



Conseil supérieur  
de la Justice  
Hoge Raad  
voor de Justitie

# LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DES MAGISTRATS

NOTE DE VISION

APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU CONSEIL  
SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE LE 15/03/2023

## **NOTE DE VISION**

### **LE SYSTÈME D'ÉVALUATION DES MAGISTRATS**

Approuvée par l'Assemblée générale du Conseil supérieur de la Justice le 15.03.23

Il existe aussi une version néerlandaise du présent avis.

Vous pouvez consulter ou télécharger ce document sur le site Internet du Conseil supérieur de la Justice.

[www.csj.be](http://www.csj.be)

## TABLE DES MATIERES

1. L'origine de la note.....	1
2. Le choix entre un nouveau système d'évaluation ou l'adaptation du système actuel .....	2
3. Les objectifs d'une évaluation .....	2
4. Les modalités de l'évaluation (comment, qui, quelle périodicité) .....	3
5. La pondération des critères d'évaluation .....	5
6. L'avis facultatif du barreau .....	5
7. Lien entre évaluation et disciplinaire .....	6
8. Point d'attention : le recours contre une mention définitive « insuffisante » .....	6

# 1. L'ORIGINE DE LA NOTE

Par courrier du 5 juillet 2022, le ministre de la Justice a demandé au Conseil supérieur de la Justice (CSJ) de rendre un avis sur la modification du système d'évaluation actuel des magistrats. Il est aussi demandé au CSJ de proposer de nouveaux critères d'évaluation assortis de leur pondération et ce, pour tous les magistrats, les mandats spécifiques et les assesseurs des tribunaux d'application des peines<sup>1</sup>.

Cette demande fait écho à la proposition du CSJ d'apporter sa contribution à l'amélioration du système d'évaluation actuel, proposition émise dans le rapport d'audit sur l'évaluation des magistrats au sein des tribunaux de l'entreprise du 21 mai 2021<sup>2</sup>. En effet, l'article 259*novies* §1 du Code Judiciaire confère au CSJ un rôle important dans le système d'évaluation, en ce qu'il précise que le Roi détermine les critères d'évaluation et la pondération de ces critères sur proposition du CSJ<sup>3</sup>.

Le CSJ estime qu'il est prématuré de proposer de nouveaux critères d'évaluation car les contours définitifs du système d'évaluation ne sont pas encore fixés. **En effet, dans son rapport d'audit de 21/05/21, le CSJ précisait qu'il était nécessaire de développer une stratégie d'évaluation, intégrée dans une dimension RH, avant de définir les critères d'évaluation.**

Par conséquent, le CSJ a décidé d'établir une note contenant les principes généraux que le système d'évaluation devrait observer. Il a été décidé de rédiger ces principes sous forme d'une note de vision qui présente les composantes clés de ce que le CSJ estime être une amélioration du système d'évaluation actuel. Cette vision peut servir de point de départ ou de jalon pour construire un nouveau système d'évaluation en adéquation avec les besoins du terrain.

Cette note porte sur l'évaluation périodique des magistrats et ne s'intéresse pas aux mandats adjoints visés à l'AR du 25/04/2017.

Les points qui suivent portent sur :

- Le choix entre un nouveau système d'évaluation ou l'adaptation du système actuel
- Les objectifs d'une évaluation
- Les modalités d'évaluation (comment, qui, quelle périodicité)
- La pondération des critères d'évaluation
- L'avis facultatif du barreau
- Le lien entre l'évaluation et le disciplinaire
- Un point d'attention : le recours contre une mention définitive « insuffisante »

Ces points ne sont pas classés par ordre d'importance.

