

*Mémoire
présenté à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)*

Mémoire intitulé
**La trajectoire de réformes en période de transition : le cas des réformes
du système judiciaire haïtien de 2005 à 2022**

Présenté par
Elès MÉTELLUS

Juillet 2026

Le mémoire intitulé :
**La trajectoire de réformes en période de transition : le cas des réformes
du système judiciaire haïtien de 2005 à 2022**

Présenté par
Elès MÉTELLUS

Est évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Nelson Michaud, Ph.D., Professeur et président
Michèle Charbonneau, Ph.D., Professeure et directrice de mémoire
Daniel Lozeau, Ph.D., Professeur et évaluateur

« La justice est une erreur millénaire qui veut que l'on ait attribué à une administration le
nom d'une vertu ».

Casamayor

Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pu être menée à terme sans le soutien, la générosité et la bienveillance de nombreuses personnes envers qui j'exprime ici toute ma gratitude.

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements les plus sincères à ma directrice de recherche, la professeure Michèle Charbonneau, dont l'encadrement hors du commun a constitué un pilier essentiel de ce travail. Sa rigueur scientifique, sa disponibilité indéfectible et la justesse de ses conseils m'ont accompagné à chaque étape de cette démarche. Sa confiance renouvelée en mes capacités, y compris dans les moments d'incertitude, a été déterminante dans l'aboutissement de ce projet. Qu'elle trouve ici l'expression de ma plus profonde reconnaissance pour la qualité et la générosité de son encadrement.

Je souhaite également remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire. Leur expertise et leur regard rigoureux honorent ce travail et témoignent de l'attention qu'ils portent à la relève en recherche.

Ma reconnaissance s'adresse aussi à l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour l'excellence de la formation qui m'a été dispensée. La qualité de l'enseignement, la richesse des ressources offertes et l'environnement intellectuel stimulant qui caractérisent cette institution ont grandement contribué à mon cheminement, tant sur le plan académique que professionnel.

Je tiens par ailleurs à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes ayant, directement ou indirectement, contribué à ce projet de recherche : collègues, participants, relecteurs et proches, dont le soutien, les conseils avisés et la disponibilité m'ont été précieux tout au long de ce parcours.

Enfin, c'est avec une profonde émotion que j'adresse mes remerciements les plus sincères à ma famille, socle indéfectible de cette réussite. À mon épouse et mes filles tout particulièrement, qui ont assumé le prix de cette entreprise à travers mon absence, ma fatigue et mes moments d'inquiétude : votre patience, votre compréhension et votre amour

inconditionnel ont constitué ma force la plus précieuse. Vous avez su me soutenir dans l'adversité et partager avec moi chaque avancée. Ce mémoire vous est dédié, car sans vos sacrifices, il n'aurait jamais pu voir le jour.

À toutes et à tous, j'exprime ma plus sincère et profonde gratitude.

Résumé

Ce mémoire analyse la trajectoire des réformes du système judiciaire haïtien entre 2005 et 2022, dans un contexte de transition politique et démocratique quasi permanente. En mobilisant le concept de trajectoire de réformes développé par Bezes et Palier (2018), le néo-institutionnalisme historique ainsi que les apports de Crozier, Friedberg et Mintzberg sur les jeux de pouvoir et les configurations organisationnelles, ce travail cherche à déterminer dans quelle mesure les réformes engagées peuvent être considérées comme une réussite ou un échec en matière de transformation institutionnelle.

S'appuyant sur une étude de cas unique et historique, combinant l'analyse documentaire d'un corpus législatif et institutionnel étendu avec dix entretiens semi-dirigés auprès d'acteurs clés du secteur judiciaire, la recherche reconstitue l'enchaînement des séquences réformatrices depuis les héritages institutionnels antérieurs à 2005 jusqu'à la mise en œuvre progressive des lois structurantes de 2007 — portant création du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), statut de la magistrature et organisation de l'École de la magistrature — et leur consolidation partielle après 2012.

Les résultats montrent que cette trajectoire est marquée par une tension structurelle persistante entre production normative et effectivité institutionnelle. Les jeux de pouvoir entre acteurs étatiques, groupes professionnels et partenaires internationaux ont continuellement reconfiguré les réformes, tandis que les contraintes organisationnelles héritées ont limité la portée des transformations engagées. La trajectoire est ainsi caractérisée comme une transformation inachevée : des avancées institutionnelles réelles coexistent avec des dysfonctionnements persistants du service public de la justice. Ce travail contribue à l'opérationnalisation du concept de trajectoire de réformes dans un contexte de fragilité étatique.

Mots clés : Réformes judiciaires ; trajectoire de réformes ; système judiciaire haïtien ; transition politique et démocratique ; néo-institutionnalisme historique ; dépendance au sentier ; jeux de pouvoir ; Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) ; transformation institutionnelle ; État fragile.

Abstract

This thesis analyzes the trajectory of reforms in Haiti's judicial system between 2005 and 2022, within a context of near-permanent political and democratic transition. Drawing on the concept of reform trajectory developed by Bezes and Palier (2018), historical neo-institutionalism, path dependence theory, and the contributions of Crozier, Friedberg, and Mintzberg on power dynamics and organizational configurations, this work seeks to determine the extent to which the reforms undertaken during this period can be considered a success or a failure in terms of institutional transformation.

Based on a single historical case study combining documentary analysis of an extensive legislative and institutional corpus with ten semi-structured interviews with key actors in the judicial sector, the research reconstructs the sequencing of reform phases — from the institutional legacies preceding 2005 through the structural laws of 2007, which established the Superior Council of Judicial Power (CSPJ), the magistracy statute, and the School of the Magistracy — and their partial consolidation after 2012.

The findings reveal a persistent structural tension between normative production and institutional effectiveness. Power dynamics among state actors, professional groups, and international partners have continuously reconfigured the reforms, while inherited organizational constraints have limited the scope of the transformations undertaken. The trajectory is thus characterized as an unfinished transformation: real institutional advances coexist with persistent dysfunctions in the public justice service. This work contributes to operationalizing the concept of reform trajectory in a context of state fragility.

Keywords:

Judicial reforms; reform trajectory; Haitian judicial system; political and democratic transition; historical neo-institutionalism; path dependence; power dynamics; Superior Council of Judicial Power (CSPJ); institutional transformation; fragile state.

Table des matières

<i>INTRODUCTION</i>	1
<i>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</i>	6
1.1. La transition politique et démocratique : dilemmes et égarements des États	6
1.2. Réformer l'administration en contexte de transition : un objet politique et sociologique.....	8
1.3. Tensions entre paradigmes réformateurs : bureaucratie wébérienne, nouvelle gestion publique et nouvelle gouvernance publique.....	10
1.4. Le poids des héritages : entre contraintes structurelles et capacité d'agencement	12
1.5. Les réformes judiciaires et la transition politique et démocratique : le paradoxe haïtien	13
<i>CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL</i>	17
2.1. Le néo-institutionnalisme historique	17
2.2. La dépendance au sentier (<i>path dependence</i>)	19
2.3. La trajectoire de réformes comme concept central de la recherche	20
2.3.1. Trajectoire de réformes : contenu et portée	20
2.3.2. Les travaux du néo-institutionnalisme historique et les points aveugles sur le changement institutionnel.....	21
2.3.3. La trajectoire des réformes : sept principes pour opérationnaliser et systématiser le concept	24
2.3.3.1. La trajectoire de réformes : un enchaînement de séquences successives de réformes	24
2.3.3.2. La trajectoire des réformes et l'importance des bornes temporelles	25
2.3.3.3. L'ordonnancement des séquences de réformes et la temporalité causale	26
2.3.3.4. La trajectoire de réformes face aux contraintes institutionnelles et le couloir évolutif des réformateurs	27

2.3.3.5. Les effets transformateurs des activités réformatrices : singularité de chaque trajectoire de réformes	28
2.3.3.6. La trajectoire de réformes et ses résultats : effets de transformation et changement institutionnel.....	29
2.3.3.7. La trajectoire de réformes : un construit scientifique	30
2.4. La théorie des configurations de Mintzberg	31
2.5. Jeux de pouvoir : acteurs, intérêts et enjeux	33
2.6. Question de recherche	37
2.6.1. Question générale et questions spécifiques de recherche	37
2.6.2. Pertinence des questions de recherche	40
<i>CHAPITRE III : MÉTHODE DE RECHERCHE</i>	<i>42</i>
3.1. Devis de recherche général.....	42
3.1. Collecte de données	44
3.1.1. Analyse documentaire	44
3.1.2. Entretiens semi-dirigés	46
3.2. Analyse des données.....	50
3.3. Assurance qualité et considérations éthiques	52
<i>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : DES RÉFORMES ANNONCÉES AUX TRANSFORMATIONS INACHEVÉES</i>	<i>55</i>
4.1. AUX ORIGINES DES RÉFORMES : HÉRITAGES ET TENTATIVES	56
4.1.1. Premières tentatives de rationalisation du système judiciaire	58
4.1.1.1. Réforme judiciaire de 1920-1925 instituant le Conseil Supérieur de la Magistrature.....	58
4.1.1.2. Réforme judiciaire de 1985 ou la loi du 18 septembre 1985 sur l'organisation judiciaire	60

4.1.1.3. Réformes des années 1990	61
4.1.1.4. Les assises de l'an 2000 sur la réforme du droit et de la justice.....	65
4.1.2. Ambitions réformatrices et limites structurelles initiales	66
4.1.2.1. Objectifs affichés : indépendance et efficacité	67
4.1.2.2. Faibles capacités de mise en œuvre.....	68
4.1.2.3. Premiers écarts entre normes et pratiques	69
4.1.3. Des réformes inachevées comme point de départ	70
4.2. UNE TRAJECTOIRE DE RÉFORMES ENTRE ACCÉLÉRATION ET ESSOUFFLEMENT (2005–2022)	72
4.2.1. Mise à l'agenda et moment de bascule (2005–2007)	74
4.2.2. Construction d'un consensus réformateur : entre nécessité et légitimité	75
4.2.2. Le cycle des réformes structurantes de 2007 : contenu et portée	77
4.2.2.1. La loi du 13 novembre 2007 créant le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire : objectifs, contenu et portée.....	77
4.2.2.2. La Loi du 27 novembre 2007 portant Statut de la Magistrature : le contexte normatif et les intentions réformatrices	81
4.2.2.3. La loi du 15 novembre 2007 relative à l'École de la magistrature (EMA) : professionnalisation de la justice, rationalisation de la formation et consolidation du pouvoir judiciaire.....	84
4.2.3. Reconfigurations, ralentissements et recompositions (2007–2022)	88
4.2.3.1. Constitutionnalisation partielle des réformes de 2007	89
4.2.3.2. Ralentissements et perte de vitesse des réformes	91
4.2.3.3. Mise en œuvre des réformes à partir de 2012.....	94
4.2.4. Entre continuité et rupture : lecture d'ensemble de la trajectoire.....	96
4.3. AU CŒUR DES RÉFORMES : JEUX DE POUVOIR ET LUTTES D'INFLUENCE.....	99
4.3.1. Une pluralité d'acteurs aux logiques concurrentes.....	100
4.3.2. Stratégies d'acteurs : entre coopération, résistance et contournement	104
4.3.3. Quand les jeux de pouvoir redéfinissent les réformes.....	109

4.4. DES STRUCTURES QUI RÉSISTENT : CONFIGURATION	
ORGANISATIONNELLE ET LIMITES DE TRANSFORMATION	115
4.4.1. Une architecture institutionnelle sous contrainte : entre centralisation, fragmentation et coordination imparfaite	116
4.4.2. Capacités organisationnelles et contraintes structurelles.....	119
4.4.3. Une transformation freinée : inerties institutionnelles et reproduction des dysfonctionnements	121
4.5. DISCUSSION DES RÉSULTATS : ENTRE AMBITION RÉFORMATRICE ET TRANSFORMATION LIMITÉE	125
4.5.1. Une trajectoire de réformes non linéaire, cumulativement construite et structurellement contrainte	126
4.5.2. Les jeux de pouvoir comme vecteurs de configuration et de reconfiguration des réformes	128
4.5.3. La configuration structurelle comme contrainte persistante de la transformation institutionnelle	131
4.5.4. Réussite, échec ou transformation inachevée ? Réponse à la question générale de recherche.....	133
4.5.5. Synthèse et apports à la notion de trajectoire de réformes	135
<i>CONCLUSION</i>	139
Limites de la recherche.....	141
Pistes de recherche futures	142
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	145
<i>ANNEXE</i>	154

