

**NOTE D'ANALYSE**

**concernant le Rapport d'évaluation du décret du 13 octobre 2016 relatif à l'agrément et au subventionnement des partenaires apportant de l'aide aux justiciables au parlement du 5/07/2021**

**Date : 16/12/2021**

**Par Réseau SPMJ – GT analyses et recommandations**

*Ce document a vocation à être lu en parallèle du rapport au parlement.  
Il représente le positionnement du réseau des services partenaires des maisons de justice (Réseau SPMJ) concernant ce rapport.*

---

**CONCERNANT L'INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Le Réseau SPMJ salue le travail effectué pour ce rapport au parlement malgré la crise covid et les difficultés d'opérationnalisation du décret de 2016. Le Réseau apprécie qu'il soit inscrit dans le rapport p.4 que « *l'opérationnalisation du décret ne nous permet que de dresser un bilan partiel dont il convient de tenir compte dans la lecture du présent rapport d'évaluation* ». Le Réseau trouve également louable le fait que le décret ait prévu sa propre évaluation qui lui permettra nous l'espérons de se réajuster en fonction des besoins évolutifs des justiciables et des réflexions émises par les services partenaires. L'Administration a pu identifier des zones de fragilités du décret et prioriser une série de modifications. Le réseau propose de faire part de son point de vue par rapport d'une part au bilan triennal dressé par le rapport au parlement et d'autre part aux perspectives, pistes de travail et réajustements prioritaires.

**I. Méthodologie de travail**

Le réseau relève que les DIM et DAAR sont considérés comme des acteurs clefs dans l'évaluation des missions du décret comme mentionné à la p.6 du rapport au parlement : « *Notons que les délégués intramuros et les délégués d'arrondissement – qui sont des agents fonctionnaires attachés à la direction du Partenariat – sont des acteurs clés dans l'évaluation de l'exécution des missions du décret. Ces deux fonctions introduites en 2018 et 2019 permettent de mieux appréhender la manière dont s'exécutent localement les missions et de développer une vision globale sur l'ensemble du territoire de la FWB.* ».



Pour l'ensemble des services partenaires membres du réseau, il y a une dichotomie entre la manière dont ces acteurs sont décrits dans le rapport et la façon dont les services partenaires et d'autres partenaires comme les directions de prisons par exemple les perçoivent. En effet, il a été expliqué dans plusieurs espaces (cabinet, AGMJ, commissions diverses) et auprès de plusieurs interlocuteurs que les fonctions des DIM et des DAAR étaient floues, mal comprises, ambivalentes car censées à la fois soutenir et contrôler les services. En outre, la rareté des rencontres entre les DIM/DAAR avec les services et leur absence sur le terrain questionnent tant leur capacité que leur pertinence à être des *acteurs clés* dans l'évaluation de l'exécution du décret.

Concernant le calendrier du processus évaluatif, il est inscrit sur la ligne du temps p.7 qu'une évaluation du Projet, à savoir le dispositif d'évaluation du décret, serait menée en août 2021 en prévision des futurs rapports au parlement. Le Réseau souhaiterait avoir un retour sur cette évaluation du processus d'évaluation. La rédaction de la présente note d'analyse est également une manière pour le Réseau de revenir sur le dit processus d'évaluation, les services ayant d'une part été sollicités en urgence pour se positionner (via les commissions thématiques) sur les besoins des justiciables et les bonnes pratiques et d'autre part n'ayant pas été impliqués dans l'évaluation du processus d'évaluation du décret.

## EVALUATION ET PERSPECTIVES D'ADAPTATION DU DÉCRET DU 13/10/2016 ET SES ARRÊTÉS D'EXÉCUTION

### I. Agrément et subventionnement

Le Réseau apprécie la recommandation faite dans le rapport d'ajuster la chronologie relative aux demandes de subvention. En effet, il est apparu aux services qu'il était particulièrement illogique et incohérent que la définition des PEC se fasse par la(e) Ministre alors qu'un des objectifs du décret est notamment de faire concorder l'offre de service sur les territoires en fonction des besoins des justiciables. Force est de constater que les services partenaires restent les mieux placés pour pouvoir rendre leurs demandes de subventions en fonction des besoins qu'ils identifient au quotidien sur le terrain, afin d'éviter une non adéquation des PEC aux besoins des justiciables comme c'est actuellement le cas. Le Réseau encourage donc effectivement, et dans le même sens que le rapport au parlement, que la validation de la(e) Ministre puisse avoir lieu après la demande de subventionnement faite par les partenaires qui estiment légitimement, en qualité d'acteur de terrain, leur capacité de prise en charge en fonction des besoins des justiciables et des réalités territoriales.

#### ❖ *Recalcul des subventions unitaires :*



Le Réseau s'interroge sur le volet lié au recalcul de la subvention unitaire. En effet, alors qu'il avait été apprécié lors du passage au nouveau système que les subventions des partenaires aient été maintenues grâce à un calcul de subventions unitaires, toutefois peu équilibré et transparent, il convient avant la fin du second triennat et avant le début du nouveau triennat d'éclaircir les modalités de recalcul des subventions unitaires.

Sur quels critères précis ce recalcul sera-t-il effectué, par qui et quand ?

Il ressort du rapport au parlement quatre points dont certains semblent se contredire engendrant un manque de lisibilité pour les partenaires et favorisant la critique relative au défaut de transparence :

- *le rapport précise que le recalcul des coûts des subventions unitaires sera réalisé en prévision du nouveau sextennat qui débutera en 2024 pour autant que le nombre de PEC soit respecté*
- *les nouvelles subventions unitaires seront établies au sortir du second triennat sur la base des justificatifs des subventions par missions des partenaires*
- *l'Administration ajustera le recalcul de la subvention unitaire en tenant compte des frais réels alors qu'elle ne connaît les frais réels des partenaires que dans le courant de la première année du nouveau triennat*
- *qu'il est dès lors impossible de procéder à l'adaptation de la subvention unitaire en temps utile pour assurer le subventionnement des partenaires au début du prochain sextennat d'agrément.*

Au regard des éléments précités repris en p.1 du rapport, le Réseau souhaiterait être impliqué dans la discussion relative au recalcul des subventions unitaires. Cette participation favoriserait une meilleure adéquation coûts de prise en charge avec la réalité grâce à un regard de terrain concernant le coût des subventions au regard des types de prestations, de la charge de travail inhérente à chaque prestation, aux informations qui ne sont pas prises en considération par la base de données de l'Administration ou les vademecums. Cette implication du Réseau pourrait aider à mieux comprendre l'importance d'une concordance dans les montants des subventions unitaires afin de favoriser une équité et une cohérence dans la valeur des prestations en évitant les décalages trop importants des « valeurs » de PEC.

## II. Prise en charge, reporting et outils statistiques BI

### ❖ *Comptabilisation des prestations :*

Bien que le choix fût laissé aux partenaires à l'époque de choisir le mode de comptabilisation des prestations qu'ils effectuent, il n'en reste pas moins que la logique même de comptabilisation et d'instauration de quotas (même si le mot n'est jamais utilisé tel quel) questionne la fonction même du « travail social » au sens large. Alors que le discours officiel dans les différents espaces de concertation instaurés par le décret est de privilégier la *qualité* à la *quantité*, l'instauration d'un nombre minimal de PEC (qu'elles soient en Per hora, Per diem ou Per praestatio) induit inévitablement une pression du chiffre. Le réseau est unanime dans sa volonté de rappeler le changement de paradigme que cela implique d'un point de vue philosophique dans la prise en



charge du justiciable en introduisant une « chalandisation de l'action sociale »<sup>1</sup>. Comment peuvent sereinement cohabiter des logiques difficilement conciliables sur le terrain ? Cette question a été à maintes reprises posée précédemment dans différents secteurs de l'aide sociale. La qualité du travail relationnel humain n'est-elle pas *de facto* mise à mal si la quantité devient un indicateur en soi, voire un baromètre essentiel dans le mode de financement et d'analyse du travail des personnes de terrain ?

