

# PYRAMIDES

Revue du  
Centre d'Études et de Recherches en  
Administration Publique  
de l'Université Libre de Bruxelles

N ° 29 – 2017

ISSN 1376-098X

# P Y R A M I D E S

Sommaire du N° 29

## UNE JUSTICE DE QUALITÉ, À QUEL PRIX ?

Résumé des contributions en ligne sur [www.cerap.be](http://www.cerap.be)

Editorial

*Eric Nachtergaele*

La justice sous contrat de gestion avec le pouvoir exécutif

*Alexandre Piraux*

L'indépendance fonctionnelle de la Justice sera-t-elle mieux garantie par la décentralisation de sa gestion ?

*Jean de Codt*

Nouveau référentiel gestionnaire ou nouveau modèle de justice ? Les réformes belges depuis 2013

*Cécile Vigour*

Le pouvoir judiciaire et l'équilibre des pouvoirs : réflexions à propos des récentes réformes

*Frédéric Bouhon et Quentin Pironnet*

### ETUDES DE CAS

Réformes de la justice belge : les transformations du rôle de chef de Corps, la responsabilisation des *Local Managers*

*Emilie Dupont et Frédéric Schoenaers*

La notion de « bonne justice » comme révélateur de l'ouverture de l'institution judiciaire suisse à la managérialisation

*Yves Emery et Lorenzo De Santis*

Valoriser et moderniser l'exécution des peines. Un enjeu démocratique au regard des peines subsidiaires d'amende

*Alexia Jonckheere*

Les expulsions de logement et le nouveau régime de l'exécution provisoire des jugements

*Nicolas Bernard*

La figure instituée de l'expert judiciaire. Enjeux autour de l'instauration d'un Registre National des Experts judiciaires

*Bertrand Renard*

Les juridictions administratives fédérées érodent la parité linguistique au Conseil d'Etat

*Xavier Delgrange*

#### **INTERVIEW**

Rencontre avec le Président du Tribunal de première instance francophone de Bruxelles, *Luc Hennart*

#### **RÉFLEXIONS**

Le juge d'instruction financier

*Michel Claise*

Le regroupement des justices de paix. Vers la disparition d'un modèle

*Robert Waxweiler*

# RÉFORMES DE LA JUSTICE BELGE : LES TRANSFORMATIONS DU RÔLE DE CHEF DE CORPS, LA RESPONSABILISATION DES *LOCAL MANAGERS*<sup>1</sup>

*Emilie DUPONT<sup>2</sup> et Frédéric SCHOENAERS<sup>3</sup>*

## **Résumé :**

*Les dernières vagues réformatrices qui ont animés et animent encore le monde judiciaire belge se sont faites porteuses d'une injonction à la responsabilisation des « local managers », des chefs de Corps. Cette tendance fut amorcée, dans le courant des années 1990, avec l'introduction d'une logique managériale au sein de la sphère judiciaire, où les initiatives locales ont prévalu, en l'absence d'orientation claire et contraignante. Le projet de réforme de 2014, au travers de ses trois piliers constitutifs, a mené au renforcement cette logique jusqu'à en faire une thématique prégnante. Les chefs de Corps se sont ainsi vus confrontés à un nouveau type de responsabilités, devenus garants de la diffusion du discours managérial au sein de leur entité locale, de la mise en œuvre du changement et, partant, de sa réussite, face à un Etat et des autorités politiques adoptant une position de retrait. En observant, dans une perspective exploratoire, les évolutions induites par cette dynamique transformationnelle sur le rôle et la fonction des responsables de juridiction, notre contribution met en lumière l'éventail varié des réceptions et des appropriations du projet de réforme et des concepts portés par le trio fondateur et ce, au départ de cinq thématiques émergentes, empiriquement ancrées.*

---

<sup>1</sup> Contribution rédigée en décembre 2016 et réalisée avec le support de Belspo, Programme Brain, Projet JAM « Justice And Management ».

<sup>2</sup> E. Dupont, Chercheuse-Doctorante - Université de Liège - Centre de Recherche et d'Interventions Sociologiques - emilie.dupont@ulg.ac.be.

<sup>3</sup> F. Schoenaers, Professeur de sociologie - Université de Liège - Centre de Recherche et d'Interventions Sociologiques - f.schoenaers@ulg.ac.be.

## I. Introduction

Au cours des dernières décennies, le monde judiciaire belge fut le théâtre de bien des évolutions, pour certaines discrètes, orchestrées dans les Palais de justice, dans les salles d'audiences, d'autres plus notoires, davantage médiatisées. La dernière en date est la Réforme du paysage judiciaire instaurée en avril 2014<sup>4</sup>.

Fondée sur un principe d'élargissement d'échelle, cette réforme est tout d'abord venue redessiner la carte ancestrale des arrondissements judiciaires. Elle s'accompagne en outre d'une mise en mobilité des magistrats et des membres du personnel judiciaire, devant conférer au système souplesse et flexibilité, qualités dont les tenants de la thèse bureaucratique le croyaient dépourvu (Guarnieri et Pederzoli, 1996). Cette réforme sera complétée d'ici peu par l'instauration d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire. Les entités locales, en la personne des chefs de Corps<sup>5</sup>, deviendront ainsi, à terme, responsables de la gestion de leurs moyens humains et financiers. Cette vague réformatrice et les législations nouvelles placent, par conséquent, sur le devant de la scène, au cœur des changements, les chefs de Corps. Les contours de leur fonction se trouvent ainsi, sous l'influence des nouvelles compétences de gestion et de la responsabilité du changement qui leur incombent, redéfinis, suivant et renforçant de la sorte une tendance amorcée dans les années 1990 (Schoenaers, 2014). En effet, les premiers jalons de cette transformation du rôle de chef de Corps et de l'évolution des attentes à leur égard ont déjà été posés lors de réformes passées.

Par conséquent, au fil du temps et des législations, l'injonction à la responsabilisation des chefs de juridiction s'est faite de plus en plus prégnante. Elle revêt aujourd'hui une forme nouvelle marquée par le désinvestissement de l'Etat dans la gestion concrète du changement. Une fois l'impulsion donnée, le cadre sommairement défini et quelques grands

---

<sup>4</sup> Au départ des lois du 1<sup>er</sup> décembre 2013 portant la réforme des arrondissements judiciaires et modifiant le Code judiciaire en vue de renforcer la mobilité des membres de l'Ordre judiciaire (M.B. 10.12.2013) et du 18 février 2014 relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire (M.B. 04.03.2014).

<sup>5</sup> Ce terme englobe, au niveau du Siège, les Premiers Présidents de Cours d'appel et de Cours du travail, les Présidents de Tribunaux de Première Instance, de Commerce, de Travail et des Juges de Paix et des Juges au Tribunal de Police ainsi que les Procureurs Généraux, les Procureurs du Roi et les Auditeurs du Travail, pour le Ministère Public.

principes énoncés, le monde politique adopte une position de retrait, faisant peser le poids de la mise en œuvre et, surtout, de la réussite du changement sur les *local managers* (Rouleau, 2005). Les attentes formulées à l'égard des responsables de juridiction se verraient ainsi adjoindre une dimension encore plus stratégique. A travers cette contribution, nous nous proposons de faire le bilan de l'introduction de la Réforme de 2014 dans l'Ordre judiciaire belge au départ de l'action des chefs de Corps. Nous questionnerons ainsi la transformation de leur rôle et de leurs pratiques professionnelles.