Liste des abréviations, sigles et acronymes

AJUPHA :	Association des Juges de Paix Haïtiens
ANAGH :	Association Nationale des Greffiers Haïtiens
ANHJRJH :	Association Nationale des Huissiers de Justice d’Haïti
ANAMAH :	Association Nationale des Magistrats Haïtiens
APM :	Association Professionnelle des Magistrats
BINUH :	Bureau Intégré des Nations Unies en Haïti
COMADH :	Collectif des Magistrats Débouts Haïtiens
CSM :	Conseil Supérieur de la Magistrature
CSPJ :	Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire
EMA :	École de la Magistrature
MINUH :	Mission des Nations Unies en Haïti
MINUJUSTH :	Mission des Nations Unies pour la Justice en Haïti.
MINUSTAH :	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation d’Haïti
NGP :	Nouvelle Gouvernance Publique
NMP :	Nouveau Management Public
MJSP :	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OCNH :	Organisation des Citoyens pour une Nouvelle Haïti
ODD :	Objectifs de Développement Durable
ONU :	Organisation des Nations Unies
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
RENAMAH :	Réseau National des Magistrats Haïtiens
SGH :	Syndicat des Greffiers d’Haïti

Liste des tableaux

Tableau 1. Principaux textes consacrant les réformes judiciaires en Haïti	45
Tableau 2. Profil des répondants et critères de sélection.....	47
Tableau 3. Évolution des juridictions du Conseil Supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), 2012 à date.....	95
Tableau 4. Principales organisations professionnelles des magistrats en Haïti.....	110
Tableau 5. Principales organisations des greffiers et huissiers de justice	111

Liste des encadrés

Encadré 1. Les étapes du traçage de processus	51
---	----

INTRODUCTION

Phénomènes largement étudiés, les transitions politiques et démocratiques, souvent perçues comme des passages linéaires et téléologiquement orientés vers la démocratie consolidée, se révèlent en réalité complexes, imprévisibles et marquées par des bifurcations historiques. Dobry (2000, p. 592) critique cette tendance à enfermer l'analyse dans des séquences rigides – libéralisation, démocratisation, consolidation – et met en lumière les limites d'une telle lecture déterministe. Il oppose deux grandes approches : la transitologie classique, axée sur les choix stratégiques des acteurs, et celle de la dépendance au sentier, qui insiste sur le poids structurant du passé dans la configuration des trajectoires de transition. Les processus de réforme en période de transition, qu'ils soient politiques, économiques ou administratifs, sont ainsi traversés par une incertitude structurelle, rendant toute prévision hasardeuse et toute généralisation méthodologiquement risquée.

Dans cette logique, les réformes administratives s'inscrivent dans un contexte d'instabilité où l'avenir institutionnel est largement ouvert, mais paradoxalement contraint par l'héritage des régimes antérieurs. Ce mémoire s'intéresse à la dynamique de ces réformes, en analysant les tensions entre volontarisme politique et résistances institutionnelles, entre stratégies d'acteurs et logiques historiques. En mobilisant les réflexions des auteurs comme Dobry, notamment la critique des approches trop linéaires de la transitologie, et le concept de trajectoires de réformes, nous chercherons à comprendre comment ces réformes se construisent dans l'incertitude, souvent à travers des bifurcations inattendues. L'objectif est de montrer que les réformes administratives, loin d'être de simples instruments de modernisation, participent pleinement à la structuration des régimes démocratiques émergents, tout en étant soumises à des contraintes de dépendance au sentier qui en façonnent le cours et les effets. Le cas du système judiciaire d'Haïti (2005-2022) servira de terrain pour éclairer cette question.

Haïti a connu par le passé plusieurs gouvernements autoritaires jusqu'en 1986 marquant la fin de la dictature trentenaire des Duvalier. À partir de 1983, un mouvement revendicatif

contre l'oppression et en faveur de la démocratie a éclaté pour réclamer une meilleure gestion de l'État et des services publics (Deshommes, 2004, p. 15). Mais le pôle étatique (national ou local) n'a pas suivi car l'État n'a pas assumé ses responsabilités de pourvoir à l'intérêt public par une gouvernance institutionnelle adéquate, par la fourniture de services et par le développement d'infrastructures susceptibles de favoriser l'aménagement des conditions de création de richesses et l'établissement d'un État de droit (Saint-Natus, 2018, p. 7). Les manifestations populaires et les revendications citoyennes en faveur d'un nouveau projet de société ont été les motivations premières des constituants dans l'adoption de la constitution de 1987, 22^{ème} constitution de la République d'Haïti, et le choix du régime politique actuel dit démocratique. Le Bilan Commun de Pays, rapport réalisé au début de la décennie 2000 par le Bureau du Premier Ministre haïtien en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), précise que la Constitution a établi cinq piliers sur lesquels le nouvel État haïtien doit reposer : trois pouvoirs indépendants, dont l'Exécutif, le Législatif, le Judiciaire comme fondement essentiel de l'organisation de l'État (article 59-1 de la Constitution de 1987), ainsi que les institutions décentralisées et les institutions indépendantes¹. Cette constitution a clairement établi, selon la théorie politique de séparation des pouvoirs de Montesquieu, que le pouvoir judiciaire est indépendant des deux autres pouvoirs politiques (législatif et exécutif) de l'État. De plus, le décret du 22 août 1995 sur l'organisation judiciaire, la loi du 13 novembre 2007 portant création et fonctionnement du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) et celle du 27 novembre 2007 relative au statut de la magistrature renforcent en théorie mais non en fait l'indépendance du pouvoir judiciaire.

Plus précisément, en vue d'arriver à une justice renforcée et indépendante, beaucoup de luttes et mouvements des acteurs judiciaires et de la société civile ont abouti à des réformes positives en ce sens. Après une tentative avortée en 2005, le CSPJ a été créé en 2007 dans la perspective d'une rupture de la subordination du pouvoir judiciaire au pouvoir exécutif. C'est d'ailleurs en fonction de cette date que la référence temporelle du sujet à l'étude a été établie.

¹ Haïti, 2000. Bilan Commun de Pays, Bureau du Premier ministre, Port-au-Prince [document inédit].

À la faveur de l'amendement constitutionnel de 2011, le CSPJ a été intégré dans la Constitution comme organe d'administration et de contrôle du pouvoir judiciaire. Mais ce pouvoir administratif est partagé avec le ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP). Les cours et tribunaux où siègent les magistrats assis sont à la charge du CSPJ et les parquets occupés par les magistrats debout ainsi que les autres catégories d'employés sont à la charge du ministère de la Justice. Si ce mécanisme dyarchique de gouvernance du système judiciaire laissait penser que les justiciables auraient accès à de meilleurs traitements en ce qui a trait du service public de la justice, la réalité prouve le contraire. Dans un rapport d'étude sur la gouvernance judiciaire en Haïti en temps de crise sécuritaire et politique (2013-2023), l'organisation militante des droits humaines, l'OCNH (Organisation des citoyens pour une nouvelle Haïti), illustre cet état de fait par l'augmentation exponentielle des dossiers, toutes matières confondues, en attente de jugement devant les cours et les tribunaux du pays, et dénonce le caractère paradoxal de la justice qui est injuste envers les citoyens car beaucoup d'individus à qui sont reprochés des faits infractionnels sont en situation de détention provisoire excessive ayant pour conséquence une surpopulation carcérale et qu'ils n'ont pas l'opportunité d'être jugés par un tribunal compétent et impartial (OCNH, 2024, p. 12). Dans un rapport soumis au Conseil de sécurité, le secrétaire général des Nations Unies déclare, au paragraphe 34, que «pour un taux d'occupation global estimé à 294% [...], les prisons haïtiennes restent surpeuplées, insalubres et mal entretenues» (BINUH, 2022, p. 7). Par exemple, sur les 11 788 détenus dénombrés au 28 septembre 2022 dans tout le pays, 9 861 de ces détenus, soit 83,7%, étaient en attente de jugement poursuit le rapport. Cette situation est très loin des valeurs prônées par la justice comme concept et comme service public.

Selon Guigou (1998, p. 13), la justice est « un service public parce que l'idée même de service public est liée à l'idée de justice ». Pour cette autrice, le concept de service public de la justice est construit à partir de deux valeurs : l'idéal de justice d'une part et la conception de service public d'autre part. Cette dernière valeur renvoie à la théorie du service public qui est garantie par la légitimation de l'action de l'État et de ses limites et à la construction d'un cadre légal propre à l'administration publique (le droit administratif) et à l'émergence du juge administratif pour le règlement des contentieux. Cette légitimité du service public vise la

satisfaction des citoyens et la prise en charge par l'État des interventions d'intérêt général. Le service public doit être organisé selon des règles impersonnelles et impartiales et des principes connus (Bezes, 2007, p. 10).

La théorie du service public que les travaux du publiciste Louis Roland ont contribué à mettre en relief repose sur trois grands principes de fonctionnement et d'organisation : les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité (Burgelin, 1998, p. 79). Ces principes s'appliquent indiscutablement à tous les services publics, quelle que soit la forme. C'est donc le cas de la justice comme service public en dépit de son caractère particulier. Le principe d'égalité signifie que dans des situations identiques face à la justice, les citoyens doivent être traités de la même manière et avoir accès aux mêmes services (Hourquebie, 2013, p. 20). Le principe de continuité prône un fonctionnement sans interruption de la justice afin d'éviter que les usagers se trouvent face à un déni justice. Le principe d'adaptabilité ou de mutabilité de la justice est un appel aux nécessaires changements organisationnels et aux évolutions. Toute analyse du système judiciaire haïtien revient à mettre en lumière le service public de la justice consistant à évaluer la justice à l'aune des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité dans la période considérée. Par rapport à ces principes, le constat est clair : la justice haïtienne fait face à des crises et dysfonctionnements.

Il faut dire que la période considérée (2005-2022) a connu plusieurs processus de transitions politiques et démocratiques et est marquée par des événements sociopolitiques difficiles conduisant le pays à une situation de crise et d'instabilité quasi permanente. La présence des missions onusiennes en Haïti de 2004 à nos jours, de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation d'Haïti (MINUSTAH) au Bureau des Nations Unies en Haïti (BINUH), en passant par la Mission des Nations Unies pour la justice en Haïti (MINUJUSTH), en est un parfait témoignage. L'un des points communs de toutes ces missions est le renforcement de l'État de droit et des institutions judiciaires. Haïti, État unitaire décentralisé, fonctionne suivant deux ordres de juridiction : l'ordre judiciaire et l'ordre administratif. Cependant, les cours et tribunaux de l'ordre judiciaire constituent le pouvoir judiciaire (art. 173 de la constitution). La Constitution et les lois régissant le fonctionnement et l'organisation de la justice insistent sur le caractère permanent de la justice comme service public. C'est en ce

sens que la loi du 27 novembre 2007 portant sur le statut de la Magistrature en son article 55 prévoit l'importance de la continuité du service public de la justice qui ne doit subir aucune altération.

Ce mémoire propose d'abord une problématique et une question générale de recherche (chapitre 1). Il précise ensuite les questions de recherche et en justifie la pertinence (chapitre 2) et il développe la méthode de recherche utilisée pour conduire ce travail (chapitre 3). Il présente les résultats issus des analyses des informations collectées au cours de la phase précédente et en discute (chapitre 4). Enfin, il traite des limites de la recherche et des pistes à explorer pour poursuivre la réflexion (conclusion).

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans les études politiques et administratives contemporaines, la question des réformes de l'appareil d'État en contexte de transition politique et démocratique ou « l'interdépendance entre les dynamiques de démocratisation et la bureaucratisation de l'État » (Bezes, 2007, p. 9) occupe une place grandissante. Cette période, marquée par des mutations systémiques profondes – qu'il s'agisse de transitions politiques et démocratiques, de sorties de conflit, des accords de paix, de réformes post-coloniales ou de reconfigurations étatiques –, constitue des moments critiques de redistribution de pouvoir et de reconfiguration institutionnelle. Pourtant, les réformes administratives menées dans ces contextes sont trop souvent perçues par les tenants de « transitologie » au sens conceptuel de Dobry (2000, p. 585) comme des ingénieries neutres, déconnectées des enjeux politiques, sociaux et historiques dans lesquels elles s'insèrent. Il s'agit, pour Guilhot et Schmitter (2000, p. 615), d'une réflexion théorique globale permettant de penser les réformes administratives en contexte de transition politique et démocratique comme des processus à la fois conflictuels, contingents et fortement traversés par des rapports de pouvoir. Les deux dynamiques, à savoir les transitions politiques et démocratiques et les réformes des systèmes administratifs, sont indissociables et constitutives d'un certain « ordre politique » au sein duquel se sont établies des coalitions de soutien, des processus de légitimation et des capacités de gouvernance et d'exercice du pouvoir (Bezes, 2007, p. 10).