Le Réseau, dans sa volonté de promouvoir la liberté associative de ses membres, souhaite sensibiliser les pouvoirs publics à cette question hautement importante tant sur le fond que sur l'aspect financier. Comment un outil de business intelligence est-il adapté et conciliable avec une mission d'aide à la personne où la notion même de résultat reste difficile à établir et à évaluer, sans qu'on ne sache d'ailleurs si l'Administration aura les moyens de traiter la quantité de données récoltées induite par ce « *new management* » qui envahit tout le monde judiciaire pénal sans que son efficacité ait été démontrée, bien au contraire<sup>2</sup>. Le rapport au parlement en fait d'ailleurs l'aveu en ce qu'il nomme le fait que l'ensemble des contraintes imposées par ce mode de comptabilisation éloigne l'Administration de son objectif initial à savoir objectiver l'offre de services apportée aux justiciables sur le territoire (p.13).

❖ *Encodage :*

Le Réseau est convaincu qu'il est nécessaire de s'interroger sur l'utilisation des deniers publics et ne remet nullement en question la nécessité de contrôle de l'utilisation de l'argent de la collectivité par l'Administration. Toutefois, outre ce qui est mentionné plus haut, la récolte des données soulève également des questionnements concernant la fluidité du système d'encodage, la capacité de ce système à récolter des données utiles, de qualité et son adéquation aux actions de terrain. Alors que l'objectif rappelé dans le rapport au Parlement est de récolter des données statistiques fiables (p.14), il apparaît après 3 ans de pratiques de CERBERE que la base de données de l'Administration censée réaliser cette récolte *fiable* est conçue de manière pas assez cohérente, particulièrement complexe et laissant une marge d'interprétation trop importante pour garantir une uniformité dans son utilisation. Alors qu'il a été maintes fois demandé lors des espaces de concertation instaurés par le décret ou lors de rendez-vous avec l'Administration de pouvoir bénéficier d'une formation collective pour l'ensemble des services, claire et détaillée sur la manière d'encoder dans la base de données pour éviter des zones d'ombre et des incompréhensions multiples, aucune suite n'a été donnée à notre requête jusqu'à présent<sup>3</sup>. Nous avons obtenu, lors d'une rencontre avec Monsieur Ferreira en décembre 2019, de participer à un groupe de travail pour améliorer la base de données pour une version 2.0, mais nous n'avons jamais eu de suite. Il nous semble pourtant que l'expertise

<sup>1</sup> Comme l'explique M. Chauvière, « le renforcement du poids des gestionnaires, dont la rationalité abstraite envahit tout le champ social et l'assèche. Les professionnels deviennent non des acteurs du lien social mais des ressources humaines pour la production, rebaptisée projet... ». in Chauvière, M. (2008). Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation. Pensée plurielle, 17, 135-138. <https://doi.org/10.3917/pp.017.0135>

<sup>2</sup> Voy. FEELEY M., SIMON J., 1992, *The new penology : notes on the emerging strategy of corrections and its implications*, *Criminology*, 30, 449-474; ou pour un résumé en français: MARY, Ph., "Pénalité et gestion des risques : vers une justice « actuarielle » en Europe ?", *Déviance et société*, 2001, vol. 25, pp. 33 à 51.

<sup>3</sup> Notons que ce genre de formation est possible si l'on en prend l'exemple de la formation SICE dont bénéficie les services de l'aide à la jeunesse à la Marlagne régulièrement.



des personnes qui encodent dans CERBERE pourrait être une plus-value pour l'Administration dans son amélioration de la base de données. Le Réseau SPMJ (constitué d'experts du terrain pratiquant quotidiennement l'outil d'encodage) maintient sa demande d'être intégré au processus de réflexion concernant les modifications de la plateforme d'encodage.

❖ *Visibilité du travail :*

Le rapport met en avant le fait que le travail invisible (entretiens uniques, des entretiens préalables, travail de groupes...) est pris en compte dans le « subventionnement » des prises en charge. Toutefois le Réseau aimerait connaître la manière dont se fait le calcul d'une prise en charge et souhaiterait que le travail invisible puisse être identifiable dans la base de données. En effet, comme le souligne le rapport, une partie du travail n'est pas prise en considération dans CERBERE ce qui est contradictoire avec la volonté tant de répondre au plus près aux besoins des justiciables que d'évaluer qualitativement nos prises en charge notamment via cette base de données. Ce point particulier montre l'importance de la participation des services à la réflexion sur l'amélioration de la base de données et l'importance d'une concertation au niveau inter arrondissements et inter missions car la problématique n'est ni locale ni spécifique à une mission en particulier.

❖ *Stabilisation de l'outil et clôture des prestations :*

Le réseau est particulièrement interpellé par la rhétorique utilisée dans le rapport au Parlement notamment en ce qu'elle met en avant que les services encodent de manières différentes et parfois tardivement alors que les services n'ont cessé de demander des éclaircissements et des repères clairs depuis 2019 sur les règles de clôture des dossiers. Les règles communiquées oralement ont régulièrement fluctué en fonction des interlocuteurs de l'Administration et des moments de réponses. Le Réseau regrette l'instabilité que le manque de directives claires et les règles d'encodage entraînent dans le travail quotidien des services pour encoder leurs prestations dans la base de données.

Les services souhaitent également avoir la possibilité de suspendre les PEC afin d'éviter une clôture tardive mais cette possibilité, malgré qu'elle ait été demandée régulièrement depuis longtemps, n'est toujours pas effective techniquement.

Le Réseau s'étonne quant à l'expression « gonflée artificiellement » utilisée par l'Administration dans son rapport p.15, qui peut s'entendre comme une inversion de la responsabilité et de la preuve alors pourtant, comme précisé ci-dessus, que les services n'ont eu de cesse de rapporter ce problème depuis 3 ans à l'Administration par différents canaux possibles (commissions, entretiens avec l'Administration, fédérations, rapports d'activités, ...).

❖ *Double encodage :*

Afin de se professionnaliser, certains services ont effectivement mis en place un double encodage (via leurs propres outils souvent) car la base de données CERBERE ne prend pas en considération



une série importante de données qui pourtant mériteraient d'être répertoriées pour une analyse qualitative affinée des besoins des justiciables. Le réseau adhère à l'idée d'une simplification de la charge administrative pour les services visant à éviter le double encodage notamment en permettant une vue sur le travail invisible et les données qualitatives propres aux besoins des justiciables. (exemple: distance géographique, envoyeurs, coordonnées identification bénéficiaires, éléments de contexte de la demande, interdiction de rappel pour victimes de VIF, etc).

Le réseau souligne que le double encodage a également été instauré suite au manque de fiabilité de la base de données de l'Administration. En effet, les "maladies de jeunesse" de cet outil ont perduré et n'ont pas permis aux services de se baser sur les résultats générés par CERBERE pour avoir une vue globale des prestations, en ce compris les entretiens uniques.

Le Réseau souligne encore que ce double encodage est particulièrement chronophage lorsqu'il se double en plus d'une impossibilité technique informatique liée à la "sécurité" des prisons de partager un document commun pour centraliser ces informations. Cet élément a déjà été remonté comme étant problématique lors des projets de "digitalisation de la détention" émanant du Fédéral, mais est resté sans réponse à ce jour .

❖ *Objectifs annuels de PEC :*

Le Réseau se demande si la répartition des prises en charge est en adéquation avec les besoins des justiciables. En effet, la manière dont le rapport au Parlement est rédigé tend à penser que seuls les partenaires mettent en avant cette absence d'adéquation alors qu'il a été manifesté oralement à plusieurs reprises par l'Administration qu'elle était consciente du décalage entre les PEC attribuées et les besoins des justiciables et des services.

