

Chronique de criminologie

Maisons de justice : le travail au travail

« Je sens qu'il y a quelque chose que nous devons absolument faire : défendre l'intelligence au cœur du réel. Et non pas adhérer à la paresse mentale et au conformisme de la plupart » (Michelangelo Antonioni)

Introduction

Cet article présente deux caractéristiques singulières. Il est le fruit d'un travail collectif d'élaboration progressive et ses deux signataires n'en sont que très partiellement les auteurs. Il importe de commencer par préciser la signification de ces deux traits, avant d'en venir au vif du sujet.

A Le processus d'élaboration

Le texte qui commence marque une étape dans un processus collectif d'élaboration d'une réflexion sur le travail des assistants de justice¹, que nous avons nommé « *le travail au travail* ». Ce processus a été initié en septembre 2010, au sein du CRID&P, le centre de recherche interdisciplinaire sur la déviance et la pénalité de l'UCL. Il s'agissait d'offrir un cadre pour stimuler la réflexion et l'échange autour d'expériences professionnelles, sachant que celles-ci sont aujourd'hui confrontées à des transformations organisationnelles que nous avons analysées ailleurs². Le groupe qui fut alors constitué s'est maintenu depuis comme tel : il se compose des deux chercheurs en criminologie qui l'ont formellement initié et de cinq assistants de justice, ayant manifesté leur intérêt à questionner les pratiques professionnelles au sein des maisons de justice. L'ensemble de ces personnes s'est engagé à se réunir librement, à l'écart de toute contrainte professionnelle et en préservant la confidentialité entourant la composition du groupe.

1 Les assistants de justice (AJ) sont des fonctionnaires publics chargés d'un travail social sous mandat. Dans ce cadre, ils privilégient, dans leurs relations avec les justiciables, une approche émancipatrice, responsabilisante, non normative, non substitutive et soucieuse d'une limitation des dommages éventuels causés par l'intervention judiciaire.

2 D. KAMINSKI, *Pénalité, management, innovation*, Namur, Presses Universitaires de Namur, 2010 ; A. JONCKHEERE, « L'informatisation des maisons de justice : une réponse à l'enjeu d'uniformisation du travail social ? », in B. BERNARD (coord.), *Le management des organisations judiciaires*, Les dossiers de performance publique, Larcier, novembre 2009, pp. 137-152 ; A. JONCKHEERE, « SIPAR, un système informatique emblématique des transformations observables au sein des maisons de justice », Actes du séminaire transatlantique Innovations pénales organisé par D. KAMINSKI et J.-F. CAUCHIE, *Champ Pénal / Penal Field*, mis en ligne le 31 octobre 2007. URL : <http://champpenal.revues.org/document2943.html> ; D. KAMINSKI, « Troubles de la pénalité et ordre managérial », *Recherches sociologiques*, vol. XXXIII, n° 1, 2002, pp. 87-107.



La vie du groupe a été marquée par des récits et par les procès-verbaux que nous en avons conservés, qui ont permis, à l'issue d'une vingtaine de séances, la finalisation du texte ici présenté. La consigne de ces rencontres a varié au fil du séminaire, mais elle a toujours été souple, divisant en quelque sorte notre activité commune en support méthodologique (pour les chercheurs) et en occasions d'échanges sur des sujets professionnels divers (pour les assistants de justice). Il s'agissait pour ces derniers de se mettre au travail par rapport à leur propre travail et d'en faire l'analyse avec l'aide des chercheurs. Ce sont les récits d'expériences vécues par les membres du groupe qui ont nourri les premières discussions, celles-ci étant précisément relatées dans des *traces* permettant d'en renouer le fil. Une dizaine de traces furent ainsi constituées tout au long de la première année du processus. Il fut ensuite décidé d'en produire une analyse transversale et cette analyse a éveillé le souhait d'entamer collectivement un travail d'écriture. Il s'agissait alors de produire un compte rendu de la démarche en cours, afin de pouvoir en partager les acquis. La production collective d'un écrit constitua une nouvelle façon de *mettre au travail le travail* d'assistant de justice... L'oralité des récits avait en effet tissé dans le quotidien du métier des liens qui paraissaient de prime abord inextricables et difficilement communicables. Leur analyse permit néanmoins d'élaborer un « propos d'étape », paraissant refléter de façon pertinente et stimulante les discussions du groupe. La rencontre, autour de ce propos, avec deux sociologues, que nous remercions au passage, l'un proche de la sociologie des organisations (Benoît Bernard, chargé de cours en management public à l'ULB), l'autre de la sociologie clinique du travail (Thomas Périlleux, professeur à l'UCL), a convaincu alors les membres du groupe, d'une part de diffuser cet écrit sous la forme d'un article – c'est l'objet de la présente contribution – et, d'autre part de continuer à mettre *leur travail au travail*, cet article constituant un premier pas dans la valorisation de leurs échanges.

B L'anonymat

Cet article est publié dans un contexte délicat. Nous vivons une étrange période de déséquilibre des valeurs : dans de nombreux domaines de l'action politique, sociale et professionnelle, des valeurs, potentiellement conflictuelles, se voient bien souvent soumises à des impératifs présentés comme prioritaires et incontestables, alors que jusqu'il y a peu, ces impératifs avaient rang d'outils au service de finalités sensibles. Dans ce contexte, les attitudes empreintes de loyauté se paient d'une inquiétude provoquée par des tendances lourdes qui prônent un changement dont l'orientation en finalités est absente ou défailante ; et ceux qui les manifestent se retrouvent parfois au banc des accusés de « résistance ». Dans un tel contexte, les gens qui travaillent et réfléchissent (la conjonction de ces deux formes de vie devenant de plus en plus difficile à assurer) et qui – loyalement – tentent de poser quelques questions fondées sur leur éthique professionnelle, se sentent menacés. Que cette menace soit fantasmatique ou réelle importe peu :



elle produit des effets réels. Ainsi les nombreux coauteurs de cet article, qui ont progressivement construit sa base empirique et pris la plume pour lui donner sa forme, ont préféré rester dans l'anonymat, afin d'éviter des retombées professionnelles pénibles ou à tout le moins désagréables... Pourtant ce texte n'a rien de scandaleux ni de déloyal, qui ferait mériter à ses auteurs une forme ou l'autre de « sanction ». Il interroge des transformations du travail des assistants de justice qui emportent des troubles de la professionnalité pourtant à la base de la création même des maisons de justice. Nous avons en mémoire, tout au long de l'élaboration de cet article, un admirable travail duquel nous nous sommes inspirés, résultat d'un processus comparable qui avait réuni, il y a près de vingt ans, des directeurs de prison : à l'époque, tous les participants à cette production l'avaient cosignée et leur texte reste un modèle d'égalité et de solidarité réelles dans le domaine de la production scientifique³. Les temps ont changé.

Devant le désir commun et unanime que la réflexion qui suit soit publiée et devant le souhait paradoxal de la préservation de l'anonymat des assistants de justice qui l'ont rédigé, Alexia Jonckheere et Dan Kaminski ont d'abord opté pour la solidarité : ce texte resterait entièrement anonyme. C'était sans compter sur un autre enjeu déontologique, celui de la responsabilité : la *Revue de droit pénal et de criminologie*, qui accueille ces lignes, interrogée sur la possibilité de publier un article anonyme, nous a demandé de privilégier une solution qui respecte le principe de l'identification des auteurs. En accord avec nos coauteurs assistants de justice anonymes, nous sommes donc revenus à l'option, moins solidaire, qui consiste à reproduire une division du travail entre chercheurs *sur* la justice et travailleurs *de* la justice, division que le séminaire qui nous a réunis pendant trois ans avait pourtant dissoute. C'est donc à regret que les signatures usurpent ainsi, dans un conflit de normes, aux véritables auteurs de ce texte, leur droit à sa paternité.

