

Maisons de justice : Entre bienveillance administrative et gestion du risque ?

Auteurs

Mathias SABBE

Nathalie SCHIFFINO

Stéphane MOYSON

Résumé

Au sein des Maisons de justice, des assistants de justice (AJ) sont chargés de la guidance des justiciables condamnés à une mesure probatoire. Ce travail est assorti de mesures de contrôle et d'assistance. Or, la tension qui accompagne ces deux missions est accrue par la hausse des exigences administratives et une importante scrutation médiatique en cas de récidive. Cette contribution explore la marge de manœuvre dont disposent les AJ dans l'exercice de leur fonction. Une analyse thématique conduite auprès de 29 AJ francophones révèle que – malgré un nombre croissant de dossiers, un temps limité pour les traiter et un contrôle managérial grandissant – les AJ ne donnent pas nécessairement la priorité aux profils les plus commodes. Au contraire, ils agissent prioritairement auprès des justiciables les plus problématiques. Cette bienveillance discrétionnaire est discutée au regard de la street-level bureaucracy (Lipsky, 2010). Elle s'explique autant par un ethos professionnel résistant aux injonctions néomanagériales que par un certain désir de préservation personnelle.

Correspondance

Dr. Mathias SABBE, Collaborateur scientifique

Institut de Sciences Politiques Louvain-Europe
UCLouvain

Place Montesquieu, 1 boîte L2.08.07
1348 Louvain-la-Neuve (Belgique)

Notices biographiques

Dr. Mathias Sabbe (UCLouvain, Belgium) est Collaborateur scientifique (*Research Associate*) en administration publique à l’Institut de Sciences Politiques Louvain-Europe.

Dr. Nathalie Schiffino (UCLouvain, Belgium) est Professeure ordinaire (*Full Professor*) en administration publique à l’Institut de Sciences Politiques Louvain-Europe.

Dr. Stéphane Moyson (UCLouvain, Belgium) est Chargé de cours (*Assistant Professor*) en administration publique à l’Institut de Sciences Politiques Louvain-Europe.

Financement

Ce travail a été soutenu par le Fonds de la Recherche Scientifique (F.R.S-FNRS) de la Fédération Wallonie-Bruxelles en Belgique, subvention 1.A.354.17.

Remerciements

Les auteurs remercient vivement Morgane Giladi pour la coordination du numéro de la revue « Les Politiques Sociales » dans le cadre duquel s’inscrit cette contribution.

1. Introduction

La guidance des justiciables en probation est une compétence communautaire mise en œuvre par des assistants de justice (AJ) travaillant au sein des Maisons de justice (MdJ) de la fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), de la région Flamande et de la communauté germanophone. Au cours de la guidance, les AJ rencontrent régulièrement les justiciables dans les locaux des MdJ et à leur domicile. D'une part, les AJ produisent des rapports destinés aux autorités mandantes et s'assurent que les justiciables respectent les conditions imposées par le juge ; ce faisant, ils collectent des preuves formelles du respect des conditions de probation et collaborent avec les services de police. D'autre part, les AJ participent à la réinsertion des justiciables dans la société ; ils fournissent un travail social en les accompagnant au cours de la guidance et en les aiguillant dans leurs démarches.

Les MdJ ont connu des changements significatifs depuis leur création en 1999. L'adoption progressive, à partir des années 2000, de méthodes et d'outils s'inscrivant dans une logique néomanagériale a mis à mal l'autonomie professionnelle des AJ (Jonckheere, 2013). Au milieu des années 2010, des récidives médiatisées (1) commises par des justiciables suivis en MdJ, ainsi que l'émergence des enjeux sécuritaires liés au terrorisme en Europe (2), ont contribué à un contrôle accru des justiciables (Bauwens & Roose, 2017). Outre une hausse considérable des charges de travail (3), les AJ sont aujourd'hui soumis à des exigences administratives néomanagériales et à une scrutation politico-administrative et médiatique grandissantes. Par conséquent, le présent article s'interroge sur la marge de manœuvre dont disposent les AJ dans l'exercice de leur fonction. En particulier, quels usages en font-ils ? Et comment les expliquer ?

