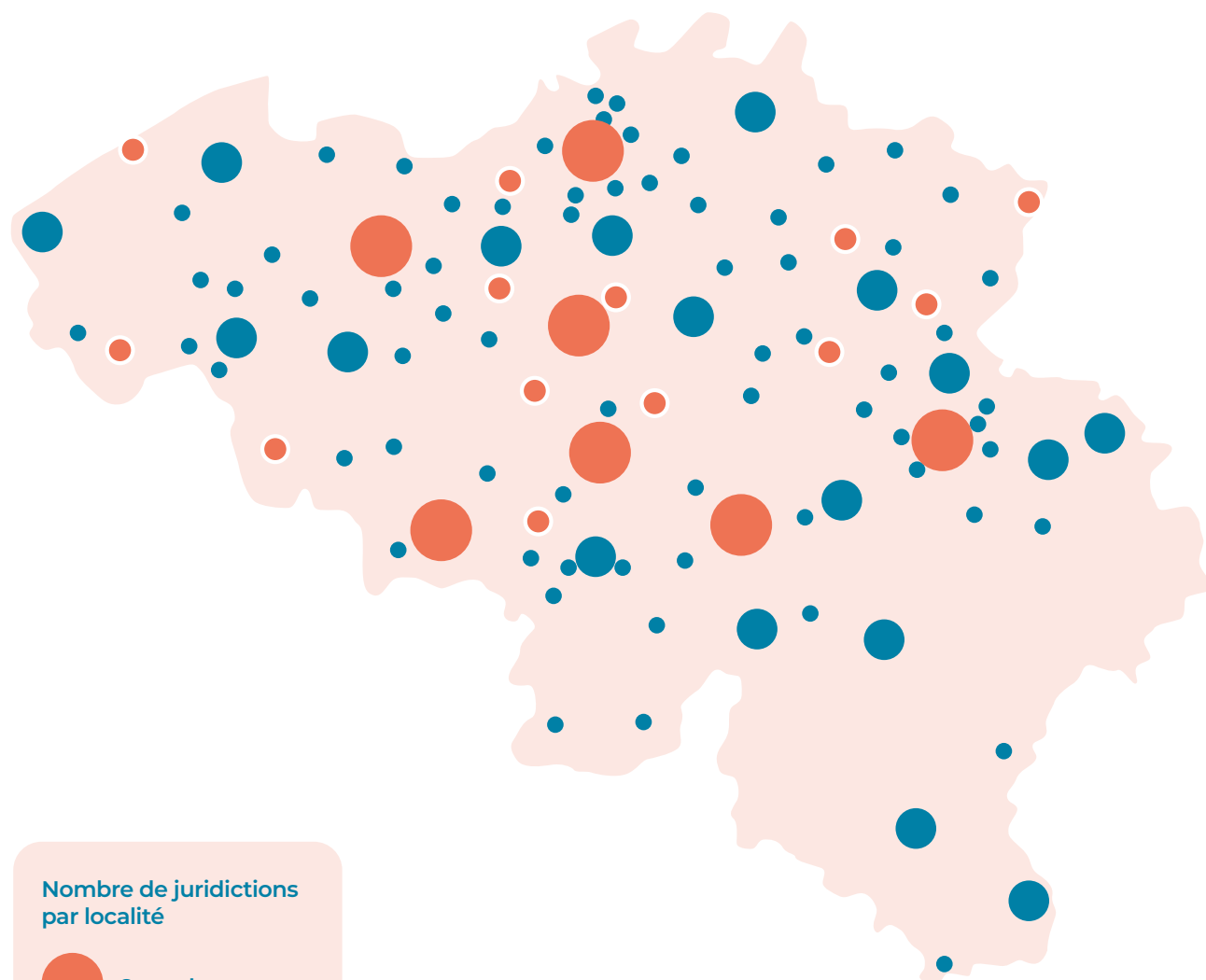
2.4.1 Rôle, compétences et possibilités de pilotage

La législation actuelle prévoit que la gestion des locaux et des bâtiments ne relève pas de l'organisation judiciaire mais du SPF Justice (Team Support, service Building & Facilities). Dans ce domaine, les cours et tribunaux sont des utilisateurs des bâtiments et ne disposent que de compétences de gestion directes limitées. Le Collège et les comités de direction peuvent signaler les besoins, proposer des priorités et participer aux concertations, mais ils ne prennent pas eux-mêmes les décisions relatives aux investissements, à l'entretien ou aux rénovations.

2.4.2 État des lieux

En 2025, l'organisation judiciaire disposait de 211 bâtiments répartis sur 126 sites. 94 villes n'accueillent qu'une seule justice de paix, tandis que 32 villes accueillent plusieurs bâtiments judiciaires.





Nombre de juridictions
par localité

-  8 ou plus
-  De 5 à 7
-  De 2 à 4
-  1 (justice de paix)

Il ressort des rapports d'activité des comités de direction que l'état du parc immobilier demeure l'un des points d'attention les plus récurrents. Les problèmes constatés peuvent être répartis en trois catégories :

- État des bâtiments** : entretien insuffisant, réparations défailtantes, locaux inadaptés ou vétustes, manque de places de stationnement, difficultés de collaboration lors des interventions techniques.
- Bien-être** : problèmes de température, formation d'humidité et de moisissures, problèmes de sécurité, absence d'exercices d'évacuation, conditions de travail insuffisamment adaptées.
- Accueil du public** : accessibilité limitée pour les personnes à mobilité réduite, infrastructures d'accueil insuffisantes, absence de personnel d'accueil dans les bâtiments de plus petite taille.

2.4.3 Principales actions et réalisations en 2025

L'accord de gouvernement 2025-2029 et le Plan Levier de la ministre de la Justice reconnaissent l'état du parc immobilier comme une priorité majeure. Les actions envisagées portent notamment sur : la sécurité incendie, la sécurité physique, les projets de rénovation, l'entretien des infrastructures existantes, la rationalisation territoriale du parc immobilier.