## **II. La mise en contexte**

### ***II.1. Première ère de managérialisation : de grandes exigences pour de petites réformes***

La Réforme de 2014 dont les impacts sont ici traités de manière exploratoire s'inscrit dans une trajectoire qui a vu l'Ordre judiciaire et ses chefs de Corps entrer depuis les années 1990 dans l'ère du Nouveau Management Public. Une première phase de « modernisation » de la Justice a, en effet, pris cours depuis cette époque en réponse aux dysfonctionnements que l'affaire Dutroux avait contribué à mettre en exergue ainsi qu'aux pressions budgétaires auxquelles l'Etat belge devait faire face (Vigour, 2004). Il est intéressant de noter que la plupart des exigences de modernisation<sup>6</sup> adressées à la Justice<sup>7</sup> n'ont pas fait l'objet de procédures de travail nouvelles et concrètes qui auraient été formellement imposées par le sommet (monde politique ou hiérarchie judiciaire supérieure). Tout au plus, quelques dispositions ont été prises afin de réformer certains aspects de la vie des juridictions : signature de l'accord Octopus de 1998, consacrant la création du Conseil Supérieur de la Justice (CSJ), notamment, en charge des nominations et des désignations des chefs de Corps ; établissement en 2000 par le CSJ de profils généraux, aux compétences de gestion spécifiques, pour les fonctions de chef de Corps ; introduction en 2006 des plans de gestion pour les candidats-responsables de juridiction, intégrant une série d'objectifs pour les années à venir ; instauration, la même année, des mandats à durée déterminée dont le renouvellement est soumis à l'« évaluation » et à l'approbation du CSJ ou encore, rédaction de rapports de fonctionnement annuels au sein des juridictions, marquant l'avènement d'une logique de

---

<sup>6</sup> Formulées par le monde politique mais aussi les médias et la société civile.

<sup>7</sup> Que l'on pourrait résumer autour de la notion de « renforcement du profil de service public » avec pour objectif une amélioration de la qualité, de l'efficacité, de l'efficience ou encore, de la transparence.

justification et de reddition de comptes jusque-là absente (Hondeghe et Broucker, 2016).

Ainsi, le centre de gravité de la managérialisation de la Justice durant la période 1990-2010 se situe essentiellement au niveau local, au sein des juridictions de première ligne. Jusqu'il y a peu, si le politique assénait un discours fort quant aux exigences en matière de performances juridictionnelles, ces dernières n'ont jamais été suivies de mesures de réformes profondes. Par conséquent, pour faire face aux exigences nouvelles, il semble que ce soient les ordres locaux qui ont pris les initiatives les plus significatives. Les juridictions locales, sous l'impulsion de leurs responsables, se sont lancées dans des programmes de réforme de leurs modes de fonctionnement. Dans le même temps, la réalité des réformes (intensité réelle du changement) a aussi été restreinte par les ressources locales disponibles injectables concrètement dans les différents processus. Ces ressources étant limitées, on peut estimer que, dans sa globalité, le changement au sein de l'Ordre judiciaire s'est opéré en ordre dispersé, sans ligne directrice et sans réelle transformation structurelle globale. Le discours managérial a cependant largement pénétré toutes les strates organisationnelles et certains comportements ont effectivement évolué, témoignant du caractère performatif de ce discours (Delvaux et Schoenaers, 2009). Le changement réel semble donc s'effectuer à la marge, sur l'initiative des responsables locaux qui en la matière sont plus ou moins volontaristes (Ficet, 2010) et dont le rôle, à cette époque, est renforcé par rapport à la période précédente qui les voyait principalement être des « administrateurs - coordinateurs » relativement passifs (Ackerman et Bastard, 1988), au sens des théories gestionnaires des sciences administratives classiques (Warwick, 1975 ; Wheeler et Withcomb, 1977). Ce processus d'introduction d'une logique managériale par les ordres locaux permet aussi d'avancer le fait que s'il y a effectivement bien « pression » pour réformer, moderniser et améliorer les performances de l'Institution, il n'y a pas, dans le même temps, de « répression » en cas de résultats faibles (Pichault et Schoenaers, 2012).

## ***II.2. La Réforme de 2014 : changement de paradigme gestionnaire pour les chefs de Corps ?***

En 2011, après une succession de tentatives avortées, la Ministre de la Justice, Annemie Turtelboom, économiste de formation, est chargée de mener à bien la réforme amorcée sous la précédente législature. Deux textes

de loi élaborés et discutés en 2011 seront respectivement votés en 2013 et en 2014.

### ***La loi du 1<sup>er</sup> décembre 2013***

Cette première loi comporte deux piliers essentiels. D'une part, elle permet la création d'une nouvelle répartition territoriale de la Justice qui repose désormais sur douze arrondissements judiciaires en lieu et place des vingt-sept qui la composaient auparavant. Huit de ces douze nouveaux arrondissements correspondent aux limites géographiques des Provinces administratives. En raison du statut bilingue de Bruxelles, l'arrondissement antérieur a été maintenu, avec dédoublement, sur la base linguistique, des tribunaux. On a par ailleurs créé, suite à la loi du 19 juillet 2012 portant réforme de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles, un parquet de Hal-Vilvoorde, en périphérie bruxelloise, tout en maintenant séparé l'arrondissement judiciaire de Leuven. Enfin, la Communauté Germanophone de Belgique (sise en Province de Liège) bénéficie également du maintien d'un arrondissement judiciaire propre. Le nombre de Cours d'Appel et de Cours du Travail reste inchangé puisque l'on en compte toujours cinq de chaque catégorie. L'ensemble des juridictions précitées ont vu les nouveaux postes de chef de Corps qui allaient leur être dévolus soumis à appel à candidatures (ce qui signifiait pour chaque ancien responsable de juridiction, dont la structure avait été remaniée, la remise en jeu de son mandat de chef de Corps et la possibilité de ne pas être redésigné). En juillet 2014, pratiquement tous les responsables de juridiction étaient nommés par le Ministre de la Justice. Chaque candidat avait alors dû rédiger et déposer un plan de gestion et faire l'objet d'une audition par le Conseil Supérieur de la Justice. Tous les anciens lieux de justice (les lieux où se situaient les Palais de justice liés aux vingt-sept anciens arrondissements) ont, dans un premier temps, été maintenus afin de garantir le principe de proximité pour le citoyen et ont été placés sous la direction d'un « président », « procureur » ou « auditeur du travail » de division (les anciens responsables de juridiction, non désignés comme chef de Corps dans les nouvelles entités, terminant leur précédent mandat à la tête de ces divisions).

D'autre part, second pilier principal de la loi, la « mobilité ». Une des finalités de l'agrandissement d'échelle est de faciliter une mobilité accrue pour les magistrats et le personnel de l'Ordre judiciaire. Les magistrats, par exemple, pourront ainsi être amenés à circuler entre les différentes divisions des nouveaux arrondissements judiciaires (résultat de la fusion d'anciens



arrondissements). L'objectif qui se cache derrière cette facilitation de la mobilité est de permettre aux chefs de Corps de pouvoir faire face à des événements inopinés (maladie de longue durée d'un ou plusieurs magistrat(s), surcharge passagère de travail dans une entité donnée, etc.), en garantissant une flexibilité renforcée.

### ***La loi du 18 février 2014***

La seconde loi, votée en février 2014, laisse transparaître les intentions des autorités politiques : « *L'objectif est de réaliser la décentralisation et le transfert de la responsabilité de la gestion des budgets et du personnel du pouvoir judiciaire, afin de permettre une justice moderne, accessible et rapide. L'Ordre judiciaire obtiendra une plus grande autonomie dans la gestion de ses moyens. Les chefs de Corps responsables de la réalisation des objectifs pourront ainsi décider de l'engagement des moyens alloués et seront responsabilisés. Les représentants du Siège et du Parquet seront associés à cette décentralisation de la gestion* »<sup>8</sup>.