Après une présentation du cadre théorique, nous procéderons à une contextualisation des changements en cours au sein des MdJ et à une présentation de la méthode. Nous éclairons ensuite – à l'aide d'extraits de verbatims – le travail des agents publics, la pression administrative et la manière dont ils usent de leur marge de manœuvre dans la guidance des justiciables. Nous terminons sur une discussion conclusive.

2. Nouveau phénomène bureaucratique et *street-level bureaucracy*

L'évolution que ressentent les AJ dans leur métier fait écho aux changements dans l'administration publique. À la bureaucratie wébérienne empreinte de hiérarchie, de division du travail, de logique méritocratique, a succédé à partir des années 1980 le « Nouveau management public » (NMP). Ce dernier a imprimé une logique de marchandisation (contrôler les budgets et accroître l'efficacité) et de managérialisation (orienter vers les résultats et accroître la satisfaction du client). Depuis les années 2000, de nouveaux courants critiquent l'état de l'administration et le management public (Torfing *et al.*, 2020) : l'État néowébérien propose de revenir aux valeurs centrales du secteur public ; la Gouvernance digitale promeut une vision holistique à partir des outils numériques ; le *Public Value Management* revendique la spécificité publique du secteur dans la production des biens et services ; la Nouvelle gouvernance publique insiste sur la collaboration entre des réseaux d'acteurs. La coexistence de ces paradigmes entraîne un nouveau phénomène bureaucratique (Bezès, 2020). Celui-ci se caractérise par une rebureaucratisation, car les agents publics sont soumis à des lourdeurs administratives via des mécanismes néomanagériaux, comme des outils numériques qui visent la performance. La nouveauté du phénomène est double : premièrement, la bureaucratisation passe par les nombres

d'avantage que par les règles – les agents publics doivent faire du chiffre ; deuxièmement, le fonctionnement administratif est encadré dans la finalité politique – les agents publics doivent rendre des comptes aux managers, aux responsables politiques et plus largement à une société qui érige l'évaluation en dogme (Martuccelli, 2010).

Dans ce contexte, la *street-level bureaucracy* (SLB) est une théorie qui explique la marge de manœuvre des agents publics qui interagissent en première ligne avec les citoyens pour attribuer des bénéfices ou des sanctions (Lipsky, 2010). La SLB insiste notamment sur le pouvoir discrétionnaire des agents publics et leur autonomie par rapport à leur hiérarchie. Elle tient compte à la fois des conditions de travail (ressources disponibles, mesure de la performance) et des pratiques des agents (adopter des routines, changer le sens de son métier). La SLB a mis en évidence les effets négatifs des réformes administratives telles qu'imprimées par le NMP, et notamment les contradictions auxquelles sont confrontés les travailleurs sociaux (4) (Dubois, 2012). La SLB a montré que les agents publics peuvent réagir aux tensions via des stratégies d'adaptation : ils diminuent le volume et la qualité des services fournis aux citoyens (Brodkin, 2011) ; ils pratiquent le *cherry-picking* (Vedung, 2015), privilégiant des citoyens dont le profil accroît les chances de réussite de leur action publique ; ou ils se concentrent sur la production d'*outputs* (traiter un nombre de dossiers) sans veiller aux *outcomes* (améliorer la situation des citoyens concernés par les dossiers).

3. Contexte et objet de l'étude

En Belgique, on observe une transition vers une approche technicoractionnelle de la gestion et de la mise en œuvre de la probation (Bauwens & Roose, 2017 ; Beyens & Roosen, 2013 ; Jonckheere, 2013). Cette évolution émane du Plan Copernic (5) et des réformes de l'administration belge inspirées du NMP. Les MdJ n'ont pas échappé à ce mouvement, comme en témoigne l'adoption, en 2008, d'un *Business process reengineering* (BPR). Celui-ci décompose chaque étape de la guidance des justiciables en un ensemble de tâches et de procédures ; il dresse par exemple une liste détaillée des points que l'AJ doit discuter lors de sa première rencontre avec le justiciable. Depuis 2005, les AJ utilisent également SIPAR (Système Informatique PARajudiciaire), une plateforme informatisée comprenant une base de données ainsi qu'une série d'outils permettant l'échange de données et la production de documents types adaptés à chaque procédure. Les AJ sont tenus d'encoder toutes leurs démarches dans SIPAR ; les informations ainsi enregistrées les aident dans le suivi et la gestion des dossiers et permettent au management de s'assurer que les tâches sont réalisées en accord avec les procédures.