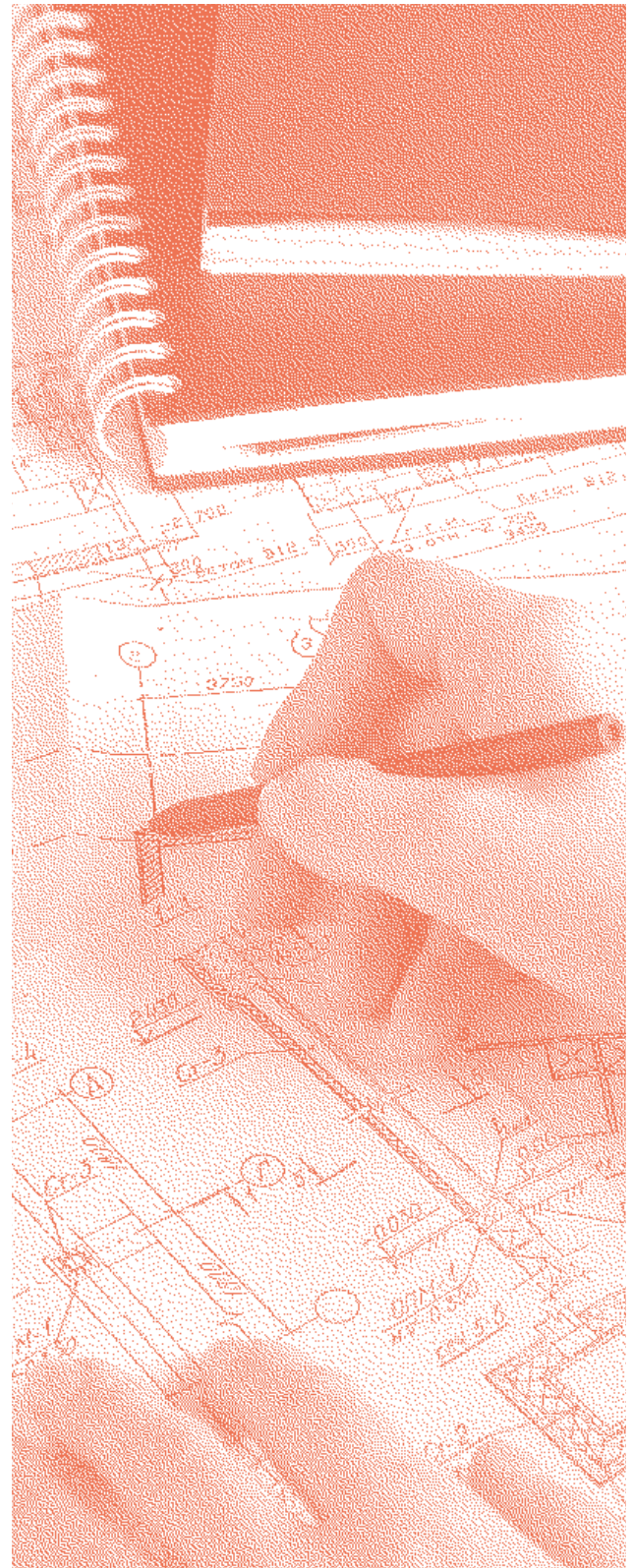
En 2025, les travaux préparatoires du projet *Let's Build* ont été réalisés.

À partir de 2026, le projet entrera dans sa phase opérationnelle.

Les cours et tribunaux ainsi que le Collège et son service d'appui participent à ce trajet en veillant à mettre en lumière les besoins du terrain.

2.4.4 Synthèse

L'infrastructure judiciaire demeure un point d'attention majeur pour la quasi-totalité des entités judiciaires. Bien que l'organisation judiciaire ne dispose que d'une influence limitée sur la gestion des bâtiments, il est positif de constater que cette situation a désormais été explicitement reprise dans l'accord de gouvernement 2025-2029 ainsi que dans le Plan Levier. Les prochaines années permettront de faire ressortir dans quelle mesure ces orientations politiques se traduiront en améliorations concrètes sur le terrain.



2.5. Communication et gestion de l'information

2.5.1 Rôle, compétences et possibilités de pilotage

La communication relève en grande partie de la responsabilité autonome des cours et tribunaux. Contrairement aux bâtiments ou à l'ICT, le Collège, son service d'appui et les entités judiciaires peuvent prendre eux-mêmes des initiatives en matière de communication interne et externe. Dans ce cadre et malgré des moyens limités, le Collège joue un rôle de coordination et soutient les entités judiciaires dans la poursuite de la professionnalisation d'une politique de communication active.

2.5.2 État des lieux

En tant qu'institution publique, les cours et tribunaux doivent communiquer de manière transparente sur leur fonctionnement. La confiance des citoyens dans la Justice est en effet influencée par la compréhension plus ou moins grande qu'ils ont du fonctionnement de l'organisation judiciaire.

En ce qui concerne la communication interne, l'utilisation du courriel professionnel, de Teams, des séances d'information, des newsletters, des notes de service et des serveurs partagés est désormais largement ancrée dans les entités judiciaires. Iudexnet et SharePoint sont moins fréquemment utilisés.

Pour la communication externe, l'organisation judiciaire dispose aujourd'hui d'un réseau de magistrats de presse, d'attachés de presse, de responsables de la communication et d'une porte-parole nationale. Ces structures permettent une communication plus coordonnée avec les médias et les citoyens.

Par ailleurs, la gestion de l'information et la protection des données ont fait l'objet d'une attention particulière en 2025, notamment dans le cadre du respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD). Une approche harmonisée a été mise en place à cet effet, avec l'apport, par le service d'appui du Collège, d'un soutien aux comités de direction. Un travail est également en cours en vue de l'élaboration d'un plan d'action national et de protocoles entre le siège et les parties prenantes.

2.5.3 Principales actions et réalisations en 2025

COMMUNICATION INTERNE

En 2025, le Collège a poursuivi ses efforts pour promouvoir davantage Iudexnet et SharePoint en tant que plateformes internes de communication et de collaboration.

Par ailleurs, sept Dircom Sessions ont été organisées au niveau national sur différents thèmes de gestion, parmi lesquels la communication, les budgets de fonctionnement, la digitalisation, le RGPD, la politique du personnel et les priorités stratégiques.

Les travaux se sont également poursuivis en matière de protection des données selon une approche harmonisée, avec l'appui des comités de direction et l'élaboration de plans d'action et de protocoles nationaux.

COMMUNICATION EXTERNE

Sous l'impulsion de la porte-parole du Collège, du service communication du service d'appui et des cinq attachés de presse, la communication externe a continué à se développer.

En 2025, notamment :

- } 151 capsules vidéo ont été produites sur le rôle et les missions des cours et tribunaux ;
- } 211 interviews et podcasts ont été réalisés ;
- } 255 communiqués de presse ont été diffusés ;
- } 719 publications ont été diffusées sur les réseaux sociaux.