---

<sup>1</sup> La demande originale est rédigée en néerlandais : « *In navolging van de vermelde audit verzoek ik u om mij voor 15 september 2022 een advies te willen overmaken over de wijziging van het huidige evaluatiesysteem alsook een voorstel tot nieuwe evaluatiecriteria en de weging van deze criteria en dit voor de evaluatie van alle magistraten ( inclusief deze van de kopschefs (van het openbaar ministerie), van de adjunct-mandaten, de bijzondere mandaten en van de assessoren van de strafuitvoeringsrechtbanken).* »

<sup>2</sup> <https://csj.be/admin/storage/hrj/audeval-rapport-final.pdf>, page 45.

<sup>3</sup> Article 259*novies* §1 : « (...) Sur la proposition du Conseil supérieur de la Justice, le Roi détermine les critères d'évaluation et la pondération de ces critères compte tenu de la spécificité des fonctions et des mandats, et détermine les modalités d'application de ces dispositions. »

## 2. LE CHOIX ENTRE UN NOUVEAU SYSTÈME D'ÉVALUATION OU L'ADAPTATION DU SYSTÈME ACTUEL

Plusieurs carences sont identifiées dans le système d'évaluation actuel. Premièrement, il est à noter que l'évaluation n'est pas nécessairement représentative de la qualité du travail du magistrat évalué. Il est incohérent que grâce au système de pondération il soit possible pour un magistrat d'obtenir pour son évaluation une mention « bon » ou « très bon »<sup>4</sup> alors qu'un dysfonctionnement est manifeste dans son chef. Deuxièmement, il avait été soulevé lors de l'audit sur l'évaluation des magistrats au sein des tribunaux de l'entreprise de mai 2021 (ci-après « l'audit ») que tous les tribunaux n'appliquaient pas la procédure d'évaluation telle que légalement prescrite<sup>5</sup>. Troisièmement, certains tribunaux n'ont pas de politique développée de gestion des ressources humaines. Pourtant, le CSJ estime qu'il s'agit d'un élément indispensable à toute évaluation<sup>6</sup>. Enfin, il peut être mis en évidence que l'évaluation ne s'inscrit pas suffisamment dans le fonctionnement global et efficace des et dans la réalisation de leurs objectifs : « En effet, le système s'intéresse principalement au fonctionnement du magistrat pris individuellement et c'est donc sur ce point que les tribunaux de l'entreprise mettent l'accent. »<sup>7</sup>.

Ces carences démontrent qu'il est nécessaire de revoir l'application du système actuel, voire le système actuel en lui-même. A cet égard, il n'est pas aisé d'identifier l'origine des carences mentionnées : sont-elles la conséquence de l'inadéquation du système actuel ou de sa non-application ? C'est la raison pour laquelle le CSJ estime qu'il est plus judicieux de revoir la stratégie globale d'évaluation et d'adapter le système actuel en tenant compte des améliorations proposées. En effet, certaines composantes du système actuel méritent d'être maintenues comme certains critères d'évaluations ou mentions.

## 3. LES OBJECTIFS D'UNE ÉVALUATION

Dans les travaux préparatoires de la législation concernant la procédure d'évaluation, il est mentionné que les auteurs de la loi entendaient « insister davantage encore sur un contrôle de qualité au cours de la carrière des magistrats grâce à des systèmes d'évaluation et de formation continue professionnalisée. Un deuxième aspect concerne le mode de fixation et de correction de l'efficacité et de la performance du fonctionnement du pouvoir judiciaire, en évitant tout réflexe corporatiste. »<sup>8</sup>. Un peu plus loin dans ces textes préparatoires, il est précisé : « L'évaluation joue un rôle essentiel pour entrer en ligne de compte pour les nominations et les désignations ultérieures. L'évaluation a pour but de procéder périodiquement dans chaque juridiction à un contrôle de qualité

---

<sup>4</sup> Article 5 de l'arrêté royal du 20/07/2000 déterminant les modalités d'évaluation des magistrats, les critères d'évaluation et leur pondération.