1.1. La transition politique et démocratique : dilemmes et égarements des États

L'utilisation du concept de transition politique et démocratique est évocatrice d'une démocratie en mouvement et inachevée (Fregosi, 2011). Les fondateurs de l'école de la transition comme O'Donnell, Schmitter, Huntington, Przeworski, ou Whitehead s'intéressaient « aux modalités et à la nature du changement de régime, en mettant l'accent sur les acteurs, leurs ressources et rapports de force » (Dufy et Thiriot, 2013, p. 23). Dans cette perspective, Samuel Huntington propose une périodisation de la transition politique et démocratique et développe un modèle qui explique de quelle manière les pays du monde, par vagues successives de démocratisation, sont arrivés progressivement à établir un système politique démocratique, en prenant comme modèle les États-Unis comme premier pays ayant

atteint cet objectif au début du 19^e siècle (Boisard et Vargas, 2018). Au sens de Huntington, cité par Dufy et Thiriot, une vague de démocratisation est une série de transitions politiques vers la démocratie qui s'est produite à un moment donné de l'histoire d'un pays. L'auteur distingue trois vagues de démocratisation. La première vague de démocratisation (1828-1926) est l'aboutissement des idéaux des révolutions française et américaine, la deuxième vague (1943-1962) est surtout marquée par la mise en place des systèmes démocratiques dans les pays qui ont perdu la deuxième guerre mondiale et la troisième vague, de 1974 à nos jours, est caractérisée par l'instauration de la démocratie dans les pays fraîchement décolonisés, les pays de l'Europe du Sud, de l'Amérique latine et des Caraïbes.

La transition politique et démocratique est définie d'une manière très simple par O'Donnell et Schmitter (1986) comme étant le développement d'un processus politique qui vise de passer d'un régime non démocratique (RND) à l'instauration d'un régime démocratique ainsi que la probabilité d'un mouvement inverse plus tard (Chinchilla, 1998, p. 30). Théoriquement, les transitions se divisent, selon ces auteurs, en trois étapes qui sont (a) la libéralisation du régime non démocratique (RND), (b) le processus de démocratisation et (c) la consolidation démocratique. Cependant, plusieurs auteurs précisent que la démocratisation ne suit pas obligatoirement la libéralisation. Plusieurs autres formes ou divisions des transitions démocratiques ont été identifiées par d'autres auteurs. C'est le cas, par exemple, de Huntington, cité par Dufy et Thiriot (2013), qui identifie trois types de transitions qui sont (1) les transformations, (2) les remplacements et (3) transplacements (une forme hybride des deux premiers) ou de Linz (1990, p. 150) qui parle de la « reforma » (transition progressive encouragée par l'élite autoritaire) et la « ruptura » (abandon complet du régime par les opposants) comme formes de transitions. Les transitions démocratiques peuvent être initiées par plusieurs moyens comme le pacte politique, la négociation de paix, les impositions, les réformes, le contrat social constitutionnel, la révolution, les revendications populaires et tant d'autres.

Si on retient la division de Schmitter cité par Chinchilla (1998, p. 30), la démocratie est adéquatement atteinte dans un pays au terme du processus de consolidation caractérisé par la stabilité des systèmes en place. Pour Lemieux (2017, p. 164), l'une des meilleures définitions

de la démocratie a été proposée par Schattschneider dans son ouvrage *The Semisovereign People* pour qui la démocratie est un « système politique compétitif où des leaders élus et leurs organisations, responsables devant l'électorat, politisent des problèmes et en popularisent les voies de solution, de façon à ce que les citoyens puissent participer aux décisions qui les concernent ». Une deuxième définition à considérer est celle qui est proposée par Schumpeter et à laquelle s'est ralliée, selon Éthier (2008, p. 193), la majorité des chercheurs :

[...] au vingtième siècle, un système politique est démocratique lorsque ses principaux décideurs sont choisis lors d'élections justes, honnêtes et périodiques, qui autorisent tous les citoyens adultes à voter et qui permettent aux candidats d'être en libre compétition pour l'obtention des suffrages. Cette définition englobe les deux dimensions qui selon Robert Dahl caractérisent une polyarchie, c'est-à-dire, la participation et la contestation. Elle implique également la reconnaissance effective des libertés civiles et politiques – libertés d'expression, de publication et d'association – qui sont nécessaires au débat politique et à la conduite d'une campagne électorale.

L'analyse de ces deux définitions nous amène à conclure qu'un système est dit démocratique lorsqu'il garantit un nombre de standards minimal comme des élections régulières, libres et acceptées, le pluralisme idéologique et le multipartisme, les possibilités d'alternances, la liberté d'opinion et d'association, l'État de droit, des conditions égales de compétition politique pour tous et l'équité procédurale, entre autres choses. De ce fait, par opposition aux systèmes démocratiques consolidés et stables, la transition politique et démocratique est généralement caractérisée par l'instabilité et la discontinuité avec des dirigeants souvent dépourvus de légitimité. Lorsque des réformes identiques sont initiées dans les systèmes démocratiques ou transitionnels, la trajectoire peut être probablement différente ainsi que ses effets de transformation.

1.2. Réformer l'administration en contexte de transition : un objet politique et sociologique

Les réformes administratives sont souvent investies d'une forte charge normative au point qu'elles sont souvent matérialisées initialement par des textes législatifs. Après des chocs

sociaux et politiques et pour atteindre la phase de consolidation, on leur assigne souvent la mission de restaurer la capacité de l'État, d'instaurer l'État de droit, de revenir à la normalité institutionnelle, et de garantir la performance et la transparence de l'action publique (Guilhot et Schmitter, 2000, p. 619). Qualifiée de trajectoires historiques typiques (Dobry, 2000, p. 587) jusqu'à la consolidation de la démocratie, cette vision technocratique, fréquemment promue par les institutions internationales comme la banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), tend à dépolitiser les transformations administratives, en occultant le fait qu'elles sont aussi des instruments de recomposition du pouvoir.

Dans une perspective inspirée de la sociologie historique de l'État, Bezes (2007, p. 11) rappelle que les réformes administratives, loin d'être de simples adaptations techniques, s'inscrivent dans des luttes d'appropriation symbolique et matérielle de l'appareil d'État. Elles répondent à des logiques d'alliance, de stabilisation, de clientélisme ou de légitimation. En ce sens, toute réforme est à la fois produit et vecteur de rapports de pouvoir. Cette approche rejoint les travaux de Evans (1995) sur l'« autonomie enracinée » de l'État, ou encore ceux de Geddes (1994), qui démontrent comment les réformes institutionnelles sont conditionnées par la structure des intérêts politiques et l'inégalité de pouvoir entre acteurs.

Les réformes des systèmes administratifs dans les transitions politiques et démocratiques ont été longtemps considérées comme un point aveugle des recherches de « transitologie » (Bezes, 2007, p. 12). La « mise en forme » des systèmes administratifs n'a pas eu la même attention que les éléments politiques dans les études empiriques. En général, les analystes et les chercheurs des transitions/consolidations démocratiques ont souvent privilégié « les facteurs explicatifs politiques et économiques au détriment des facteurs administratifs » (Bezes, 2007, p. 12). Pour l'auteur, ils se sont intéressés aussi aux influences d'autres variables explicatives comme les inégalités et le développement socio-économique, les droits humains, les crises budgétaires et fiscales ainsi que les pressions internationales. Pourtant, poursuit-il, les enjeux des systèmes administratifs sont souvent les causes de ces processus de changement et sont considérés comme un trait-d'union entre les régimes passé et à venir dans la perspective d'une transition politique et démocratique vers la consolidation.

Dans les pays en développement, la structure des intérêts politiques met en place des réseaux clientélistes au sein des administrations publiques afin de fidéliser leurs bases électorales et est, par voie de conséquence, défavorable aux réformes des systèmes administratifs dans le sens d'une plus grande autonomie, d'une réelle professionnalisation et d'une plus forte impartialité (Bezes, 2007, p. 14). Dans la logique du développement et de la coopération internationale, des organisations internationales comme la banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) se sont alignées sur la position des acteurs politiques en accordant peu d'importance aux structures administratives de l'État. L'idée d'un État minimal et la critique de fonctionnaires jugés corrompus et inefficaces ont longtemps constitué leur leitmotiv et se sont manifestés à travers le « consensus de Washington » et leurs plans d'ajustements structurels à la fin du siècle dernier (Bezes, 2007, p. 15). Les États du Sud étaient assujettis aux obligations de ces orientations pour pouvoir passer au guichet international de financement et de crédit. En somme, ces organisations internationales ont structuré leurs doctrines et leurs interventions à travers des paradigmes successifs et évolutifs, notamment, dans la promotion d'un État « développementaliste modernisateur » (1960-1975) porté par ses élites et le choix plus tard d'un modèle centré sur le secteur privé et d'un État minimaliste dans un tournant néolibéral classique (1975-1992). Face aux échecs cuisants conduisant à l'affaiblissement des institutions publiques et aux critiques virulentes de ces modèles, les tenants de ces doctrines et les organisations internationales redécouvrent la nécessité de renforcer et de rebâtir, à partir des années 1990, des administrations publiques bureaucratiques de type wébérien à travers des réformes dans une perspective paradigmatique de bonne gouvernance (Hibou, 1998, p. 58).

1.3. Tensions entre paradigmes réformateurs : bureaucratie wébérienne, nouvelle gestion publique et nouvelle gouvernance publique

L'évolution des doctrines et croyances met en évidence trois paradigmes principaux qui orientent les réformes de l'administration publique contemporaine : le modèle bureaucratique wébérien, les logiques du nouveau management public (NMP) et l'idéal de gouvernance démocratique. Cette réalité a influencé les transitions politiques et démocratiques des États ces dernières décennies et est clairement argumentée par Bezes (2007, p. 16) lorsqu'il avance

que « la première caractéristique frappante de ces politiques dans les processus de démocratisation des années 1990-2000 tient à la concurrence des paradigmes qui les alimentent et à leurs contradictions, dans leurs principes et dans leurs effets ». Il parle d'ailleurs de l'ambiguïté des reformatages administratifs qui utilisent les outils du NMP pour construire des bureaucraties wébériennes.

Le paradigme bureaucratique repose sur la spécialisation, l'expertise, l'autonomie, la hiérarchie, la méritocratie et la formalisation des règles et des procédures (Charbonneau, 2017, p. 407). Il constitue, selon Weber, une condition de l'État moderne. Il est aussi considéré comme un fondement de la démocratie, car il garantit l'équité et l'impartialité du traitement administratif. Pour citer Saint-Martin (2008, p. 148), « la bureaucratie est indispensable à la démocratie. Entre l'une et l'autre, tout est question d'équilibre ». Largement critiquées dans les années 1970-1980 comme étant un système inefficace et inadapté, les règles édictées par le modèle rationnel-légal de l'administration bureaucratique ont été revalorisées et utilisées comme un répertoire de réforme des systèmes administratifs dans les processus de transitions politiques et démocratiques (Bezes, 2007, p. 17). La lourdeur administrative, l'inefficacité des services publics, l'immobilisme institutionnel, le gaspillage des ressources et les procédures excessives sont, entre autres, les principaux reproches faits à la bureaucratie wébérienne et ceux-ci ont ouvert la voie au développement du NMP (Charbonneau, 2017, p. 409).

Le NMP, qui a émergé dans les années 1980 comme un remède aux maux des bureaucraties wébériennes, vise la rationalisation des dépenses publiques, la réduction des coûts et des délais, la responsabilisation des agents, la concurrence et la gestion par les résultats (Hood, 1991, p. 4 ; Pollitt et Bouckaert, 2004, p. 126). Toujours selon Bezes (2007, p. 17), ce paradigme, développé dans les démocraties occidentales, a été exporté vers les pays en transition sans toujours prendre en compte les spécificités institutionnelles locales. Sous le haut patronage des organisations de financement et de coopération internationale, la rhétorique du NMP a gagné en popularité et a engendré une vague de réformes sous le label de ce nouveau paradigme. Ce répertoire a alimenté les réformes des États engagés dans les processus de démocratisation en Europe de l'Est, en Afrique, en Amérique latine et dans les

Caraïbes. Mais, à l'image du modèle wébérien, les usages du NMP sont lourds d'ambiguïtés et ont été critiqués pour son inadéquation aux contextes institutionnels qu'il est appelé à réformer et génère des impondérables dans la phase de mise en œuvre (Bezes, 2007, p. 17).