Le Réseau souhaite mettre en avant le fait que l'analyse quantitative issue de l'analyse des données de CERBERE ne peut être le seul vecteur d'analyse de l'adéquation des PEC. En effet, la parole et les constats des partenaires qui réitèrent depuis 3 ans l'inadéquation des PEC devraient être un autre vecteur pour discuter ensemble d'une adaptation des objectifs annuels des PEC.

Le double discours de l'Administration dans ce rapport visant à mettre en avant l'insécurité des partenaires qui les pousseraient à délaisser des prestations pour « coller aux chiffres » alors même que ces prestations auraient été prises en considération dans le calcul du coûts des subventions unitaires est difficilement compréhensible quand on a pu déjà établir dans un point précédent que lesdites prestations sont invisibles. Pourquoi alors ces prestations ne sont pas rendues visibles dans la base de données (ex : les visiteurs bénévoles). Ensuite, comment ne pas être confus quand le discours se veut tantôt rassurant tantôt clair sur le fait que des plans d'actions seront bien mis en œuvre si les PEC ne sont pas atteintes. Auxquels de ces deux discours les services doivent-ils se référer ?

Le Réseau demande davantage de clarté et de transparence sur les notions de PEC, d'objectifs à atteindre et de plan d'action. Comment l'Administration peut-elle en effet mettre en avant le fait que les objectifs fournis n'ont qu'une portée indicative p.16 et en même temps définir que ces PEC serviront de base pour définir des plans d'action p.17.

Le Réseau est tout de même rassuré de voir que l'Administration, dans son rapport, est elle-même consciente de ce hiatus comme le démontre la phrase p.17 « *étant donné que les objectifs ont été*



*reconduits à l'identique pour le second triennat (...) le décalage entre les objectifs fixés et les besoins constatés restera pregnant pour le second triennat ce qui risque de poser problème au moment de mettre en place de manière opérante le suivi des prises en charge et plan d'action (...) »..*

Le Réseau s'interroge en outre de voir ressortir des notions de « concurrence » entre les services, alors que ceux-ci ont, depuis 3 ans, développé une logique de solidarité et d'union inter missions et inter arrondissements qui a d'ailleurs été à l'origine de la construction du Réseau SPMJ.

❖ *Mise en exécution art 22 du décret :*

Le Réseau se questionne sur la volonté d'harmoniser les rapports d'activités des partenaires. L'harmonisation semble, pour l'Administration, seul gage d'objectivité des données et semble à ses yeux synonymes d'uniformisation. Nous rappelons que la liberté associative permet à chaque asbl de faire son rapport d'activités comme elle l'entend et que la différence des rapports n'induit pas un manque d'objectivité mais reflète plutôt la richesse d'un secteur associatif avec des identités plurielles et non homogènes.

### III. Définition des prestations du public cible

❖ *Perspective d'adaptation des vademecums*

Le Réseau reconnaît les constats du rapport sur les vademecums.

Le Réseau souhaite mettre l'accent sur le fait que les vademecums sont peu ou mal compris des services. Les vademecums semblent avoir été pensés "hors sols" sans être en adéquation avec les méthodologies et pratiques cliniques. Extrêmement détaillés, ils ne représentent pas nécessairement la réalité de terrain qui ne peut être cadencée à ce point. Lors du travail de révision qui a été demandé aux commissions, celles qui ont réalisé le travail ont d'ailleurs modifié une grande partie de ceux-ci. Une refonte majeure des vademecums semble nécessaire pour mieux correspondre aux perspectives cliniques sans pour autant cadenciser dans le détail le mode de prise en charge du bénéficiaire en allant parfois jusqu'à indiquer qu'il faut recontacter telle ou telle personne. La rigidité des vademecums empêche les zones d'innovation en limitant la possibilité de créativité dans l'accueil et le suivi des bénéficiaires (par exemple, les méthodologies de travail de fond en terme de clinique du lien pour les services d'aide au lien proche de mineurs dont le travail en amont n'est pas pris en compte - entretiens préalables, puis les entretiens de suivi, la présence aux réunions SPJ/SAJ, les réunions avec les juges...). Le réseau confirme sa volonté de mettre en avant des bonnes pratiques tout en respectant la liberté associative et les méthodologies propres des services. Le travail des services est évolutif, la crise du covid en a été la meilleure illustration. La possibilité de se réinventer au quotidien, de s'améliorer dans le fonctionnement de service est importante et l'aspect très rigide et détaillé des vademecum peut constituer un frein. Il serait appréciable de pouvoir imaginer une flexibilité de nos offres de services en dehors uniquement des projets particuliers.

Certains vademecum sont tellement loin de la réalité que personne ou presque ne semble les suivre



ou s'en inspirer.

❖ *Définition des bénéficiaires et des missions*

Concernant les mineurs, rien n'exclut la prise en charge des mineurs dans la définition de la victime. Certains services prennent en charge des enfants victimes depuis longtemps et le réseau s'interroge sur la raison pour laquelle les mineurs pourraient être exclus de la prise en charge alors qu'il y a un vrai manque sur le terrain, que nos services peuvent proposer une offre correspondant aux besoins et que la spécificité de l'aide aux victimes d'infractions pénales relève bien de notre secteur. Les membres du réseau qui prennent en charge des mineurs garantissent évidemment une prise en charge adaptée avec du personnel formé.

La temporalité du questionnement de l'administration sur cette prise en charge apparaît comme décalée par rapport aux besoins des mineurs victimes et des services qui prennent en charge de longue date ces mineurs.

Le Réseau serait particulièrement enthousiaste et disponible pour participer au groupe de travail sur les mineurs victimes et espère que l'Administration l'y conviera pour faire part de la réalité de terrain qui ne peut être suffisamment mise en lumière par l'outil statistique CERBERE.

Concernant les usagers, le Réseau partage les constats de l'Administration et va plus loin en considérant que la catégorie "usager" doit être totalement repensée. Dans les faits, contrairement à ce qui est noté dans le rapport à la page 20, les commissions thématiques "usagers" ne renvoient pas aux bénéficiaires de l'aide juridique de première ligne (totalement absente des commissions) mais aux proches d'auteurs et proches de mineurs. Pour le Réseau, ce n'est par ailleurs pas possible de parler dans une même catégorie de proches d'auteurs et de proches de mineurs, tant déontologiquement que d'un point de vue pratique. Pour le Réseau, de par sa nature inadéquate, cette "catégorie" n'a pas lieu d'être.

Enfin, le Réseau note qu'évidemment les personnes qui s'adressent à nos services et qui ne rentrent pas dans les familles de bénéficiaires que nous pouvons accompagner reçoivent toujours un accueil, une information et une proposition de réorientation. Ce travail demeure invisible et non encodable bien qu'il représente une "charge" de travail.

#### IV. Collaborations et déontologies

Le Réseau entend répondre à l'interrogation formulée page 21 du rapport. Effectivement la complexité du paysage institutionnel belge rend particulièrement ardue la création de synergies et la proposition de services à la visibilité claire aux justiciables. C'est pourquoi le Réseau s'inscrit justement dans une démarche de solidarité et de collaboration des acteurs du parajudiciaires, afin de se renforcer les uns les autres et de collaborer de manière intermissions et inter arrondissements. Nous estimons que le morcellement d'une part géographique et d'autre part par missions des commissions n'aide pas à pallier la fragmentation des trajectoires des justiciables, susceptibles de passer d'un arrondissement à l'autre et d'une catégorie à l'autre, ce que le rapport



souligne également.

Concernant l'articulation de la collaboration entre les services partenaires et les maisons de justice, il convient de bien définir les modalités de cette collaboration. En effet, la question de l'échange d'informations touche aussi à la déontologie et ne peut être abordée et décidée sans mettre à contribution les services partenaires. Déterminer une déontologie interprofessionnelle comme mentionné à la page 22 du rapport peut avoir un sens pour fluidifier les échanges d'informations dans l'intérêt du bénéficiaire mais ne peut s'envisager sans une réflexion commune impliquant les membres du Réseau à partir du moment où, par essence, les règles de déontologies sont des règles que les professions se donnent à elles-mêmes et qui ne peuvent être imposées top-down.