<sup>5</sup> Page 45 du rapport d'audit : « Bien que l'audit ait été mené au sein des tribunaux de l'entreprise, il n'est pas exclu que les résultats du présent audit s'appliquent aux différentes juridictions de l'ordre judiciaire et aux corps du ministère public ».

<sup>6</sup> Rapport d'audit évaluation des magistrats au sein des tribunaux de l'entreprise, page 45. <https://csj.be/admin/storage/hrj/audeval-rapport-final.pdf>

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Proposition de loi 1677 / 1 – 97 / 98, p. 2

interne des magistrats. Tout magistrat également occupé dans cette qualité est soumis tous les trois ans à une évaluation ordinaire, dénommée évaluation périodique. »<sup>9</sup>.

Le CSJ lui-même s'est penché sur la question de l'objectif de l'évaluation à plusieurs reprises. D'abord dans son manuel pour l'évaluation des magistrats, il est indiqué que l'évaluation « offre l'opportunité de maintenir la qualité des prestations des magistrats. Celui-ci peut y puiser la motivation nécessaire pour continuer à donner le meilleur de lui-même et, le cas échéant, améliorer son travail. Il s'agit essentiellement d'un dialogue entre évaluateurs et magistrats, afin d'assurer le fonctionnement optimal de ce dernier dans sa juridiction ou son parquet. L'évaluation n'a pas pour objectif de sanctionner. »<sup>10</sup>.

Un avis concernant l'évaluation des magistrats a aussi été publié par le CSJ le 15 décembre 2005 et disait en substance, que l'évaluation des magistrats visait divers objectifs. L'évaluation entend, dans un premier temps, créer la possibilité d'évaluer concrètement le fonctionnement du magistrat au cours de sa carrière, et ce tant sur le plan de la qualité que de la quantité. L'évaluation entend, en outre, être un instrument de gestion axé sur l'amélioration qualitative du fonctionnement des entités<sup>11</sup>.

Il ressort de ces travaux et publications du CSJ les objectifs suivants :

- Garantir la qualité du travail du magistrat pour assurer et améliorer les services aux citoyens ;
- Permettre un dialogue positif et constructif entre le magistrat évalué et l'évaluateur ;
- Être un outil au service de la bonne gestion de l'entité : les objectifs des magistrats peuvent s'inscrire dans les objectifs de l'organisation<sup>12</sup> ;
- Contribuer à la motivation et l'épanouissement du magistrat.

Le CSJ souligne donc l'importance de ces 4 objectifs et estime qu'ils doivent être pris en considération pour l'amélioration du système actuel d'évaluation des magistrats.

## 4. LES MODALITÉS DE L'ÉVALUATION (COMMENT, QUI, QUELLE PÉRIODICITÉ)

Les critères d'évaluation actuels sont repris dans deux arrêtés royaux distincts. Le premier est l'arrêté royal du 20 juillet 2000 déterminant les modalités d'évaluation des magistrats, les critères d'évaluation et leur pondération. Cet arrêté fixe notamment les critères d'évaluation pour les magistrats du siège et du ministère public hors mandat. L'arrêté du 18 avril 2017 qui détermine les critères d'évaluation et leur pondération des mandats, notamment les mandats de présidents de division et de vice-présidents des juges de paix et des juges au tribunal de police.

Comme l'indique l'article 1er de l'AR du 20 juillet 2000, *les critères d'évaluation sont répartis, selon leur importance relative, en trois groupes, à savoir les groupe A, B, C dont l'importance est dégressive de A à C.*

<sup>9</sup> Proposition de loi 1677 / 1 – 97 / 98 p. 22

<sup>10</sup> <https://csj.be/fr/publications/2013/manuel-pour-levaluation-des-magistrats>

<sup>11</sup> Avis relatif à l'avant-projet de loi modifiant l'article 259nonies du Code judiciaire, <https://csj.be/fr/publications/2005/avant-projet-de-loi-modifiant-l'article-259nonies-du-code-judiciaire>