C Le vif du sujet

Les thématiques traitées dans cet article sont toutes axées sur les difficultés vécues dans le travail social en justice. Il semble bien que l'orientation, sinon l'absorption, du questionnement et de la réflexion des assistants de justice membres du groupe relève essentiellement de l'organisation du travail, compte tenu des réformes qu'elle a subies et des enjeux que font peser ces réformes sur l'exercice

3 S. DAVREUX, E. DELCHEVALERIE, A. DEVOS, M. DIZIER, V. DUMONCEAU, G. HOUCHON, P. REYNAERT, Ph. ROUSSEAU, Ch. VANNESTE et Th. VERSPECHT, « Le pouvoir pénitentiaire en question(s) », in C. FAUGERON, A. CHAUVENET et Ph. COMBESSIE (eds.), *Approches de la prison*, Bruxelles, De Boeck, 1996, p. 127-149.



du métier au quotidien (avec la direction générale⁴, les autorités mandantes⁵ et les justiciables), sur les valeurs qu'elles préservent ou menacent, et parfois sur la définition même du métier.

C'est clairement le contexte organisationnel du travail des assistants de justice qui focalise l'attention et les questions qui seront présentées dans ce texte. Cette focalisation sur le contexte organisationnel exclut notablement des questions dorénavant « classiques » que l'on pourrait qualifier de cliniques, portant sur les relations avec les justiciables, questions tendues par l'idéologie réhabilitatrice qui a marqué le champ pénal pendant la seconde moitié du XX^e siècle. Nous en tirerons déjà une question implicite, qui interroge un premier effet des réformes organisationnelles : à supposer même qu'elles permettent de continuer à penser, elles détournent la pensée du travail relationnel avec le justiciable. C'est probablement une des évolutions du métier à prendre en considération : le travailleur social en justice n'est plus (s'il l'a jamais été ?) *prioritairement* un travailleur social engagé dans le soutien à la réalisation par le justiciable des conditions qui lui sont imposées par une autorité qui le mandate à cette fin. Son métier s'est complexifié et diversifié, embrumé aussi, sous l'effet paradoxal de réformes organisationnelles censées à la fois le protéger, l'encadrer et le contrôler.

L'organisation du travail semble absorber sinon le temps réel du travail, au moins l'énergie intellectuelle et relationnelle des travailleurs. Tout semble se passer, si l'on en croit la tournure des discussions tenues en séminaire, comme si l'énergie de la *profession* était absorbée par la mise en œuvre de réformes relevant de l'*organisation* plus que de l'exercice d'un métier. Au-delà de ce premier constat (ou de cette première hypothèse), les questions que ce phénomène d'absorption posent sont difficiles à discerner tant elles semblent enchevêtrées. Nous proposons de les

4 La Direction Générale des Maisons de Justice (DGMJH) fait partie du SPF Justice et se compose d'une administration centrale située à Bruxelles et de 28 maisons de justice locales (une par arrondissement judiciaire et, par exception, deux dans l'arrondissement judiciaire de Bruxelles-Halle-Vilvorde). Cette organisation va être prochainement réformée, la communautarisation des maisons de justice ayant été décidée dans l'accord institutionnel pour la sixième réforme de l'État du 11 octobre 2011. Les maisons de justice (MJ) sont chargées de l'accompagnement judiciaire et de la surveillance d'auteurs d'infractions, de l'information des autorités judiciaires ou administratives avant leur prise de décision, de l'accueil en faveur des victimes, de l'accueil social de première ligne destiné à tout citoyen en recherche d'informations en lien avec les domaines pour lesquels les maisons de justice sont compétentes. La création des maisons de justice avait été décidée politiquement au cours de l'été 1996. Les premières maisons furent inaugurées l'année suivante mais il fallut encore attendre 1999 pour qu'un cadre normatif balise leurs interventions. Elles rassemblent depuis l'ensemble des travailleurs sociaux *extra muros*, c'est-à-dire ceux qui, au sein de l'administration de la justice, interviennent en dehors des établissements pénitentiaires et autres lieux de détention.

5 Les autorités mandantes sont habilitées à exiger des maisons de justice l'exécution d'un mandat (d'enquête, de suivi et/ou de guidance), dans des dispositifs aussi diversifiés que la médiation pénale, l'alternative à la détention préventive, la probation, la peine de travail, la surveillance électronique, la détention limitée, la libération provisoire, la libération conditionnelle, la mise à la disposition des tribunaux de l'exécution des peines, la libération à l'essai, les études sociales relatives à l'exercice de l'autorité parentale et l'accueil des victimes. Les maisons de justice ont ainsi comme autorités mandantes les juges d'instruction, le ministère public, les directions des établissements pénitentiaires, les tribunaux de l'application des peines, etc.



distinguer inductivement d'abord en thématiques, ensuite en hypothèses théoriques transversales.

Il est certain que la Direction Générale des Maisons de Justice (DGMJH) s'est engagée loin – comme aucune autre administration du SPF Justice – dans l'opérationnalisation de la réforme Copernic, c'est-à-dire dans la mise en œuvre à la belge des principes du nouveau management public (*New Public Management*). La déclinaison dorénavant classique de ces principes est la suivante : productivité, efficience, service à la clientèle⁶. Plutôt que de présenter conceptuellement ces principes, nous mettrons ici en exergue les effets de leur mise en œuvre tels que vécus ou représentés, de l'intérieur de l'organisation, par les travailleurs.

Les thématiques, pour autant qu'on puisse les dissocier sans les abîmer, relèvent toutes de difficultés de conciliation entre des impératifs et/ou des valeurs divergents. On rencontrera successivement 1) le développement des instruments de gestion et leurs effets paradoxaux, 2) les reconfigurations vécues de la communication qu'emportent le regroupement des assistants de justice, la formalisation des échanges et l'impératif de l'écriture informatique, 3) les confrontations des assistants de justice aux logiques décisionnelles des autorités mandantes, 4) le contenu du travail de l'assistant de justice et 5) la formation et les effets des générations d'assistants de justice.

Le fil rouge de la cohérence est inlassablement présent dans les thématiques relevées. On pourrait dire ceci, avant toute chose : la cohérence construite sur un plan organisationnel produit des incohérences nouvelles. Il faut cependant se méfier de l'argument critique de l'incohérence. Si une certaine cohérence est désirable (laquelle et comment la distinguer ?), une certaine incohérence constitue aussi une ressource de la créativité et de l'espace vital du travailleur (comme du justiciable d'ailleurs). La cohérence comme telle ne doit donc pas être valorisée, pas plus que l'incohérence ne doit être cultivée au nom de la méfiance explicitée ici.

I Les effets paradoxaux des outils de gestion

Les objectifs d'uniformisation et de standardisation des modalités de travail sont au cœur du développement des outils de gestion, tels que le *Business Process Reengineering* (BPR). Le BPR, instrument de modernisation de l'administration fédérale déployé au sein des maisons de justice entre décembre 2004 et avril 2008, vise à améliorer diverses facettes du dispositif de gestion des maisons de justice : procédures, personnel, réglementation, communication, etc. Il a abouti, notamment, à la mise en place d'un nouveau modèle d'organisation, à l'introduction d'instruments de gestion informatisés et à la diffusion de plus de 300 instructions

6 Voir D. KAMINSKI, *Pénalité, management, innovation*, Namur, Presses Universitaires de Namur, 2010, p. 87-92.



de travail conçues comme cadre de référence. Le BPR promeut principalement une uniformisation de trois « objets » : des normes professionnelles (à travers la diffusion de centaines d'instructions de travail), des outils de travail (comme par exemple, SIPARDOCS, programme d'exploitation de SIPAR⁷ permettant l'importation des données dans des documents préétablis par l'administration centrale ; cet outil assure, notamment, la standardisation des rapports de guidance adressés aux autorités mandantes) et des résultats attendus de l'activité (sur la base, entre autres, d'indicateurs destinés à établir la performance au travail des assistants de justice).