## V. Structures de concertations

Le Réseau s'inscrit en désaccord avec cette partie du rapport. Bien que le Réseau puisse concevoir que l'objectif originel des commissions ait été d'instaurer structurellement une culture de concertation, le morcellement et la nomenclature de ces commissions n'ont pas permis jusqu'ici, de manière satisfaisante, de fédérer, de favoriser l'approche globale et une riche concertation dépassant la simple connaissance mutuelle.

### ❖ *Analyse locale des besoins des justiciables.*

Le Réseau n'adhère pas à l'idée que les structures de concertation sont des "capteurs sensoriels" des besoins locaux ! En effet, elles ont été instaurées très tard, et/ou, dans bien des cas, elles ne sont pas opérationnelles. Quand elles le sont, leurs fonctionnements ne sont pas uniformes, de même que les réponses parfois apportées par l'Administration aux questions qui y sont posées. Bien qu'elles aient le mérite de mettre en contact des acteurs, elles ajoutent à nos yeux surtout une charge de travail non négligeable aux participants avec des demandes qui sont formulées par l'Administration qui n'apporte pas de réponses homogènes et claires aux questions de leurs membres, voire des réponses divergentes selon les commissions.

Etant donné le peu de commissions qui se sont réunies sur le premier triennat, le réseau s'interroge sur la pertinence des données, d'autant plus en raison de la manière dont elles ont été récoltées (en plein covid et en urgence) pour alimenter le rapport au parlement, dans des commissions généralement dépossédées de leurs membres en raison des turn over au sein des services et de la lourdeur des règles de renouvellement des membres de ces commissions.

En outre, les commissions ont semblé contribuer à "désincarner/détacher" les membres des services auxquels les travailleurs appartiennent. Il est ainsi flagrant de constater comment les membres se présentent en commissions thématiques ou d'arrondissement. Peu incarne une mission mais bien davantage un service, ce qui va à l'encontre même de la logique voulue par le décret. La formule choisie pouvait être intéressante sur le papier mais après trois ans, force est de constater qu'à l'épreuve du terrain, cela ne fonctionne pas ou peu.

Quant au fait que "les commissions incarnent la concertation", les deux dernières années laissent un goût amer aux membres des commissions qui ont davantage eu l'impression d'avoir des



demandent *top down* que la possibilité d'ouvrir un débat et une possibilité de fonctionnement davantage *bottom up*. En outre, les rétrocessions différentes entre les DIM/DAAR selon les arrondissements et l'Administration centrale a pu générer des incompréhensions et des inquiétudes au niveau des services. Les structures de concertations telles que mises en place actuellement ont donc davantage donné l'impression d'être des espaces chronophages, manquant d'efficacité et d'efficience.

Le Réseau a d'ailleurs été en partie pensé pour combler les failles de ce système de concertation en millefeuilles pour ramener de la communication inter arrondissements, de la cohérence dans le but d'être un levier de changements, un lieu d'échange de bonnes pratiques et d'innovations et de permettre la concertation de tous les services pour favoriser la meilleure offre possible en fonction des besoins des justiciables sur l'ensemble du territoire et de manière inter missions.

Nonobstant ce qui a été dit plus haut, considérer les commissions d'arrondissement comme un maillon important pour établir un diagnostic sur un arrondissement judiciaire déterminé pourrait être intéressant et s'envisager mais la structure même des commissions thématiques en amont des commissions d'arrondissement devrait être remodelée pour mieux correspondre d'une part à la réalité des bénéficiaires qui ne se morcellent pas en demandeurs d'aide sociale, psychologique, lien, communication, juridique ... ni aux services qui souvent proposent plusieurs de ces missions.

Le Réseau est particulièrement interpellé par la phrase page 23 : *"nous relevons le danger d'une certaine forme de tension dans le fait de demander aux acteurs d'avoir un regard critique et objectif sur leur propre offre de service"*. Le Réseau tient à rappeler que les services sont en questionnement permanent concernant leur offre de service et cherchent à l'améliorer continuellement. Cependant, le système extrêmement rigide de la base de données et des vademecums restreint cette capacité d'adaptation. La critique objective et le doute font partie intégrante du travail social. Il est révélateur que les espaces de concertation tels que définis dans le décret et dont il est fait l'objet dans la partie V du rapport n'aient pas décelé cette capacité d'autocritique des services et la difficultés de ceux-ci à justement avoir des marges de manoeuvre suffisantes pour adapter rapidement l'offre de services aux besoins des justiciables (ex: possibilité d'encoder les prestations spécifiques en période de covid, les prestations spécifiques pour les inondations alors qu'il s'agissait d'une urgence collective, d'encoder une série de pratiques innovantes méthodologiquement parlant mais n'entrant pas dans la base de données...).

La vision de l'Administration des services nous semble assez négative à travers certaines remarques du rapport et le Réseau souhaiterait que ne soit pas fait des généralisations de cas particuliers.

❖ *Synergie en vue d'une prise en compte globale du justiciable*

Le Réseau partage la volonté de travailler à une prise en compte globale du justiciable mais comme dit précédemment marque son désaccord concernant le fait que les structures de concertations locales *"ont particulièrement été l'occasion pour les partenaires de répondre à la nécessité de mieux appréhender les missions des uns et des autres et d'améliorer la connaissance entre service"*. Il est



vrai que certaines rencontres ont pu se faire via les commissions mais globalement les synergies existaient préalablement dans des espaces parfois mieux adaptés. Il est important de ne pas forcer la collaboration mais bien de la fluidifier ou de la favoriser en prenant en considération les besoins des partenaires, par exemple, en favorisant ou en facilitant les rencontres des 3 A (accueil, assistance et aide), les synergies au sein des établissements pénitentiaires, plutôt que de morceler par types de bénéficiaires et par missions. Le Réseau souhaiterait pouvoir mettre en avant que les commissions ne sont pas les espaces les plus adéquats pour favoriser les échanges de bonnes pratiques car elles sont trop restreintes. En effet, des groupes de travail locaux se sont mis en place comme les réunions entre les 3 A dans le cadre de l'accompagnement des victimes, ou entre les services partenaires des MJ et les MJ, pour l'aide aux auteurs. Les services qui proposent par exemple une aide au lien pour les proches de mineurs (Espaces-Rencontres) n'ont pas attendu les commissions pour développer des synergies avec les services de l'aide à la jeunesse (SPJ/SAJ), les tribunaux et les Magistrats. Le pari fait sur les commissions ne se vérifie pas dans les faits puisqu'elles sont davantage perçues jusqu'à présent comme des lieux où sont données des consignes top-down que comme des espaces de collaborations concrètes.

#### ❖ *Turn over et remplacements*

Comme dit précédemment, la composition des commissions est problématique. Alors qu'il a été imaginé pour la commission communautaire que ce soit des fonctions et non des personnes qui soient nommées pour pallier au problème du turn over, il est dommage que cette possibilité ne soit pas retenue pour les autres commissions.

Il est également à noter que selon les arrondissements, les chefs de service sont les bienvenus mais pas dans d'autres. Cela ajoute à la confusion d'autant qu'une série de problématiques nécessite une vision plus macro que les intervenants de terrain n'ont pas forcément. Le Réseau approuve tout à fait la volonté de simplification du mode de désignation dont l'aspect actuellement très formel est en décalage avec une réalité de terrain mouvante et flexible.