Enfin, la gouvernance démocratique dans sa conception récente insiste sur la participation citoyenne, la transparence, la redevabilité et l'inclusion dans les processus de décision. Elle constitue une réaction aux excès managériaux du NMP, un retour prudent aux bureaucraties wébériennes, et cherche à reconstruire la confiance dans les institutions. En ce sens, Osborne (2006, p. 381) reprend le fil du NMP, dominant à partir des années 1980, pour introduire une nouvelle phase dans l'évolution des paradigmes de la gestion publique : la nouvelle gouvernance publique (NGP) axée sur la collaboration, la pluralité et les réseaux. Il suggère que le NMP est un stade transitoire entre l'administration publique bureaucratique et la NGP.

Ces trois paradigmes ne sont pas nécessairement compatibles. Dans les faits, les réformes en contexte de transition politique et démocratique mobilisent souvent simultanément ces logiques contradictoires, créant ainsi des hybrides institutionnels peu stables (Bezes, 2007, p. 21). C'est ce que Dobry (2000, p. 587) appelle les voies incertaines de la transitologie et pour lesquelles il encourage une phase de consolidation démocratique en dehors des héritages du passé. C'est pourquoi Osborne (2006, p. 382) présente la NGP comme un paradigme plus adapté à la complexité et aux enjeux des sociétés modernes, fondé sur la coopération, la coproduction et la gouvernance par réseaux.

1.4. Le poids des héritages : entre contraintes structurelles et capacité d'agencement

Une lecture critique des réformes dans les pays du Sud comme Haïti conduit à s'interroger sur une double fonction les caractérisant. D'une part, elles sont présentées comme des instruments de modernisation et de construction de capacités. D'autre part, elles sont mobilisées pour renforcer la position des acteurs dominants, pour reconfigurer les alliances politiques ou pour satisfaire les exigences des bailleurs de fonds. Les recherches de Falletti (2005, p. 330), dans une perspective de dépendance au sentier, montrent que les séquences temporelles des réformes (par exemple, les types de décentralisation) révèlent les stratégies politiques sous-jacentes dans les transitions démocratiques. D'autres auteurs, comme Hibou

(1998, p. 152), insistent sur l'instrumentalisation des normes internationales de réforme pour réaffirmer une légitimité externe, souvent au détriment de la cohérence interne des institutions.

Dans tous les cas, les trajectoires de réformes ne partent jamais d'une page blanche. Les systèmes administratifs hérités – coloniaux, autoritaires, clientélistes ou centralisés – continuent à structurer les comportements, les routines, les alliances et les représentations. Les logiques d'appropriation du passé par les acteurs réformateurs sont donc centrales. Dans cette perspective, les contributions de Bezes (2007, p. 27) mettent en évidence la résilience des institutions administratives face au changement. Les réformes dans les transitions politiques et démocratiques n'abolissent pas les structures antérieures : elles s'y superposent, les contournent ou les instrumentalisent poursuit-il. En définitive, penser les réformes administratives en période de transition exige une approche multidimensionnelle, attentive aux jeux d'acteurs, aux idéologies circulantes, aux contraintes historiques et aux configurations institutionnelles. À la lumière de ces considérations, la problématique de la construction de l'ordre politique et administratif dans les processus de démocratisation et les sociétés en recomposition constitue un enjeu de taille pour les États fragiles et en développement.

1.5. Les réformes judiciaires et la transition politique et démocratique : le paradoxe haïtien

Depuis son indépendance en 1804, Haïti connaît un parcours politique et une histoire institutionnelle marqués par l'instabilité, les crises socio-politiques et les interventions étrangères. L'appareil judiciaire haïtien, calqué sur le système français et censé incarner l'État de droit et garantir la protection des droits fondamentaux, s'est trouvé au cœur de cette tourmente, souvent critiqué pour sa faiblesse structurelle, sa subordination à l'exécutif et son incapacité à répondre aux besoins de justice de la population (Pierre, 2007, p. 128). Les différentes tentatives de réformes judiciaires par les pouvoirs publics et ses partenaires internationaux, notamment depuis les années 2000, traduisent cette volonté récurrente de refonder l'appareil judiciaire pour en faire une institution indépendante, efficace et crédible au sens du chapitre IV du titre IV de la Constitution haïtienne de 1987. L'adoption de cette

dernière constitution en 1987 a fait naître un nouveau régime politique et visait à faire passer l'État haïtien d'un régime dictatorial à un système axé sur la démocratie libérale assorti d'une période de transition. Toutefois, cette période de transition politique et démocratique devient quasi permanente à la faveur de crises institutionnelles cycliques et, dans ce contexte, ces réformes peinent à produire les effets escomptés. Il devient alors essentiel de s'interroger sur la trajectoire des réformes judiciaires entreprises en Haïti à partir des années 2000 et sur les facteurs qui expliquent la difficulté d'implantation et de pérennisation.

Au début des années 2000, Haïti s'engouffre dans une crise politique et électorale que Sauveur Pierre Étienne (2024, p. 144) qualifie de « coup d'État par les urnes ou de hold-up électoral » et plonge le pays dans une nouvelle phase de transition politique après le départ de Jean-Bertrand Aristide le 29 février 2004. Cette période ouvre la voie à des initiatives de réformes dans plusieurs secteurs, dont celui de la justice. Sous la pression conjointe des acteurs politiques, des bailleurs de fonds internationaux, de la société civile et de certains segments de l'appareil étatique, un ensemble de mesures est envisagé pour moderniser le système judiciaire haïtien. La mise en place de la Commission de réforme du droit et des codes de lois pour remplacer ceux en vigueur en Haïti depuis le 19^e siècle jusqu'à aujourd'hui avec de légères modifications, ainsi que la première tentative de création du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) par décret présidentiel en 2005 (réforme qui a été remise en cause pour manque de légitimité et reprise par la loi de 2007 portant sa création effective), apparaissent alors comme des jalons importants de ce processus. Mais ces réformes surviennent dans un climat de précarité institutionnelle, où les pouvoirs publics peinent à garantir la stabilité politique et à faire fonctionner les institutions constitutionnelles. Pour illustrer l'ampleur de la crise, citons le fait que le pouvoir législatif était inopérant, le pouvoir exécutif était assuré par des responsables non élus (le Président de la Cour de cassation comme Président de la république et un Premier ministre, fonctionnaire venant directement de l'ONU) et le Conseil de sécurité des Nations Unies, par la résolution 1542(2004), avait

dépêché une mission de maintien de paix en Haïti, la MINUSTAH (Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti), en vertu du chapitre VII de la charte des Nations Unies².

Dans ce contexte de transition, la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti s'inscrit dans une dynamique paradoxale. D'une part, elle est présentée comme indispensable au rétablissement de l'État de droit, au retour à la normalité institutionnelle et à la consolidation démocratique ; d'autre part, elle se heurte à des déficits de légitimité et des résistances multiples, tant au sein des institutions publiques que de la part de certains groupes d'intérêts. La judiciarisation croissante de la vie politique, les pratiques clientélistes, l'impunité, et la faiblesse des moyens financiers et matériels accordés au système judiciaire contribuent à freiner l'implantation des réformes. De nombreux travaux académiques et rapports d'organisations internationales soulignent ainsi l'organisation défaillante de l'administration judiciaire, la persistance de dysfonctionnements majeurs dans le système pénal haïtien, marquée par la détention préventive excessive, la vétusté des infrastructures judiciaires, la surpopulation carcérale et le déficit chronique de personnel qualifié (Human Rights Watch, 2019 ; International Crisis Group, 2021).

Au-delà de ces obstacles structurels, la question de l'appropriation locale des réformes apparaît également comme un enjeu crucial. Les réformes judiciaires impulsées en Haïti entre 2005 et 2022 ont souvent été conçues avec l'appui ou sous l'influence d'acteurs extérieurs — qu'il s'agisse de la MINUSTAH ou ses missions remplaçantes (MINUJUST et BINUH)³, des partenaires techniques et financiers spécialisés dans la gouvernance. Cette configuration a pu conduire à des visions antagoniques des réformes ou encore à un décalage entre les

² Les chapitres VI et VII de la charte des Nations Unies forment le socle du système de sécurité collective établis par les États membres. Cependant, le chapitre VII est utilisé lorsqu'un pays ou une région représente une menace pour la paix et la sécurité de sa région ou du monde et autorise le Conseil de sécurité à utiliser tous les moyens nécessaires, y compris la force militaire (maintien de paix), pour rétablir la stabilité et la paix.

³ La MINUSTAH (30 avril 2004 au 15 octobre 2017) a été remplacée par la MINUJUSTH marquée par une forte baisse de la composante militaire (16 octobre 2017 à 15 octobre 2019) et la MINUJUSTH a été remplacée par une composante civile, la BINUH (15 octobre 2019 à date). En somme, ce sont 21 années de mission ininterrompue des Nations Unies en Haïti, preuve du symptôme de la transition à n'en plus finir.

priorités définies au niveau international et les attentes réelles des acteurs haïtiens. Dans ce cadre, plusieurs analystes dénoncent une réforme « technocratique » qui peine à prendre en compte les logiques sociales, culturelles et politiques locales qui régissent les rapports à la justice en Haïti (Dupuy, 2014, p. 452 ; Kolbe et Muggah, 2011, p. 187).

Par ailleurs, l'analyse des réformes entreprises en Haïti entre 2005 et 2022 permet de constater une certaine discontinuité dans les approches et les priorités qui s'explique par l'instabilité politique et les changements récurrents des gouvernements. Alors que certaines réformes ont ciblé la modernisation des textes de loi et l'amélioration de l'administration judiciaire, d'autres se sont focalisées sur la lutte contre la corruption ou la déjudiciarisation des conflits mineurs. Cette absence de vision stratégique cohérente et soutenue à moyen et long terme a contribué à la fragmentation du processus de réformes (séquences de réformes), limitant ainsi son efficacité globale. Selon un rapport du PNUD (2017, p. 16), le manque de coordination entre les différents acteurs du secteur judiciaire en Haïti, pris dans sa globalité, constitue l'un des principaux obstacles à la réussite des réformes entreprises. Cette problématique nous amène à poser la question générale de recherche suivante : dans quelle mesure les réformes judiciaires mises en œuvre en Haïti entre 2005 et 2022 peuvent-elles être considérées comme une réussite ou un échec en matière de transformation du système judiciaire ?

Cette question mérite d'être précisée avant d'être opérationnalisée dans le cadre conceptuel. Poser l'enjeu en termes de réussite ou d'échec ne doit pas laisser croire que ce mémoire cherche à rendre un jugement tranché sur les réformes judiciaires haïtiennes. L'intérêt de la recherche réside plutôt dans l'explication du degré et des modalités de transformation effectivement observés, ainsi que dans l'identification des dynamiques qui en ont façonné les résultats. C'est dans cette perspective explicative que s'inscrivent les questions spécifiques développées dans le cadre conceptuel.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

Pour aborder cette question de recherche générale, ce travail s'appuie sur deux concepts clés qu'il convient d'opérationnaliser : (1) la trajectoire de réformes et (2) les jeux de pouvoir. La construction conceptuelle de la notion de trajectoire de réformes mobilise plusieurs autres théories, notamment : la théorie du néo-institutionnalisme historique et la théorie de la dépendance au sentier (*path dependence*). Nous allons donc présenter les deux théories comme prémices sur lesquelles sera opérationnalisé le concept de trajectoire de réformes.

Les effets de transformation des réformes donnent souvent lieu à des changements structurels des organisations publiques. C'est en ce sens que la théorie des configurations structurelles de Mintzberg est utilisée pour analyser et pour expliquer les institutions judiciaires réformées à la fin de la trajectoire, soit à la borne temporelle d'aboutissement.

2.1. Le néo-institutionnalisme historique

Portés par des chercheurs anglo-saxons, les deux dimensions de l'intitulé de ce courant théorique est le poids des **institutions** et le rôle de l'**histoire** (Maillard et Kübler, 2015, p. 140-141). Depuis Aristote jusqu'à aujourd'hui, le principe clé des théories institutionnalistes est que : « la structure des institutions politiques façonne ce que les gouvernements font et comment ils le font » (Steinmo, 2019, p. 162). Autrement dit, c'est la structuration et l'organisation du pouvoir politique qui explique les choix, les orientations et les contenus des politiques publiques. Le néo-institutionnalisme historique émerge dans les années 1980 et est popularisé en 1990, en réaction à la montée des théories rationalistes et des approches comportementalistes qui avaient une vision réductionniste du rôle des institutions dans les dynamiques politiques et sociales. Les tenants de cette école, tels que Theda Skocpol, Paul Pierson et Kathleen Thelen, mettent en avant l'idée que les institutions structurent les comportements des acteurs, mais que ces structures sont elles-mêmes façonnées par des processus historiques complexes. Les institutions sont d'abord et avant tout des règles (Maillard et Kübler, 2015, p. 142). En fait, le néo-institutionnalisme historique adopte une

perspective **multi-niveaux**, examinant les interactions entre les institutions formelles (lois, constitutions) et informelles (normes comportementales, pratiques sociales). Ainsi, Steinmo (2019, p. 162) précise que « les institutions (les règles) désignent les acteurs qui participent aux décisions politiques, leur rôle respectif et même la façon dont ils doivent se comporter dans le processus politique ». En définitive, cela sous-tend que les institutions peuvent modeler la façon dont les acteurs perçoivent ou comprennent leurs propres intérêts.