Cet outil de gestion semble destiné prioritairement à disséquer chaque geste, chaque acte professionnel attendu des travailleurs (convocation, courrier, rencontres, enregistrements dans SIPAR) pour indiquer la voie uniforme à suivre pour que les mêmes options soient privilégiées dans chaque maison de justice.

A La difficile hiérarchisation des outils de guidage du travail

Un premier effet paradoxal de la promotion du BPR est d'avoir supplanté, dans les représentations des travailleurs, les autres ressources susceptibles de diriger le travail, notamment des outils méthodologiques et déontologiques développés avant l'apparition du BPR, en particulier dans un ordre de service⁸. Le BPR constitue souvent, dans l'esprit des travailleurs, et en particulier des plus jeunes d'entre eux, un refuge confortable, refuge dont la face problématique tient en deux enjeux : 1°) les assistants de justice (AJ, dans la suite de ce texte) pourraient perdre conscience de la liberté professionnelle dont ils disposent : liberté d'agir autrement ou liberté d'en faire « plus » que les prescriptions du BPR, et 2°) si le BPR s'impose comme seul outil de référence, il laisse dans l'ombre le fondement et l'essence du travail des AJ.

Pourtant, en principe, la primauté de l'ordre de service sur la méthodologie et la déontologie sur le BPR est assurée. Le BPR ne donne que des consignes concrètes sur la manière de faire son travail et peut même être utilisé comme outil de défense « contre » des exigences excessives ou indues de l'autorité mandante.

Si la hiérarchisation entre les outils méthodologiques et déontologiques (OSMD) d'une part et le BPR semble ainsi officiellement réglée, il y a peut-être lieu d'aper-

7 SIPAR (Système Informatique PARajudiciaire) est un outil informatique mobilisé par la DGMJH comme instrument de pilotage du travail en maison de justice. Il comprend en particulier une vaste banque de données, contenant tant des informations relatives aux justiciables (données d'identification, données judiciaires ...) que des renseignements sur le travail réalisé par les assistants de justice (entretiens avec des justiciables, contacts avec des magistrats ...). Des indicateurs permettent sur cette base d'établir la performance professionnelle des AJ, leur charge de travail, etc.

8 L'ordre de service méthodologie et déontologie (OSMD, aussi appelé au sein des maisons de justice « circulaire déontologie »), daté du 28 juillet 2003, fixe les principaux principes déontologiques et les aspects méthodologiques du travail des assistants de justice, en ce compris l'articulation des règles relatives au secret professionnel aux particularités de ce travail.



cevoir que les documents dont il est question ici ne visent pas les mêmes interfaces : les premiers (OSMD) visent à trouver des points d'équilibre systémique entre l'AJ, le justiciable et l'autorité mandante et concernent donc la relation de l'AJ avec l'environnement *professionnel* « externe » de son travail ; le BPR constitue plutôt un outil de *gestion interne* aux MJ, produit dans le cadre des relations hiérarchiques entre la direction centrale et les AJ ; il concerne donc l'environnement *organisationnel* « interne » du travail. Les OSMD indiquant comment se comporter à l'égard des étrangers au service des MJ, en proposant ou en imposant des guides *valoriels*, transversaux et *synthétiques* (non opérationnalisés analytiquement), alors que le BPR, tout en traitant des mêmes questions, renvoie à une conformité *technique* permettant l'évaluation *analytique* et quantifiable du travail.

B Un taylorisme anachronique ?

Le BPR est devenu le représentant le plus significatif de la centralisation, de la hiérarchisation et de la formalisation du travail. Il semble pour le moins paradoxal que cet outil assure une sorte de contrôle taylorien sur le travail des AJ, alors même que la posture déontologique attendue d'eux à l'égard des justiciables soit pour le moins « posttaylorienne ». Alors que le nouvel esprit du capitalisme⁹ fait son entrée dans la relation avec le justiciable (non-substitution, autonomie, responsabilisation¹⁰), le BPR semble représenter une version figée et étrangement taylorienne du nouveau management public.

De plus, le BPR a un impact direct et paradoxal sur le travail avec les justiciables. En effet, l'OSMD n'a pas pour objectif que le justiciable respecte les conditions qui lui sont imposées, mais bien qu'il dispose des ressources nécessaires pour les respecter. Le BPR incite plutôt à veiller au respect des conditions et à négliger l'examen et/ou la valorisation des ressources.

Le refuge « taylorisé » dans le BPR pourrait par ailleurs s'expliquer par un autre paradoxe : les travailleurs sociaux en justice sont de plus en plus souvent des universitaires, de moins en moins formés au travail social.

C Une évaluation ambiguë des outils de management

La valeur-refuge du BPR – l'adoption de la logique immunitaire par les jeunes générations de travailleurs – ne relève pas que de la frilosité professionnelle des AJ, qui préféreraient respecter les formes prescrites d'un *codebook* à l'engagement relationnel spécifique du travail social. Les outils de management, et en particulier SIPAR, ont aussi un aspect strictement organisationnel, servant à la mesure

9 L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

10 Voir l'ordre de service méthodologie et déontologie du 28 juillet 2003 (document interne à la DGMJH).

du *case-load* des travailleurs. La charge de travail est aujourd'hui objectivée sur un plan quantitatif et, de fait, réduite. D'ailleurs, l'objectivation de la charge de travail a permis l'engagement de nombreux travailleurs. Autrement dit, il est incontestable que la mesure permise par les outils de management offre des prises à la DGMJH pour négocier ses demandes et ses refus adressés aux décideurs politiques et aux autorités mandantes¹¹. L'évaluation souffre de deux « défauts » : 1°) elle repose sur des modèles régulièrement interrogés dans la pratique¹² ; 2°) elle n'est aucunement qualitative.

L'ambiguïté de l'évaluation ne relève pas d'une indécision, mais bien de la structure même de l'offre des outils de management : ils apportent autant de promesses de confort que de promesses de contrôle, promesses dont il est difficile pour le travailleur de vérifier si elles sont tenues. La multifonctionnalité même de SIPAR, par exemple, permet de faire miroiter autant d'avantages que de menaces pour l'exercice de la mission du travailleur social en justice.

II La réification de la communication

A La communication suppose la séparation

La création des maisons de justice a probablement emporté un premier effet communicationnel, du moins dans les grands arrondissements judiciaires : la rupture ou la formalisation de la communication avec les autorités mandantes. Le regroupement organisationnel des travailleurs sociaux en justice a en effet, tout d'abord, séparé physiquement les autorités mandantes de « leurs » travailleurs sociaux ; il a ensuite introduit une ligne hiérarchique propre qui « sépare » l'AJ de l'autorité mandante ; il a, enfin, introduit une logique de professionnalisation assortie d'un effet de déspecialisation (en principe, les AJ ne sont plus « spécialisés » dans une mission spécifique). Les AJ sont donc soumis à des autorités mandantes multiples et inscrits dans des relations d'autant plus impersonnelles. Le renforcement de l'identité des maisons de justice¹³ aurait donc produit une rupture de communication. Le conditionnel se justifie sans doute, pour deux raisons. D'une part, certes, une forme de communication semble perdue, mais n'était-ce pas le type de communication typique de la proximité « familiale » entre une autorité et ses délégués ? D'autre part, la communication devient nécessaire à la mesure même de la clôture des identités (c'est parce que nous sommes séparés et différents que

11 Ainsi, le ministère public, reconnu comme autorité mandante pour les enquêtes sociales et la médiation pénale, se voit refuser l'intervention, non prévue par la réglementation en vigueur, des assistants de justice dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler la « probation prétorienne ».

12 Voir les inégalités réelles des justiciables dans le temps à leur consacrer, voir aussi le caractère dégressif du temps dévolu à un mandat.

13 F. TORO, « Le service des maisons de justice en Belgique : déplacement géographique de la cohabitation conflictuelle du judiciaire et du social ? », *Revue de droit pénal et de criminologie*, janvier 2003, p. 87-107.



nous avons à communiquer)¹⁴ ; on peut penser dès lors que les formes de communication ont changé à la mesure de l'éloignement.