#### ❖ *Implication, charge de travail et compensation*

Effectivement la lourdeur qu'implique les commissions rend la participation à celles-ci chronophage pour les travailleurs de première ligne pour qui un tel investissement en temps a peu de sens et dont la mission première est bien d'être en lien avec les bénéficiaires, d'où la proposition que cela puisse être des chefs de services. Le Réseau confirme l'essoufflement des membres des commissions. Certaines commissions thématiques ont même décidé de ne plus se réunir et d'autres ne se sont pas réunies en 2021. Ces signes de désinvestissement devraient être un signal d'alarme envoyé par les structures de concertation imposées par le décret à l'Administration.

Comme mentionné page 25, le Réseau soutient davantage la possibilité de participer à des groupes de travail thématiques plutôt qu'à des commissions dont l'architecture elle-même peine à trouver du sens aux yeux des partenaires.

#### ❖ *Démultiplication des lieux de concertation*



Cette partie reflète davantage le point de vue du Réseau en ce qu'elle pointe ce que nous mentionnions précédemment sur l'aspect chronophage et démultiplicateur des espaces de concertation. Les structures de concertation du décret viennent s'ajouter à des espaces déjà investis sans les remplacer ou s'y accoler utilement.

Le Réseau a du mal à appréhender le point de vue de l'Administration qui semble à la fois comprendre l'incohérence du système mis en place et les critiques émises à l'encontre des commissions et dans le même temps prôner l'utilité des commissions alors même qu'elles favorisent encore plus le travail en silo et les millefeuilles qui nuisent justement à la prise en charge globale du justiciable, objectif vers lequel nous tendons tous.

A l'inverse, les espaces où l'AGMJ pourrait investir un véritable pouvoir de négociation quand les problématiques qui nous occupent sont à cheval sur plusieurs niveaux de pouvoirs, comme lors des CIM, les partenaires des maisons de justices regrettent de n'être informés ni des échanges ni des décisions alors pourtant que certains aspects essentiels de leur travail dépendent de ces espaces *multi-agency* (comme par exemple pour les auteurs détenus dans le cadre des mesures covid en prison, des plans de détentions, des peines de moins de trois ans, les maisons de détention, etc...).

## CONCERNANT LE RAPPORT D'ACTIVITÉS

### I. Analyse relative à l'octroi, au renouvellement et au retrait des agréments

Le Réseau remercie l'Administration pour la communication de ces chiffres. Il souligne que sur les 39 partenaires agréés et subventionnés par la FWB, 21 sont membres du Réseau et une dizaine envisagent de l'être à court terme.

### II. Analyse des flux budgétaires

A la page 50 du rapport, il est expliqué que la subvention par triennat rassure mais crée aussi des incertitudes liées aux prises en charges car le montant du subventionnement peut-être revu d'une année à l'autre en fonction des plans d'action (art 28 de l'AGCF) selon une évaluation trimestrielle de l'évolution de nombre de prises en charge réalisées par les partenaires. Force est de constater que le BI et le système d'encodage actuel ne permettent pas d'avoir une vision claire sur les prestations réalisées par les partenaires, ce qui rend, pour le Réseau, la possibilité de faire des plans d'actions réalistes et cohérents impossibles. C'est bien cette impossibilité objective d'analyser nos prestations (qui, rappelons-le, sont elles-mêmes basées sur une répartition non cohérente des prises en charge par rapport aux besoins des justiciables) qui crée de l'incertitude et de l'incompréhension pour les services au regard de l'impact budgétaire que cela peut avoir.

Le rapport se veut rassurant à la page suivante en indiquant que les inquiétudes seront neutralisées quand les objectifs de prises en charge seront réévalués pour chaque partenaire sur la base d'une vision plus juste de leur capacité de prise en charge mais il n'est nullement expliqué comment ou quand cette réévaluation va se faire. Le Réseau aimerait être impliqué dans la réflexion sur le réajustement des objectifs de prises en charge afin de veiller à ce que ceux-ci correspondent bien à la réalité à partir du moment où le système d'encodage ne permet toujours pas de vérifier cela



correctement (voir partie encodage). La question de la temporalité inquiète aussi le Réseau outre la question de la participation des partenaires. En effet, nous arrivons en 2022 et l'ensemble des problématiques d'encodage n'ont pas été solutionnées.

Il apparaît au Réseau que baser la redistribution des prises en charges (page 52) sur la récolte des données réalisée par une base de données qui doit être améliorée et par les commissions thématiques ou d'arrondissement dont le Réseau a expliqué *supra* les limites opérationnelles semble un pari risqué pour faire coïncider l'offre de service avec la réalité des besoins des justiciables.

### III. Analyse quantitative de la mise en oeuvre et du suivi des missions

Page 55, le rapport indique : *“Les données présentées reflètent le nombre de PEC réalisées par les partenaires au regard des objectifs annuels fixés”*. Au regard des difficultés d'encodage des services (d'ailleurs régulièrement mentionnées dans le rapport), des règles d'encodage peu claires et cohérentes comme mentionné précédemment, le Réseau a des difficultés à comprendre comment les données présentées peuvent refléter le nombre de PEC réalisées par les services. L'Administration abonde également de manière contradictoire avec la citation *supra* en ce qu'elle explique bien qu'elle “ne peut garantir la fiabilité des chiffres du premier triennat”.

Le déplacement de la responsabilité sur les partenaires en ce que nous ne clôturerions pas toutes les prises en charge au moment opportun dans les formulaires d'encodage, *“certaines prises en charges pourraient être comptabilisées à tort, impactant artificiellement à la hausse le nombre de prestations réalisées”*, que certains partenaires n'encoderaient pas leur prestations et accuseraient un retard conséquent, que les données comportent quelques biais liés aux *“interprétations divergentes des partenaires et/ou erreurs d'encodage”* interpellent le Réseau. En effet, alors qu'il est écrit dans le rapport qu'un accompagnement a été apporté et qu'une ligne *“help-desk”* aurait été ouverte, le Réseau remarque que des clarifications sur les modalités d'encodage, les règles de clôtures et de délai de clôture ont été demandés à maintes reprises à l'Administration, soit directement au central, soit en commissions thématiques ou d'arrondissement, les règles communiquées étant régulièrement différentes en fonction du moment de la question ou des interlocuteurs.

Concernant ensuite le fait que ce soit *“au regard des objectifs annuels fixés”*, le Réseau pointe l'impossible fiabilité des données quantitatives fournies dans ce rapport au Parlement et réitère sa demande d'être impliqué dans un groupe de travail pour éviter l'éparpillement des informations. Ce groupe de travail, s'il vise à améliorer la base de données, amélioration qui conditionne la valeur de l'analyse quantitative des données en réduisant la marge d'erreur, gagnerait à s'enrichir de l'expertise d'encodage du terrain depuis 3 ans. Les actions correctrices ne devraient pas cibler uniquement les actions non valorisables dans le cadre de la subvention mais bien aussi la clarification des items, les délais, les processus d'encodage, etc. De longue date, une demande de formation de l'ensemble des partenaires à la base de données a été faite. Elle pourrait se faire sous



la forme d'une séance plénière renouvelable régulièrement comme c'est le cas pour les services de l'aide à la jeunesse pour le SICE.

Enfin, le fait que l'Administration reconnaisse que des données importantes ne sont pas prises en considération est intéressant. Toutefois, il n'est donné aucune explication aux raisons pour lesquelles ces données ne sont pas prises en considération alors qu'elles représentent une part importante du travail des services (ex: dossiers ouverts avant 2018, travail effectué dans le cadre des phases préalables, période covid). Aucune solution précise n'est apportée à ces données invisibles et pourtant fondamentales pour les services, hormis le fait que le développement du BI devrait permettre d'avoir une vision des prestations non valorisables.