Dans sa dimension historique, le néo-institutionnalisme analyse aussi comment les changements à long terme tels que les guerres, les crises économiques, les réformes publiques ou les mouvements sociaux modifient les structures institutionnelles. Il considère que les politiques passées ont un effet sur les choix présents, que les choix faits à un instant t ont également des effets à un instant $t+1$ (Maillard et Kübler, 2015, p. 141). Cette réalité historique est d'ailleurs problématisée par le concept de « dépendance au sentier » ou par ce que Pierson (1994, p. 9) appelle les effets retours (*policy feedback*). L'approche historique du néo-institutionnalisme se focalise sur l'importance des **contextes temporels et séquentiels** dans lesquels les institutions sont établies et transformées. Contrairement au néo-institutionnalisme du choix rationnel qui privilégie une approche déductive des phénomènes sociaux, les auteurs de l'institutionnalisme historique sont généralement plus inductifs en tentant d'expliquer un phénomène social spécifique en ayant recours aux outils institutionnalistes (Maillard et Kübler, 2015, p. 142). Ils s'intéressent donc aux cas particuliers, importants et relativement rares (Steinmo, 2019, p. 163).

Le néo-institutionnalisme historique n'échappe pas aux critiques. Certains chercheurs, comme Kay (2005) auxquels se réfèrent Maillard et Kübler (2015, p. 150), lui reprochent une tendance à se concentrer sur le passé au détriment d'explications prospectives ou des phénomènes de changement. D'autres soulignent que la dépendance au sentier peut parfois être exagérée, négligeant ainsi les capacités d'innovation et de réinterprétation des acteurs. Pour répondre à cette critique, North (1990), repris par Maillard et Kübler (2015, p. 150), avance que « la dépendance au sentier est un moyen de limiter l'éventail des choix possibles et d'inscrire le processus de prise de décision dans le temps. Ce n'est pas une histoire

d'inévitabilité dans laquelle le passé prédit nettement le futur ». Enfin, cette approche est parfois jugée trop descriptive, manquant de cadres théoriques généralisables.

Malgré ces critiques, le néo-institutionnalisme historique a grandement enrichi la compréhension des relations entre institutions et dynamiques politiques (Maillard et Kübler, 2015, p. 151). Il a permis de mettre en relief l'importance des contingences historiques, des rapports de pouvoir et des contextes socio-économiques dans la formation des politiques publiques. En intégrant les dimensions temporelles et séquentielles, cette approche offre un cadre précieux pour analyser les transformations institutionnelles à travers le temps, et représente donc, un référentiel scientifique pour étudier la trajectoire des réformes.

2.2. La dépendance au sentier (*path dependence*)

Développé dans le cadre des travaux de l'économie de l'innovation, le concept de « **dépendance au sentier** » a été transposé par Pierson en science politique et a connu véritablement un succès grandissant en matière d'analyse de politiques publiques (Maillard et Kübler, 2015, p. 148). La dépendance au sentier, associée aux travaux du néo-institutionnalisme historique, souligne comment les choix faits à des moments critiques peuvent verrouiller (*lock-in*) des trajectoires institutionnelles spécifiques en générant des dynamiques d'autorenforcement. Ce concept montre qu'il existe des effets retours positifs (*positive feedbacks*), c'est-à-dire que plus on avance dans le processus, plus il est difficile de sortir de l'alternative initialement retenue, donc, du sentier tracé. Les investissements initiaux, les expertises développées, les mécanismes de coordination établis et les effets d'anticipation liés aux leçons apprises provoquent de l'inertie institutionnelle, de la dépendance au chemin emprunté et pèsent contre d'éventuels changements d'orientation (Maillard et Kübler, 2015, p. 148).

De par leur origine économique, les processus à l'origine de la dépendance au sentier sont des mécanismes qui imposent « un choix historique de plus en plus contraignant à mesure qu'il s'inscrit dans la durée, du fait de nombreux mécanismes de rendements croissants (*increasing returns*) » (Palier, 2019, p. 190). Selon Paul Pierson (1993), cité par Bruno Palier

(2019, p. 191), les choix initiaux en matière de conception institutionnelle ont des répercussions durables sur les performances économiques et politiques. Son travail met en lumière deux éléments clés : d'une part, le fait que ces dynamiques sont peut-être encore plus fréquentes dans le domaine politique que dans l'économie, et d'autre part, la nécessité, selon lui, d'une approche systématique pour comprendre les effets de retour des politiques publiques, un aspect central des analyses néo-institutionnalistes depuis les travaux de James G. March et Hugh Heclo.

2.3. La trajectoire de réformes comme concept central de la recherche

2.3.1. Trajectoire de réformes : contenu et portée

Le développement du concept de **trajectoire de réformes** sera basé essentiellement sur les travaux de Philippe Bezes et Bruno Palier (2018) et cette section en est une synthèse. D'une part, la trajectoire des réformes est un construit scientifique qui se base sur l'hypothèse majeure de la théorie du néo-institutionnalisme historique selon laquelle les institutions façonnent les initiatives réformatrices et d'autre part, elle s'appuie méthodologiquement sur « les acquis des démarches du traçage de processus (Bezes et Palier, 2018, p. 1111). Cependant, les définitions analytique et opérationnelle de la trajectoire des réformes proposées par ces auteurs ont permis d'enrichir les travaux sur les néo-institutionnalisme historique, la dépendance au sentier et le traçage de processus et de répondre à deux limites qu'ils qualifient de « points aveugles » de ces travaux pour penser les transformations des institutions, notamment des États (p.1084). Premièrement, c'est de mettre en évidence l'inertie institutionnelle des activités réformatrices, car les travaux inspirés du courant néo-institutionnaliste historique ont négligé d'analyser les réformes elles-mêmes. Deuxièmement, bien que l'accent soit mis sur les mécanismes séquentiels (trajectoire) du changement, les travaux les plus récents n'ont pas suffisamment exploré les effets de transformations, résultats des activités réformatrices, sur les institutions publiques et leurs systèmes organisationnels.

Pour Bezes et Palier (2018, p. 1084), « une trajectoire de réformes (au pluriel) est constituée d'une succession de séquences de réformes sur la longue durée, chacune ayant des conséquences sur les suivantes, et ayant

un "effet de transformation" sur le système de politiques publiques institutionnalisées faisant l'objet de réformes [...] ».

Cette approche propose d'analyser, sur une période relativement longue, les successions de réformes sur les systèmes institutionnels mais pas une seule et unique réforme. Elle porte aussi une attention particulière aux ordonnancements des différentes dimensions des réformes et les effets de la précédente sur la suivante. De ce fait, (1) les séquences de réformes (enchainements), (2) la temporalité et (3) les mécanismes causaux, issus de la méthode du traçage de processus, constituent les fondements essentiels du concept de trajectoire de réformes. Et, la reconstitution d'une trajectoire de réformes permet d'expliquer, en plus des réformes elles-mêmes, le processus de transformation des organisations publiques et les résultats obtenus (la version transformée). Ce travail d'opérationnalisation se divise en deux parties :

- a) la première partie passe en revue les acquis du néo-institutionnalisme historique et montre la faiblesse de l'utilisation passée de la notion de trajectoire de réformes ;
- b) la deuxième partie est une proposition de sept préceptes pour conceptualiser, opérationnaliser et systématiser la notion de trajectoire de réformes. La méthode de traçage de processus sera abordée, pour sa part, dans la section méthodologique.

2.3.2. Les travaux du néo-institutionnalisme historique et les points aveugles sur le changement institutionnel

Une revue de la littérature sur les différentes recherches et théories du néo-institutionnalisme historique réalisée par Bezes et Palier (2018, p. 1084) a mis en relief les apports considérables de ceux-ci sur la compréhension que l'on a des conditions et des processus de changement, ainsi que des transformations des organisations publiques. Toutefois, les principales limites de ces travaux résident dans le fait que les réformes en soi et les trajectoires n'ont pas été étudiées en profondeur. Plusieurs approches sont examinées et analysées dans cette première étape et font ressortir plusieurs points essentiels considérés comme des angles morts de la recherche.

Ces travaux sur les réformes des organisations publiques se concentrent sur les « moments réformateurs » (p.1085) considérés isolément et sans trajectoires et sont souvent associés aux responsables politiques comme principaux acteurs. Cette vision réductionniste met à mal, d'un côté, le poids des institutions, les changements progressifs et les effets de transformation sur la durée. D'un autre côté, cette approche surestime l'impact immédiat de ces moments réformateurs et n'intègre pas la dimension progressive et cumulative des transformations institutionnelles. Plus loin, dans ses travaux, Paul Pierson (2000), souligné par Bezes, a popularisé la théorie de dépendance au sentier qui met en avant l'immobilisme des institutions et les difficultés à en modifier les fondements. Selon cette approche, les réformes ne peuvent que difficilement dévier de la destinée du chemin tracé par l'histoire des institutions ciblées qui est garantie par des acteurs imprégnés de conservatisme et qui protègent les systèmes établis, donc, le statu quo. Bezes et Palier critiquent cette vision trop rigide, qui sous-estime la capacité des réformes à produire des effets transformateurs même dans des systèmes fortement contraints et stables. Selon les travaux de Pierson, ce sont les institutions qui façonnent les réformes de par leur permanence, robustesse et histoire et non les réformes qui redéfinissent les institutions et leurs structures.

Dans la théorie du néo-institutionnalisme historique, la notion de trajectoire (employée au singulier) est « souvent devenue synonyme de sentier de dépendance » (Bezes et Palier, 2018, p. 1088). Au sens de la théorie de dépendance au sentier, la notion de trajectoire sous-tend une schématisation linéaire et uniforme du changement. Cette conception constitue un point aveugle face aux multiples transformations qui affectent les organisations publiques et leurs systèmes administratifs au point qu'elles ont été remises en cause et transformées par de nouveaux paradigmes comme le néolibéralisme et le NMP. Ces changements paradigmatiques offrent un nouveau cadre théorique pour penser les administrations publiques par le truchement de nouveaux outils et principes ainsi que de nouvelles règles. Le NMP par exemple a remis en cause la mise en œuvre des réformes de bureaucratisation de l'administration publique et certains analystes pensaient que son influence allait mettre fin au modèle wébérien. Cette vision novatrice du changement est heuristique certes mais elle

risque de ne pas permettre l'analyse adéquate des réformes elles-mêmes et de ses effets de transformation.

L'inertie institutionnelle qui est au cœur de la théorie de *dépendance au sentier* a été sévèrement critiquée et jugée excessive par plusieurs auteurs néo-institutionnalistes et, en réponse, ces derniers ont proposé des changements graduels sans trajectoire ainsi que les modalités et stratégies des acteurs y relatives. Toutefois, Bezes et Palier (2018, p. 1090) ont jugé insatisfaisante cette approche, car liée aux réformes dans lesquelles sont adoptées des stratégies de changement discret ou progressif, elle reste muette sur l'enchaînement et l'interdépendance des successions de réformes des systèmes institutionnels. Cette proposition n'arrive pas à éliminer la linéarité et reproduit les mêmes points aveugles que les travaux du néo-institutionnalisme historique. De plus, elle conduit à accorder une importance singulière aux acteurs réformateurs au détriment de la logique qui veut que les réformes soient les résultats d'alliances, de coalitions et de configurations multiples dans un cadre institutionnel et temporel donné. Cette critique introduite par Thelen et Mahoney, selon Bezes et Palier (2018), est à son tour critiquée pour son caractère cosmétique, mécanique et détaché de la réalité. Autre limite, les auteurs néo-institutionnalistes Thelen et Mahoney (cités dans Bezes et Palier, 2018), qui ont tenté de corriger les lacunes qu'ils voyaient à la théorie de la dépendance du sentier, analysent les processus de changements graduels mais ils n'étudient pas ce que deviennent les institutions réformées et encore moins les résultats obtenus. Autrement dit, les effets de transformation donnant lieux aux nouvelles configurations institutionnelles ne sont pas analysés et constituent un autre angle mort de cette approche.

