



## RESUMES - RÉSULTATS, CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS

---

### ***WP1. Towards greater access to justice to the public as an aim for reform***

L'accès à la justice est considéré comme un droit fondamental et un élément nécessaire dans un État de droit démocratique. Le concept d'accès à la justice est défini comme l'accès à des solutions justes et équitables à des problèmes juridiques potentiels. Les problèmes juridiques potentiels ont toujours une composante juridique, mais souvent aussi une composante sociale. L'accès à la justice est assuré par l'aide juridictionnelle, dans laquelle on peut distinguer deux types. Le premier type est l'assistance juridique primaire traditionnelle fournie par des avocats professionnels. Le deuxième type est l'assistance sociale/juridique de première ligne composée de plusieurs services, spécialisés dans des matières spécifiques, qui vont au-delà de l'assistance juridique traditionnelle. Ces dernières années, l'aide judiciaire a fait l'objet d'un débat politique en Belgique et d'un changement de politique à la suite du transfert de compétences en 2014 aux Communautés wallonne et flamande. L'objectif de cette étude est de clarifier la manière dont l'aide juridique primaire est organisée et dans quelle mesure elle a amélioré l'accès à la justice.

L'aide juridique est souvent décrite sur la base de différents modèles : le modèle de la charité, le modèle de *judicare*, le *welfare* modèle, les modèles mixtes complexes et un cinquième modèle développé par le chercheur, à savoir le modèle de l'e-justice. Ces modèles sont fondés sur le modèle du prestataire d'aide judiciaire. Cependant, dans la société d'aujourd'hui, la perspective se déplace de plus en plus vers le consommateur et les services à fournir au citoyen. Il en résulte que les prestataires de services non juridiques prennent de plus en plus d'importance dans le domaine de la pratique socio-juridique, annonçant ainsi l'ère du post-professionnalisme.

Cette étude se concentre principalement sur les institutions traditionnelles responsables de l'accès à la justice, à savoir la Maison de la justice et la Commission d'aide juridique. Il est rapidement devenu évident que dans la pratique quotidienne ces institutions n'atteignent pas leurs objectifs. Deuxièmement, un projet pilote a été élaboré par la Commission locale d'assistance juridique et les TCA en vue d'atteindre les citoyens les plus vulnérables. Enfin, une étude pilote quantitative a été réalisée pour mieux comprendre le comportement en ligne des citoyens ayant un problème juridique. Les résultats ont montré que l'aide juridique en ligne gagne en importance. À l'avenir, cette tendance devrait s'accroître et les citoyens se tourneront plus souvent vers l'Internet pour obtenir des informations, mais aussi pour rédiger des documents juridiques ou s'adresser aux tribunaux.

L'étude conclut qu'il reste beaucoup à faire pour assurer l'accès à la justice d'une manière cohérente et qualitative, car il n'existe pas encore de contexte politique global dans lequel les différentes institutions d'aide judiciaire fonctionnent et donc pas d'accueil intégré. En ce sens, la nouvelle gestion publique n'a pas encore fait son entrée dans le domaine de l'aide juridique primaire. Afin d'améliorer l'accès à la justice, cinq recommandations ont été faites au législateur à la fin de cette contribution.

## **WP2. Challenges involved in the transformation of the role, position and status of the “managers” of reforms in the justice system and the police**

Le second *work-package* oriente la focale du projet JAM vers les managers, les responsables d'entité, qu'ils soient Premier Président, Procureur Général, Président de Tribunal, Procureur du Roi ou Auditeur du Travail pour la sphère judiciaire ou Directeur Coordonnateur, Directeur Judiciaire ou Chef de zone au sein de la sphère policière. Au cours des dernières décennies, ceux-ci ont vu leur institution respective évoluer de façon plus ou moins notable, se voyant imposer, dans un contexte de critique du mode d'organisation et de fonctionnement bureaucratique, des exigences nouvelles, aux accents néolibéraux, inspirées du *New Public Management* (Vigour, 2008). Ces évolutions ont, par ailleurs, été accompagnées d'une transformation de leur rôle et de leur fonction de managers, délaissant progressivement l'image du simple administrateur au profit de celle du responsable stratégique multitâches (Guilmot, 2016). Les projets de réforme actuels, le Plan d'Optimisation des Services de Police et la Réforme de l'Ordre Judiciaire ne semblent pas s'inscrire à rebours. Ils se font porteurs d'une promesse à l'adresse des managers, une promesse faite de responsabilisation, d'autonomie et de liberté, laissant place à un rôle stratégique largement prépondérant, faisant, selon nous, émerger la figure du *top local manager*.