Le Réseau souscrit à l'idée de simplifier en un seul type de prestation davantage centré sur le justiciable qu'en système de *per diem* ou *per hora*. Toutefois afin de garantir un fonctionnement en adéquation avec la réalité de terrain et afin d'éviter les écueils du mode de calcul précédent et de sa base de données, le Réseau propose sa participation aux groupes de travail, pour apporter de manière constructive une vision plus proche de celle du fonctionnement des services qui sont au plus près des justiciables. En outre, quelle sera dans cette perspective, plus intéressante au niveau humain, la possibilité de prendre en considération le travail effectué lorsqu'un justiciable sollicite un service pour plusieurs types d'aide et que plusieurs intervenants gravitent autour du justiciable dans une logique d'offre de service intégrée et complète ? Cette question pourrait être discutée avec l'Administration car elle concerne une part importante de nos bénéficiaires.

Enfin, la crise covid que nous traversons a poussé les services à se réinventer, à travailler encore majoritairement en présentiel ou à trouver des solutions de prise en charge à distance (téléphone, visio, prison cloud) pour continuer à accompagner les justiciables de la manière la plus qualitative possible. Le Réseau s'étonne dès lors de lire que *"de nombreuse PEC ...ont continué à vivre dans le système... même si les lieux sont fermés et que les services ne prestent pas, la PEC reste active dans le système"*, alors que souvent les modalités de prestations ne sont pas encodables en raison de la rigidité de la base de donnée ou des consignes données par les DIM et DAAR, eux même relativement absents du terrain.

#### **IV. Analyse qualitative de la mise en oeuvre et du suivi des missions par rapport aux besoins des justiciables**

Le Réseau s'inscrit pleinement dans une volonté de professionnalisation et d'amélioration de la qualité des aides apportées aux justiciables. Il adhère dès lors pleinement au principe d'une évaluation qualitative des missions que ses membres mettent en oeuvre.

Il s'interroge cependant sur la pertinence des démarches déjà effectuées auprès des commissions thématiques et d'arrondissement dans cette optique.

D'une part, le timing était inapproprié. Ces demandes venant de l'Administration sont tombées en pleine période de Covid, peu de temps après un retour sur le terrain des acteurs (en général à partir



de juin 2020). Les rapports d'activité des partenaires ont tous indiqué à quel point les confinements avaient pu mettre énormément à mal tant les justiciables que les membres des services et la réalisation de leurs missions. Les priorités étaient dès lors dans l'urgence et l'absolue nécessité de reprendre lien en présentiel, plus proche, plus réel, de reprendre pied, pas dans la participation à une récolte d'informations qui a en plus souvent été vécue comme un « devoir obligatoire » peu clair, fastidieux et sans feedback (jusqu'ici) quant à son utilisation, ses résultats ou son objectif...

D'autre part, des seuls retours effectués jusqu'ici brièvement et oralement, il semblerait que les résultats indiquent que les justiciables aient des besoins similaires d'un arrondissement à l'autre et que ces besoins sont de plus repris d'une façon tellement générale qu'ils puissent en réalité être perçus comme génériques et transversaux. Bref, le résultat semble limité et sans surprise pour les services, ce qui pose question au vu du temps consacré par les nombreux travailleurs impliqués dans les différentes structures de concertation du décret.

Puisque les indicateurs qualitatifs sont destinés à s'appliquer de façon transversale aux partenaires, le Réseau s'interroge dès lors sur la pertinence à poursuivre ce travail au sein des structures de concertation.

En conséquence, le Réseau

- regrette que le fruit du travail de compilation des différents retours des commissions thématiques et d'arrondissement n'ait pas été à ce stade communiqué aux partenaires qui y ont contribué alors qu'il semble que ce travail ait servi à la rédaction du rapport au parlement de la CFWB ;
- apprécie qu'il soit néanmoins rendu public dès décembre 2021 sur le site des Maisons de Justice ;
- réitère son souhait de participer activement aux sous-groupes de travail envisagés;
- estime peu étonnant que l'analyse des besoins des justiciables se soit à ce stade focalisée sur ceux des auteurs et des victimes au détriment de ceux des usagers. D'une part, cela renvoie à nos remarques quant à cette dernière catégorie de justiciables (*cf supra*). D'autre part, cela renvoie également la faible ou l'absence de représentation à ce stade d'une série de partenaires dans les structures de concertation (ex : représentants de l'aide juridique de 1<sup>ère</sup> ligne).

#### ❖ Thématiques transversales et récurrentes

##### *a. Décloisonnement de l'offre de services*

Le Réseau apprécie que les effets pervers d'un « saucissonnage » du justiciable soient soulignés dès lors que ses membres ont toujours plaidé et œuvré dans le sens d'une prise en charge (plus) globale du justiciable, se centrant davantage sur sa personne, ses besoins, ses demandes, ses contraintes que sur sa qualité de victime et/ou d'auteur, même si les méthodologies de travail et les réseaux de partenaires changent évidemment en fonction de celle-ci.

Le Réseau souligne par contre que l'aide apportée ou les compétences nécessaires ne dépendent



pas nécessairement de la qualité du justiciable. On peut ainsi retrouver des personnes traumatisées au sein des victimes mais aussi en prison, ce qui ne transparait pas vraiment du texte du décret ni du rapport. La prise en charge d'un trauma complexe subi durant l'enfance peut s'avérer ainsi nécessaire auprès des deux types de public. Cette prise en charge n'exclut par ailleurs en rien le travail de responsabilisation et de changement souhaité des auteurs, au contraire, cela sera sans doute une étape incontournable pour y parvenir. Enfin, la formation est – même si cela pourrait l'être encore davantage – une question envisagée en équipe et il y a un partage des ressources entre collègues, en intervision ou en formation interne à propos de thématiques pouvant traverser les « cases » dans lesquelles le justiciable s'insère *a priori*. Le Réseau invite dès lors à nuancer la question de la qualité de la prise en charge selon les connaissances spécifiques nécessairement supposées.

Le Réseau s'interroge sur l'apparente incohérence vue par l'Administration à travailler au sein d'une même institution avec une dynamique d'aide volontaire d'une part et d'aide contrainte d'autre part. Il existe une nuance importante entre les services qui œuvrent sous mandat judiciaire, sont d'ailleurs agréés pour une mission différente (art. 13 et 14 du décret) et ceux qui offrent la possibilité d'une aide – essentiellement psychologique – à des justiciables contraints de la rechercher pour sortir de prison ou ne pas y aller/revenir. Tenter de faire émerger une demande malgré cette contrainte est évidemment intégré aux différentes méthodologies internes.

#### *b. Prise en charge globale et continuité de l'offre*

Dès lors, le Réseau se réjouit de voir soulignée la nécessité d'une prise en charge globale et intégrée considérant les trajectoires des justiciables dans leur continuité. Ainsi par exemple, celle d'un auteur détenu souhaitant librement une aide en passant par celle du même détenu en cours de sortie à qui un suivi psychologique est « recommandé » des mois plus tard pour finir comme auteur non-détenu allant en entretien auprès du même psychologue avec qui une relation thérapeutique, parfois de longue date, a pu être construite.

La mention du plan de détention et de la collaboration des communautés sans moyens supplémentaires est par contre mal comprise dès lors qu'il est reconnu que le cadre actuel ne permet pas d'assurer une dimension globale aux suivis. Cela inquiète le Réseau. Il est renvoyé au récent courrier adressé il y a peu à la directrice adjointe en charge des partenariats à propos des peines de moins de 3 ans où la crainte sous-jacente est de devoir en quelque sorte « faire plus, pour plus, sans plus » dans un cadre carcéral où les limites sont déjà atteintes.

Le Réseau soutient également l'idée que l'Administration (CAPREV, AJ, surveillance électronique) peut être un excellent vecteur d'information quant à l'existence d'une offre propre et à destination des proches d'auteurs, public que les partenaires touchent peu voire pas, si ça n'est au travers d'informations ponctuelles et ce malgré des initiatives ci et là. Le Réseau souligne par contre la nécessaire frontière et indépendance d'avec les services de l'Administration une fois l'aide entamée avec ces proches d'auteurs.