Afin de répondre à ces ambitieux objectifs, la Ministre de la Justice (soutenue par le parlement qui votera la loi), s'inspirant des propositions de son prédécesseur Stefaan De Clerck, met en place une toute nouvelle architecture de l'Ordre judiciaire et prévoit une répartition des compétences inédite en matière gestionnaire. De nouveaux organes sont ainsi créés, le Collège du Ministère Public<sup>9</sup> et le Collège des Cours et Tribunaux<sup>10</sup>. Ceux-ci seront chargés de la répartition des moyens entre les entités judiciaires locales sur la base des contrats de gestion qu'ils auront établis avec le Ministre. Ces entités locales gèreront alors, de manière autonome, leurs moyens dans le respect des plans de gestion qu'elles auront passés avec les nouveaux organes.

Par ailleurs, chaque entité judiciaire locale voit la naissance d'un nouvel organe de gouvernance : le comité de direction. Ce comité est chargé

---

<sup>8</sup> « Exposé des motifs », *Document de la Chambre*, n° 53 3068/001.

<sup>9</sup> Le Collège du Ministère Public compte six membres désignés de droit de par leur fonction de Procureur Fédéral ou de Procureur Général ainsi que quatre membres élus dont trois Procureurs du Roi et un Auditeur du Travail.

<sup>10</sup> Le Collège des Cours et Tribunaux se compose, pour sa part, de dix membres élus, trois Premiers Présidents de Cours d'Appel, un Premier Président de Cour du Travail, trois Présidents de Tribunaux de Première Instance, un Président de Tribunal du Travail, un Président de Tribunal de Commerce et un Président des Juges de Paix et des Juges au Tribunal de Police.

d'assister le chef de Corps dans la direction, l'organisation et la gestion du Corps judiciaire. Il prend en charge la rédaction du plan de gestion et assure son exécution. Ce comité est composé du chef de Corps, des responsables de division et du greffier en chef au niveau du Siège ou du secrétaire en chef pour le Ministère Public.

Chaque tribunal sera responsable de la répartition des affaires entre les différents sites de son territoire. Il reçoit une plus grande autonomie de gestion et peut donc organiser la réalisation de sa mission de base : « rendre la justice ». Cela crée également la possibilité d'attribuer une spécialisation unique à une entité singulière qui la rendra compétente dans tout l'arrondissement judiciaire. La réforme inclut également de nouveaux mécanismes de contrôle. Sur la base des plans de gestion établis par les entités locales, le Collège d'appartenance évaluera si les objectifs ont été atteints et si les ressources attribuées doivent être modifiées. Chaque année, tant les Collèges que les entités locales devront rendre un rapport de fonctionnement. Les Collèges transmettront ainsi annuellement leur rapport au Ministre de la Justice et au Parlement.

On le voit, l'orientation de sens de la réforme incarnée dans les lois votées en 2013 et 2014 renvoie clairement à une logique managériale. Des notions telles que la contractualisation, la responsabilisation, la flexibilité, pour ne citer que celles-là, laissent peu de doute sur les objectifs assignés à cette « justice modernisée ». Dans ce contexte, un des acteurs des organisations judiciaires voit son rôle largement renforcé. Le chef de Corps se voit en effet investi de responsabilités accrues dans le cadre de la mise en œuvre des deux premiers piliers (effectifs) de la réforme (opération de fusion d'entités et gestion de la mobilité des magistrats). Ce type de responsabilités est inédit pour cette catégorie d'acteurs (Mattijs, 2006) et il semble judicieux de mettre en perspective la manière selon laquelle ils sont à même de remplir leur rôle et leur fonction dans ce nouveau contexte.

### **III. Le dispositif méthodologique : une recherche empirique qualitative**

Notre contribution s'appuie sur un matériau empirique collecté lors d'une recherche qualitative qui a débuté en juin 2014 et qui se poursuit toujours à l'heure d'écrire ces quelques lignes. Celle-ci propose d'articuler une triple méthodologie de recherche dans une « logique de complémentarité » (Peretz, 2004).

Une première salve d'entretiens semi-directifs a été réalisée auprès d'une population de quinze chefs de Corps<sup>11</sup>, retenus au départ de divers critères discriminants objectifs (type de juridiction, niveau d'instance, localisation géographique, participation aux instances de gouvernance nouvellement créées, ancienneté, etc.). Inscrivant notre recherche dans une perspective longitudinale, nous avons reconduit cet exercice, à intervalle d'une année et demi, auprès de la même population, afin d'apporter un éclairage évolutif et processuel sur nos premiers résultats. Parallèlement, notre analyse s'est vue enrichie par la passation d'entretiens semi-directifs avec des acteurs externes<sup>12</sup> gravitant autour des projets de réforme et, par extension, des chefs de Corps.

Ces différentes vagues d'entretiens furent complétées, en seconde instance, par la réalisation de quatre études de cas basées sur une phase d'immersion longue. Menées au sein d'un Tribunal de Première Instance, d'un Tribunal de Commerce, d'un Parquet du Procureur du Roi et d'une Cour d'appel, ces dernières ont permis la rencontre des parties prenantes locales du changement, en étendant notre récolte de données aux acteurs clés de l'organisation, aux prises avec la politique et le style de management instaurés par les chefs de Corps.

Enfin, l'organisation de deux *focus groups*, à un niveau intra ou interinstitutionnelle, a permis la confrontation des points de vue et des visions d'une douzaine de chefs de Corps issus des sphères judiciaires et policières<sup>13</sup>.

Inscrivant notre recherche dans un raisonnement hypothético-inductif, nous avons fait nôtres les principes de la *Grounded Theory* (Strauss et Corbin, 2004) et accordé la primauté au matériau empirique collecté sur le terrain par le biais des multiples modes de recueil évoqués. Les allers-retours entre collecte et analyse préconisés par cette « approche en spirale » (Glaser,

---

<sup>11</sup> Un Premier Président de Cour d'Appel, un Premier Président de Cour du Travail, un Procureur Général, cinq Présidents de Tribunaux de Première Instance, un Président de Tribunal de Commerce, un Président de Tribunal du Travail, un Président des Juges de Paix et des Juges au Tribunal de Police, trois Procureurs du Roi et un Auditeur du Travail.

<sup>12</sup> Membres de l'Institution de Formation Judiciaire, du Conseil Supérieur de la Justice, du Service Public Fédéral Justice, de l'ancienne Commission de Modernisation de la Justice, etc.

<sup>13</sup> Second pan de notre objet d'étude, passé sous silence dans le cadre de cette contribution.

2001, cité par Guillemette, 2006 : 37) ont contribué à la mise en lumière de diverses thématiques, marquées par leur récurrence.

Nous reviendrons, dans la présente contribution, sur cinq thèmes émergeant de notre matériau empirique et témoignant des nouveaux modes de fonctionnement et des pratiques qui s'instaurent au sein du monde judiciaire, en creux des projets de réforme qui se concrétisent.

### **Les évolutions dans le rôle et la fonction des chefs de Corps**

Cette partie a pour objectif de mettre en exergue les transformations que connaissent le rôle et la fonction des chefs de Corps, dans la foulée de l'instauration des projets de réforme du monde judiciaire. Rappelons que ceux-ci se matérialisent, pour l'essentiel, dans les documents législatifs du 1<sup>er</sup> décembre 2013 et du 18 février 2014.