Plus récemment, une série d'incidents médiatisés et l'avènement de la menace terroriste en Europe ont accéléré l'adoption de nouvelles procédures visant au contrôle accru des justiciables (Bauwens & Roose, 2017). La directive Vérification de décembre 2016 stimule ainsi la collaboration des AJ avec les services de police et impose de nouvelles exigences, telles que des visites à domicile (AGMJ, 2016). Certains changements s'inscrivent en rupture apparente avec les objectifs traditionnels de réhabilitation et d'aide aux justiciables jusque-là dominants en Belgique (Bauwens & Roose, 2017).

Mais comment les AJ s'accommodent-ils de ces dispositifs néomanagériaux alors que la gestion des risques liés à la récidive devient une préoccupation sociétale grandissante (p. ex. : Kemshall, 2003) (6) ? Certaines études observent une perte d'autonomie professionnelle consécutive à l'informatisation, à la procéduralisation et à l'accroissement du contrôle

managérial. L'identité professionnelle des AJ basculerait ainsi progressivement de la figure du travailleur social vers celle du gestionnaire de dossier (Jonckheere, 2013). À la managérialisation s'ajoute une scrutation politico-administrative et médiatique accrue : en cas de récidive, les journalistes et les supérieurs hiérarchiques peuvent chercher à établir des responsabilités et vérifier si l'agent a scrupuleusement suivi les règles. Quelle est la marge de manœuvre des AJ pris en étau entre des logiques néomanagériales et la pression de la scrutation dans une logique de reddition des comptes (*accountability*) ?

4. Méthode

De février à octobre 2018, un total de 29 entretiens semi-dirigés ont été conduits avec des AJ au sein de neuf des treize MdJ de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces MdJ s'insèrent dans des contextes géographiques variés (urbain vs rural) et se différencient par leur taille et par les caractéristiques démographiques et sociales des populations concernées. En conséquence, les profils et les situations rencontrés par les AJ interrogés varient (Flick, 2014). La conduite des entretiens s'est poursuivie jusqu'à l'atteinte du seuil de saturation théorique (Glaser & Strauss, 2017). Les retranscriptions anonymisées (7) ont fait l'objet d'une analyse thématique (Miles & Huberman, 1994). Une thématisation continue (Paillé & Mucchielli, 2016) a été privilégiée afin de faciliter l'émergence de thèmes non anticipés au sein des entretiens. Chaque retranscription a été traduite en un recueil synthétisant l'ensemble des thèmes, des catégories de thèmes et des extraits de verbatims associés. Un arbre thématique général a été progressivement construit sur la base des thèmes identifiés. Certains thèmes et catégories ont été regroupés lorsqu'ils étaient porteurs d'un sens et d'une substance similaires.

Les interviewés sont pour la plupart des femmes (80 %), dans la quarantaine, et ont en moyenne treize ans d'expérience au sein des MdJ. La majorité des AJ déclarent être titulaires d'un diplôme de travailleur social (60 %). Les autres diplômes incluent la criminologie (20 %), la psychologie (15 %) et la sociologie-anthropologie (5 %).

5. Résultats

L'analyse thématique des entretiens permet à la fois d'identifier les contraintes qui s'exercent sur le travail des AJ ainsi que la manière dont ils adaptent leurs pratiques à ces dernières. Cette section présente d'abord les contraintes induites par la managérialisation, avant d'aborder le poids des responsabilités liées à la récidive des justiciables. La manière dont les AJ usent de leur marge de manœuvre et adaptent leurs pratiques à ces contraintes est exposée en troisième lieu.