La collaboration avec les médias a également été davantage professionnalisée :

- } élaboration d'une stratégie de communication à destination des médias ;
- } développement d'un point de contact centralisé pour la presse ;
- } accréditation de 167 journalistes ;
- } poursuite du développement du réseau national de 83 magistrats de presse.

2.5.4 Synthèse

Ces dernières années, la communication est devenue plus professionnelle. Tant en interne qu'en externe, les efforts ont porté sur un meilleur partage de l'information, sur une visibilité accrue et sur une collaboration renforcée avec les médias. Le mini-contrat 2026-2029 confirme cette ambition et prévoit de nouvelles étapes vers un cadre de communication commun pour l'ensemble des entités judiciaires.

2.6. Collège des cours et tribunaux et son service d'appui

2.6.1 Rôle, compétences et possibilités de pilotage

Le Collège des cours et tribunaux a été créé afin de soutenir le bon fonctionnement du siège dans son ensemble. Il prend des mesures qui doivent contribuer à une administration de la justice accessible, indépendante, diligente et de qualité. Il soutient également les comités de direction des entités judiciaires.

Le service d'appui assiste le Collège dans l'exécution de ces missions légales par le biais :

- } du soutien au Collège ;
- } du soutien aux comités de direction ;
- } de l'organisation de la fonction d'audit interne.

Dans l'attente de la mise en place d'une gestion totalement autonome, le Collège exerce ces missions dans le cadre d'un système de cogestion avec le SPF Justice et le pouvoir exécutif.

2.6.2 État des lieux

2025 a marqué le début du troisième mandat du Collège, pour la période 2024-2029. Le Collège est composé de douze membres élus représentant les différents types d'entités judiciaires ainsi que le Conseil des greffiers en chef. En 2025, le Collège était présidé par Fabienne Bayard, assistée du vice-président Simon Cardon. Au cours de cette année, 23 réunions en présentiel et 8 réunions en ligne ont été organisées.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des membres élus et siégeant au Collège en 2025 (période du 25/11/2024 au 31/12/2025), par type d'entité judiciaire.

Cour d'appel

- } Mme **LAHAYE Evelyne**, Liège
- } M. **MORANDINI Philippe**, Hainaut
- } M. **OOSTERLINCK Michel**, Gent

Cour du travail

- } M. **TORFS Dirk**, Antwerpen

Tribunal de première instance

- } M. **CARDON Simon**, Brussel NL
En tant que vice-président (du 25/11/2024 au 19/11/2025)
En tant que membre (à partir du 19/11/2025)
- } M. **DAUW Paul**, West-Vlaanderen
En tant que membre suppléant (du 25/11/2024 au 19/11/2025)

- } M. **DE VALKENEER Christian**, Namur

- } M. **GERARD Dominique**, Luxembourg
(du 25/11/2024 au 25/08/2025)

- } M. **DHAEYER Paul**, Bruxelles FR (à partir du 25/08/2025)

Tribunal du travail

- } Mme **CASSIERS Micheline**, Brussel NL
En tant que membre (du 25/11/2024 au 19/11/2025) ;
En tant que vice-présidente (du 19/11/2025 au 30/06/2026)
- } M. **BOUCKAERT Steven**, Gent
En tant que membre suppléant (du 19/11/2025 au 30/06/2026)

Tribunal de l'entreprise

- } Mme **DEVENYNS Anouk**, Brussel NL

Juges de paix et tribunal de police

- } M. **CULEM Philippe**, Hainaut

Représentants du Conseil des greffiers en chef

- } M. **BODET Laurent**, Luxembourg
- } Mme **DE CONINCK Maddy**, Oost-Vlaanderen

Le service d'appui comptait environ 90 ETP en 2025 et représentait près de 1,4 % du budget total du personnel du siège. Malgré la poursuite de son développement, le rapport entre le soutien à la gestion et la capacité en matière de rendre la justice demeure relativement limité si on le compare à d'autres organisations publiques.

Pour plus de détails concernant l'organisation du service d'appui du Collège, nous vous invitons à vous rendre sur son [site internet](#).

2.6.3 Principales actions et réalisations en 2025

DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

En 2025, le nouveau Collège a défini sa vision, ses valeurs, ses orientations stratégiques et ses méthodes de travail pour la période 2026-2029. Le service d'appui les a incorporées dans un plan de gestion 2026-2029.

COGESTION ET CONCERTATION

Le Collège a poursuivi sa participation active aux structures de concertation existantes entre l'organisation judiciaire et le SPF Justice :

- } Comité de gestion commun (CoGeCom) ;
- } GEBUCO P&O ;
- } Staff+ ;
- } Financial Governance Board ;
- } Concertation entre les trois piliers de l'organisation judiciaire.

REPRÉSENTATION EXTERNE ET INTERNE

En 2025, le Collège a entretenu des concertations intensives avec :

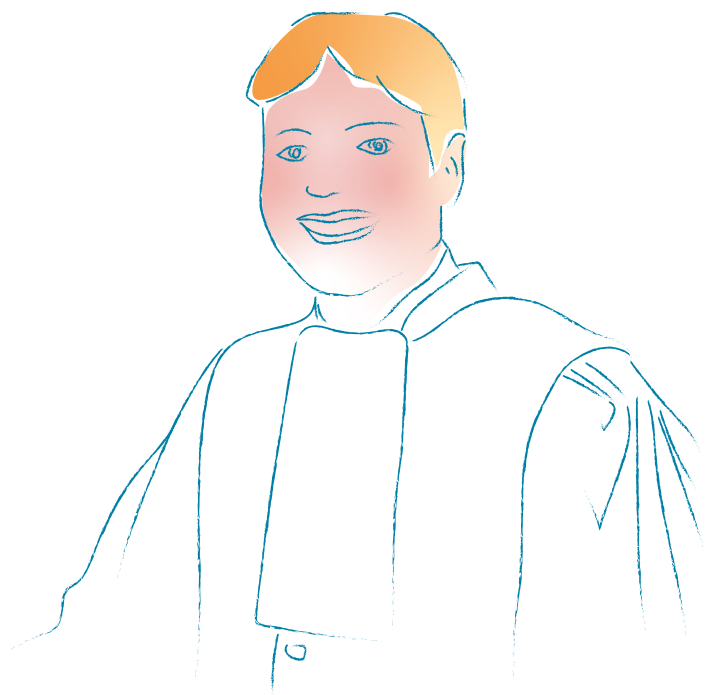
- } la ministre de la Justice ;
- } le SPF Justice ;
- } le Collège du ministère public ;
- } l'entité Cassation ;
- } le Conseil supérieur de la Justice ;
- } l'IFJ ;
- } le Conseil consultatif de la magistrature ;
- } les représentants des barreaux des avocats ;
- } etc.