Dans des travaux sur les transformations des organisations publiques, la notion de trajectoire de réforme (au singulier) a été opérationnalisée et les trajectoires ont été pensées comme des plans intentionnels sans institutions. Pollitt et Bouckaert (2018, p. 75) auxquels se réfèrent Bezes et Palier (2018, p. 1091) définissent une trajectoire de modernisation et de réforme comme «[...] un scénario intentionnel – une route que quelqu'un s'efforce de suivre. Elle va d'un point de départ (un alpha) à un lieu désiré ou un état des choses dans le futur (un oméga)». Ces auteurs vont au-delà des moments réformateurs pour mettre en lumière

l'intentionnalité de la trajectoire (en termes d'objectifs et de prévisibilité) et la stratégie associée d'une part et les incertitudes et les aléas de l'action de réforme d'autre part. Ils proposent l'utilisation de quatre directions (trajectoires) correspondant à quatre domaines clés des organisations publiques (finance et budget, ressources humaines, évolution organisationnelle et performance) pour actionner les réformes afin de passer d'organisations bureaucratiques (état initial) de type wébérien à des organisations complètement transformées au prisme des outils du nouveau management public (état final).

L'ensemble de ces travaux, en dépit de leurs limites qualifiées de points aveugles, apportent des éléments essentiels au travail de Bezes et Palier dans la construction du concept de trajectoire des réformes pris dans sa globalité. Les préceptes proposés ci-après sont des compléments aux travaux et des réponses aux différents angles morts soulevés dans les paragraphes ci-dessus.

2.3.3. La trajectoire des réformes : sept principes pour opérationnaliser et systématiser le concept

On vient de le mentionner, la notion de trajectoire de réforme (au singulier) a été utilisée mais de manière assez superficielle et lacunaire (Bezes et Palier, 2018, p. 1084). Le développement conceptuel de la trajectoire de réformes (au pluriel) par ces deux auteurs est une construction scientifique qui conserve l'hypothèse majeure du néo-institutionnalisme historique, qui utilise les acquis méthodologiques des démarches de traçage de processus et qui clarifie les différents points aveugles issus de ces travaux. Pour opérationnaliser et systématiser le concept, ils proposent sept principes qui sont interdépendants et complémentaires les uns par rapport aux autres. Ces préceptes sont expliqués ci-après.

2.3.3.1. La trajectoire de réformes : un enchainement de séquences successives de réformes

La réforme, une séquence unique, qui conduit au changement et à la transformation des institutions n'existe pas, quelle que soit son envergure. C'est pourquoi, la notion de trajectoire de réforme (au singulier) utilisée dans les travaux précédents est considérée comme lacunaire

et superficielle. Cependant, chaque réforme ou séquence d'une trajectoire de réformes doit être étudiée dans son contexte afin de déterminer sa contribution, son contenu et ses objectifs ainsi que ses liens interdépendants avec les autres séquences. Le changement institutionnel est toujours le résultat de nombreuses activités réformatrices qui se développent et s'adaptent au gré de stratégies des acteurs, de l'alternance politique, des résistances internes et des aléas externes. La juxtaposition de la notion de trajectoire à celle de réformes pour former le concept a « pour fonction d'analyser la mise en série, les enchainements, la cohérence et les effets de transformation » (Bezes et Palier, 2018, p. 1094) de l'ensemble des séquences.

L'analyse d'une trajectoire de réformes repose sur le principe de l'effet de la séquence précédente et de la sensibilité de la séquence suivante. Autrement dit, les réformes doivent être étudiées comme un continuum sur la durée. Chaque séquence est influencée par les séquences précédentes (ou la situation initiale dans le cas de la première séquence de la trajectoire) et est appelée à influencer les suivantes. Il convient d'étudier chaque séquence dans une perspective holistique afin de déterminer son impact sur le changement institutionnel et son apport aux effets de transformations observés à la fin de la trajectoire. Cette manière de penser la trajectoire de réformes nous rappelle les démarches de traçage de processus qui, dans une logique inductive, ambitionnent d'étudier les mécanismes causaux entre événements ou dans notre cas, entre séquences de réformes. Donc, étudier l'enchainement de séquences successives de réformes est une analyse temporelle et causale.

2.3.3.2. La trajectoire des réformes et l'importance des bornes temporelles

Comme le recommande les démarches de traçage de processus (*process tracing*) sur lesquelles sont construites le concept de trajectoires des réformes, l'analyse de ces dernières doit être circonscrite dans le temps en établissant des bornes temporelles de début et de fin. Ces bornes temporelles ne sont pas nécessairement des dates exactes mais des moments choisis objectivement pour réaliser l'analyse en fonction de leur importance dans le changement institutionnel et du degré de transformation des administrations publiques. Si l'histoire des systèmes institutionnels nous renseigne sur leurs fonctionnements et évolutions, la trajectoire de réformes nous permet d'analyser un segment de la vie des organisations

publiques marqué par une succession de séquences poursuivant des objectifs communs. La première borne temporelle t_1 de la trajectoire où les moments initiaux (début de la trajectoire) constituent la phase la plus importante pour identifier les enjeux, les arrangements institutionnels ciblés et les principaux acteurs réformateurs. Cette étape cruciale met en évidence le changement de paradigme qui peut avoir un effet multiplicateur ou d'entraînement sur les autres séquences et le changement institutionnel qui en résulte. Une fois identifié, les premiers éléments de réformes vont être considérés comme le début de la trajectoire. Même si ces initiatives ne donnent pas les résultats escomptés ou ont été remis en question par une nouvelle équipe gouvernementale, elles seront toujours les moments initiaux de la trajectoire car les enseignements tirés de cette étape vont influencer les prochaines séquences.

La deuxième borne temporelle t_2 de la trajectoire ou la borne de clôture (fin de la trajectoire) n'est une fin en soi puisque les systèmes institutionnels transformés vont continuer leur évolution dans le temps. Toutefois, la fin de la trajectoire ou l'analyse doit s'arrêter quelque part et oblige de choisir une borne de clôture assortie d'arguments justificatifs. Au terme de la dernière séquence étudiée, on peut analyser les résultats ou les effets de transformation ainsi que les nouvelles configurations institutionnelles obtenues. Cette borne de clôture au terme de l'analyse peut être à l'avenir la borne de départ d'une nouvelle trajectoire ou un instant quelconque dans une trajectoire plus longue. C'est pourquoi les effets de transformation observés et les conclusions tirées de cette analyse seront considérés comme partiels et évolutifs.

2.3.3.3. L'ordonnement des séquences de réformes et la temporalité causale

Analyser la trajectoire de réformes renvoie à étudier l'enchaînement de l'ensemble des séquences successives selon l'ordre d'apparition et de leurs interdépendances. L'idée d'enchaînement élimine toute forme de discontinuité dans la trajectoire et l'ordonnement des séquences de réformes permet de mettre en lumière l'influence de la séquence S_1 sur la séquence S_2 et ainsi de suite. Conséquemment, ces enchaînements permettent de retracer les liens causaux entre les séquences étudiées et pour lesquels le temps est causal. Ce principe

emprunté du traçage de processus inductif met donc l'accent sur la temporalité et l'ordre des différentes séquences et permet, en plus, d'établir l'équivalent d'une charte de Gantt de la réalisation de l'entièreté de la trajectoire sous analyse.

Dans une perspective plus générale, les interdépendances des séquences sont plutôt réactives dans le sens que la séquence S_1 influence la séquence S_2 mais aussi, la séquence S_2 peut modifier ou substituer la séquence S_1 dans une logique de mécanismes de rétroaction positive ou négative. Ce principe, nous dit Bezes et Palier (2018, p. 1099), permet fondamentalement de définir le concept de trajectoire de réformes comme « une suite temporellement ordonnée et spécifique d'un ensemble de séquences de réformes et d'évènements singuliers et contextualisés, porteurs de micro-redirections, d'embranchements, d'effets de transformation ou, au contraire, de reproduction, les séquences ayant des effets les unes sur les autres ».

2.3.3.4. La trajectoire de réformes face aux contraintes institutionnelles et le couloir évolutif des réformateurs

Le néo-institutionnalisme historique insiste sur le fait que les institutions orientent et structurent les choix et décisions des gouvernements. Et, la théorie de la dépendance au sentier s'appuie sur le postulat selon lequel les réformes vont générer des dynamiques d'autorenforcement au point qu'il sera plus difficile de s'écarter du sentier tracé quand on avance dans le processus. Ces réalités expliquent dans une large mesure l'éventualité de fortes résistances des institutions aux changements. Les enjeux de pouvoir, les acteurs-veto, les contraintes légales, les expertises développées, les technologies utilisées, les coûts associés, les effets secondaires et impondérables des réformes sont autant de facteurs qui conduisent les institutions vers la préférence de choix historiques et hérités. Se fondant sur cette approche, ce quatrième principe propose d'analyser l'influence des institutions non pas sur l'absence de changement mais surtout sur la manière de structurer ou d'orienter la trajectoire des réformes dans le temps dans une perspective généraliste et formant ainsi un « couloir » aux fins d'analyse (Bezes et Palier, 2018, p. 1100).

De ce fait, les institutions continuent de façonner les réformes mais en suivant, obligatoirement, une trajectoire commune et une régularité (la forme du couloir) attribuable aux arrangements institutionnels. Abbot, cité par Bezes et Palier (2018, p. 1101), précise d'ailleurs que la caractéristique fondamentale d'une trajectoire est son caractère d'inertie et sa capacité à absorber une importante quantité de variations mineures sans changer véritablement de direction ou de régime, ce qui « se traduit en paramètres causaux stables mais localisés ». Ce principe permet de comparer de systèmes organisationnels similaires qui ont des trajectoires de réformes assez identiques. En somme, retracer une trajectoire de réformes est une combinaison répétée de contraintes et de causalités exercée par les institutions dans la durée.

2.3.3.5. Les effets transformateurs des activités réformatrices : singularité de chaque trajectoire de réformes

Si la régularité (la forme du couloir) de la trajectoire des réformes est attribuable aux arrangements institutionnels, il arrive parfois que les activités réformatrices modifient ou même suppriment ces arrangements institutionnels, ce qui sous-tend que chaque trajectoire est une reconstruction singulière des séquences successives de réformes. Le déterminisme institutionnel façonne la trajectoire de réformes mais pas de manière absolue car certaines réformes changent de direction et génèrent des effets secondaires, donc non escomptés. Autrement dit, en exploitant la méthode de traçage de processus, il est possible de retracer certains effets de transformation résultant des activités réformatrices étudiées, mais d'autres prévisibles ou non peuvent provenir de l'enchaînement des séquences ou des conséquences collatérales d'autres réformes conduites parallèlement et qui ne sont pas dans le périmètre de l'étude.

La contribution du concept de trajectoire de réformes est d'analyser les changements multiples qui sont progressifs (séquence par séquence), cumulatifs (enchaînement des séquences) et transformatifs (résultats des réformes). Le travail de recherche empirique doit permettre d'identifier la manière dont les institutions peuvent changer, de savoir comment les changements se sont introduits, de déterminer les activités réformatrices menées et

comment elles se sont déployées et de formuler des hypothèses sur les résultats effectifs ou attendus. Il s'agit de questions auxquelles un travail de trajectoire de réformes doit répondre par des moyens méthodologiques classiques et généraux (analyse documentaire, observation, entretiens semi-dirigés) d'une part et au moyen d'une reconstitution de traçage de processus spécifique d'autre part pour expliciter les réformes successives et leur enchaînement assorties de leurs conséquences.

Dans ce cinquième principe, les auteurs présentent quatre mécanismes généraux propres aux activités réformatrices et susceptibles d'expliquer les transformations profondes des institutions :

- a) les activités réformatrices, les stratégies des réformateurs et les configurations institutionnelles complexes introduisent dans la trajectoire de la contingence et celle-ci est une source de changement ;
- b) les incohérences inhérentes à la défaillance du déterminisme institutionnel et les ambiguïtés issues de la multiplicité de logiques au sein des organisations publiques créent des fenêtres d'opportunités ouvrant ainsi la voie aux possibilités de changement ;
- c) les aléas et effets non désirés, les enchaînements et le parallélisme réformateur peuvent conduire au bout de la trajectoire à effets collatéraux de réformes et apporter de profonds changements institutionnels ;
- d) les enseignements tirés des expériences passées et de certaines séquences dans la trajectoire des réformes ont des effets d'apprentissage et influencent les dynamiques de changement institutionnel.