#### ***III.1. Une gestion collégiale par l'entremise du comité de direction***

En son article 19, la loi du 18 février 2014 prévoit la création d'un comité de direction au sein de chaque entité judiciaire. Cette nouvelle structure de gestion locale, placée sous la présidence du chef de Corps, est présentée par nombre de membres de notre population comme une « *réelle plus-value de la réforme* » (un chef de Corps du Ministère Public)<sup>14</sup>.

L'instauration de ce comité vient mettre fin à une lignée de chefs de Corps esseulés dans la direction de leur entité et, parfois, perçus comme autocratiques et autoritaires, en adjoignant une dimension collégiale à la gestion du Corps judiciaire. Cette collégialité concrétise, en outre, le rapprochement entre les membres du personnel administratif et la magistrature, ces deux Corps ayant jusqu'alors évolués parallèlement, sans espace de rencontre formel, au sein de l'entité judiciaire. La représentation du Corps administratif est ainsi assurée en la personne du greffier ou du secrétaire en chef, qui forme, à présent, avec le chef de Corps, un « *binôme essentiel [et] fondamental* » (un chef de Corps du Siège).

Nombreux sont les chefs de Corps à avoir inscrit la création de ce comité de direction parmi leurs priorités premières de début de mandat. Ces derniers

---

<sup>14</sup> Afin de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs, nous utiliserons invariablement le masculin pour désigner les chefs de Corps rencontrés et relater leurs dires.

ont souvent optés pour la mise en place d'une structure temporaire, constituée de collaborateurs faisant fonction, dans l'attente des désignations définitives par l'Assemblée Générale du Corps, par le Ministre de la Justice ou par le Roi et devant conduire, au maintien ou au remplacement des membres présents.

Un seul chef de Corps de notre population fait ici figure d'exception. Plus de deux ans après l'entrée en vigueur de la réforme, aucun comité de direction n'a été constitué au sein de son entité. Son expérience passée de la gestion collégiale et de la participation de vice-présidents à la direction du Corps le laisse, en effet, sceptique quant à l'intérêt d'un tel organe<sup>15</sup>.

Une fois le choix posé de constituer un comité de direction, les chefs de Corps se trouvent légalement contraints dans la composition de base de cet organe, ce dernier rassemblant invariablement les mêmes acteurs de l'entité judiciaire (*cf. supra*). Cette absence de liberté se traduit, également, lors de la désignation des responsables de division, dans la mesure où le choix final du représentant incombe à l'Assemblée Générale du Corps ou au Roi, sur proposition de deux candidats par le chef de Corps. Les responsables de juridiction sont ainsi susceptibles de devoir gérer leur entité, entourés d'une équipe qu'ils n'ont pu constituer à leur guise et qui ne satisfait pas à leurs attentes<sup>16</sup>.

La marge de manœuvre des chefs de Corps se matérialise alors dans la composition excédentaire de cette instance de gouvernance. La possibilité leur est, en effet, offerte d'associer au comité de direction deux membres de la juridiction dont les compétences gestionnaires peuvent représenter un intérêt pour l'entité judiciaire. Sur le terrain, la composition des comités de direction varie ainsi considérablement, au gré des besoins de l'entité et des

---

<sup>15</sup> « Les vice-présidents [...], leur fonction principale, c'est de juger [...] mais si vous regardez [leur] description de fonction, c'est s'impliquer dans la gestion au quotidien [...]. J'ai fait différentes tentatives [...], on [a] créé une sorte de collège de vice-présidents pour essayer de répartir les tâches mais ce fût un échec total. Parce qu'ils me disent [...], nous voulons bien faire des tâches de vice-président mais il faut nous décharger des tâches juridictionnelles [...]. Et ça, c'est un luxe » (un chef de Corps du Siègre).

<sup>16</sup> « J'ai le problème des présidents de division, ça doit être mes bras droits donc des personnes de confiance [...] Je devais proposer des candidats à mon Assemblée Générale [...] mais [elle] ne m'a pas suivi pour un. Est-ce que c'était pour ne pas que la personne [soit] trop dans ma ligne et [pour] affaiblir le Président, je ne sais pas les raisons [...]. Si on te donne celui que tu ne veux pas, ça pose des problèmes » (un chef de Corps du Siègre).

attentes du chef de Corps. Certains ont ainsi privilégié le cercle restreint, extensible selon les besoins qui se feront jour avec l'autonomie de gestion future (cf. troisième pilier de la réforme relatif à la gestion autonome) alors que d'autres ont opté pour un comité de direction étendu, complété d'un, de deux, voire de plusieurs spécialistes, leur permettant notamment d'assurer la représentation des différentes sections ou groupements constitutifs de leur entité judiciaire.

Ce dernier élément nous amène, *in fine*, à identifier le choix ultime qui incombe aux chefs de Corps. Le principe de responsabilisation sur lequel se constitue le comité de direction est ici laissé à l'appréciation singulière des chefs de Corps. L'investissement transversal, par-delà les limites géographiques des divisions de l'arrondissement judiciaire, en regard d'une matière ou d'une section est, ainsi, favorisé par nombre de chefs de Corps. A l'inverse, d'autres lui préfèrent une responsabilisation locale, située sur un territoire géographiquement délimité. Les responsables de division assurent alors le rôle et les missions de chef de Corps pour une zone définie. Une formule hybride alliant ces deux modes de responsabilisation a, également, vu le jour au sein de certaines entités judiciaires, caractérisées par leur étendue et leur nombre conséquent de divisions. Certains chefs de Corps, poussant la responsabilisation à son paroxysme, combinent enfin ce double engagement à un investissement thématique, leur permettant de déléguer un pan de leurs responsabilités propres à leurs représentants de division.

### ***III.2. Une gestion des déficits en personnel par l'ingéniosité et la créativité***

Les projets de réforme récemment instaurés se sont accompagnés d'importantes restrictions en personnel, autant à destination des membres administratifs que des magistrats. Le Ministre de la Justice a ainsi imposé unilatéralement, sans explication aucune, un sous-remplissage des cadres. Légalement fixés à 100%, les cadres de magistrats ne peuvent aujourd'hui plus dépasser les 90% tandis que ceux du personnel administratif sont plafonnés à hauteur de 87%<sup>17</sup>. Les chefs de Corps ne peuvent ainsi prétendre à aucun remplacement des départs ou ouverture de place, sans être passés sous ces seuils de remplissage, parfois, de manière significative. Un refus d'anticipation est également à pointer dans le chef du Ministre de la Justice. Quoique souvent annoncés, les départs à la retraite ou les changements de fonction ne peuvent plus faire l'objet d'une publication anticipée, permettant

---

<sup>17</sup> Exception faite des entités bruxelloises dont le remplissage des cadres est maintenu à cent pourcent.

de limiter le temps de battement entre le départ d'un membre du personnel et l'arrivée d'un remplaçant. Qui plus est, l'ouverture d'une place vacante conduit souvent au simple déplacement du déficit, que ce soit en interne, au sein même de l'organisation, par progression du membre du personnel dans la ligne hiérarchique ou en externe, par transfert de collaborateurs entre entités judiciaires. A ceci s'ajoute enfin, selon les dires de nos interlocuteurs, la problématique de l'épuisement professionnel qui vient frapper bon nombre de juridictions et grever des cadres en personnel déjà au bord de l'asphyxie.