Nous nous réjouissons qu'il soit suggéré que les Maisons de Justice puissent davantage ouvrir leurs



locaux et infrastructures aux partenaires et faire office de lieux de rencontres et d'échanges. Nous sommes toutefois attentifs à l'image que la Maison de Justice peut générer auprès des auteurs. Nous soulignons enfin que des rencontres ont également lieu avec des juges, entre partenaires, sans le concours de la Maison de Justice.

Le Réseau soutient également les collaborations – déjà nombreuses actuellement – avec des services externes à l'Administration et non agréés dans le cadre du décret. Il ne partage par contre pas la vision selon laquelle une collaboration invite nécessairement à la signature d'un protocole ou d'une convention. D'une part, cela prend souvent du temps, d'autre part, cela n'est pas toujours nécessaire et risque d'alourdir ce qui fonctionne très bien et de manière souple sans ce type d'accord.

Le Réseau partage les questionnements relatifs à la démultiplication des intervenants autour d'une même personne, ce qui fait, en effet, courir le risque que les interventions se superposent. Le scénario d'une personne de référence pour le justiciable pose davantage la question de sa place dans le paysage institutionnel. Si l'on prend la trajectoire d'une victime – dont on sait le risque de victimisation secondaire à répéter son histoire – où sera situé ce référent ? Au sein des SAPV, de la Maison de Justice, d'un service partenaire ? Si l'on prend celle d'un auteur, on peut répéter la question : au sein du SPS, de la Maison de Justice, d'un service partenaire ? Cela appelle nuances et contextualisation de la situation du bénéficiaire.

### c. Le concept « d'aide psychosociale »

Le Réseau s'interroge sur la position de l'Administration quant à ce « concept ». D'une part, il semble suggéré que certains services ne soient pas en mesure de « comprendre » que le décret scinde clairement l'aide sociale et l'aide psychologique. D'autre part, il est souligné que les intervenants qui font partie de ces services et qui offrent une aide « intégrée, globale, qui a du sens » (dont l'importance a été soulignée 2 pages avant) génèrent néanmoins des difficultés au niveau de l'encodage qui serait dès lors « artificiel ». A la lecture de ce rapport et des échos parfois contradictoires entendus au sein de l'Administration, nous ne savons en définitive pas si celle-ci soutient ou rejette cette notion pour le futur. Est-ce l'encodage qui est vu comme artificiel ou la catégorisation des types d'aide ?

Le Réseau, pour sa part, mise sur l'aspect pluridisciplinaire des équipes et prône soit pour la réunification des deux types d'aide en une seule soit pour la possibilité d'une aide « psychosociale » à côté d'une aide psychologique ou sociale distincte. Selon la formation du ou des intervenants en jeu, des besoins remplis, il serait en effet possible de mieux cerner la nature de la prise en charge *après coup*. Cette nécessité de pouvoir *requalifier* une prise en charge est actuellement impossible alors qu'il peut y avoir des allers-retours entre des démarches sociales et un suivi psychologique, et inversement.

### d. Difficultés liées à un manque de formation dans des domaines spécifiques.



Le Réseau partage globalement les points de vue et constats repris au rapport : besoin régulier de juristes, spécialement dans certaines matières qui se complexifient (ex : droit des étrangers) ; formations spécialisées parfois coûteuses pour les prises en charge des traumas, etc.

Il souligne que les partenaires disposent, malgré la vision négative parfois relayée, d'une réelle expertise et de formations solides, notamment en matière de traumas vu que ces situations sont constatées au quotidien. Il est parfois vrai que ces formations sont payées par les employés eux-mêmes à défaut d'être accessibles au niveau de leur employeur. De plus, à côté du coût et donc de l'accessibilité financière de ces formations, c'est parfois leur durée au regard de la charge de travail qui bloque. Comment prendre plusieurs jours de formation (parfois d'affilée) quand les travailleurs constatent l'urgence de certaines situations ou des listes d'attente à rallonge ?

Dès lors, le Réseau se réjouit de constater une volonté d'ouverture à des formations communes aux travailleurs et à l'initiative de l'Administration.

Par ailleurs, le Réseau se réjouit également de constater qu'un budget spécifique a pu être dégagé pour la prise en charge de victimes d'urgence collective même s'il regrette le climat paradoxal d'urgence dans lequel il a fallu faire part des besoins identifiés (3 jours ouvrables).

Le Réseau tient également à souligner le biais à évaluer l'état général de la formation des travailleurs des services partenaires sur la base des constats d'une commission d'enquête relative au contexte bien particulier des attentats, avec un afflux important de demandes, concentrées régionalement qui plus est.

En outre, le Réseau rejette spécifiquement les possibilités d'une collaboration renforcée avec l'Office des Etrangers dont nous constatons au quotidien qu'il s'agit d'une Administration qui défait ce que nous passons des jours à tenter de construire. En matière de connaissance en droit des étrangers, il existe en effet des spécialistes neutres et tout autant qualifiés.

Enfin, le Réseau partage l'hypothèse que certains partenaires pourraient intervenir comme pôle de formation, à l'image de Praxis en matière de violences intrafamiliales par exemple. C'est d'ailleurs la vocation du Réseau que de créer une dynamique de partage des ressources internes.

#### *e. Turn over, stabilité et expertise des partenaires*

Le Réseau constate que la problématique du turn over dans les équipes a été relayée et constate également les causes qui lui ont été retenues. En résumé, il s'agirait du sentiment d'impuissance face à l'ampleur des besoins des détenus et la pénibilité du contexte carcéral. Sans dénier que ces causes expliquent en partie le turn over, le Réseau remarque que l'existence de contrats précaires est reprise au rapport. Les liens pourtant évidents entre ces contrats précaires avec le mode de subventionnement (triennal voire projet particulier à durée encore plus limitée) des partenaires sont cependant tus même s'ils expliquent à nos yeux davantage la précarisation du travail et le turn over. Les derniers projets en matière de VIF en sont un parfait exemple.

Il est ainsi régulier de constater des départs de membres du personnel vers des services de l'Administration (SPS, SAPV, Maison de Justice, etc.), où la stabilité de l'emploi et la rémunération des travailleurs y est plus grande, sans pour autant que ces transferts ne s'expliquent par les deux causes retenues puisque les travailleurs restent par exemple dans/en lien avec le contexte carcéral. Le Réseau pointe également le fait que, à l'inverse de l'Administration, le droit du travail s'applique



uniformément et indépendamment de la taille des services partenaires. D'une part, tous ces services sont constitués en asbl, ce qui empêche la constitution d'un bénéfice qui, par essence, doit être réaffecté aux missions de l'asbl. D'autre part, les indemnités de départ en cas de licenciement (qui se couplent parfois à des dépenses juridiques importantes) impactent potentiellement fortement les budgets sans permettre de remplacer rapidement le travailleur, sans la possibilité de constituer une réelle « réserve » dans le cadre d'un triennat.

Pour davantage de stabilité, le Réseau plaide donc vers une période de subventionnement plus longue, par exemple égale à la durée de l'agrément, ce qui n'empêcherait pas des contrôles et réajustements périodiques de la subvention si des plans d'action devaient être activés.

Enfin, si le contexte carcéral est effectivement malmenant pour de nombreux travailleurs, le Réseau ne peut que constater une certaine discrétion, voire absence de réactions à des décisions fédérales (ou absence de décisions) particulièrement violentes pour les détenus ou qui rendent ce contexte de travail encore plus impraticable. Les exemples où le fédéral ne respecte pas les accords de coopération avec la FWB sont nombreux et où on ne sait pas si et quelle réaction émane de l'AGMJ. Les mesures Corona, la mise en place du plan de détention, l'exécution des peines de moins de 3 ans, les futures maisons de détention, ... sont autant de thématiques où nous n'avons aucune idée de ce qui se profile tout en étant pourtant potentiellement impliqués au premier plan.