2.3.3.6. La trajectoire de réformes et ses résultats : effets de transformation et changement institutionnel

La trajectoire de réformes est, d'une part, la reconstitution d'un tracé complet du parcours du couloir et un inventaire exhaustif de l'ensemble des réformes ou séquences adopté et mis en œuvre et d'autre part, l'analyse approfondie des résultats des réformes ou des effets de transformation ainsi que des changements organisationnels et des nouvelles configurations

institutionnelles. Cette analyse se fait à deux niveaux : spécifique et globale. Chaque séquence ou réforme doit être analysée afin de déterminer son apport et ses impacts et au terme de la trajectoire, un deuxième niveau d'analyse globale s'impose.

Pour mesurer les effets de transformation et les changements institutionnels, on doit faire appel aux méthodes de traçage de processus, aux principes de trajectoire de réformes et à d'autres outils qualitatifs portant sur les institutions elles-mêmes. Par exemple, il faut caractériser la situation de départ et la nouvelle configuration obtenue à la fin de la trajectoire, comparer les arrangements institutionnels avant et après les réformes.

2.3.3.7. La trajectoire de réformes : un construit scientifique

Le dernier principe vient nous rappeler que le concept de trajectoire de réformes est un construit scientifique qui s'obtient par le travail objectif et rigoureux de reconstitution et d'analyse du chercheur de l'enchaînement des séquences successives de réformes, des changements institutionnels et des effets de transformation ; et non de la représentation subjective d'une organisation publique ou d'un groupe de décideurs réformateurs. Bezes et Palier (2018, p. 1110) décrivent d'ailleurs les tâches et responsabilités associées au chercheur dans ce cadre comme suit :

On peut rappeler ici la liste des tâches qui incombent au chercheur dans son travail de reconstitution : 1) retracer les séquences successives de réformes en lien avec l'espace institutionnel, lui-même changeant, dans lequel elles interviennent et qui les contraint autant qu'elles cherchent à le subvertir ; 2) étudier soigneusement empiriquement l'ordonnancement des séquences, les interdépendances entre séquences, leurs effets de composition et surtout leurs effets de transformation ; 3) identifier les influences des institutions sur les activités réformatrices en contexte et à chaque séquence en mettant au jour des mécanismes causaux ; 4) rechercher, si elles existent, des régularités produites par cette influence d'une séquence à l'autre ; 5) mais aussi mettre au jour les bifurcations, réorientations, les spécificités des trajectoires de réforme en cherchant à les expliquer par des facteurs comme l'ordonnancement des séquences, les jeux d'ambiguïté, les effets collatéraux, d'interaction, d'apprentissage qui marquent les processus de réformes ; 6) présenter une analyse globale des transformations du système étudié consécutives aux effets de changements induits par les réformes successives.

Ils conseillent aussi au chercheur d'utiliser une seule et même grille dans l'analyse spécifique pour déceler les dynamiques stratégiques, politiques, intellectuelles et institutionnelles qui sous-tendent chaque séquence de la trajectoire de réformes.

Pour finir, la proposition conceptuelle de Bezes et Palier de la trajectoire de réformes vise à repérer les angles morts ou ce qu'ils qualifient de points aveugles des travaux recensés qui s'appuient sur l'inertie et le déterminisme institutionnel au détriment de l'analyse des activités réformatrices elles-mêmes et leurs effets de transformation. Basée sur les acquis du néo-institutionnalisme et du traçage de processus, le concept de trajectoire de réformes vise à systématiser ces acquis en poussant leurs limites car les institutions comme paramètre unique et central est insuffisant pour expliquer les dynamiques de transformation d'un système. Cette manière de concevoir les réformes des systèmes administratifs ouvre la voie à une compréhension plus complète des nouvelles configurations des organisations publiques au sens des travaux de Mintzberg.

2.4. La théorie des configurations de Mintzberg

Dans le cadre de cette recherche, nous proposons d'analyser, comme question spécifique, les effets de transformation qui composent la trajectoire de réformes à l'étude et de caractériser les organisations réformées à la fin de la trajectoire à la lumière de la théorie des configurations structurelles des organisations de Mintzberg. En se basant sur les recherches des écoles systémiques, tayloriennes, des relations humaines et autres, cet auteur a proposé des critères d'analyse de différents types d'organisation selon une approche systémique et intégrative. Il part du principe que toute activité humaine organisée, quelle que soit sa nature, fait naître deux besoins fondamentaux et contradictoires qui définissent la structure de toute organisation : **la division du travail** entre diverses tâches et responsabilités à assumer et **la coordination** de ces opérations afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. De ce fait, la structure d'une organisation, en réponse à ses besoins, peut simplement se définir comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 2004, p. 188). Ces

besoins de division de travail et de coordination des tâches sont spécifiques à chaque type d'organisations et permettent de le caractériser.

La configuration structurelle des organisations se compose, selon les travaux de Mintzberg, d'un ensemble d'attributs organisationnels qui sont : (1) les parties internes de l'organisation et les coalitions externes, (2) les mécanismes de coordination, (3) les paramètres de conception et (4) les éléments de contexte. La combinaison des attributs organisationnels et des facteurs de contingence définit des cas organisationnels typiques qui constituent ainsi les différentes configurations structurelles des organisations. Pour appréhender la logique combinatoire de ces configurations structurelles, il convient d'abord de définir les six parties internes que Mintzberg identifie dans toute organisation, avant de préciser les autres attributs organisationnels qui s'y articulent.

Selon Mintzberg, toute organisation est composée de six parties internes qui coexistent, à des degrés variables, quelle que soit sa nature : (1) le **sommet stratégique**, qui regroupe les décideurs chargés de la stratégie et de la coordination d'ensemble ; (2) la **ligne hiérarchique**, qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel par une chaîne d'autorité ; (3) le **centre opérationnel**, constitué des membres qui produisent directement le bien ou le service ; (4) la **technostructure**, composée d'analystes chargés de planifier et de standardiser le travail ; (5) les **fonctions de support logistique**, qui fournissent les services internes nécessaires au fonctionnement courant (ressources humaines, communication, etc.) ; et (6) l'**idéologie**, entendue comme l'ensemble des traditions, croyances et valeurs propres à l'organisation (Mintzberg, 2004, p. 184). Une partie dominante se dégage habituellement dans chaque organisation, sans que les cinq autres disparaissent pour autant.

À ces parties internes s'ajoutent quatre **coalitions externes**, soit des groupes qui exercent une influence sur la gestion et les orientations stratégiques de l'organisation : les propriétaires ou actionnaires, qui cherchent à orienter et contrôler la gestion ; les partenaires, tels que fournisseurs et concurrents ; les associations de salariés, qui défendent les conditions de travail ; et les publics, qui incluent les pouvoirs publics et les mouvements citoyens (Mintzberg, 2004, p. 186).

Trois autres catégories d'attributs complètent ce dispositif d'analyse. D'abord, les **mécanismes de coordination**, au nombre de six, se répartissent entre la coordination par les relations interpersonnelles (ajustement mutuel et supervision directe) et la coordination par la standardisation (des procédés, des résultats, des qualifications ou des normes) ; un mécanisme dominant se dégage généralement selon le type d'organisation considéré (Mintzberg, 2004, p. 188). Ensuite, les **paramètres de conception** renvoient aux choix organisationnels concrets — spécialisation du travail, formalisation des comportements, endoctrinement, regroupement en unités, systèmes de planification et de contrôle, mécanismes de liaison et degré de décentralisation — par lesquels une organisation structure concrètement ses activités. Enfin, le **contexte** ou les facteurs de contingence, internes (âge, taille, technologie, stratégie) et externes (stabilité, complexité de l'environnement), expliquent pourquoi des organisations similaires peuvent adopter des configurations différentes (Mintzberg, 2004, p. 197).

C'est la combinaison spécifique de ces quatre catégories d'attributs — parties internes et coalitions externes, mécanismes de coordination, paramètres de conception et contexte — qui permet à Mintzberg de dégager cinq configurations structurelles de base (entrepreneuriale, mécaniste, divisionnelle, professionnelle et innovatrice), auxquelles s'ajoutent les configurations missionnaire et politisée (Mintzberg, 2004, p. 203). Dans la mesure où une organisation combine rarement ces attributs de façon pure, une forme hybride est fréquente, chaque unité pouvant relever d'une configuration distincte. C'est précisément cette lecture combinatoire, plutôt qu'une classification rigide, qui sera mobilisée dans ce mémoire pour caractériser les organisations judiciaires réformées à l'issue de la trajectoire étudiée.

2.5. Jeux de pouvoir : acteurs, intérêts et enjeux

Le concept de « jeux de pouvoir » constitue une grille d'analyse centrale pour appréhender le fonctionnement concret des organisations ainsi que les dynamiques à l'œuvre dans les réformes publiques. Contrairement à une vision strictement rationaliste et hiérarchique, les organisations apparaissent comme des espaces traversés par des interactions stratégiques entre acteurs dotés de ressources inégales et poursuivant des intérêts différenciés. Cette

lecture s'inscrit dans la sociologie des organisations développée notamment par Michel Crozier et Erhard Friedberg, puis prolongée, sous un angle plus managérial, par Henry Mintzberg.

Dans cette perspective, les organisations peuvent être envisagées comme des « systèmes d'action concrets », au sein desquels les comportements des individus ne sont ni entièrement déterminés par les règles formelles ni totalement libres. Ils s'inscrivent plutôt dans des marges de manœuvre que les acteurs mobilisent de manière stratégique. Comme le montrent Crozier et Friedberg, le pouvoir ne se réduit pas à l'autorité hiérarchique : il réside dans la capacité d'un acteur à contrôler une « zone d'incertitude » pertinente pour les autres (Crozier et Friedberg, 1977, p. 38). Ces zones peuvent découler de la maîtrise d'une compétence technique, de l'accès à des informations clés, de la maîtrise de règles de l'organisation ou encore de la capacité à entretenir des relations avec l'environnement. Le pouvoir apparaît ainsi fondamentalement relationnel, puisqu'il dépend des interdépendances entre acteurs.

L'analyse des jeux de pouvoir peut être structurée autour de trois dimensions interdépendantes : les acteurs, les intérêts et les enjeux. Les acteurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, disposent de ressources différenciées qui conditionnent leur capacité d'influence. Leurs intérêts, souvent implicites, renvoient à la préservation de marges d'autonomie, à la consolidation de positions acquises ou à la recherche de nouveaux avantages. Quant aux enjeux, ils portent notamment sur la répartition des ressources, le contrôle des décisions et la définition des règles du jeu organisationnel. Ces dimensions ne sont pas figées : elles évoluent en fonction des interactions, des contextes et des transformations institutionnelles.

Dans le prolongement de cette approche, Mintzberg propose de concevoir les organisations comme de véritables arènes politiques, traversées par une pluralité de « jeux politiques » (Mintzberg, 1983). Il met en évidence l'existence de coalitions internes — parfois dominantes, parfois concurrentes — qui cherchent à orienter les décisions stratégiques. Ces jeux prennent des formes variées : alliances, négociations, conflits ouverts ou résistances plus discrètes. Une telle lecture invite à reconnaître que les organisations ne fonctionnent pas

uniquement sur la base de règles formelles, mais aussi à travers des rapports de force souvent implicites.

Cette perspective revêt une importance particulière dans l'analyse des réformes publiques. En effet, celles-ci ne se réduisent pas à des ajustements techniques ou administratifs ; elles impliquent une reconfiguration des équilibres de pouvoir existants. En modifiant les règles du jeu, en redistribuant les ressources et en redéfinissant les rôles institutionnels, les réformes affectent directement les positions des acteurs. Elles suscitent, en conséquence, des stratégies visant à soutenir, infléchir ou parfois bloquer les changements proposés.

Dans ces contextes, la diversité des acteurs impliqués — responsables politiques, hauts fonctionnaires, agents publics, organisations internationales ou groupes d'intérêt — complexifie davantage les dynamiques en présence. Chacun est porteur de logiques spécifiques : logique politique de légitimation, logique administrative de stabilité, logique professionnelle de défense des compétences. La coexistence de ces rationalités engendre des tensions, mais aussi des compromis, qui structurent concrètement les processus de réforme.

Dans ses travaux, Michel Crozier montre que les résistances au changement ne doivent pas être interprétées comme de simples comportements d'inertie. Elles constituent des stratégies rationnelles par lesquelles les acteurs cherchent à préserver leurs marges de liberté (Crozier, 1963, p. 211). Ainsi, une réforme peut être formellement adoptée tout en étant partiellement neutralisée dans sa mise en œuvre, à travers des mécanismes d'adaptation, de contournement ou de ralentissement. Ce décalage entre règles formelles et pratiques effectives est particulièrement observable dans les administrations publiques.