B Une communication formalisée

Dès lors que SIPAR prend en charge également la rédaction des rapports, on ajoutera sa contribution à la formalisation des contacts administratifs entre AJ et autorités mandantes. La « rupture de communication », propre aux grands arrondissements judiciaires, est probablement plus justement analysée, pour partie, comme un déplacement de la communication (non plus entre AJ et son autorité mandante, mais entre DGMJH et magistrature) et comme une formalisation de la communication.

Il est probable que cette rupture administrative participe au constat de réduction historique de la confiance des magistrats envers l'expertise des AJ¹⁵.

Il est étonnant de voir à quel point le type d'échanges valorisés par les outils de management procède d'une conception de la communication dont la vocation serait la régulation et le contrôle. L'étonnement vient en particulier de l'interdiction explicite de communiquer selon des voies non expressément codifiées. Les circuits de communication au sein de la DGMJH sont tous hiérarchisés, verticaux, et les AJ ne se parlent guère entre eux lorsqu'ils appartiennent à des maisons de justice différentes. « On ne peut plus se réunir » : l'interdiction est explicite. Hormis les réunions formellement organisées par la Direction Générale, les lieux ou les temps de rencontre entre AJ de différentes maisons de justice sont inexistantes et les canaux de communication entre AJ sont à la fois formalisés et contrôlés. Une incohérence est pointée à ce titre : si le management a pour vocation l'uniformisation, on se demande pourquoi une telle vocation exclut des initiatives transversales.

Pourtant, les formes de communication informelles reprennent leurs droits, au prix de l'incohérence évidemment. Les directives venant de l'administration centrale ne sont pas toujours claires et c'est au niveau local et de façon informelle et orale que les clarifications sont données. La communication informelle au niveau local présente l'avantage de résoudre des problèmes dans l'immédiateté, alors que la communication formelle entre le central et le local se fait attendre.

SIPAR participe évidemment du phénomène en question. SIPAR constitue en effet, quelles que soient ses autres fonctions, un outil de communication sur le travail réalisé avec les justiciables. SIPAR formalise un certain nombre d'entrées pour l'enregistrement de données et provoque, soit pour des raisons techniques, soit

14 Voir L. VAN CAMPENHOUDT, « Le paradigme systémique : un formalisme a-social ? », in P. ROBERT, F. SOUBIRAN-PAILLET et M. VAN DE KERCKHOVE, *Normes, normes juridiques, normes pénales. Pour une sociologie des frontières*, Paris, L'Harmattan, 1997, tome 1, p. 293-307.

15 A. JONCKHEERE, « L'accompagnement socio-judiciaire saisi par l'informatisation », *Déviance et Société*, 2013, vol. 37, n° 3, p. 346.

pour des raisons psychologiques, la réduction de la sphère de l'écriture, entendue comme forme de révélation, par le langage, du travail réel¹⁶ ou de la relation significative. Il nous semble que le diagnostic de Roland Gori est à cet égard pertinent : la « *société de l'information privilégie la fonction instrumentale du langage aux dépens de sa fonction de révélation* »¹⁷.

C Écriture et oralité

Une tension du travail concerne non seulement l'écriture elle-même mais aussi les rapports entre l'écriture (des rapports) et l'oralité de la relation sociale. Cette tension porte sur la question de savoir ce qui doit être rapporté par écrit. Si les formulaires informatisés (SIPARDOCS) déterminent partiellement une réponse à cette question, il semble qu'une ligne de partage divise deux postures instrumentales (ou stratégiques). Selon la première, il y a lieu de tout écrire (afin qu'aucune omission ne puisse être reprochée) ; cette posture pourrait bien être corrélative d'une relation orale d'allure formelle avec le justiciable, qui ne s'engage pas au-delà des *items* « rapportables ». Selon la seconde posture, il y a lieu de ne transcrire que le strict nécessaire (formaté par le formulaire de SIPAR et par un jugement professionnel) ; cette seconde posture pourrait bien être corrélative d'une relation sociale (et orale) plus ouverte, questionnante et intéressée (au-delà des cadres stricts des *items* des rapports). Irait-on jusqu'à dire que la seconde posture soit plus marquée par un souci pour les intérêts du justiciable ? Rien n'est moins sûr, tant la déontologie de l'AJ semble chercher à réduire les formes d'intrusion dans la vie privée du justiciable ou du moins dans les sphères de sa vie qui ne concernent pas directement les enjeux de l'accompagnement judiciaire dont il fait l'objet.

Les outils de management ont uniformisé les rapports dans leur forme plus que dans leur contenu. Le contenu des entrées substantielles dans les SIPARDOCS révèle une écriture professionnelle, dont la standardisation, voire le caractère « carré », répond à la fois à l'accroissement de l'expertise professionnelle du corps des AJ et au développement d'une logique immunitaire qui pèse sur l'organisation et sur chacun de ses membres. Il est probable aussi que la standardisation des contenus (révélée en particulier dans les rapports d'information succincts, dont le nom indique bien la fonction) coïncide avec la logique juridique des autorités mandantes qui trouve plus de satisfaction dans la binarité des réponses (oui/non, blanc/noir) que dans le dépôt de traces littérales et littéraires d'une parole ou d'une activité.

On constate aussi une double contention de l'écriture, favorisée à des degrés divers par l'informatisation, d'une part, et, d'autre part, par l'incertitude sur l'iden-

16 Y. CLOT, « La catachrèse entre réel et réalisé. Contribution d'un psychologue au travail », in Y. CLOT et R. GORI (éd.), *Catachrèse : éloge du détournement*, Presses universitaires de Nancy, Nancy, 2003, p. 11.

17 R. GORI, *La dignité de penser*, Paris, LLL - Les liens qui libèrent, 2011, p. 38.



tité des lecteurs – les autorités mandantes, les cercles de développement, les autorités hiérarchiques, les parents (pour certaines missions civiles) sont autant de lecteurs potentiels des rapports – et sur la temporalité des lectures des rapports – des rapports datés sont susceptibles d’être relus à des moments éloignés du moment et du motif singulier de leur production initiale.

La première forme de contention de l’écriture s’avère dans des énoncés du type : « L’intéressé prétend que ... », « L’intéressé répond que ... ». Le rapport semble alors se limiter à reproduire les propos du justiciable rencontré. Le principe de non-substitution tant à l’égard de l’autorité mandante qu’à l’égard de « l’intéressé » produit ses effets au point que l’AJ semble transparent, communiquant – sans traduction ou interprétation – les paroles du justiciable à l’autorité mandante. Il est fait peu de place à des hypothèses « personnelles » nées dans la relation sociale concrète de l’AJ et du justiciable. Cette transparence peut aussi conduire l’AJ à euphémiser ses observations (« M. est visiblement désorienté » signifie qu’il est probablement saoul lors de l’entretien). L’écriture soutient alors le souci de ne pas nuire au justiciable par une « interprétation » non vérifiée objectivement.

La seconde forme de contention tient plus directement à la formalisation des formulaires informatisés. L’AJ recueille parfois des informations pour lesquelles il ne trouve pas la « bonne case » dans le formulaire, ce qui l’invite à réduire l’empire de la communication écrite, pour des raisons tant pragmatiques qu’éthiques. De même, la contextualisation de la situation du justiciable fait l’objet d’une zone séparée d’écriture possible, obligeant l’AJ à distinguer la transcription des propos de l’intéressé de ceux qui témoigneraient de leur signification ou interprétation.