La gestion de ces pénuries de personnel incombe aujourd'hui aux chefs de Corps, qui se trouvent bien isolés et démunis pour faire face à ces difficultés. L'ingéniosité et la créativité font donc parties des qualités et compétences que doivent avoir ou acquérir les responsables de juridiction pour pallier ces manques et assurer le fonctionnement de leur entité judiciaire. Les mesures prises sont légion et se révèlent, au regard de leur caractère éminemment contingent, toutes aussi diffuses et nombreuses que les chefs de Corps de notre population. Nous épinglerons ici quelques pratiques parmi les plus saillantes.

Les mesures organisationnelles offrent un premier champ des possibles pour les chefs de Corps. D'aucuns orientent leurs actions vers l'audiencement, en privilégiant les mesures provisoires. Un responsable de juridiction a, ainsi, opté pour un transfert de dossiers entre chambres au sein de son entité afin d'équilibrer les délais de fixation ainsi que la charge de travail entre ses magistrats, et ce, nonobstant l'attribution des codes « nature » établie par ordonnance en début d'année judiciaire. Un autre chef de Corps de notre population n'a, pour sa part, pas hésité à suspendre une série d'audiences hebdomadaires<sup>18</sup>, de façon à soulager son personnel administratif mais donnant lieu à une « mise au *“chômage technique”* de [ses] magistrats » (un chef de Corps du Siège). A l'inverse, certaines mesures s'inscrivent dans la durée. Plusieurs chefs de Corps ont ainsi œuvré à une réorganisation plus profonde de l'activité première de leur juridiction par une rationalisation des temps de plaidoirie, un regroupement d'audiences, la limitation du flux de dossiers entrant ou encore, la généralisation des sièges à juge unique en matière civile, reléguant les audiences collégiales au rang d'exception. Qui plus est, les investissements réalisés dans cette seconde série de mesures

---

<sup>18</sup> Mesure fortement décriée par le Premier Président de la Cour d'Appel du ressort au sein duquel se situe le Tribunal de Première Instance dont le Président a privilégié cette option.



dissimulent bien souvent un objectif complémentaire, puisqu'ils concourent à la recherche d'efficacité et d'efficience fonctionnelle dans laquelle entendent s'inscrire bon nombre d'entités judiciaires.

Les renforts en personnel extérieurs aux entités confrontées à un déficit devenu difficilement gérable en interne tendent également à se multiplier. Plusieurs chefs de Corps recourent ainsi de manière accrue aux magistrats non professionnels. Juges et conseillers suppléants<sup>19</sup> viennent compléter les chambres et remplacer les magistrats de carrière, avec toutes les difficultés que cela peut représenter, en termes, d'organisation et de gestion des dossiers sur le temps long. Certains responsables de juridiction du niveau d'appel font en outre usage, parfois de manière autoritaire, de la possibilité qui leur est offerte par le second pilier de la réforme (la mise en mobilité des magistrats), de proposer à la délégation des magistrats actifs en première instance. Le concept de mobilité verticale trouve ainsi écho au sein des juridictions, là où la mobilité horizontale semble demeurer vide de sens, comme en témoigne l'option évoquée ci-dessus, privilégiant la suspension d'audiences à la solidarité inter-juridictionnelle, devant permettre, au travers du recours à des membres du personnel issus d'autres entités judiciaires, le maintien du rôle d'audience établi<sup>20</sup>.

Le recours au volontarisme et au bénévolat constitue, enfin, une source d'aide précieuse pour les responsables de juridiction. Que ces acteurs proviennent de l'entité judiciaire ou lui soient extérieurs, ils se présentent comme une main d'œuvre propice pour faire face aux difficultés quotidiennes ou pour développer des projets de plus grande envergure. Se distinguent ici, les huissiers-audienciers, chargés d'accueillir les justiciables et les avocats, de veiller à la bonne organisation des audiences et payés au forfait, quelle que soit la hauteur de leur contribution personnelle ; les collaborateurs et les assistants judiciaires, férus d'informatique et prêts à s'investir, sur leur temps libre, dans le développement d'un outil informatique pour leur entité et, ainsi, suppléer aux défaillances du service central *ICT* ; les greffiers délégués, qui ne sont autres que des collaborateurs ou des assistants judiciaires assumant des fonctions supérieures à leur grade

---

<sup>19</sup> Ces fonctions de magistrat suppléant peuvent être assumées par des avocats, des docteurs ou des licenciés en droit (Heughebaert, 2012).

<sup>20</sup> Le Premier Président de la Cour d'Appel du ressort au sein duquel se situe le Tribunal de Première Instance concerné nous confie, en effet, que la mobilité horizontale aurait pu et dû constituer une option privilégiée pour pallier ces manques en personnel et permettre la tenue des audiences planifiées.



officiel ou encore, les secrétaires pensionnées, de retour au Palais de Justice pour réaliser l'encodage des données du personnel et tenter de mettre à jour les bases de données de l'entité judiciaire<sup>21</sup>.

Dès lors, aux yeux de plusieurs chefs de Corps de notre population, de grands espoirs se fondent dans l'autonomie de gestion à venir. La volonté du Ministre de la Justice de voir les cadres légaux remplacés par des enveloppes budgétaires pourrait, en effet, offrir davantage de latitude aux chefs de Corps et leur permettre d'ajuster avec souplesse leur effectif, selon la logique de l'équivalence. Logique pour laquelle un magistrat pourrait se voir substituer par x greffier(s) ou secrétaire(s), x collaborateur(s) administratif(s) ou encore, x assistant(s), ces possibilités étant pour l'heure pratiquement impossibles, du fait de l'inscription figée des cadres en personnel dans les textes de loi.

### **III.3. L'intégration des objectifs de rationalisation**

La dynamique transformationnelle qui anime aujourd'hui le monde de la justice a ouvert la voie et laissé percoler une nouvelle logique au sein de l'Institution judiciaire. Cette logique se calque sur un référentiel économique et budgétaire, jusqu'alors peu mis en avant et reconnu au sein des entités judiciaires, par les chefs de Corps qui en ont la responsabilité, malgré son apparition lors de la première ère de managérialisation. Les dernières années ont ainsi vu le renforcement de ces préoccupations, jusqu'à en faire une thématique prégnante.

Dans les premiers instants, les projets de réforme furent présentés à l'aune de leurs objectifs de recherche de qualité, d'efficacité et d'efficience du système judiciaire, en promouvant la flexibilité et la spécialisation des magistrats, au bénéfice du justiciable et de la société dans son ensemble, témoignant d'une perte de confiance en la Justice et son fonctionnement. Cependant, les réelles intentions du Ministre de la Justice et de ses projets de réforme ne tardèrent pas à poindre. Un chef de Corps nous confiait : *« je pense qu'on nous trompe. On nous présente [bien] les choses. On a mis le bonbon acidulé dans du chocolat. Pour l'instant, c'est le chocolat que l'on goûte, mais au bout d'un moment vous allez voir une grimace [...]. Il est urgent qu'on se réveille par rapport à ça »* (un chef de Corps du Siègle).

---

<sup>21</sup> « Je dis toujours : "la justice ne travaille qu'avec des volontaires". C'est le volontariat pur et simple. La Justice fonctionne vraiment comme la Croix Rouge avec tous ces bénévoles aujourd'hui » (un adjoint d'un chef de Corps du Siègle).