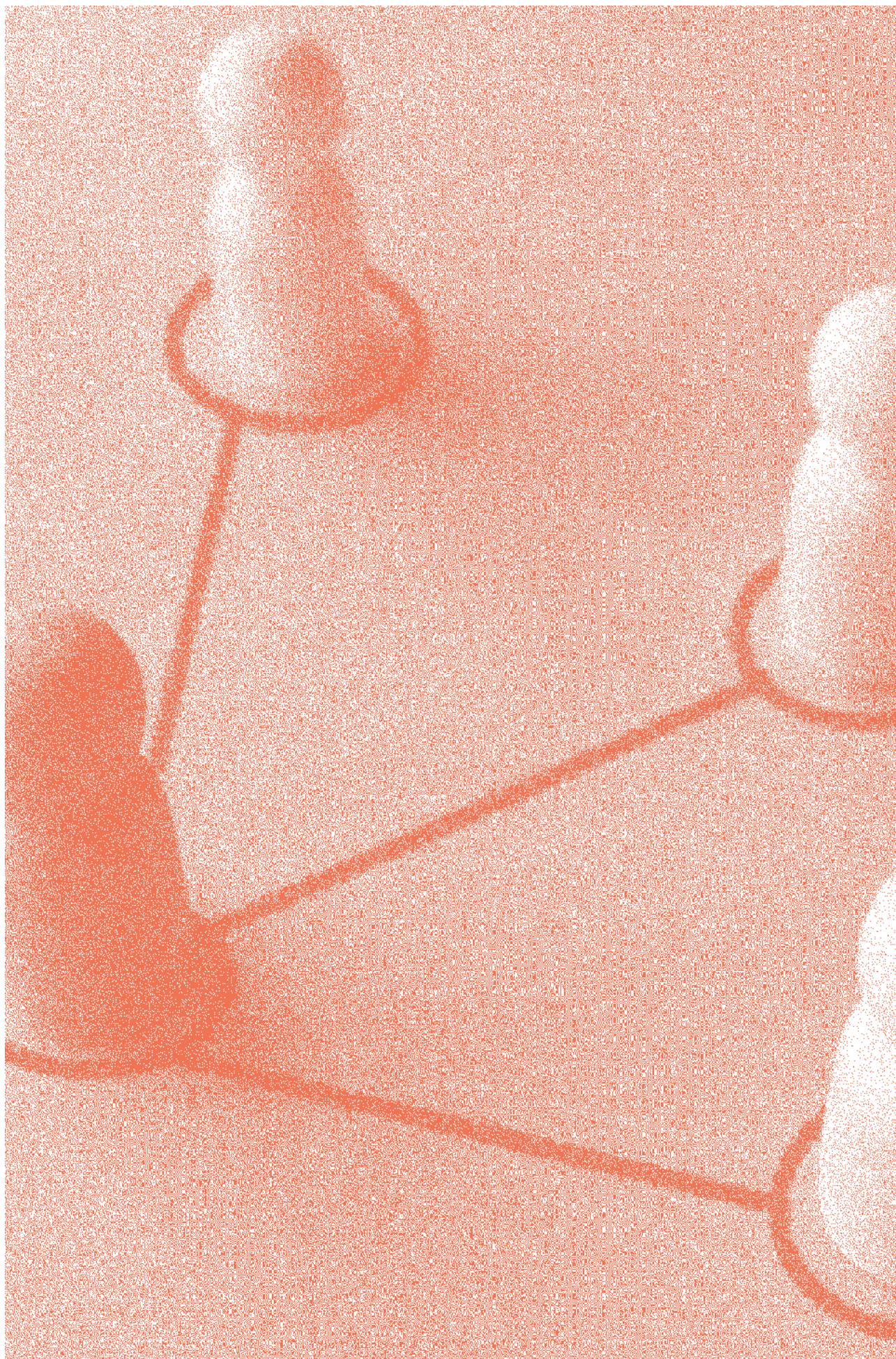
En interne, le Collège a notamment organisé trois assemblées générales nationales réunissant l'ensemble des chefs de corps et greffiers en chef autour des priorités stratégiques, des cadres du personnel et des moyens de fonctionnement.

Le Collège a également poursuivi l'exercice de ses missions légales périphériques, notamment les procédures de recours, les avis sur la réglementation, les questions parlementaires et diverses missions de soutien à la gestion.

2.6.4 Synthèse

Dans la phase actuelle de transition, le Collège joue un rôle central de liaison entre les entités judiciaires, le pouvoir exécutif et les autres partenaires de la Justice. Malgré une autonomie formelle limitée, l'année 2025 a permis de poursuivre le développement stratégique du Collège, le renforcement du service d'appui et le soutien aux comités de direction. Un renforcement supplémentaire de cette capacité de soutien demeure toutefois nécessaire afin de concrétiser les ambitions en matière de gestion professionnelle et de gestion autonome.