<sup>12</sup> Rapport d'audit évaluation des magistrats au sein des tribunaux de l'entreprise, page 45. <https://csj.be/admin/storage/hrj/audeval-rapport-final.pdf>

Même si l'arrêté prévoit des critères spécifiques pour certaines fonctions de magistrat, il précise trois catégories générales, qui sont les suivantes :

- Groupe A : Connaissances juridiques, efficacité et efficacité dans le travail, communication, esprit de décision, éthique professionnelle
- Groupe B : Collégialité et maîtrise de soi
- Groupe C : Intérêt pour la formation continue, faculté d'adaptation et ouverture d'esprit et engagement

Le CSJ estime que ces critères sont pertinents et doivent continuer à faire partie de l'évaluation. Cependant, pour une meilleure cohérence et afin de simplifier leur présentation, ils peuvent être regroupés en trois catégories :

- Les compétences juridiques et techniques
- Les compétences humaines et comportementales
- L'efficacité et l'efficience

Il est par ailleurs positif que des compétences particulières soient requises pour certains profils, comme le juge des saisies, le juge d'instruction ou le juge au tribunal de la jeunesse<sup>13</sup>. D'autres compétences pourraient être prévues pour des profils spécifiques.

Au niveau de la périodicité de l'évaluation, elle s'organise actuellement selon un rythme déterminé. La première évaluation intervient un an après la prestation de serment dans la fonction pour laquelle le magistrat doit être évalué, et ensuite tous les trois ans<sup>14</sup><sup>15</sup>. Comme le précise l'audit, il peut être également procédé anticipativement à une nouvelle évaluation lorsque des faits particuliers se sont produits ou des constatations particulières ont été faites depuis la dernière évaluation<sup>16</sup><sup>17</sup>.

Le CSJ considère que la périodicité actuelle telle qu'elle est présentée ci-dessus mériterait d'être adaptée afin de maintenir un lien plus proche entre le magistrat évalué et son entité. Il conviendrait de prévoir des « entretiens » plus régulières entre le magistrat évalué et l'évaluateur.

Il est donc proposé de prévoir un entretien d'évaluation formelle une fois par an lors des deux premières années de fonction du magistrat et de prévoir ensuite un entretien tous les 2 ans.

Dans le même temps, il conviendrait de prévoir un accompagnement plus régulier et le cas échéant plus approfondi pour les magistrats récemment nommés<sup>18</sup> qui en éprouvent le besoin. En effet, pour ces derniers, un accompagnement plus actif peut être nécessaire afin d'assurer leur épanouissement ainsi que le développement optimal de leurs expériences et qualités.

Cela pourrait prendre la forme d'entretien informel lors duquel des conseils et des propositions d'amélioration seraient dispensés. Cette forme de coaching peut contribuer à assurer la qualité du travail du magistrat mais aussi son épanouissement. Ce coaching et son suivi permettent ainsi d'anticiper les difficultés ainsi qu'une évaluation potentiellement négative.

Cette dernière proposition s'inscrit dans le courant positif et constructif dans lequel doit s'inscrire l'évaluation<sup>19</sup>.

---

<sup>13</sup> Article 2 §2 de l'AR du 20 juillet 2000.

<sup>14</sup> Audit sur l'évaluation des magistrats des tribunaux de l'entreprise, <https://csj.be/admin/storage/hrj/audeval-rapport-final.pdf>, page 11.

<sup>15</sup> Article 259decies du Code judiciaire.

<sup>16</sup> Audit sur l'évaluation des magistrats des tribunaux de l'entreprise, <https://csj.be/admin/storage/hrj/audeval-rapport-final.pdf>, page 11.

<sup>17</sup> Article 7 de l'AR du 20 juillet 2000.

<sup>18</sup> Magistrats entrés dans la magistrature via l'examen d'aptitude professionnelle ou l'examen oral d'évaluation.