Les fusions d'arrondissements entrevues, a priori, comme un moyen d'harmoniser les pratiques et d'assurer un traitement équivalent du justiciable sur un territoire plus ou moins vaste se révélèrent rapidement orientées vers la réalisation d'économies d'échelle. L'instauration du principe de mobilité autorisa, parallèlement, des coupes sombres dans le remplissage des cadres en personnel (*cf. supra*). L'autonomie de gestion qui se profile laisse enfin à voir l'imposition de mesures strictes, se traduisant, notamment, par une parcimonie dans la libération des contingents kilométriques octroyés aux entités judiciaires pour défrayer les déplacements de leurs membres du personnel, ou encore, la suppression partielle d'une série d'abonnements à la documentation juridique à destination des magistrats et des collaborateurs. Ainsi, les économies ici imposées par le Ministre de la Justice se présentent, tous azimuts, touchant, tour à tour, aux ressources humaines et matérielles des entités judiciaires.

Les chefs de Corps de notre population semblent avoir progressivement fait leur cette logique de rationalisation. Celle-ci nous apparaît intégrée, sans pour autant être acceptée ou reconnue comme légitime, dans sa forme actuelle. En découle, alors, un dynamisme local où se multiplient les initiatives personnelles des responsables de juridiction, en regard des spécificités de leur entité judiciaire et de leur vision de ce que doit être une Justice efficiente et rationalisée<sup>22</sup>.

La gestion des bibliothèques (récemment fusionnées, par voie électronique), la fermeture de Justices de Paix, localisées dans des bâtiments vétustes, jugés trop énergivores, ou encore, le remplacement de l'envoi postal par l'envoi numérique pour certains courriers, constituent autant de mesures prises localement par les chefs de Corps. Ces dernières sont intégralement dirigées vers les dimensions organisationnelles et matérielles des entités judiciaires. Les responsables de juridiction se refusent, à l'heure actuelle, à s'inscrire dans les desseins du Ministre de la Justice et à faire porter les exigences de rationalisation sur la capacité humaine de leur organisation. Cependant, cette dernière pourrait se révéler, à l'avenir, être une variable d'ajustement potentielle, mais nécessitant, au préalable, une révision des modes de

---

<sup>22</sup> « Fondamentalement, je suis convaincu qu'il y a énormément d'économies possibles à faire partout [...]. Je l'ai dit au Ministre : 'je suis persuadé que les économies sont possibles mais laissez-nous le temps [...], six mois, un an, pour vous faire des propositions [...] d'économies intelligentes et ne pas sabrer comme ça dans les membres du personnel...' » (un chef de Corps du Siège).

fonctionnement et des pratiques de travail dans laquelle plusieurs chefs de Corps tentent de s'inscrire actuellement<sup>23</sup>.

#### ***III.4. La part juridictionnelle de la fonction de chef de Corps***

Au commencement de leur mandat, nombre de chefs de Corps de notre population avaient formulé le souhait de ne conserver qu'une charge juridictionnelle limitée, voire dans de rares cas de s'en soustraire entièrement pour se consacrer à temps complet à leur rôle de chef de Corps - manager<sup>24</sup>.

Cet investissement se présentait comme un besoin tant organisationnel que personnel. Il s'agissait ainsi, selon les cas, d'assurer la fonction d'exemple auprès des collaborateurs, de se déplacer entre les divisions de l'arrondissement judiciaire nouvellement fusionné pour cerner les modes de fonctionnement locaux et aller à la rencontre des acteurs de terrain. Mais aussi, de tester personnellement une procédure<sup>25</sup> mise en œuvre au sein de l'entité judiciaire, pour en mesurer la pertinence ou témoigner de son intérêt auprès des collègues, ou encore, de demeurer, tout simplement, proche de sa fonction première : « être magistrat et rendre la justice »<sup>26</sup>.

Cet espoir de départ a bien souvent été rencontré. Plusieurs responsables de juridiction assument, ainsi, un nombre restreint d'audiences, qu'il s'agisse d'« *audiences dites présidentielles* » (un chef de Corps du Ministère Public), où la présence du chef de Corps est légalement requise, ou de la prise en

---

<sup>23</sup> [Suite de l'extrait d'entretien précédent] « ... *peut-être que oui, qu'il faudra le faire et travailler sur le nombre de membres du personnel mais, en tout cas, pas pour l'instant. Laissez-nous stabiliser [...], observer comment et où on pourrait faire des économies [...]. Ça nécessite une remise en question de ses pratiques et [...] de ses acquis [...]. Après, on pourra peut-être faire avec moins de personnel mais on verra bien* » (un chef de Corps du Siège).

<sup>24</sup> « *Je pense que le capitaine ne doit pas être dans la salle des machines mais doit plutôt être sur le pont [...]. C'est pour ça que je ne veux pas [m'investir] de manière structurelle [dans les rôles d'audience] mais il y en a d'autres qui aiment encore bien* » (un chef de Corps du Siège).

<sup>25</sup> Parmi celles-ci, les procédures accélérées, les révocations, etc.

<sup>26</sup> « *Une raison pour laquelle nous devons rester dans la fonction juridictionnelle, [...] c'est [qu']on peut faire du management et encore du management, si vous perdez la conscience de ce qu'est cette fonction de juger, vous devenez peut-être un très bon manager mais pas de la machine judiciaire. A l'instar des grands restaurateurs [...], il y a une règle, c'est qu'ils [soient] toujours capables d'aller en cuisine, si jamais il y avait un problème. Et je crois que c'est là, la base* » (un chef de Corps du Siège).

charge, à la façon d'un « *camion-poubelle* » (un chef de Corps du Siège), de dossiers sensibles ou difficiles, relatifs à des personnalités publiques, des collègues de la chaîne judiciaire ou des thématiques épineuses<sup>27</sup>.

A ceci s'ajoutent, également, les remplacements ponctuels de collaborateurs absents ou en incapacité, de sorte à ne pas perturber l'ordre établi ou surcharger davantage les collègues dans le contexte de pénurie actuelle.

Cependant, pour certains chefs de Corps, l'investissement consenti dans la prise en charge de tâches juridictionnelles s'est révélé bien plus conséquent. Entrevu au départ comme temporaire, ce dernier s'est parfois prolongé plusieurs mois durant ou n'est allé que croissant, au regard des nécessités organisationnelles<sup>28</sup>.

La difficulté qui se concrétise ici réside, dès lors, dans le fragile équilibre à trouver entre investissement opérationnel et stratégique. S'étant laissés dépasser par leur charge juridictionnelle, certains membres de notre population ont conduit à la minoration de la part stratégique de leur fonction de chef de Corps - manager. Parmi ceux-ci, d'aucuns semblent avoir accepté, non sans résignation, la situation et assument toujours davantage d'audiences, se retranchant derrière les difficultés et les besoins de leur entité judiciaire. Pour d'autres, le temps de l'immobilisme semble révolu, laissant place aux décisions drastiques, de sorte à rejoindre le rang, de ceux qui, après une période d'hésitation et de tâtonnement induite par le contexte en mutation, ont finalement atteint l'équilibre, partagé entre leurs responsabilités de chef de Corps et une charge d'audiences contenue<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Les thématiques du terrorisme et du radicalisme font, ainsi, bien souvent l'objet d'une centralisation au niveau des chefs de Corps.

<sup>28</sup> « *Le fait qu'on soit en sous-effectif chronique fait que mon premier réflexe est de dire : 'je vais m'en occuper moi-même'.* Puis, je me rends compte que je n'arrive pas à suivre et que justement, je perds de la qualité dans mon travail de manager parce que je perds du temps à ce genre de choses » (un chef de Corps du Ministère Public).