III Les logiques « absurdes » des autorités mandantes

A Rien n’est absurde

Les guillemets se justifient ici à plus d’un titre. Tout d’abord, l’absurdité d’une logique est toujours relative au regard de celui qui l’observe, soit à la logique rationnelle de ce dernier. Du point de vue de celui qui l’incarne, sa propre logique n’est pas absurde. Ensuite, l’absurdité peut naître, dans le jugement de l’observateur, de son analyse de multiples autorités ou de décisions nombreuses ; autrement dit, elle se dégage d’incohérences entre des acteurs ou entre des décisions divergentes ; chaque acteur et chaque décision ont probablement leur logique « propre ». Dans cette hypothèse, c’est plutôt d’incohérence qu’il faut parler entre une action logique et une autre action logique. L’incohérence est non pas une absurdité en soi, mais une absurdité née de la comparaison de faits non assimilables¹⁸. Enfin,

18 Comme on l’a déjà souligné, l’incohérence, qui est toujours celle de l’autre, peut constituer une chance démocratique, mais jusqu’à un certain point. Lequel ? Comment objectiver la limite entre l’incohérence profitable et l’incohérence qui rend fou ? Une hypothèse de réponse : l’incohérence profitable de l’autre est celle qui me préserve de ma propre incohérence. L’incohérence totalitaire et

l'absurdité est sans doute encore plus justement rendue par l'idée d'incompatibilité. La logique des décideurs s'avère incompatible avec celle qu'incarnent les AJ. Probablement, la position spécifique des AJ, dans le « triangle relationnel »¹⁹, métaphore de leur déontologie, donne « raison » au jugement d'absurdité, dans les trois versions suggérées ici. En effet, les AJ sont tenus professionnellement de respecter des logiques organisationnelles (déjà tendues), de respecter les logiques des justiciables (au nom de leurs principes déontologiques) et de répondre aux attentes légitimes des autorités mandantes.

B Logique systémique *versus* logique juridique

On peut penser que la logique systémique (que voudraient incarner les AJ, sans doute par nécessité) et la logique juridique des autorités mandantes sont fondamentalement incompatibles. Il reste à voir s'il faut s'en plaindre ou, parfois, en tirer profit. La perspective systémique s'impose aux AJ, en raison même de leur position au carrefour de logiques divergentes. En effet, rares sont les acteurs du système pénal qui conçoivent leur action comme inscrite dans un système d'action complexe. En particulier les autorités mandantes (les magistrats), forts de leur indépendance statutaire, sont légitimés à s'abstraire de toute détermination de leur action tant par l'amont que par l'aval du système auquel ils ne font pourtant que collaborer.

L'indépendance des magistrats est souvent brandie : leur responsabilité semble s'arrêter au prononcé des peines et mesures. Ils conçoivent d'ailleurs souvent la condamnation comme la fin d'un processus, sans apercevoir que c'est la fin de leur intervention dans ce processus que signe la condamnation. L'effectivité des peines qu'ils prononcent semble ne pas les intéresser. En fait la position des magistrats est plus ambiguë : ils ne peuvent juridiquement s'y intéresser, alors que ce qu'ils considèrent comme la non-exécution des peines qu'ils prononcent les indignent politiquement et parfois pratiquement²⁰. En toute logique juridique et selon l'*éthos* professionnel dominant, les juges n'ont nullement à s'inquiéter de l'exécution de la peine qu'ils prononcent. Pourtant, on sait que certains d'entre eux, sans renier leur *éthos* juridique et rétributiviste, manifestent dans leurs pratiques, un souci pour l'effectivité des peines qu'ils prononcent : on en prendra à témoin le nombre de peines d'emprisonnement qui sont désormais fixées à 36 mois et 1 jour, afin de s'assurer que leur destinataire se retrouve effectivement entre quatre murs,

néfaste est celle qui m'oblige à devenir incohérent moi-même.

19 Le triangle relationnel est la formule utilisée pour signifier le positionnement professionnel de l'assistant de justice invité à occuper une position d'intermédiaire entre l'autorité qui le mandate et le justiciable dont il est chargé de l'accompagnement : plus précisément, il est invité à se placer à égale distance entre l'autorité mandante et le justiciable, chacun figurant graphiquement à l'angle d'un triangle équilatéral.

20 Voir K. BEYENS, Cl. FRANÇOISE et V. SCHEIRS, « Les juges belges face à l'(in)exécution des peines », *Déviance et Société*, vol. 34, n° 3, 2010, pp. 401-424.



pendant un certain temps²¹. Dans cette hypothèse, les juges quittent la logique de la mesure rétributive de la peine, pour contourner les règles, qu'ils dénigrent, adoptées en matière d'exécution des peines de 3 ans et moins²².

C Des configurations en confrontation

Dans la plupart des cas, l'AJ reçoit, via la direction, le mandat d'une autorité mandante et prend connaissance de la décision par ce biais. Cependant il est d'autres configurations pour la rencontre de logiques incompatibles, dans lesquelles cette incompatibilité peut se faire entendre ; ces configurations sont celles dans lesquelles un tribunal est chargé d'évaluer le respect des conditions imposées par le justiciable ; dans ces hypothèses, l'AJ est amené à faire rapport et donc à participer à la logique décisionnelle de l'autorité judiciaire, sinon à participer en personne aux audiences, en l'occurrence du tribunal de l'application des peines²³ et de la commission de probation²⁴. Cette double forme de participation fait débat à plus d'un titre. Le rapport ne suffit-il pas à l'autorité ? L'AJ qui comparaît ne se compromet-il pas dans une proximité déséquilibrante avec l'autorité ? L'AJ qui n'est pas présent n'aura-t-il pas plus de difficultés à comprendre, assumer et faire comprendre au justiciable l'exécution d'une décision « incompréhensible » ? L'incompatibilité est manifeste dans les cas où l'AJ fait aveu « d'échec » (par exemple dans l'exécution d'une peine de travail) et où la commission de probation décide de donner une seconde ou dernière chance, décision dont l'AJ aura à supporter l'exécution.

Prenons le cas d'un justiciable ayant entamé une peine de travail dans trois lieux successifs de prestation, sans parvenir à la terminer. L'AJ présente le dossier à la commission de probation en estimant qu'il donnerait lieu à révocation (la peine subsidiaire était de 18 mois de prison). Cette attente n'est pas rencontrée, suite à l'audition du justiciable et à la plaidoirie de son avocat. La commission a demandé son avis à l'AJ : est-il possible, selon lui, de tenter l'insertion du justiciable dans un quatrième lieu de prestation ? L'attitude du justiciable est déterminante en audience, et en particulier le rôle de l'avocat. En l'espèce, la commission de proba-

21 *Ibidem.*

22 Voir la circulaire ministérielle n° 1771 du 17 janvier 2005 sur la libération provisoire, la circulaire ministérielle du 12 mars 2013 réglementant la surveillance électronique en tant que modalité d'exécution de la peine d'emprisonnement lorsque l'ensemble des peines en exécution n'excède pas trois ans d'emprisonnement et la circulaire ministérielle n° 1815 du 7 mars 2013 sur les étrangers détenus.

23 Installés depuis le 1^{er} février 2007, les tribunaux de l'application des peines (TAP) rendent des décisions sur l'exécution des peines privatives de liberté de plus de trois ans. Ils déterminent ainsi si les condamnés ont droit à une détention limitée, à un placement sous surveillance électronique ou à une libération conditionnelle. Ils prennent également des décisions en matière de libération provisoire en vue de l'éloignement du territoire ou en vue de l'extradition d'étrangers.

24 Les commissions de probation sont des instances administratives chargées de contrôler le respect des conditions éventuellement imposées dans le cadre d'une suspension du prononcé ou d'un sursis à l'exécution d'une peine. Elles sont également chargées du contrôle de l'exécution des peines de travail.

tion voulait s'entendre dire qu'une quatrième chance était possible. L'avis de l'AJ n'était requis que pour conforter une décision déjà prise. On opposera volontiers à cet exemple l'idée selon laquelle l'AJ a aussi la possibilité d'influencer la commission de probation. Il n'en reste pas moins qu'un rapport de forces s'instaure entre deux logiques, la logique décisionnelle ne s'inscrivant pas nécessairement dans la continuité de la guidance qui a précédé la saisine du tribunal.