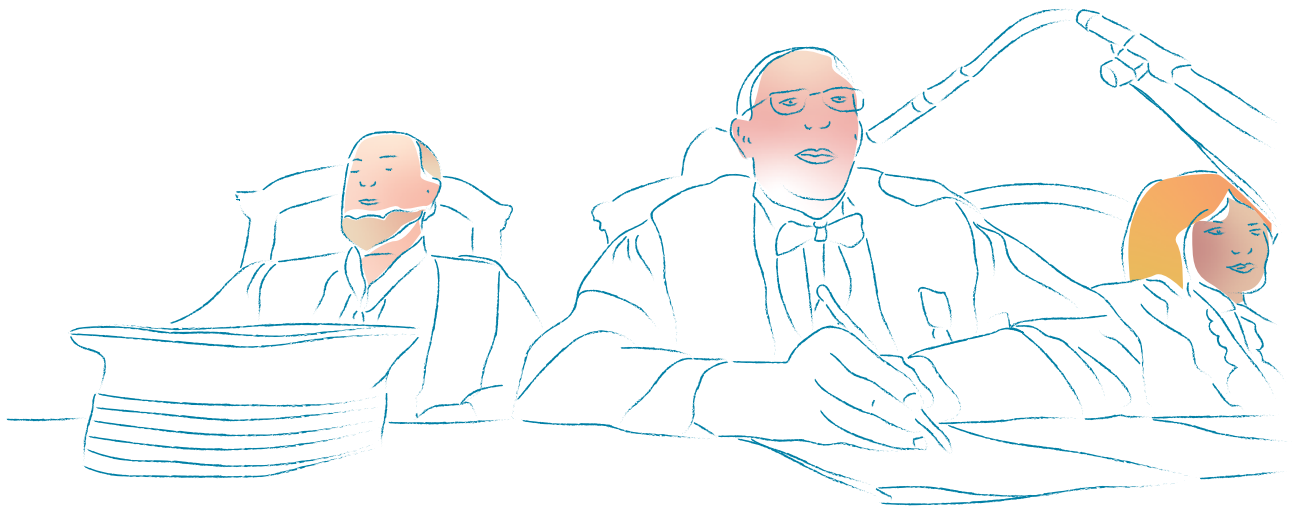
Résultats : Efficacité, diligence et qualité



Face à la nécessité de disposer de moyens suffisants, il existe également une obligation de présenter de manière transparente les résultats obtenus grâce à ces moyens.

L'organisation judiciaire doit pouvoir démontrer quels résultats sont atteints et dans quelle mesure les ressources disponibles contribuent à une administration de la justice de qualité.

Le présent chapitre examine dès lors les résultats des cours et tribunaux selon trois angles d'analyse : efficacité, diligence et qualité.



3.1. Rôle, compétences et possibilités de pilotage

L'évaluation des résultats des cours et tribunaux relève en premier lieu de la responsabilité des entités judiciaires elles-mêmes.

Le Collège des cours et tribunaux exerce sur ce plan un rôle de soutien, de coordination et d'analyse. Par le biais de son service d'appui, il collecte les données et produit les statistiques d'activité de l'ensemble des cours et tribunaux. Ces données sont mises à disposition au moyen de rapports et de dashboards interactifs, permettant aux comités de direction de suivre leur fonctionnement et, le cas échéant, d'y apporter les ajustements nécessaires.

Les cours et tribunaux ainsi que le Collège ne disposent toutefois que d'un contrôle limité sur leurs résultats. En effet, des facteurs tels que les ressources humaines disponibles, le degré de digitalisation, la complexité des dossiers, l'intervention d'experts et la dépendance vis-à-vis d'autres acteurs de la chaîne judiciaire influencent fortement les prestations.

Les cours et tribunaux rédigent des rapports de fonctionnement et mettent des statistiques à disposition. Ils peuvent ainsi évaluer l'efficacité de la Justice, les délais de traitement et la qualité. Ils veillent ainsi au partage des bonnes pratiques.

3.2. État des lieux

Entité	Affaires pendantes au 1 ^{er} janvier 2025	Nombre de nouvelles affaires en 2025	Nombre d'affaires clôturées en 2025	Nombre d'affaires pendantes au 31 décembre 2025	Durée moyenne de traitement d'un dossier (en jours)
Cours d'appel	34 617	34 757	35 367	33 947	373
Cours du travail	4 680	3 157	3 444	4 340	405
Tribunaux de première instance	211 119	169 989	187 515	169 931	270
Tribunaux de l'entreprise ⁵	121 606	93 106 ⁶	91 414	125 355	349
Tribunaux du travail	98 393	51 561	48 760	100 950	645
Tribunaux de police	28 492	151 484	149 404	30 767	310
Justices de paix	109 924	423 678	414 882	118 713	81
Total	608 831	927 812	930 786	584 003	348

Dans le présent rapport de fonctionnement, nous avons choisi de publier, pour chaque type d'entité judiciaire, des chiffres nationaux concernant plusieurs indicateurs clés, tels que le nombre de nouvelles affaires, d'affaires traitées et pendantes, ainsi que le temps moyen de traitement des dossiers.

Des statistiques détaillées par juridiction, ressort ou catégorie de dossiers sont disponibles sur [le site](#) internet du Collège des cours et tribunaux.

EFFICACITÉ

Les cours et tribunaux traitent chaque année un très grand nombre de dossiers.

Les données statistiques montrent qu'en 2025, un total de 927.812 nouvelles affaires ont été introduites et que 930.786 affaires ont été traitées.

Il y a donc eu en 2025 environ 3.000 affaires clôturées de plus que de nouveaux dossiers entrants.

Cependant, en moyenne, environ 600.000 affaires demeurent pendantes.

L'organisation judiciaire comprend plus de 300 processus de travail principaux et quelque 48 catégories distinctes de dossiers. Cette diversité rend les comparaisons entre les entités judiciaires complexes et souligne l'importance de systèmes d'enregistrement uniformes, de la normalisation et de la digitalisation.

La répartition des dossiers entre les différents types d'entités judiciaires demeure relativement stable au fil des années. Ce sont, et de loin, les justices de paix et les tribunaux de première instance qui traitent le plus grand volume de dossiers. Les cours d'appel et les cours du travail connaissent un volume plus limité mais portent sur des dossiers plus complexes (en degré d'appel).



⁵ Pour les tribunaux de l'entreprise, on a, pour le nombre de nouveaux dossiers en 2025, fait abstraction des dossiers « registre des personnes morales », 246.575 dossiers en 2025, car ces dossiers restent en cours de façon permanente. Il en va de même pour les dossiers « chambre des entreprises en difficulté », 22.307 dossiers en 2025, car ces dossiers restent en cours pendant des années.



DILIGENCE

Outre le nombre de dossiers traités, la rapidité avec laquelle les affaires sont traitées constitue également un indicateur important. Le temps global moyen de traitement est d'environ un an et varie fortement selon le type de juridiction et la nature des dossiers, allant d'environ deux mois à près de deux ans. Par rapport à 2024, on observe une légère diminution des temps moyens de traitement.

Ces différences s'expliquent notamment par :

- } la nature et la complexité du litige ;
- } les pénuries de magistrats ou de personnel judiciaire ;
- } la dépendance à l'égard des experts pour des instructions supplémentaires relatives aux actes ;
- } les remises d'audience ;
- } les délais procéduraux et les calendriers de conclusions⁶.