5.1. Une surcharge de travail dans un carcan néomanagérial

Le manque de temps consécutif à une charge de travail en augmentation est un thème dominant dans les interviews. Outre la forte progression du nombre de dossiers, leur complexification, et un sous-effectif chronique, les AJ évoquent souvent l'impact négatif des

réformes néomanagériales sur leur charge de travail. Ainsi, près de la moitié des répondants considèrent qu'il y a, depuis l'introduction de SIPAR et de la directive Vérification, une augmentation considérable du travail administratif et une complexification des procédures à mettre en œuvre (évaluation, encodage, prises de contacts, etc.) dans le cadre de chaque dossier. Ce phénomène nuit selon eux à la gestion adéquate des dossiers.

« C'est du travail administratif supplémentaire pour chaque dossier. Vraiment beaucoup, parce qu'il faut maintenant faire différents types de lettres, prendre différents contacts, ajouter des entretiens supplémentaires, des échanges de mail, la recherche des PV une fois qu'on a eu l'information et qu'il y en a eu, etc. Donc oui, administrativement, c'est beaucoup plus lourd. » (AJ V.)

De manière générale, les AJ estiment aussi que cette procéduralisation affecte leur autonomie professionnelle. Certains évoquent leur frustration face à ce qu'ils perçoivent comme une amputation graduelle de leur capacité à prendre des décisions circonstanciées à l'égard des justiciables dont ils ont la charge.

Parallèlement à la procéduralisation des tâches, les AJ déplorent une course à la quantité et au rendement accentuée par l'informatisation de certains outils managériaux. Ainsi, 18 répondants établissent un lien entre la hausse de leur charge de travail et l'adoption d'un outil informatique (le *resource planning*) permettant aux managers de guider l'attribution des nouveaux dossiers aux AJ sur la base d'une évaluation de leur charge de travail. Or, ce logiciel sous-évaluerait la charge de travail effective des AJ en sous-estimant le poids des imprévus et en minimisant l'investissement requis par certains types de dossiers. Cette sous-évaluation conduirait les managers à attribuer toujours davantage de dossiers aux AJ, contribuant ainsi à un sentiment de surcharge partagé parmi les répondants.

« Le problème du *resource planning*, c'est qu'on est dans un monde idéal, dans un monde de "Bisounours". Au bout de six mois, une probation ne devrait plus compter pour grand-chose alors que moi, j'ai des gens qui sont en cinquième année de guidance que je continue à voir une fois par mois. [...] Mais cette façon de vouloir quantifier la charge de travail en probation, le nombre de dossiers que les personnes doivent avoir, c'est un non-sens en fait. Dans à peu près 25 à 30 % des cas il faut faire un rapport de signalement, il faut faire un recadrage, mais c'est impossible d'anticiper. » (AJ Z.)

5.2. La crainte de la récidive et le poids des responsabilités

Douze répondants identifient la responsabilité de l'AJ en cas de récidive comme une source de pression majeure dans leur travail. Deux formes de responsabilité sont mises en avant. En premier lieu, les AJ évoquent une responsabilité verticale vis-à-vis de leurs managers et des acteurs du secteur de la Justice. En cas de récidive, les autorités peuvent vérifier si l'ensemble des règles et des procédures ont été respectées au cours de la guidance. Cela suscite un inconfort parmi les AJ qui craignent que leurs supérieurs hiérarchiques puissent les tenir responsables d'un éventuel oubli ou d'un manque de clairvoyance. Cette crainte est particulièrement marquée dans un contexte sécuritaire difficile.

« J'ai besoin que mon travail soit en ordre. Qu'il soit à jour. [...] Vous savez, j'ai toujours vraiment peur qu'un de mes dossiers dérape, et d'être passé à côté de quelque chose. » (AJ G.)

« Avec la directive Vérification et les événements qu'on vit ici, comme l'attentat sur le boulevard, on se dit qu'il faut encore serrer la vis plus fort. Parce que si un jour, par malheur, un de nos justiciables se retrouve dans cette situation, on va venir éplucher notre dossier. Mais le problème, c'est qu'on est tous perfectibles... Quand on dit qu'après deux

convocations sans suite il faut faire un rapport, moi je reconvoque parfois une troisième fois pour être sûr. [...] C'est de plus en plus difficile et anxiogène comme travail. » (AJ I.)