Au départ d'une démarche empirique inductive de type qualitatif alliant entretiens, études de cas et focus groupes, nous avons mis en avant les processus d'interprétation et d'appropriation développés par les responsables d'entité face aux réformes qui s'imposent à eux et auxquelles ils doivent donner corps au sein de leur organisation et ce, dans un contexte de compressions budgétaires et en l'absence de pilotage central, émanant du monde politique ou de la haute hiérarchie institutionnelle interne. Au regard de la dimension longitudinale caractéristique du recueil de données propre au second *work-package*, nos résultats s'organisent en deux temps, un temps T0, dès l'entame des projets de réforme et un temps T+1, après dix-huit mois d'implémentation. Les données témoignent, ainsi, du caractère évolutif du processus de mise en œuvre et de création de sens (Weick, 1995). Elles mettent en lumière comment les chefs de Corps de l'Ordre Judiciaire sont passés d'une « mise en mouvement circonspecte » à un « dynamisme volontaire », la façon dont leurs homologues actifs au niveau déconcentré de la Police Fédérale ont glissé d'un « dynamisme accompagné » vers une phase de « consolidation » et *in fine*, la manière dont le « dynamisme volontaire, voire forcé » est venu remplacer l'« attentisme ou le dynamisme volontaire » initialement témoignés par les chefs de zone de la Police Locale. Chacun semble y aller de sa lecture propre, donnant aux projets de réforme et à leurs concrétisations des allures éminemment contingentes, marquées par un localisme parfois poussé à son paroxysme. La promesse de départ apparaît, en définitive, quelque peu bafouée, la part opérationnelle du travail réel de responsable stratégique devenue, en cette période de changement, exponentielle.

Au travers de nos recommandations, nous préconisons, notamment, une prise de conscience et une reconnaissance de cet activisme local, dont les concrétisations, éloignées de toute imposition *top-down*, se révèlent davantage en adéquation avec les besoins des entités. Ainsi, favoriser la diffusion de ces pratiques pourrait s'avérer judicieux de sorte à éviter les dérives d'une démultiplication des coûts assumés en différents lieux ou d'une trop forte distanciation entre organisations.

### **WP3. The administrative actors of the police and judiciary, caught between bureaucratic stability and management agitation**

Le WP3 permet de mieux connaître et appréhender l'identité et le travail de certains acteurs de la justice pénale et de la police, jusqu'alors très peu connus des champs scientifiques, politiques et médiatiques. Il s'agit des greffiers, secrétaires, assistants, collaborateurs, soit de tous les acteurs administratifs qui travaillent aux côtés des policiers et des magistrats au sein des commissariats de police, des ministères publics et des tribunaux. La recherche révèle à quel point ces acteurs – malgré leur rôle souvent réduit « à une forme d'évidence gestionnaire » (Salle et Moreau De Bellaing, 2010) – sont bel et bien des professionnels à part entière, porteurs d'une identité propre, de savoir-faire et de connaissances spécifiques qui leur permettent de réaliser leur métier dans les règles de l'art et de participer activement et de manière indispensable au fonctionnement de la justice et de la police. La recherche portait également sur la transition managériale au sein de ces institutions et a mis l'accent sur la diversité et l'accumulation des changements que vivent les travailleurs au quotidien ; constat qui peut être étendu à l'ensemble des professionnels de la base qui assurent les fonctions régaliennes de justice et de police. Qu'il s'agisse de grandes réformes adoptées par les autorités politiques – telles que celles que connaissent les mondes judiciaire et policier depuis les années 1990 – ou de changements plus locaux ou périphériques – initiés par une direction d'organisation ou s'adressant moins directement aux institutions étudiées ; tous bouleversent la stabilité chère aux organisations de type bureaucratique et échappent largement au contrôle des travailleurs de la base. Une majorité de ces changements leur sont imposés « d'en haut » selon une logique « *top-down* » qui provoque incertitude et imprévisibilité et requiert des adaptations permanentes. Or, pouvoir s'adapter nécessite une certaine stabilité dans laquelle s'ancre un savoir-faire professionnel. L'évolution de la spécialisation du travail vers la polyvalence illustre bien ce constat : la spécialisation permet aux acteurs de se concentrer sur des tâches limitées et de développer un savoir-faire précis et minutieux, généralement valorisé à leurs yeux, mais elle est remise en question par une exigence accrue de polyvalence, motivée par des perspectives gestionnaires. Il est de plus en plus attendu des acteurs qu'ils puissent faire « un peu de tout » alors qu'ils ont de moins en moins de temps pour apprendre à diversifier leur activité. La recherche a, effectivement, mis l'accent sur les « temporalités brutales » auxquelles ils sont confrontés : ils vivent un empressement quotidien dû aux évolutions de leur cadre de travail mais aussi aux changements divers et variés dont ils sont peu ou mal informés et auxquels ils sont rarement associés. Tout changement requiert un temps d'adaptation ; c'est encore plus vrai lorsqu'ils sont adoptés par des sphères éloignées des réalités quotidiennes des acteurs de la base.

Nos recommandations mettent donc l'accent sur l'importance de mieux connaître et écouter les acteurs de la base, d'être plus attentif à leur travail et à leur réalité afin d'éclairer la boîte noire et de mieux comprendre et appréhender le fonctionnement concret de la justice et de la police. Il nous semble important de mieux connaître avant de changer mais aussi de mieux connaître pour mieux reconnaître ces acteurs et leur travail « réel » afin de favoriser une meilleure transmission et préservation de leur savoir-faire et de leur métier, plus artisanal qu'il n'y paraît et indispensable au fonctionnement de la police et de la justice.

⇒ **Mots-clés** : réforme de la justice, réforme de la police, usagers, management, parties-prenantes