Dans le cadre de leurs compétences, les comités de direction prennent des mesures visant à maîtriser et, dans la mesure du possible, à réduire les délais de traitement, notamment par l'organisation d'audiences supplémentaires, l'adaptation de la répartition des chambres, la gestion des priorités et un suivi plus étroit du traitement des dossiers.



⁶ Un calendrier de conclusions permet une procédure judiciaire ordonnée et transparente mais peut aussi provoquer des retards car les parties ont des délais fixes pour rendre leurs conclusions et, parfois, un report ou des séances supplémentaires de conclusions sont autorisées. Par conséquent, le traitement d'un dossier peut prendre des mois supplémentaires.

3.3. Principales actions et réalisations en 2025

QUALITÉ

Outre l'efficacité et la diligence, la qualité demeure un pilier essentiel du fonctionnement de l'organisation judiciaire. Depuis plusieurs années, les cours et tribunaux travaillent à la mise en place d'un système de maîtrise de l'organisation et de gestion de la qualité. Ce système repose sur quinze domaines de gestion couvrant ensemble tous les aspects importants d'une organisation moderne : la gestion des objectifs, la gestion des risques, la gestion des processus, le monitoring et les indicateurs, la gestion des parties prenantes, la structure de l'organisation, la culture de l'organisation, la gestion de l'intégrité, le business continuity planning, la gestion de l'ICT, la gestion de projets, la gestion de l'information et de la communication (interne et externe), le facility management, la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

Les rapports de fonctionnement des 49 entités judiciaires montrent que l'amélioration de la qualité constitue aujourd'hui un élément structurel de la gestion des cours et tribunaux.

MONITORING STATISTIQUE

En 2025, les rapports statistiques ont été encore renforcés. Grâce au développement continu des dashboards, des outils de suivi et des méthodes d'enregistrement uniformes, les comités de direction disposent de données plus précises pour suivre leur fonctionnement, analyser les prestations et étayer les décisions de gestion.

OBJECTIVATION DES DÉLAIS DE TRAITEMENT ET DE L'ARRIÉRÉ JUDICIAIRE

En 2025, les travaux se sont poursuivis en vue d'élaborer une méthodologie nationale permettant de mesurer de manière objective et uniforme les temps de traitement et les affaires pendantes. Cet exercice devrait permettre, au cours de l'année 2026, d'obtenir pour la première fois une vue d'ensemble nationale consolidée des temps de traitement, de l'évolution du stock d'affaires pendantes et de l'ampleur de l'éventuel arriéré judiciaire au sein des différentes entités judiciaires. Pour ce faire, des indicateurs communs sont utilisés, tels que la durée moyenne des dossiers clôturés, l'âge médian des dossiers pendants, le clearance rate, qui indique dans quelle mesure les cours et tribunaux parviennent à absorber le flux de nouveaux dossiers. Ces données doivent permettre de mieux comprendre les différences entre entités judiciaires, d'étayer davantage les mesures en matière de gestion et de mener le débat sur l'arriéré judiciaire sur une base plus objective.



GESTION DE LA QUALITÉ

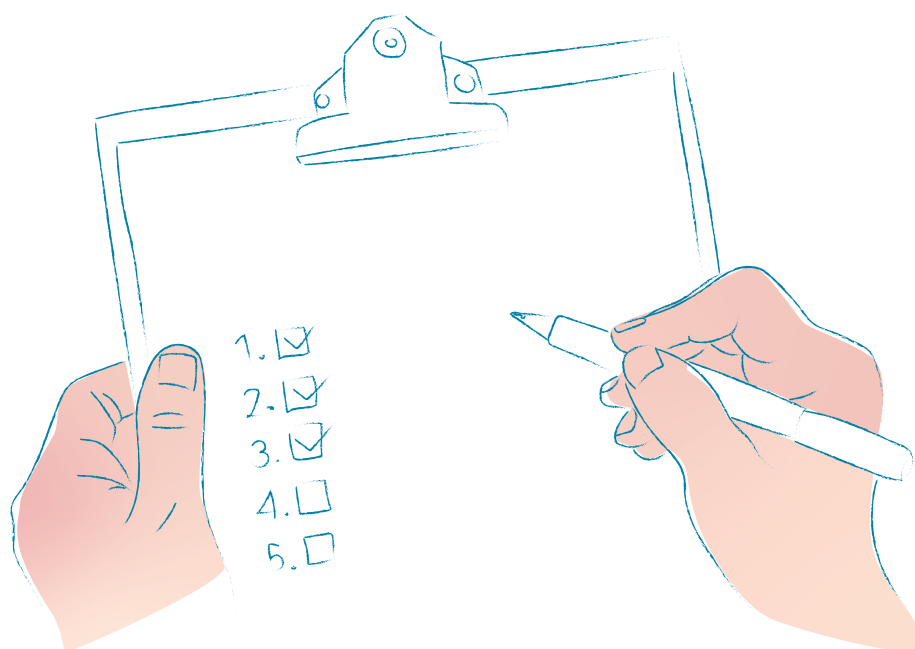
Il ressort des rapports de fonctionnement qu'en 2025, les entités judiciaires ont réalisé au total *407 actions d'amélioration* dans les différents domaines de la maîtrise de l'organisation.

L'augmentation du nombre d'initiatives d'amélioration témoigne d'une maturité croissante de la politique qualité au sein de l'organisation judiciaire.