En second lieu, les répondants évoquent aussi une responsabilité horizontale vis-à-vis de la sphère publique. Certains AJ estiment ainsi qu'ils se trouvent en première ligne lorsque les milieux médiatiques et les décideurs politiques cherchent à établir des responsabilités en cas de problème. La scrutation exercée par ces acteurs a pour effet de nourrir une appréhension autour des dossiers médiatisés et risqués.

« Dès qu'il arrive quelque chose et qu'on entend dire dans la presse qu'il est connu de la Justice, on a toujours peur qu'on ait oublié de faire quelque chose ou qu'on vienne nous reprocher quelque chose dans la gestion de notre dossier, alors qu'on fait avec les moyens qu'on a. J'ai un peu l'impression que c'est toujours plus facile d'aller fouiller les dossiers au plus bas de l'échelle... d'aller voir s'il n'y a pas eu un souci et trouver un responsable pour que, quand il se passe quelque chose, que ça puisse paraître dans les médias. [...] Ils disent qu'on n'a pas bien fait notre travail alors que nous, on ne peut pas mettre un AJ derrière chaque condamné et aller fouiller dans les maisons pour voir s'il y a armes. Ce n'est pas notre travail, mais les gens pensent parfois que c'est ce qu'on fait. » (AJ V.)

5.3. La priorisation des dossiers : entre bienveillance et gestion des risques

La pression conjointement exercée par le poids des responsabilités en cas de récidive, et l'accroissement de la charge de travail résultant des nouvelles exigences néomanagériales, poussent les AJ à adapter leur gestion des dossiers. Leur principale adaptation consiste à établir un ordre de priorité entre les justiciables. Les répondants déclarent ainsi consacrer davantage de temps et d'efforts aux profils considérés comme plus complexes et exigeants sur le plan social et psychologique. Les justiciables condamnés pour des faits médiatisés, ou qui présentent un risque pour la sécurité publique, font également l'objet d'un traitement prioritaire. Inversement, les AJ s'investissent moins auprès des profils considérés comme non urgents, tels que les primodélinquants ou les contrevenants routiers.

« Ça oblige à trouver des critères pour voir qui on va repousser à plus tard et qui on va voir tout de suite. [...] Donc, tous ceux qui ont des problèmes d'assuétudes, on va essayer de les voir plus régulièrement que d'autres [...] parce qu'on sait très bien que si on lâche la bride, ça va très vite partir. Les gens qui sont mal dans leur peau aussi, j'essaie très clairement de garder un contact plus régulier avec eux. Et puis, il faut le dire aussi, il y a les choses qui sentent mauvais... les trucs qui risqueraient d'éclater. Je n'en ai pas, là, mais un dossier terrorisme, je le verrais quand même très régulièrement, même en cas de surcharge. Les délinquants sexuels, je ne lâche pas trop la bride non plus. Par contre, je vois moins les délinquants routiers [...] ou les primodélinquants, par exemple. » (AJ R.)

Ce faisant, la marge de manœuvre des AJ oscille entre le contrôle et l'aide aux justiciables. Lorsqu'ils concentrent leurs efforts sur des profils problématiques sur le plan social et sécuritaire, les AJ expriment une forme de bienveillance ancrée dans un attachement profond à leur engagement social, et ce en dépit de la pression exercée par les nouvelles exigences managériales. Pourtant, cette stratégie trahit aussi le besoin de maîtriser des risques qui s'imposent à eux dans un contexte sécuritaire, médiatique et politique perçu comme défavorable.

La bienveillance des AJ ne se limite pas à la priorisation des profils les plus exigeants, elle se manifeste aussi au travers des interactions avec ces derniers. Certains déclarent ainsi lire à leurs justiciables les rapports destinés aux autorités. Ces pratiques informelles facilitent la construction d'une relation de confiance avec les justiciables et les invitent à adhérer au cadre probatoire.

« Un moyen qui est assez intéressant à utiliser, c'est que je leur fais lire mes rapports. [...] Ça les met en confiance dans le sens où ils se disent : "Bon, elle ne va pas me planter un couteau dans le dos." » (AJ W.)