Comment cependant participer à l'exécution d'une peine sans savoir en quel sens celui qui l'a prononcée voudrait qu'on l'exécute ? Les peines prononcées entretiennent-elles encore un quelconque rapport avec les peines exécutées ? Mais l'amont de l'intervention sociale n'est pas le seul secteur à être traversé par ces germes d'incohérence : en aval, que penser de ces rapports de signalement qui ne sont suivis d'aucune réaction ou encore, de ces mesures de libération sous conditions prolongées avant même que le rapport de l'assistant de justice ne soit envoyé au magistrat ? On tient là des exemples dans lesquels une cohérence est légitimement attendue par des procédures formelles qui – sans la garantir – la soutiennent, et qui, en l'occurrence, ne sont pas respectées. Si les AJ partagent un même sentiment d'absurdité avec les justiciables, ils sont en droit de se demander de qui ils sont solidaires dans de telles situations : des justiciables ou des autorités mandantes ?

IV Le contenu du travail

Les analyses produites au cours du séminaire qui a rassemblé les sept auteurs de cet article témoignent d'interrogations sur le contenu du travail de l'AJ. Elles portent plus particulièrement a) sur la guidance et, en particulier, sur la tension entre l'aide et le contrôle qui s'y manifeste, b) sur le contrôle des conditions, c) sur les pratiques réglementaires de gestion des flux au sein des maisons de justice et d) sur les points de jonction avec des intervenants extérieurs aux maisons de justice.

A La guidance

La guidance met en scène trois acteurs. D'abord, l'AJ qui emporte avec lui son positionnement professionnel, fluctuant autour de la tension entre aide et contrôle. C'est autour de cette tension que va se définir l'objectif de la guidance. D'un côté, il y a l'objectif strict du contrôle du respect des conditions. De l'autre, les conditions ne seront pas une fin en soi mais des outils pour éviter la récidive. L'intervention de l'AJ visera à aider le justiciable à prendre conscience du caractère répréhensible de son acte ; elle est ainsi destinée à le faire évoluer. À l'intérieur de cet axe, l'AJ dispose d'espaces de liberté et de créativité. Les uns définiront leurs interventions comme une guidance ; les autres comme un suivi. Ils la qualifieront de sociale ou de judiciaire. Ils s'identifieront à la profession d'assistant social ou réfuteront cette identification. L'AJ construit également la guidance en fonction



du justiciable. Il limite plus ou moins son intervention en fonction de l'espace de liberté de celui-ci, en évitant toute ingérence dans sa vie sociale. La demande du justiciable, pour peu qu'elle trouve un espace d'expression, pourra être soit travaillée en guidance, soit orientée vers les services d'aide de la « communauté ». Le troisième acteur de la guidance, moins direct, est l'autorité mandante. Le sens que l'AJ donne à la guidance sera également fonction de l'autorité mandante et du sens qu'elle donne à la mesure. Tout comme la demande du justiciable peut être plus ou moins entendue, le sens de la mesure pour l'autorité mandante n'est pas toujours connu de l'AJ. Autant la relation avec le justiciable se crée en entretien, la relation de l'AJ avec l'autorité mandante est essentiellement écrite dans des rapports. Cette communication est également fonction du positionnement de l'AJ. Selon les objectifs de la guidance, le rapport évaluera le respect des conditions ou présentera l'évolution du justiciable.

À ce premier axe de tension (aide et contrôle), est venue s'ajouter la tension entre BPR et principes déontologiques, autour de laquelle se joue la définition des moyens utilisés dans la guidance. Même si ces deux sources directrices du travail ne doivent pas s'opposer, l'AJ ne peut que difficilement les fusionner pour orienter ses pratiques quotidiennes. D'un côté, il ponctue la guidance selon les instructions définies par le BPR, garantissant ainsi une intervention cohérente et théoriquement identique pour tous. De l'autre, il articule son intervention autour de la personne du justiciable tout en veillant au respect de ses principes valoriels de travail. La peine de travail illustre cette double tension. Soit l'AJ la considère strictement comme peine à exécuter et il en appellera dès lors à l'application stricte du BPR et au contrôle de l'effectivité des heures prestées, soit il la considère de la même façon qu'il considère les autres mesures auxquelles il contribue à l'exécution et il alignera alors son travail sur celui qu'il effectue pour ces autres mesures, individualisant son intervention selon le justiciable et le lieu de prestation. Au triangle relationnel défini ci-dessus s'ajoute le management : la guidance sous contrainte apparaît maintenant sous contrôle.

B Le contrôle des conditions

Comment vérifier les conditions ? Faut-il simplement demander au justiciable d'apporter la preuve du respect des conditions ? L'AJ peut-il se contenter de l'apport de documents prouvant le respect des conditions ou doit-il vérifier l'authenticité des documents produits ? Ainsi, devant une condition de recherche d'emploi ou de travail, doit-il prendre contact avec l'employeur ? Quant au respect de conditions d'ordre médical ou psychologique, doit-il systématiquement prendre contact préalablement avec le thérapeute, le médecin, le psychiatre... rencontrant alors des enjeux qui s'expriment dans les termes du secret professionnel ?

Certains AJ diront qu'il faut responsabiliser les justiciables et leur demander d'apporter eux-mêmes les preuves du respect des conditions qui leur ont été imposées



par l'autorité judiciaire. À eux de démontrer qu'ils sont prêts à se mobiliser par rapport aux faits commis. Si on constate une tricherie, un manquement, un faux pas, seule l'attitude du justiciable sera évaluée. Mais qu'en sera-t-il de l'attitude de l'AJ ? Se remettra-t-il lui-même en cause dans la vérification des conditions ? N'aura-t-il pas tendance à adopter une attitude immunitaire et à reporter la faute sur le justiciable qui n'a pas respecté les règles de ce suivi plutôt que sur ses propres interventions ? L'AJ ne devrait-il pas au contraire, lorsqu'il est confronté à un non-respect des conditions, se poser systématiquement la question tant de sa propre responsabilité dans les moyens de guidance mis en œuvre que de la responsabilité du justiciable ?

Ph. Mary s'intéresse aux conceptions de la guidance sociale véhiculée dans le secteur. Elles se déplacent sur un axe dont il ne retient que les deux extrémités qui sont à considérer plus comme des idéaux que comme des positionnements professionnels généralisés. D'un côté, il y a la conception dite classique. La dimension de contrôle y est assumée mais « *l'accent est avant tout mis sur le fait que les conditions de la guidance ne sont pas une fin mais des moyens pour aider le justiciable à changer de comportement et à résoudre ses problèmes (professionnels, familiaux, psychologiques ...). Le respect des conditions est donc contrôlé avec souplesse car l'important est que le justiciable collabore à la définition du contenu de la guidance, trouve sens aux conditions et à sa réinsertion, l'assistant de justice l'épaulant dans ce processus de conscientisation et d'autonomisation* »²⁵. De l'autre, on trouve une nouvelle conception. « *L'objectif de la guidance sociale est uniquement de veiller au respect des conditions par l'intéressé et l'assistant de justice est là pour l'aider à y parvenir* »²⁶. Par conséquent, les conditions doivent être claires et la guidance ne peut en aucun cas les alourdir. Le mandat de l'assistant de justice est limité et toute ingérence excessive dans la vie du justiciable est évitée. Ainsi, « *si un problème émerge, en lien ou non avec les faits, mais sans lien avec les conditions de la mesure, sa prise en charge doit alors être confiée à d'autres services sociaux compétents. Dans cette optique, le rôle de l'assistant de justice n'est pas de réinsérer le justiciable car celui-ci est considéré comme responsable de sa propre réinsertion sociale* »²⁷. Selon sa conception du travail, l'AJ pourra aider le justiciable à trouver les moyens qui lui permettront d'atteindre ces objectifs. Contrairement à la conception précédente, une guidance sociale sans contenu ou la poursuite d'une relation sans mandat pose problème et ne peut être assurée. Mais si l'objet de la guidance est fortement limité, la responsabilité du justiciable est quasiment infinie. Celui-ci doit « *adhérer à la mesure pénale, devenir responsable de son bon déroulement, gérer son risque de récidive et être acteur de sa réinsertion* »²⁸.