<sup>29</sup> « *Là, j'ai pris la décision [...] de désigner un magistrat de référence [...] qui ne soit pas moi [...]. Je vais faire, [non] pas ce que je dois mais ce que je choisis. C'est comme ça que je serai le plus utile à l'Institution [...]. La meilleure manière de foirer complètement ses missions managériales, c'est de continuer à faire de l'opérationnel parce qu'en fait, vous ne faites ni l'un, ni l'autre [...]. Donc je me décharge [...] mais ce n'est pas évident [...] surtout quand tout le monde [...] se plaint d'être débordé. Dans ce cas-là, je dis : 'je m'en fous, t'es débordé ? eh bien, on sera deux''* » (un chef de Corps du Ministère Public).

### III.5. La multiplicité des casquettes des chefs de Corps

Les chefs de Corps nouvellement mandatés sont confrontés à un large éventail de responsabilités. Les premières se matérialisent au sein de leur entité judiciaire, sous la casquette du chef de Corps, en quête d'un fonctionnement efficace et efficient de sa juridiction. Ceci passe, entre autres, par la gestion journalière de l'entité en concertation, avec le comité de direction ; l'organisation et la planification du travail des collaborateurs ; la représentation de son Corps ou encore, l'exercice du pouvoir disciplinaire. A ces missions inventoriées dans les profils généraux de chefs de Corps, s'ajoutent « *la gestion de la pénurie* » (un chef de Corps du Siège) ou, pour certains, un investissement encore conséquent dans les rôles d'audience (*cf. supra*)<sup>30</sup>.

Les chefs de Corps œuvrant en seconde instance assument, en outre, une responsabilité vis-à-vis du premier niveau de Justice, des entités judiciaires situées dans leur ressort de Cour d'appel. Le pouvoir de surveillance hiérarchique<sup>31</sup> qui s'instaure ici revêt des formes multiples, élaborées à la selon des responsables de juridiction et de leurs représentations. La reconnaissance d'une ligne hiérarchique au sein du Ministère Public tend ainsi à formaliser davantage les rencontres entre chefs de Corps et à favoriser les décisions collectives et uniformes, là où les échanges entre représentants du Siège, s'ils se mettent en place, se veulent plus informels et conçus sur le mode de la discussion<sup>32</sup>.

Les projets de réforme initiés induisent, de surcroît, la percolation d'une logique partenariale et de travail en réseau au sein des entités judiciaires. Bon nombre de chefs de Corps de notre population prônent, ainsi, avec une

---

<sup>30</sup> « *Le quotidien du chef de Corps, il est très chargé et ce qui est difficile c'est de cumuler les rôles. Il y a le rôle du chef de Corps ici mais il y a tout ce qui vient à côté [...]. Donc ça fait pas mal [...], parce qu'il y a plusieurs casquettes* » (un chef de Corps du Ministère Public).

<sup>31</sup> Articles 398 et 400 du Chapitre I – Dispositions réglant la hiérarchie et la surveillance, du Titre V – De la discipline, de la Deuxième partie : L'organisation judiciaire, du Code judiciaire du 10 octobre 1967.

<sup>32</sup> « *Jusqu'à présent, en tout cas, je n'ai pas [...] organisé de concertation [...]. Ce sont des colloques singuliers que j'ai avec l'un ou l'autre [chef de Corps] mais je n'ai pas fait plus [...]. Ce n'est pas la mission du chef de Corps de la Cour d'appel [...]. Je sais que certains le font mais moi, je ne le fais pas et je n'ai pas le temps de le faire* » (un chef de Corps du Siège).

certaine ferveur, l'ouverture de leur organisation, tant en interne qu'en externe, à travers, notamment, la participation à de multiples groupes de travail au niveau local, voire national, ou de la conclusion de protocoles d'accord avec divers acteurs du monde judiciaire. Présenté comme une réelle plus-value pour l'entité judiciaire et l'Institution dans sa globalité, l'entretien de cette logique représente, néanmoins, un coût non négligeable, un coût en temps, en moyens humains et matériels ainsi qu'un investissement personnel difficilement soutenable, en cette période de rationalisation et de restriction, puisqu'il s'agit sans cesse de puiser dans les maigres ressources disponibles localement, que cet investissement soit consenti par le chef de Corps en personne ou qu'il soit, dans un processus de délégation, confié à d'autres membres de l'entité.

A ces multiples casquettes liées à l'entité judiciaire placée sous leur responsabilité s'ajoute, pour une série de chefs de Corps, un engagement au sein des sphères de gouvernance nouvellement instaurées dans le cadre de la réforme de la Justice. Celui-ci se veut volontaire pour les dix chefs de Corps du Collège des Cours et Tribunaux élus par leurs pairs, alors que moins de la moitié des membres du Collège du Ministère Public se sont présentés à un collège électoral, les autres membres étant désignés de droit, de par leur fonction (*cf. supra*).

Cet engagement se traduit par un investissement et une responsabilisation au sein des Collèges, dans la structuration de l'organe, la participation aux réunions ou encore, la prise en charge de thématiques ou de groupes de travail. Il se trouve couplé, par alternance, pour les Procureurs Généraux, à la présidence du Collège du Ministère Public<sup>33</sup>.

Cette participation aux Collèges représente, de surcroît, une charge psychologique relativement importante, étant donné qu'il s'agit ici de poser les jalons de la Justice de demain, en définissant, notamment, le modèle de gestion autonome à venir pour l'ensemble du monde judiciaire<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Article 184, §2, alinéa 2 du Code judiciaire – « Le Collège du Ministère Public est présidé par le Président du Collège des Procureurs Généraux [désigné pour l'année judiciaire en cours] ».

<sup>34</sup> « *Au Collège, il faut [...] prendre des décisions constamment, sur une période de temps très courte, sur des matières où je ne suis pas sûr d'avoir toutes les informations. Je trouve ça très difficile. [...] Si nous discutons de l'avenir ou prenons des décisions sur le budget [...]. Allez, désolé, je ne sais pas [...]. Donc je suis malheureux. Je trouve que maintenant, on prend des décisions importantes mais*

L'engagement ici pris génère, dès lors, pour certains chefs de Corps, un sentiment d'abandon de leur propre entité judiciaire. La délégation permanente de missions et de tâches devant incomber au chef de Corps, et le recours incessant aux adjoints ou aux responsables de division pour assurer le fonctionnement quotidien de l'entité, pèsent à certains membres des Collèges. Se pose, dès lors, pour ces derniers, la question d'un éventuel renouvellement de mandat ou du délestage de cette casquette supplémentaire de sorte à se recentrer sur leur organisation et leurs responsabilités locales, déjà largement chronophages<sup>35</sup>.

#### IV. Discussion conclusive

Après une période houleuse, ponctuée de diverses tentatives de réformes basées sur des résurgences passées, la Réforme de la Justice belge est enfin devenue réalité. Les projets antérieurs avaient induit la percolation d'une logique managériale au sein du monde judiciaire. En l'absence de cadrage par des textes législatifs, cette dernière se matérialisait, au gré des initiatives locales, à la selon des réceptions et des appropriations variables des chefs de Corps. Elle conférait ainsi à ce discours, pourtant flou et nébuleux, un caractère performatif (Vauchez et Willemez, 2007).