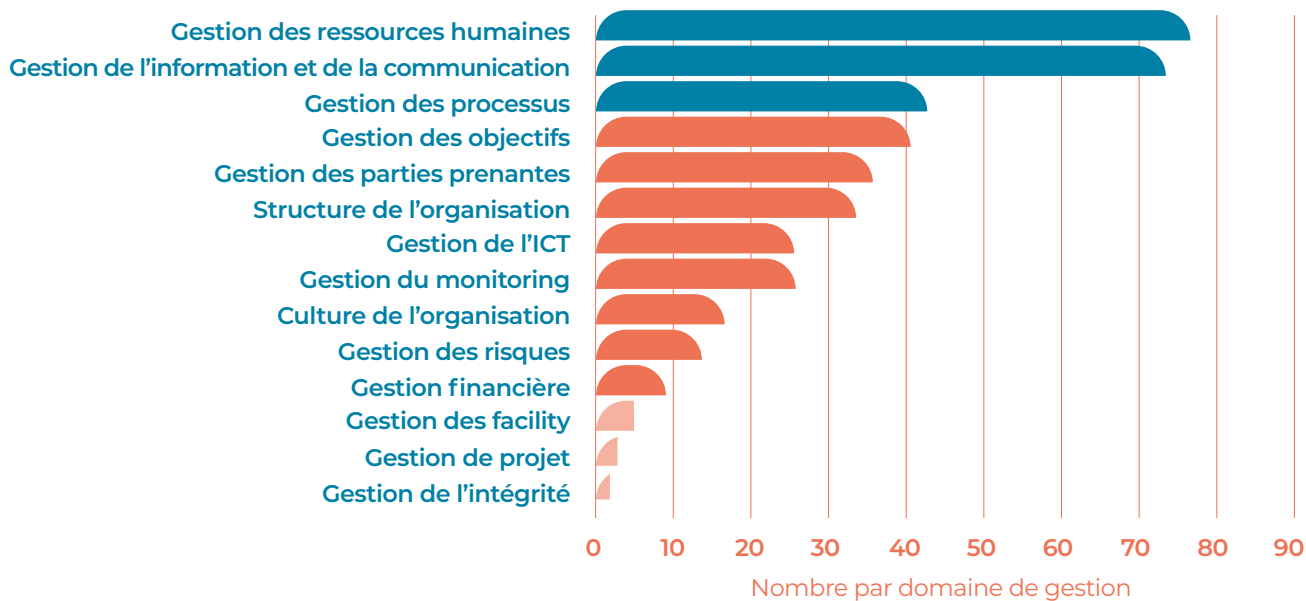
Les 407 actions d'amélioration concernaient les différents domaines de la maîtrise de l'organisation et de la gestion de la qualité.

Bien que les quinze domaines de gestion aient été abordés, l'accent a principalement été mis sur la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information et de la communication et la gestion des processus.

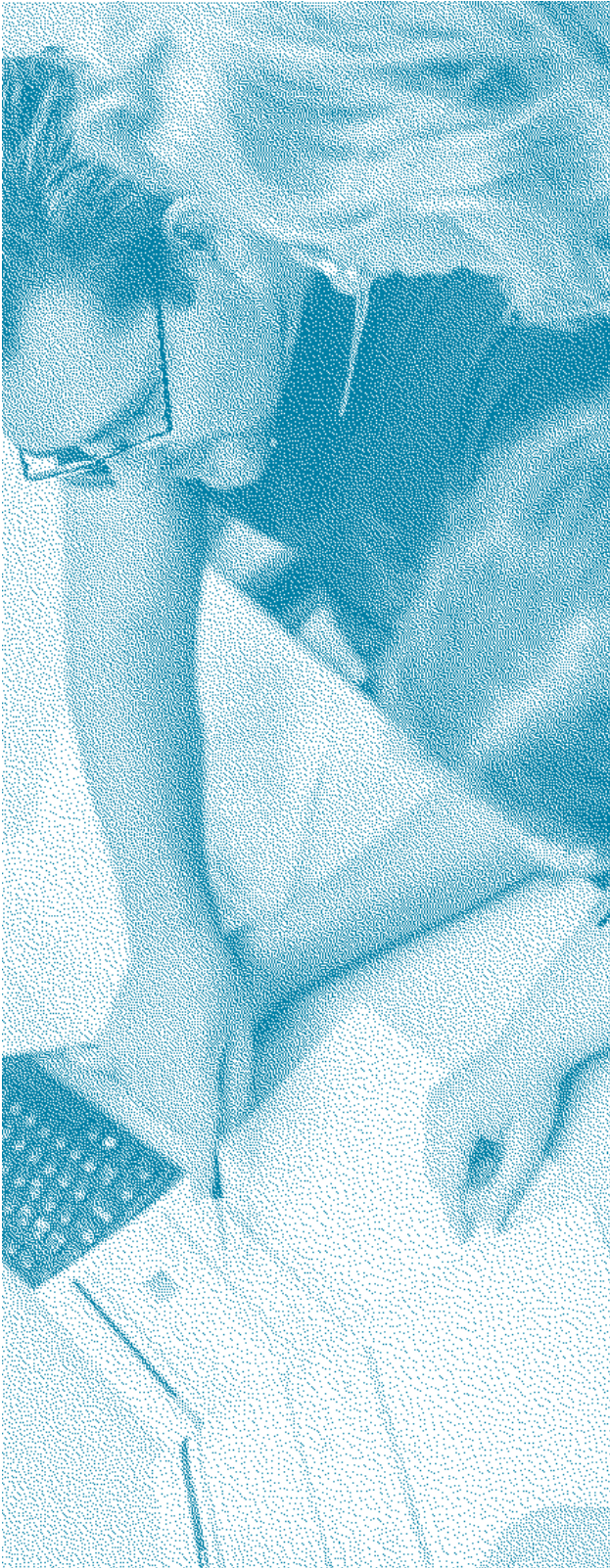
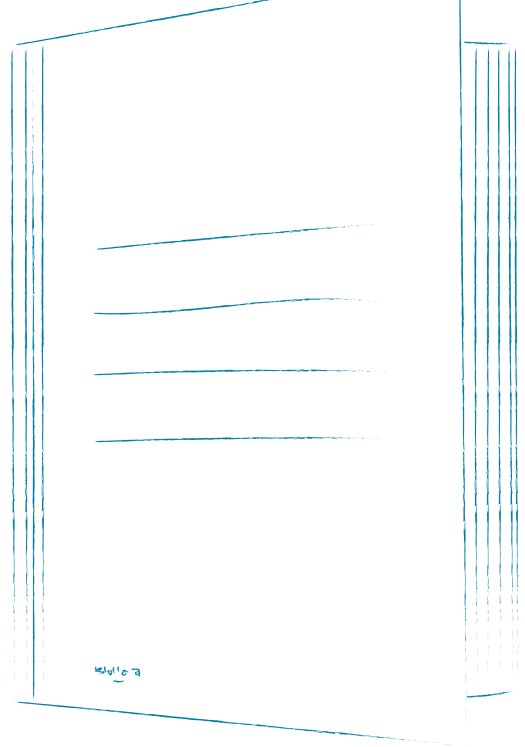
Parallèlement, certains domaines, tels que la gestion de l'intégrité, la gestion de projets et le *facility management*, nécessitent encore des développements complémentaires.