6. Conclusion

L'analyse thématique révèle que les AJ sont sensibles à deux principales contraintes qui pèsent sur leur travail. D'un côté, les résultats indiquent que les réformes managériales ont favorisé la hausse perçue de la charge de travail. L'introduction d'outils tels que SIPAR, le BPR, et les récentes directives, ont engendré une nette augmentation des charges administratives ainsi qu'une complexification du travail de guidance. Parallèlement, l'informatisation semble avoir accru la capacité de contrôle du management sur la gestion et l'attribution des nouveaux dossiers. Ces résultats vont dans le sens d'autres études qui établissent un lien entre la managérialisation et l'amplification des contraintes organisationnelles, telles que la charge de travail et le manque de temps en première ligne (Brodin, 2011 ; Ellis, 2011). D'un autre côté, l'analyse dévoile aussi le poids des contraintes liées aux responsabilités en cas de récidive. Deux formes de responsabilité sont distinguées : l'une, verticale, vis-à-vis de la hiérarchie, et l'autre, horizontale, vis-à-vis de la sphère publique au sens large. Bien qu'il soit généralement admis que les fonctionnaires sont exposés à différentes formes de responsabilité en première ligne (Hupe & Hill, 2007), ces résultats apportent un éclairage nouveau sur la pression que peut exercer une responsabilité diffuse à l'égard d'acteurs (ici médiatiques et politiques) évoluant en dehors de la structure administrative.

Or, malgré ces contraintes, les AJ usent de leur discrétion et agissent prioritairement auprès des justiciables les plus à risque et les plus exigeants sur le plan social et psychologique. Cette observation s'inscrit en porte-à-faux avec l'idée généralement admise selon laquelle, lorsqu'ils sont soumis à des contraintes, les bureaucrates au guichet ont plutôt tendance à sélectionner et prioriser leurs efforts au profit des clients conformes aux critères de réussite bureaucratique (*cherry picking* : Vedung, 2015). En outre, ce résultat vient nuancer une perspective dominante en SLB qui consiste à attribuer les mécanismes d'adaptation des bureaucrates au guichet à leur désir d'autopréservation plutôt qu'au sens qu'ils souhaitent donner à leurs pratiques (Kjaerulff, 2018). Cette étude s'inscrit donc dans la continuité d'autres recherches qui suggèrent que les stratégies d'adaptation des bureaucrates au guichet peuvent aussi se manifester sous la forme d'actions rationnelles en valeur, qui apportent une gratification personnelle dans une logique de quête de sens (Nielsen, 2006).

Néanmoins, une telle observation ne doit pas être interprétée de façon univoque. Notre analyse suggère en effet que la marge de manœuvre des AJ oscille entre le contrôle et l'aide aux justiciables. D'un côté, il semble que les AJ soient davantage orientés vers le citoyen que vers leur mission de contrôle étatique (Maynard-Moody & Musheno, 2003). Dans ce cadre, l'altruisme dont ils font preuve correspond à un ethos professionnel de travailleurs sociaux résistant partiellement au déterminisme organisationnel néomanagérial. Mais d'un autre côté, la volonté de prioriser les profils les plus problématiques s'inscrit aussi dans une logique de gestion des risques. En cas de récidive, les agents sont particulièrement exposés à la double scrutation exercée par leurs supérieurs hiérarchiques et par la sphère publique ; c'est pourquoi, ne souhaitant pas risquer d'être accusés d'un manque de vigilance, ils tentent de se prémunir en

concentrant leurs efforts sur les cas les plus problématiques. La bienveillance discrétionnaire des agents ne se limite donc pas à un altruisme dicté par leur ethos professionnel.

En définitive, ces résultats soutiennent l'idée selon laquelle les pratiques des agents publics résultent d'un arbitrage complexe entre un désir d'autopréservation et une volonté, presque désintéressée, d'aider les citoyens. La bienveillance discrétionnaire – ici, à l'égard des profils les plus problématiques – apparaît comme une composante possible de la nouvelle bureaucratie, qui s'explique autant par un ethos professionnel résistant aux injonctions néomanagériales que par un désir de préservation personnelle. Ce résultat permet de réconcilier les tensions existantes au sein des approches théoriques mobilisées par cette étude. Il permet aussi de jeter un regard nouveau sur les recherches qui existent au sujet des agents de première ligne au sein des services de probation, en Belgique (Sabbe *et al.*, 2020 ; Jonckheere, 2013) et ailleurs (McNeil & Beyens, 2013 ; de Larminat, 2015).