L'orientation de sens donnée aux projets de réforme de 2014 semble bien plus marquée et plus claire. Les trois piliers constitutifs du projet se font porteurs d'une vision gestionnaire, où les maîtres mots sont, pour ne citer qu'eux, la flexibilité, l'autonomie, la responsabilisation ou encore, la rationalisation (Fabri et Langbroek, 2000). Ces concepts ont fait leur entrée dans le discours des chefs de Corps, induisant, une remise en question de leurs pratiques et de leurs modes de fonctionnement. Malgré un discours fort, assené par le monde politique, les processus devant conduire à la mise en œuvre de cet ambitieux projet de réforme demeurent à nouveau indéfinis, laissés à l'appréciation des acteurs locaux et, par extension, des chefs de Corps.

---

*on le fait avec des amateurs qui font de leur mieux. Ce n'est pas amusant* » (un chef de Corps du Siècle, membre du Collège des Cours et Tribunaux).

<sup>35</sup> « *Au Collège [...], c'est un mandat [...], je ne sais pas si je vais le refaire [...]. C'est passionnant, parce qu'on est au courant de tout et on est dans la décision stratégique sur tout ce qui se passe. Mais quand je vois le temps que [ça] me prend [...], je me dis, est-ce que je peux encore continuer pendant 5 ans [...] à faire un 4/5ème de mon boulot [ici] ?* » (un chef de Corps du Ministère Public, membre du Collège du Ministère Public).



Se pose, dès lors, le constat de l'éclatement de l'action sur le terrain, comme en attestent nos données empiriques, chaque responsable de juridiction s'appropriant le discours managérial et les concepts sous-tendus par les lois portant les trois piliers de la Réforme. Ainsi, les organisations se trouvent façonnées au regard des représentations propres à chaque chef de Corps, de sa personnalité et de ses convictions, de la reconnaissance des spécificités de chaque entité ou encore, des forces locales mobilisables. Il nous apparaît, dès lors, que le discours managérial diffusé et mobilisé au sein de la sphère judiciaire revêt un caractère isomorphique, au sens de Di Maggio et Powell (1983), l'ensemble des chefs de Corps s'inscrivant dans une quête commune de qualité, d'efficacité et d'efficience. Pour le dire autrement, le référentiel de politique publique à l'œuvre en matière de gouvernance judiciaire s'uniformise autour d'une vision typée d'un Nouveau Management Judiciaire basé sur la recherche de performance et l'efficience (Muller, 2015).

Nonobstant cette homogénéisation autour de la logique managériale, les concrétisations sur lesquelles elle débouche demeurent profondément émiettées, empreintes de localisme. Pour autant, la prise en compte des particularités des différents ordres locaux peut se révéler porteuse pour l'entité judiciaire. Elle peut, cependant, se présenter comme dommageable pour l'Institution judiciaire prise dans sa globalité, si elle conduit, faute d'orientation et de directives claires formulées par les autorités politiques (ou toute autre instance judiciaire supérieure), à la démultiplication des actions, engendrant un cumul des coûts assumés localement.

Notre second constat met en lumière l'écart grandissant entre le rôle prescrit et le rôle réel (Chappuis et Thomas, 1995) des chefs de Corps. Les réalités du terrain, marquées, notamment, par le manque de moyens, les restrictions en personnel, dans un contexte d'austérité généralisé sont venues mettre à mal les certitudes et projets de départ. Les responsables de juridiction se sont, pour certains, dans un premier temps, vu reléguer dans un rôle de « *gestionnaire des pénuries* » ou « *gestionnaire de crise* » (un chef de Corps du Siège). Les réflexions à long terme ont fait place aux mesures immédiates, permettant de gérer le quotidien de l'entité judiciaire. La part stratégique de la fonction de chef de Corps s'est ainsi trouvée réduite à sa plus simple expression, distanciant, de la sorte, les responsables de juridiction du rôle que semblent leur dessiner et leur promettre les projets de réforme, celui de chef de Corps - manager, aux commandes de son entité et maîtrisant l'ensemble des paramètres. Cependant, le temps faisant, certains



responsables de juridiction semblent avoir pris le contrepied, décidant de « faire avec », mobilisant davantage leur comité de direction, restreignant leur charge juridictionnelle ou responsabilisant leurs représentants de division, de sorte à pouvoir tendre vers la maximisation de leur investissement stratégique.

*In fine*, la lenteur avec laquelle les projets de réforme se sont instaurés, dans les premiers instants, renvoyait l'image d'un monde judiciaire rétif, immobile, aux prises avec une ambition de modernisation qui le dépasse. Cette stagnation semblait susceptible de déboucher sur une mise en œuvre édulcorée, allégée des aspirations de départ et de venir malmener la motivation et la bonne volonté, témoignées par bon nombre d'acteurs de terrain, contribuant à donner un tant soit peu de vie aux projets de réforme. Il nous apparaît, cependant, que cet immobilisme a aujourd'hui fait place à une forme de dynamisme contingent au style de management choisi par chaque chef de Corps et tenant compte des caractéristiques locales propres à chaque entité judiciaire.

### Bibliographie

Ackermann, W., Bastard, B., « Efficacité et gestion dans l'institution judiciaire », *Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques*, n°20, 1988, pp. 19-48.

Chappuis, R., Thomas, R., *Rôle et statut*, Paris, PUF, 1995.

Delvaux, D., Schoenaers, F., « La mesure de la charge de travail des magistrats : analyse d'un dispositif de modernisation de la Justice », *Performance Publique*, Larcier, n°2, 2009, pp. 87-102.

Di Maggio, P., Powell, W., « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, April, 48, 1983, pp. 147-160.

Fabri, M., Langbroeck, P., *The challenge of change for judicial systems*, IOS Press, 2000.

Ficet, J., « Entre efficience et indépendance. Le projet de 'reconfiguration du paysage judiciaire' », *Journal du Droit des Jeunes*, n° 295, 2010, pp. 36-41.

Guarnieri, C., Pederzoli, P., *La puissance de juger*, Editions Michalon, 1996.

Guillemette, F., « L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, Volume 26 (1), 2006, pp. 32-50.

Heughebaert, P., *Avocat et juge suppléant, ou l'art de retourner sa toge ?*, 2012. Disponible sur : <<http://www.justice-en-ligne.be/article504.html>>.

Hondeghem, A., Broucker, B., « From Octopus to the Reorganization of the Judicial landscape in Belgium », in : Hondeghem A., Rousseaux X., Schoenaers F. (Ed.), *Modernization of the Criminal Justice Chain and the Judicial System. New Insights on Trust*, Springer, 2016, pp. 3-18.

Mattijs, J., « Implications managériales de l'indépendance de la Justice », *Pyramides*, n°11, 2006, pp. 65-102.

Muller, P., *Les politiques publiques*, Paris, PUF, 2015.

Peretz, H., *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, La Découverte, 2004.

Pichault, F., Schoenaers, F., « Le middle management sous pression. La difficile intégration du référentiel managérial du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Volume XVIII, n°45, 2012, pp. 121-150.

Rouleau, L., « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management Studies*, November, Volume 42 (7), 2005, pp. 1413-1441.

Schoenaers, F., « Lorsque le management entre au tribunal: évolution ou révolution ? », *Revue de Droit de l'ULB*, n°41, 2014, pp. 171-209.

Strauss, A., Corbin, J., *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2004.

Vachez, A., Willemez, L., *La justice face à ses réformateurs (1980-2006)*, Paris, PUF, 2007.

Vigour, C., « Réformer la justice en Europe : analyse comparative des cas de la Belgique, de la France et de l'Italie », *Droit et Société*, n°56, 2004, pp. 291-325.

Warwick, D.P., *A Theory of Public Bureaucracy*, Boston, MA, Harvard University Press, 1975.

Wheeler, R., Withcomb, H., *Judicial Administration: Texts and Readings*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1977.