25 Ph. MARY, « (Dé)responsabilisation et pénalité », in Fr. DIGNEFFE et Th. MOREAU (s.l.d.), *La responsabilité et la responsabilisation dans la justice pénale*, Bruxelles, De Boeck, 2006, pp. 356-357. Les propos de l'auteur reposent sur les résultats de la recherche publiée par Fr. DE CONINCK, Y. CARTUYVELS, A. FRANSSSEN, D. KAMINSKI, Ph. MARY, A. REA et L. VAN CAMPENHOUDT, *Aux frontières de la justice, aux marges de la société. Une analyse en groupes d'acteurs et de chercheurs*, Gent, Academia Press, Politique scientifique fédérale, 2005.

26 *Ibidem*, p. 357.

27 *Ibidem*, p. 357.

28 *Ibidem*, pp. 357-358.

L'AJ se situe à l'articulation entre l'autorité mandante et le client. Il travaille dans le cadre d'un mandat qui, à partir d'un cadre légal, légitime son intervention. À l'égard de l'autorité mandante, sa responsabilité est de veiller à lui fournir les éléments d'information pertinents pour la prise de décision concernant le justiciable. À l'égard du justiciable, il a une obligation de moyens et non de résultats. Il accompagne le client en partant de la réalité de ce dernier, en le responsabilisant au maximum afin de soutenir l'objectif de non-récidive tout en répondant aux exigences du dispositif, à savoir le respect des conditions. Dans ce cadre, des vérifications peuvent être demandées : contrat d'emploi, attestation de fréquentation d'un centre de santé mentale, inscription comme assujetti à la TVA, inscription à l'ONEM ou à une formation, attestation de fréquentation de la formation éventuellement imposée, preuve de paiement des parties civiles avec plan d'apurement de dettes préalablement établi... Le client doit savoir ce qui est vérifié et pourquoi. Les éléments de vérification visent à observer et à enregistrer les actions réalisées pour que les conditions soient respectées ; ils ne visent ainsi pas directement à s'assurer du respect proprement dit de ces conditions.

La vérification des conditions peut être délicate à l'égard du partenaire (conjoint) ou de tiers (employeurs). Il est indispensable que l'AJ connaisse les éléments du dossier afin de savoir ce qui, de la situation du justiciable, est connu de ces tiers. Ainsi, le fait que ces tiers ne soient pas informés de certains éléments sera le cas échéant répercuté à l'autorité mandante, laquelle devra apprécier dans quelle mesure cela influe ou non sur la réalisation du projet de réinsertion²⁹.

Il convient de limiter les conséquences négatives de l'intervention. Par exemple, lorsque la prise de contact avec l'employeur peut conduire à la perte d'un travail. Si une démarche de l'AJ ne porte pas sur l'objet d'une condition, la plus grande rigueur est nécessaire. Si sa démarche s'inscrit dans le cadre d'une condition imposée, il conviendrait d'amener le client à produire lui-même les éléments de vérification. Si le client ne produit pas ces éléments, l'AJ prendra alors les contacts nécessaires, en ayant préalablement pris soin d'en informer le client.

C Les pratiques régulatrices

Les maisons de justice ont essentiellement un rôle d'exécution. Elles se situent en bout de chaîne pénale et dans une position où elles ne disposent d'aucun système pour gérer le trop-plein de dossiers et/ou de personnes (contrairement à la

²⁹ Par exemple, un détenu a été incarcéré pour abus sexuels (pédophilie) et vit une relation affective avec une personne rencontrée via une petite annonce, personne qui a elle-même des enfants en bas âge. Il n'appartient pas à l'assistant de justice de révéler les éléments du dossier mais bien de demander au milieu d'accueil s'il connaît ce qui a amené le client en prison et la façon selon laquelle il se positionne. Dans son rapport, l'assistant de justice peut interpellier l'autorité mandante et mettre ainsi le détenu face à ses responsabilités, en le faisant évoluer de manière à ce qu'une clarification ait lieu avec le milieu d'accueil, ou toute autre proposition qui rencontre cette situation.

Direction Générale des Établissements Pénitentiaires³⁰ qui peut « évacuer » une partie de sa population carcérale via la surveillance électronique et la libération provisoire, modalités prévues par des circulaires ministérielles). Or, le nombre de mandats confiés aux maisons de justice est en constante augmentation. Tous ces mandats (d'enquête et de guidance) devant être exécutés, cela implique inévitablement la création de listes d'attente qui doivent être résorbées.

On peut toutefois observer, au niveau local, l'existence de pratiques régulatrices. Ainsi, il sera ici question de l'organisation de rencontres collectives de prestataires en vue de la mise en place de mesures de formation ou d'accompagnement des peines de travail. Ces pratiques de rencontres collectives, en lieu et place d'entretiens individuels, sont nées d'une discordance problématique entre le prononcé des mesures pénales et les possibilités de leur exécution. Concrètement, l'afflux des décisions ne permet pas d'en organiser l'exécution. Et l'impérieuse indépendance de la magistrature ne permet pas de concevoir que les difficultés inhérentes à l'exécution des mesures puissent influencer leur prononcé. Certains juges du fond ont ainsi multiplié les suspensions probatoires du prononcé des condamnations, imposant comme unique condition probatoire le suivi d'une formation. La discordance entre le prononcé de ces mesures et leur exécution a été perceptible aussi bien au niveau de la gestion des dossiers en maisons de justice qu'au niveau de l'organisation de la mesure formative par l'organisme subventionné³¹. Il fut très vite impossible de mettre en place les termes de ces suspensions probatoires dans le respect des prescrits légaux.

Deux axes de réflexion peuvent en l'espèce être articulés, à savoir : l'obligation de gestion quantitative dictée par la hiérarchie et une tentative de gestion qualitative des groupes dans le respect des principes de responsabilisation et de non-substitution. L'objectif initial de cette modalité spécifique d'exécution des décisions judiciaires par rencontres collectives avait donc comme but unique de réguler le flux incessant de dossiers entrants. Cette modalité n'a toutefois pas empêché le dépassement systématique du délai légal de mise en exécution (préjudiciable pour le système pénal et profitable à l'augmentation du sentiment d'impunité), soit l'organisation de ces formations parfois deux ou trois ans après la commission des faits, voire la non-exécution de la mesure en raison même du dépassement du délai.

D La maison de justice, un point de jonction

Il est ici question du rôle joué par la maison de justice en matière de peines de travail. Dans ce domaine, qu'implique la représentation (implicite) de cet espace

30 La Direction Générale des Établissements Pénitentiaires (DGEPI) fait partie du Service Public Fédéral (SPF) Justice et est chargée de l'exécution des peines et mesures privatives de liberté.

31 Dans le cadre des projets « nationaux » dont le subventionnement permet d'assurer la mise en place des peines ou mesures dans la communauté.



institutionnel comme point de jonction avec la « communauté », cette « communauté » étant notamment formée par les SEMJA³², les bourgmestres et les lieux de prestation ? Dans la « vie » quotidienne, la maison de justice travaille avec deux types de « communautés ». Celles-ci sont fonction du cadre dans lequel les AJ les rencontrent : il y a, d'une part, les collaborations « obligées » et, d'autre part, les collaborations « calculées ». Par collaborations « obligées » nous entendons les collaborations devant obligatoirement être mises en place de façon systématique et ce, quelle que soit la situation contextuelle dans laquelle se trouve la maison de justice (parquet, commission de probation, juge d'instruction, centre national de surveillance électronique). Par « calculées » nous entendrons les collaborations mises en place de façon à optimiser le traitement des missions qui sont confiées à la maison de justice (SEMJA, ASBL, bourgmestre). Nous nous concentrerons exclusivement sur ce deuxième type de collaboration.