<sup>19</sup> <https://csj.be/fr/publications/2005/avant-projet-de-loi-modifiant-l'article-259nonies-du-code-judiciaire>

Un accompagnement sous forme de coaching pourrait également être envisagé dès qu'un magistrat obtient une mention « insuffisante » lors de son évaluation.

## 5. LA PONDÉRATION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Pour l'évaluation des mandats, l'article 6 de l'arrêté royal du 20 juillet 2000 prévoit un système de mention limité à « bon » ou « insuffisant ».

Pour les autres évaluations, la pondération des différents critères d'évaluation est prévue à l'articles 5 de l'arrêté royal du 20 juillet 2000 qui prévoit une gradation « très bon », « bon », « suffisant » et « insuffisant ». La mention retenue dépend du nombre de points obtenus pour l'ensemble des critères d'évaluation.

Le CSJ est d'avis que les deux mentions « bon » et « insuffisant » sont suffisantes dans le cadre de l'évaluation périodique de l'ensemble des magistrats. Le choix entre les deux mentions permet d'éviter toute impression de classement dans le chef du magistrat.

S'agissant de la pondération, le CSJ est d'avis que tous les critères tels que rappelés ci-dessus sont pertinents mais que leur pondération actuelle apparaît comme étant trop scolaire. Il est donc proposé d'abandonner ce système de pondération. Le CSJ est donc en faveur d'un système d'évaluation qualitatif et non quantitatif.

Plus généralement, si le magistrat ne remplit pas un des critères d'évaluation, l'évaluation doit avoir pour objectif de remédier à ce critère et ce, même si l'ensemble des autres critères d'évaluation sont rencontrés.

## 6. L'AVIS FACULTATIF DU BARREAU

Le CSJ estime qu'outre l'évaluation individuelle des magistrats, il serait pertinent de permettre aux barreaux d'émettre un avis sur le fonctionnement de l'entité. Cet avis pourrait porter sur les aspects positifs et négatifs de l'entité mais aussi les échanges et améliorations possibles. Par précaution, l'avis ne devra pas porter sur des agissements individuels de magistrats mais plutôt s'adresser à l'entité dans sa globalité. Cet avis ne serait pas obligatoire pour les barreaux.

Les évaluations des magistrats pourraient prendre en considération cet avis général ainsi que les propositions d'amélioration s'il y en a.

## 7. LIEN ENTRE ÉVALUATION ET DISCIPLINAIRE

Le CSJ est attaché à la nette distinction entre discipline et évaluation<sup>20</sup>. Le CSJ est d'avis que le système d'évaluation ne devrait pas intégrer la possibilité de sanctions disciplinaires directes en cas de dysfonctionnement du magistrat. En effet, en cas de difficulté, tel que cela a déjà été dit plus haut, un accompagnement est préférable. Une procédure disciplinaire pourrait être envisagée uniquement en ultime recours, de manière exceptionnelle et en cas de manquement dans le suivi des pistes d'amélioration et d'accompagnement proposées<sup>21</sup>.

## 8. POINT D'ATTENTION : LE RECOURS CONTRE UNE MENTION DEFINITIVE « INSUFFISANTE »

L'article 259 undecies/2 du Code judiciaire présente la possibilité d'introduire un recours devant une commission de recours contre la mention définitive « insuffisant » obtenue dans le cadre d'une évaluation. Le CSJ a souligné dans sa recommandation n°2020/1 qu'il était nécessaire de définir de manière plus précise la procédure de recours contre cette évaluation en indiquant les personnes que la commission de recours doit entendre et les effets juridiques précis de la décision de la commission de recours<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Recommandation 2G du rapport d'audit sur l'évaluation des magistrats au sein des tribunaux de l'entreprise, 21/05/2021.

<sup>21</sup> Coaching, formation, mobilité interne, ...

<sup>22</sup> <https://csj.be/admin/storage/hrj/vaoc-caer-aanbeveling-beroepsprocedure-evaluatie-nf.pdf>