Bibliographie

- Administration générale des Maisons de justice (AGMJ). (2016). *Note de service n° 2016/07 relative à la directive Vérification révisée*. Retrieved May, 2020, from <<http://www.maisonsdejustice.be>>
- Administration générale des Maisons de justice (AGMJ). (2019). *Rapport annuel 2018*. Retrieved May, 2020, from <<http://www.maisonsdejustice.be>>
- Bauwens, A., & Roose, R. (2017). What is social about criminal justice social work in Belgium? In *European Journal of Social Work*, 20(5), 640-650.
- Beyens, K., & Roosen, M. (2013). Electronic monitoring in Belgium: a penological analysis of current and future orientations. In *European Journal of Probation*, 5(3), 56-70.
- Bezes, Ph. (2020). Le nouveau phénomène bureaucratique. In *Revue française de science politique*, 1(70), 21-47.
- Brodin, E.Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism. In *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 253-277.
- Dubois, V. (2012). Ethnographier l'action publique. In *Gouvernement et action publique*, 1(1), 83-101.
- Ellis, K. (2011). 'Street-level Bureaucracy' Revisited: The Changing Face of Frontline Discretion in Adult Social Care in England. In *Social Policy et Administration*, 45(3), 221-244.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). Sage Publications.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London: Routledge.
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level Bureaucracy and Public Accountability. In *Public administration*, 85(2), 279-299.
- Jonckheere, A. (2013). *(Dés)équilibres. L'informatisation du travail social en justice*. Bruxelles : Larcier.
- Kemshall, H. (2003). *Understanding Risk in Criminal Justice*. New York: Open University Press.
- Kjaerulff, J. (2018). Discretion and the values of fractal man. An anthropologist's perspective on 'Street-level bureaucracy'. In *European Journal of Social Work*, 22(5), 1-11.
- Larminat, X. (de). (2015). Entre sentiment et comportement. L'adaptation des agents de probation aux réformes gestionnaires. In *Droit et société*, n° 2, 303-316.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Martuccelli, D. (2010). Critique de la philosophie de l'évaluation. In *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(128-129), 27-52.
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2003). *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- McNeill, F., & Beyens, K. (Eds.). (2013). *Offender supervision in Europe*. New York: Springer Publishing.

- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nielsen, V.L. (2006). Are Street-Level Bureaucrats Compelled or Enticed to Cope? In *Public administration*, 84(4), 861-889.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Sabbe, M., Schiffino, N., & Moyson, S. (2020). Walking on thin ice: How and why frontline officers cope with managerialism, accountability, and risk in probation services. In *Administration & Society*. doi.org/10.1177/0095399720970899
- Torring, J., Andersen, L., Greve, C., & Klausen, K. (2017). *Public Governance Paradigms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vedung, E. (2015). Autonomy and street-level bureaucrats' coping strategies. In *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2(28643), 15-19. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.28643>

Notes

- (1) C'est par exemple le cas de la fusillade du 13 décembre 2011 à Liège. L'auteur était sous libération conditionnelle et suivi par un AJ au moment des faits.
- (2) Suite notamment aux attentats du 13 novembre 2015 à Paris, et du 22 mars 2016 à Bruxelles.
- (3) Entre 2013 et 2017, le nombre de nouveaux dossiers a bondi de 86,6 % en FWB (AGMJ, 2019).
- (4) Nous verrons plus loin dans l'article que de nombreux AJ sont des travailleurs sociaux.
- (5) Gouvernement fédéral, « *Vers une modernisation des administrations publiques. Rapport des groupes de travail. Structure de l'organisation et Gestion du personnel* », Bruxelles, 16 février 2000.
- (6) En référence au concept de « société du risque » (*Risikogesellschaft*) développé par Ulrich Beck.
- (7) Ici, les AJ sont désignés par une lettre à la suite du verbatim.