Le concept de maison de justice comme point de jonction est fort différencié suivant les cas. Semble significative la place de la maison de justice comme pourvoyeur de main-d'œuvre « bon marché », avec une attention particulière de certains décideurs politiques quant à un éventuel « retour sur investissement ». Cette notion pourrait être présente principalement au sein d'organismes structurés³³ ne manifestant pas un besoin capital d'aide, mais pour lesquels les différentes prestations permettent d'éviter l'engagement de personnel rémunéré, ou garantissent une certaine durée des prestations mises en place afin de rentabiliser les éventuels investissements³⁴ engagés pour un prestataire. Précisons toutefois qu'au sein de ce type de collaboration (avec des bourgmestres, responsables provinciaux, responsables d'ASBL), certains véhiculent aussi l'idée d'une peine autonome réparatrice et constructive tant pour la société que pour le prestataire. Ici, l'implication de la maison de justice, sur ce point de jonction, la constitue autant en relais ou informateur quant à l'application de ces peines qu'en soutien au bon fonctionnement de la collaboration.

Dans le cadre de sa collaboration avec les SEMJA, la représentation de la maison de justice comme point de jonction semble plus ténue, sinon plus tendue. Les maisons de justice doivent annuellement évaluer leurs travailleurs, c'est-à-dire des personnes avec lesquelles elles collaborent directement et avec lesquelles elles n'ont aucun lien hiérarchique. Pour ces services, la maison de justice représente aussi un point de jonction, exigeant une parfaite collaboration avec eux et le désir de travailler de concert et en toute transparence.

32 Les SEMJA (Services d'Encadrement des Mesures et peines Judiciaires Alternatives) sont chargés de l'encadrement des personnes s'étant vues imposer des mesures et peines judiciaires alternatives comme un travail d'intérêt général ou une peine de travail. Ils collaborent à cette fin avec les assistants de justice.

33 Communes, milieux hospitaliers...

34 Tant en termes de temps d'écologie qu'en termes d'investissements financiers comme la vaccination des prestataires.

L'implication de la maison de justice comme point de jonction, de contact ou de rencontre dépend exclusivement de la « communauté », de « l'interlocuteur » qui se trouve en face d'elle. Son implication sera tantôt réactive, tantôt proactive mais encore stimulante, motivante, « cadrante » ou évaluatrice en fonction des enjeux présents.

V La formation et les générations d'assistants de justice

Une dernière question demeure ouverte, celle de l'influence réelle des outils managériaux sur le travail quotidien des AJ. Ces outils semblent être diversement appropriés par les AJ, quoiqu'ils paraissent bénéficier d'un certain attrait auprès des « jeunes générations ». Les AJ membres du groupe se revendiquent de la deuxième génération : cette génération n'a pas ou peu connu la période qui a précédé l'organisation des « maisons de justice » (contrairement aux AJ dits de la première génération), mais ils ont bien connu leur organisation avant qu'elle s'arme d'outils modernes de « management » (contrairement aux AJ dits de la troisième génération). Ils se demandent dès lors si leurs préoccupations relatives aux outils de gestion sont partagées par les AJ de cette dernière génération : ces AJ se posent-ils autant de questions sur les aspects organisationnels du travail ? S'en posent-ils sur le travail social ? Bien plus, les nouveaux AJ sont-ils réellement préparés au travail relationnel ? Les outils de gestion leur sont présentés dès le premier jour de leur arrivée, tandis que des formations au travail relationnel ne leur sont proposées que bien plus tard. Les outils de management sont ainsi directement absorbés dans les pratiques, aucun questionnement ne pouvant dès lors être alimenté par une expérience professionnelle. Par ailleurs, les outils offrent comme avantage une forte structuration du travail : ils balisent l'intervention et permettent de s'assurer, étape après étape, du respect des prescrits organisationnels. Ils présentent ainsi un visage sécurisant pour des travailleurs qui débutent dans la profession.

Le constat est d'autant plus interpellant que la DGMJH produit essentiellement des outils de gestion, en dépit de l'existence de quelques textes de vision et de l'offre de supervisions qui s'adresse principalement aux travailleurs pouvant revendiquer une certaine ancienneté dans la profession. Une différence paradoxale est ainsi créée entre les AJ expérimentées qui bénéficient de telles supervisions et les AJ nouvellement engagés dans la profession qui n'ont pour principale référence que les instructions de travail issues du BPR. Il n'est pas surprenant, dès lors, que l'un de nous ait récemment entendu un formateur chargé d'enseigner l'approche systémique aux AJ relever que ceux-ci ont du mal à faire des liens entre le contenu de la formation et le réel de leur quotidien professionnel.

Conclusion

Ce texte, nous l'avons dit, constitue un « propos d'étape » dans une démarche de réflexion collective et continue sur le travail de l'assistant de justice. Nous nous



trouvons surpris, autant que le lecteur peut-être, au terme provisoire de ces propos, de l'évanouissement du justiciable dans les thématiques traitées au profit d'une focalisation sur l'organisation qui accueille la relation triangulaire entre assistants de justice, autorités mandantes et justiciables. Peut-être faut-il y voir la trace d'une évolution recommandée par le rapport ABC de 1995³⁵, lequel préconisait de privilégier le système judiciaire, considéré comme le client à l'origine de la demande d'intervention sociale, le justiciable n'étant dans cette conception que l'utilisateur du service offert. La distinction ainsi opérée entre clients et usagers du travail psychosocial aurait dès lors encouragé par la suite la primauté de la fonction de service à la clientèle sur celle d'aide aux usagers. Ce service à la clientèle, que privilégie la promotion d'un contrôle de gestion, semble redimensionner « le triangle relationnel » d'une façon qui accroît les formes de contrôle et de communication en faveur d'une présentation de la performance quantitative des maisons de justice, les éloignant de leur engagement qualitatif dans la prise en charge individualisée des justiciables.

Tout se passe comme si, pour les assistants de justice impliqués dans la réflexion, l'organisation ne soutenait pas le métier (avec tout ce qu'il implique comme « art » relationnel, clinique et transformateur) ; tout se passe comme si, au contraire, le travail réflexif de l'assistant de justice était entièrement engagé dans la recherche d'une synthèse acceptable entre les objectifs sociaux poursuivis par ce métier et soutenus par des normes déontologiques et les exigences du contrôle de gestion. Si le travail réel consiste à faire vivre le travail prescrit (par les normes de gestion) au-delà de lui-même³⁶, les conditions de la construction d'une synthèse ou de cet « au-delà » ne semblent pas réunies : en effet, le poids des normes de gestion sur le travail sert essentiellement la capacité de l'organisation à témoigner de sa propre productivité, et, de façon minimale, la capacité de développer un travail social de qualité en maison de justice. Si certains travailleurs peuvent se sentir rassurés par la définition de règles techniques d'exécution des missions, d'autres s'y sentent contraints. Si la gestion immunise, le contrôle inquiète, et cette inquiétude n'affecte pas ceux qui ont « quelque chose à se reprocher ». De même, l'objectif affiché d'uniformisation des pratiques s'avère invisible pour les travailleurs ; cette dernière est postulée plus que rencontrée par les assistants de justice, ce qui est

35 ABC Advies Bureau Conseil, Ministère de la fonction publique, *Modèle d'évaluation des besoins en personnel psycho-médico-social (document interne)*, Bruxelles 15 décembre 1995, 88 p.

36 Y. CLOT, « La catachrèse entre réel et réalisé. Contribution d'un psychologue au travail », in Y. CLOT et R. GORI (éd.), *Catachrèse : éloge du détournement*, Presses universitaires de Nancy, Nancy, 2003, p. 11. ; Chr. DEJOURS, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, 2003, pp. 13-14.



sans doute le signe de leur capacité – théoriquement heureuse, mais pratiquement douloureuse – à s'approprier encore leur travail.

Alexia JONCKHEERE,
docteure en criminologie, chercheuse à la Direction Opérationnelle Criminologie
de l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie,
et
Dan KAMINSKI,
professeur à l'école de criminologie de l'UCL et membre du CRID&P (centre de
recherche interdisciplinaire sur la déviance et la pénalité)