Le Réseau souhaiterait dès lors d'une part être davantage informé et/ou impliqué dans une temporalité utile et d'autre part qu'il lui soit renvoyé autre chose qu'un aveu d'impuissance entre différents niveaux de pouvoir d'un même Etat par nos délégués intramuros ou d'arrondissement.

#### *f. Visibilité de l'offre des services*

Le Réseau partage le constat selon lequel les partenaires manquent parfois/souvent de visibilité malgré le travail de communication réalisé par certains. La systématisation des campagnes de prévention – ou tout du moins l'intégration de l'existence et du rôle des services partenaires dans les campagnes déjà existantes – serait en effet un atout non négligeable.

Le Réseau invite dès lors l'Administration à collaborer avec lui sur cet aspect transversal et qui constitue un travail de communication important pour lequel les travailleurs de terrain ne sont pas nécessairement les mieux formés, l'objectif étant justement de réaliser des supports de communication communs.

#### *g. Accessibilité*

Concernant l'accessibilité, le Réseau partage les conditions reprises pour considérer une prise en charge comme accessible.

Il pointe cependant que l'accessibilité est aussi surtout une question de moyens humains. Le projet relatif aux VIF a ainsi permis d'illustrer que des difficultés d'accessibilité géographique connues depuis des années pouvaient être levées avec des moyens humains supplémentaires, sans que les locaux ne soient nécessairement le problème central, beaucoup d'aides pouvant être trouvées sur cette thématique.



La question des locaux en prison ne dépend par contre pas du tout des services partenaires et constitue un challenge constant où, parfois, même avec des renforts en personnel, l'obstacle en termes d'accessibilité sera d'abord de savoir quel local le personnel pourra occuper pour un travail qui respecte a minima les conditions de confidentialité.

La question des interprètes peut également être vue comme une question de moyens (le recours au SETIS étant coûteux et peu praticable) même si de nombreux partenaires pratiquent le « système D » (avec Google Translate) ou en se basant sur les connaissances linguistiques internes.

Quant aux permanences dans les Maisons de Justice, le Réseau souligne à nouveau l'aspect non neutre de ce lieu pour les auteurs d'infractions qui risque de générer de la méfiance là où les travailleurs doivent avant tout construire une relation de confiance.

#### *h. Listes d'attente*

Le Réseau est interpellé par le paragraphe suivant : « *Si ce constat [selon lequel la liste d'attente est la visualisation d'un problème de moyens et/ou de personnel] peut être un indicateur d'un déficit et donc d'un problème d'adéquation de l'offre de service, il ne doit pas faire l'économie d'une mise en contexte et de la prise en compte d'un impératif minimum de qualité dans l'offre de service apportée* ».

Que faut-il exactement comprendre par « mise en contexte » et « impératif minimum de qualité » ?

Les éléments de contexte repris juste après sont en effet uniquement des éléments propres au monde carcéral ou aux attentats sur lesquels les services n'ont absolument pas la main.

Le Réseau s'interroge dès lors.

#### ❖ Indicateurs et tableau de bord

Le Réseau se réjouit de lire que sera prévu un « espace de réflexion sur l'élaboration d'indicateurs de pilotage ». Comme indiqué, il partage la visée d'une professionnalisation des aides apportées et d'une évaluation qualitative en ce sens.

Il s'interroge toutefois sur la signification de ce que l'Administration entend par « le travail d'objectivation » qualitative de l'aide apportée par les partenaires et « le suivi des activités via des tableaux de bords fiables ».

Dès lors, le Réseau émet :

- Le souhait d'être intégré aux réflexions quant à l'élaboration d'indicateurs de qualité – qui seront davantage proche du terrain avec leur concours et mieux intégrés, suivis, compris, respectés si co-construits ;
- La crainte d'être soumis à des indicateurs *instables* qui seraient davantage amenés à évoluer en fonction des réalités budgétaires de la FWB ou d'impératifs politiques et non en fonction des besoins des justiciables ;
- Le questionnement général quant aux indicateurs déjà repris en exemple qui, au choix,



- sont davantage une question de moyens (ex : les listes d'attentes, accessibilité géographique (*cfr supra*)) ;
- constituent une émanation d'une logique commerciale non adaptée à la justice (ex : « taux de satisfaction des bénéficiaires ») dans la mesure où cela fait partie de l'univers judiciaire ou carcéral que de travailler avec des gens souvent en colère ou insatisfaits sans que ça soit en lien avec les prestations effectuées ;
- constituent un élément davantage décalé des bénéficiaires (ex : la prise en compte de la dimension collaborative dans les prises en charge) étant donné que toute prise en charge n'implique pas nécessairement des collaborations externes en nombre.

Cela étant, le Réseau s'inscrit positivement dans la logique de l'écriture d'un projet par association partenaire comme élément potentiellement professionnalisant dès lors qu'il implique de penser à l'avance les collaborations les plus fréquentes et utiles aux justiciables aidés.

### CONCERNANT LA CONCLUSION GÉNÉRALE ET LES PERSPECTIVES

Les points repris dans la conclusion du rapport au Parlement ont déjà été commentés ci-dessus à plusieurs reprises et nous n'y reviendrons plus.

Le Réseau souhaite par contre se positionner quant aux ajustements prioritaires tels qu'ils nous ont été présentés lors de la Commission Communautaire du 3.12.2021.

Le Réseau partage :

- 1) l'objectif de modification des modalités de comptabilisation qui permettra de:
  - recentrer la comptabilisation sur le justiciable et non plus sur la prise en charge;
  - d'être au plus proche des frais encourus;
  - de rencontrer les écueils des écarts de subvention unitaire;
  - d'avoir une vision globale et harmonisée.
- 2) le fait de pallier au décalage entre l'entrée dans le processus d'agrément/subventionnement et la logique d'analyse par triennat;
- 3) l'objectif de mise en conformité avec le RGPD;
- 4) l'adaptation des formulaires version 2.0 en 2022

Cependant, le Réseau souhaite indiquer à nouveau sa volonté d'être associé à ces réformes dans l'objectif de faire correspondre au mieux ces ajustements aux besoins des justiciables et des services qui les accompagnent au quotidien pour y répondre. Plus précisément, le Réseau souhaite

21



[contact@reseauspmj.be](mailto:contact@reseauspmj.be)



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

s'associer au plus près aux travaux et réflexions visant à :

- la comptabilisation et la notion de “*per justiciable*” et son implémentation pratique;
- la construction d'une déontologie interprofessionnelle;
- la question de l'encodage des données et du BI;
- les définitions des publics du décret (ex: usager).

Subsidiairement, dans un souci de transparence, si une co-construction devait s'avérer impossible, le Réseau souhaiterait être consulté autrement que par des séances de feedback d'étapes qui ne devraient s'entendre que comme des séances d'informations *a posteriori* où plus rien n'est discutable.

Le Réseau se questionne également sur :

- le développement d'une vision qualitative construite sur la base de feedbacks de justiciables amenés dans une approche orientée usagers pour les raisons décrites plus haut.
- l'impossibilité déclarée de consulter les partenaires en amont des réformes dans la mesure où le Réseau représente plus de la majorité des partenaires agréés et subsidiés par la FWB dans le cadre de ce décret, qu'il dispose d'une structure de représentation et d'une force de travail et de proposition capable de se mobiliser efficacement et rapidement afin d'être une ressource pour le travail réalisé par l'Administration.

Enfin, aux yeux du Réseau, les perspectives prioritaires devraient également inclure :

- L'arrêt de la vision par arrondissement et par missions pour la remplacer par une vision plus transversale permettant justement une prise en charge plus globale et plus uniformisée sur l'ensemble du territoire de la FWB;
- La révision du système des structures de concertation prévues dans le décret et leur remplacement par des groupes de travail thématiques;
- Une clarification des fonctions et des missions des DIM et DAAR.;