INITIATIVES EN MATIÈRE DE POLITIQUE DE QUALITÉ



L'analyse montre en outre que des différences importantes subsistent entre les juridictions. Un échange plus large des bonnes pratiques pourrait contribuer à une politique qualité plus cohérente au sein des cours et tribunaux.



3.4. Synthèse

Les résultats de 2025 confirment que les cours et tribunaux continuent à remplir leur mission sociétale malgré une pression persistante sur les moyens et les capacités. Chaque année, environ un million de dossiers judiciaires sont traités.

La poursuite du développement de statistiques uniformes, l'objectivation des délais de traitement et de l'arriéré ainsi que le renforcement de la maîtrise de l'organisation constituent des étapes importantes vers un fonctionnement plus transparent et davantage fondé sur les données.

Les chiffres montrent toutefois que les défis restent considérables. Les différences observées en matière de temps de traitement et de maîtrise de l'organisation requièrent une attention soutenue.

Les efforts consentis en 2025 constituent une base importante pour améliorer encore, dans les années à venir, le suivi, la comparaison et le renforcement des performances des cours et tribunaux.

Conclusion

L'année 2025 a constitué une importante année de transition pour les cours et tribunaux, marquée par un large renouvellement des organes de gouvernance, des mandats et des responsables au sein du paysage judiciaire.

Ce contexte administratif renouvelé s'est accompagné de l'élaboration de nouveaux cadres stratégiques et de gestion. Dès lors, l'année 2025 a été largement consacrée à la définition d'une politique et à la préparation au positionnement stratégique.

La poursuite du développement de la gestion autonome demeure un défi stratégique majeur pour l'organisation judiciaire. Les préparatifs réalisés au cours des dernières années offrent une base permettant de renforcer davantage la cohérence entre objectifs, moyens, gestion et justification, et de relancer en 2026 les négociations relatives à l'autonomie et à une réforme en profondeur.

L'analyse des moyens disponibles présente également une image nuancée. En 2025, des avancées importantes ont été réalisées dans l'objectivation des besoins en personnel, des moyens de fonctionnement et des investissements. Le budget du personnel du siège a augmenté et plusieurs initiatives ont été prises en matière de mesure de la charge de travail, de digitalisation, de communication et de soutien aux entités judiciaires. Parallèlement, d'importants défis persistent. Les capacités disponibles ne correspondent pas encore suffisamment

aux besoins objectivés. En outre, les effets de la réforme des pensions et de la réforme des cotisations patronales risquent d'exercer une pression structurelle sur les ressources humaines.

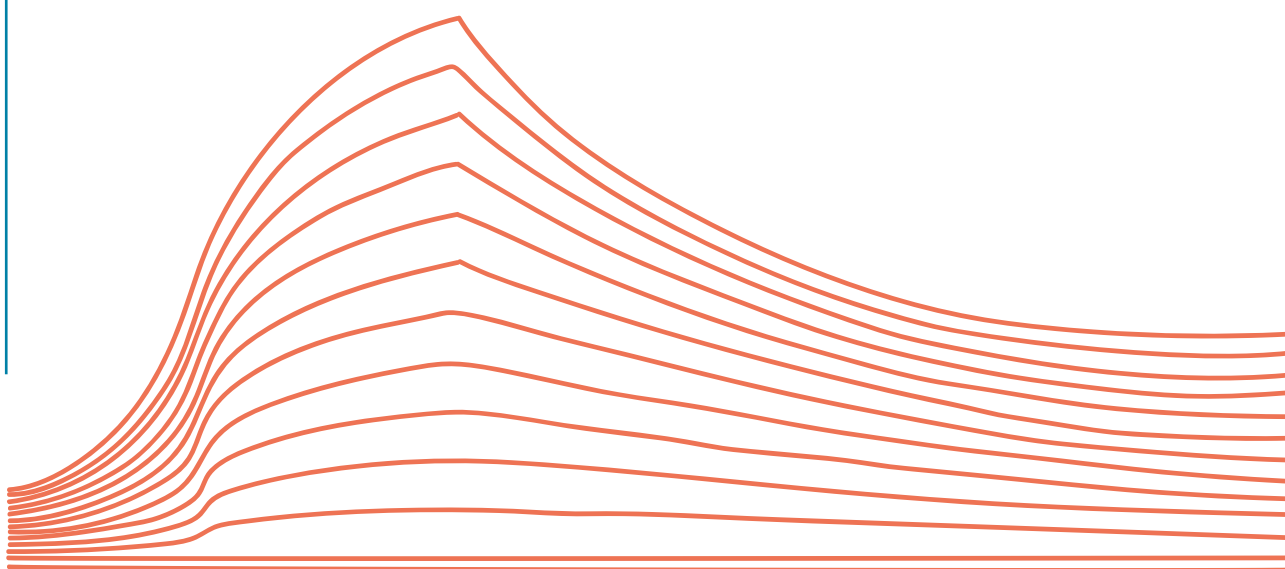
C'est précisément dans ce contexte que les résultats obtenus en 2025 méritent une attention particulière. Ils démontrent que les cours et tribunaux continuent à accomplir leur mission essentielle malgré les défis persistants liés aux ressources et à l'organisation. En 2025 également, environ un million de dossiers judiciaires ont été traités, répartis selon un éventail très large de matières et de procédures.

Il est tout aussi important de souligner que l'amélioration de la qualité devient de plus en plus un élément structurel de la gestion quotidienne. En 2025, plus de 400 actions d'amélioration ont été réalisées dans les domaines de la politique du personnel, de l'optimisation des processus, de la communication, de la digitalisation et du développement de l'organisation. Ces efforts démontrent que les cours et tribunaux continuent à investir dans la qualité de leur fonctionnement et de leurs services.

Après une année consacrée à l'élaboration de la politique et à la préparation, l'année 2026 sera placée sous le signe de la concrétisation des ambitions stratégiques pour l'organisation judiciaire, avec une attention particulière portée à la gestion autonome, à la capacité en personnel, à la transformation digitale, à l'infrastructure judiciaire et au développement continu du cycle de gestion.

Les cours et tribunaux continueront à remplir leur mission fondamentale : trancher les litiges de manière indépendante, impartiale et qualitative et protéger les droits et libertés des citoyens. Cela reste le cœur de leur mission sociétale et une condition essentielle au maintien de la confiance des citoyens dans l'État de droit.





Collège des cours et tribunaux
College van de hoven en rechtbanken