De son côté, Henry Mintzberg souligne que les réformes conçues de manière excessivement centralisée et technocratique tendent à rencontrer des limites importantes, notamment lorsqu'elles ignorent les dynamiques politiques internes (Mintzberg, 1994). Les acteurs organisationnels disposent en effet de capacités d'influence qui peuvent transformer, détourner ou freiner les changements envisagés. La réussite d'une réforme dépend ainsi

autant de sa cohérence technique que de sa capacité à s'inscrire dans un jeu d'acteurs favorable.

Ces éléments d'analyse prennent une résonance particulière dans des contextes de transition politique et démocratique, comme celui d'Haïti. La fragilité des institutions, l'instabilité des règles formelles et le poids des réseaux informels tendent à renforcer l'importance des jeux de pouvoir dans la conduite des réformes. Dans le cas du système judiciaire, par exemple, les transformations engagées ne peuvent être comprises indépendamment des stratégies des acteurs judiciaires, politiques et internationaux, ni des enjeux liés à la légitimité, à l'indépendance et au contrôle de l'institution. Dans ce cadre, les jeux de pouvoir ne constituent pas des anomalies, mais des mécanismes ordinaires de structuration de l'action publique.

En définitive, l'analyse des jeux de pouvoir permet de dépasser une lecture linéaire et normative des réformes publiques. Elle met en évidence leur caractère intrinsèquement politique et conflictuel, où la transformation des institutions dépend largement des interactions entre acteurs aux intérêts divergents. Comme le soulignent Crozier et Friedberg, comprendre l'action collective suppose avant tout de saisir les stratégies des acteurs qui la composent (Crozier et Friedberg, 1977, p. 19).

Dans le prolongement de cette approche, les travaux de Philippe Bezes permettent d'éclairer les enjeux politiques qui structurent les réformes de l'État. Ces dernières traduisent en effet des choix qui redéfinissent les rapports entre le pouvoir politique, l'administration et la société.

Un premier enjeu concerne le contrôle politique de l'administration. Les réformes visent souvent à renforcer la capacité des autorités politiques à orienter l'action administrative, notamment à travers l'introduction d'outils de pilotage, d'évaluation et de reddition de comptes (Bezes, 2007, p. 22). Toutefois, cette volonté de contrôle se heurte aux stratégies des acteurs administratifs, qui cherchent à préserver leurs marges d'autonomie.

Un deuxième enjeu porte sur la rationalisation et la performance de l'action publique. Inspirées des principes du Nouveau Management Public, les réformes cherchent à améliorer l'efficacité et la qualité des services publics. Cependant, ces objectifs entrent fréquemment en tension avec les logiques professionnelles existantes, donnant lieu à des formes d'appropriation ou de résistance (Bezes, 2007, p. 23).

Un troisième enjeu concerne la recomposition des équilibres bureaucratiques. Les réformes modifient les structures, redistribuent les ressources et redéfinissent les compétences, affectant directement les positions des acteurs. Cette recomposition alimente des négociations et des conflits qui participent pleinement des jeux de pouvoir (Bezes, 2007, p. 24).

Enfin, un quatrième enjeu renvoie à la légitimation de l'action publique. Les réformes visent à répondre aux attentes des citoyens en matière de transparence et d'efficacité, tout en renforçant la crédibilité de l'État. Néanmoins, des écarts peuvent apparaître entre les discours réformateurs et les pratiques effectives, révélant les tensions internes aux organisations (Bezes, 2007, p. 25).

L'apport de Bezes complète ainsi les analyses de Crozier et de Mintzberg en montrant que les jeux de pouvoir s'inscrivent non seulement dans les dynamiques organisationnelles, mais aussi dans des enjeux politiques plus larges. Dans des contextes comme celui d'Haïti, marqués par la concurrence entre acteurs nationaux et internationaux et par la quête de légitimité de l'État, ces tensions sont particulièrement visibles. Les réformes du système judiciaire s'inscrivent ainsi dans un espace de jeux de pouvoir multiscalaires, où se redéfinissent en permanence les équilibres entre institutions et acteurs.

2.6. Question de recherche

2.6.1. Question générale et questions spécifiques de recherche

La problématique a conduit à la question générale suivante : dans quelle mesure les réformes judiciaires mises en œuvre en Haïti entre 2005 et 2022 peuvent-elles être considérées comme

une réussite ou un échec en matière de transformation du système judiciaire ? Le cadre conceptuel retenu conduit à la décomposer en trois questions spécifiques, soit :

- 1) Comment la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti entre 2005 et 2022 s'est-elle construite et transformée dans le temps ?
- 2) Dans quelle mesure les jeux de pouvoir entre les différents acteurs ont-ils influencé l'adoption, la mise en œuvre et les résultats des réformes judiciaires ?
- 3) Comment la configuration structurelle du système judiciaire haïtien a-t-elle conditionné les effets des réformes en termes de transformation institutionnelle ?

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche, il importera de prendre en considération plusieurs facteurs explicatifs. D'abord, la nature et la durée de la transition politique haïtienne constituent des éléments déterminants. Comme le soulignent Call et Wyeth (2008), les transitions post-conflit et post-crise dans des États fragiles sont généralement marquées par une instabilité qui rend difficile toute entreprise de réforme institutionnelle durable. Haïti illustre parfaitement ce phénomène, avec des périodes de gouvernements intérimaires, des problèmes de sécurité publique, de crises électorales et de mobilisation populaire qui viennent constamment interrompre les processus de réformes engagés ou en modifier les trajectoires.

La sociologie du système judiciaire haïtien et les conceptions de la justice au sein de la population jouent également un rôle dans la trajectoire des réformes. Les rapports de pouvoir entre magistrats, politiques, avocats, policiers et justiciables, marqués par des dynamiques de clientélisme, de domination et de méfiance généralisée, influencent fortement la manière dont les réformes sont perçues et appliquées au quotidien. Comme le souligne Trouillot (1990), l'État haïtien et ses institutions fonctionnent souvent selon des logiques informelles et parallèles, qui échappent aux cadres légaux et réglementaires officiels et rendent, par voie de conséquence, les réformes institutionnelles d'autant plus complexes.

Le rapport entre les acteurs nationaux et internationaux dans la conduite des réformes judiciaires mérite d'être également soulevé dans ce travail aussi pour pouvoir analyser les contextes des réformes. Si la coopération internationale a permis des avancées certaines,

notamment en matière de formation des magistrats, dans la fourniture d'équipements ou de réhabilitation d'infrastructures judiciaires, policières et pénitentiaires, elle a aussi suscité des tensions quant à la définition des priorités et à l'appropriation des dispositifs instaurés. La littérature sur les réformes judiciaires en contexte de transition insiste sur l'importance d'un ancrage local des projets de réformes pour qu'ils puissent répondre aux réalités du terrain et s'inscrire dans la durée (Domingo et Sieder, 2001).

Plus spécifiquement à Haïti, plusieurs tentatives ou processus mitigés de réformes de la justice ont été entrepris avant 2005, point de départ de notre étude de cas. Le processus de transition politique et démocratique engagé après la chute de la dictature de Jean-Claude Duvalier en 1986 a mis en lumière les faiblesses structurelles de la justice haïtienne par l'absence d'indépendance des juges, la corruption généralisée, la lenteur des procédures, la détention provisoire prolongée, et l'accès très limité des citoyens aux différents services de la justice. En 1995, sous l'impulsion de la communauté internationale, notamment des Nations Unies à travers la MINUH (Mission des Nations Unies en Haïti), une série d'initiatives ont été lancées pour réformer la police nationale et établir un système judiciaire plus professionnel, notamment avec la création de l'École de la Magistrature. Toutes ces réformes, passées ou parallèles, permettront d'affiner notre compréhension de la dépendance au sentier des réformes judiciaires et de nous éclairer sur le choix et les comportements des différents acteurs.

En définitive, ce travail propose d'étudier la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti de 2005 à 2022 à partir de l'analyse des dynamiques politiques, institutionnelles et sociales qui les ont façonnées et de la replacer dans le contexte de la transition démocratique et des crises de gouvernance récurrentes. Il s'agit d'explorer les différentes composantes de ces réformes, de comprendre les conditions de mise en œuvre et d'évolution, les résistances qu'elles ont rencontrées, les résultats qu'elles ont produits et les leçons qu'il est possible d'en tirer pour les futures tentatives de refondation du système judiciaire haïtien.

2.6.2. Pertinence des questions de recherche

L'étude des réformes administratives et de leurs effets de transformation dans les pays en transition est un champ encore assez jeune. Bezes (2007, p. 12) nous rappelle d'ailleurs que les analystes des transitions/consolidations « ont largement privilégié les facteurs explicatifs politiques et économiques au détriment des facteurs administratifs [...]». À bien des égards, les enjeux liés aux transformations des systèmes administratifs ont longtemps été minimisés ou mal perçus ». Il est donc approprié de s'interroger sur la trajectoire des réformes judiciaires entreprises en Haïti à partir des années 2000 eu égard aux autres réformes (antérieures et parallèles) et sur les facteurs qui expliquent la difficulté d'implantation et de pérennisation. Une telle étude, avec la notion de trajectoire de réformes, peut permettre de mieux saisir les points de blocage, les forces et les nouvelles configurations structurelles du système judiciaire. À notre connaissance, encore peu d'études ne se sont penchées sur les réformes administratives en Haïti. En proposant de nous concentrer sur le système judiciaire haïtien, nous serons en mesure de mieux saisir les héritages du passé et également les possibilités de changement, ce qui est susceptible d'éclairer non seulement notre compréhension des réussites et des échecs de cette réforme, mais également de mieux préparer de prochaines réformes à venir que ce soit du système judiciaire ou plus largement de l'administration publique haïtienne.

Et même si Bezes a approfondi la notion de trajectoire de réformes, nous avons trouvé peu d'études qui l'opérationnalise à ce jour. En plus des retombées attendues pour la compréhension des réformes administratives haïtiennes, notre travail permet donc également de mettre en œuvre cette notion dans le cadre de notre étude de cas unique et historique et de réfléchir à son opérationnalisation dans un contexte donné. De plus, cette étude nous amène à réfléchir en particulier à l'intérêt de la notion de configurations structurelles pour l'opérationnaliser.

Au carrefour du management public et des politiques publiques, ce sujet m'offre, de plus, la possibilité d'étudier des questions urgentes pour Haïti sur le plan social en appliquant un concept relativement nouveau, la trajectoire de réformes, dans un contexte national particulier afin de réaliser ce travail de recherche. En plus de ses obligations

constitutionnelles et légales, Haïti a pris des engagements internationaux en faveur de l'État de droit et de renforcement de la justice. Elle est donc assujettie aux obligations de mettre en œuvre les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 comme État-partie. En particulier, l'ODD16 ayant pour titre « paix, justice et institutions efficaces » vise à promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins de développement durable et à assurer l'accès de tous à la justice et à mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. La cible 16.3 de cet ODD met l'accent spécifiquement sur l'État de droit et l'accès à la justice. Elle entend promouvoir l'État de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité. Ainsi, en approfondissant la compréhension de cette réforme, cela permet, en autres, de mettre en lumière les progrès enregistrés en Haïti pour mieux répondre aux ODD.

CHAPITRE III : MÉTHODE DE RECHERCHE

La question de recherche adoptée appelle une approche principalement explicative, dans la mesure où elle vise à comprendre les facteurs ayant influencé la réussite ou les limites des réformes judiciaires en Haïti sur la période 2005–2022. Si une phase descriptive est nécessaire pour retracer l'évolution des réformes et une dimension évaluative pour apprécier leurs effets, l'analyse s'inscrit avant tout dans une logique explicative, centrée sur l'identification des dynamiques institutionnelles, politiques et organisationnelles ayant conditionné leurs résultats.

Dans cette section, nous développerons le devis de recherche général du mémoire, les méthodes de collecte et d'analyse de données ainsi que ses éléments constitutifs. Nous terminerons la section en traitant de l'assurance qualité du processus et des considérations éthiques.

3.1. Devis de recherche général

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un devis de recherche spécifique : une étude de cas unique et historique à dominance inductive. L'étude de cas constitue une stratégie de recherche particulièrement adaptée à l'analyse approfondie d'un phénomène dans son contexte réel. Selon Yin (1994, p. 13), « *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* ». Cette définition est reprise et discutée par Prévost et Roy (2012), qui soulignent que l'étude de cas permet de comprendre un phénomène complexe à partir de multiples sources de données. L'étude de cas est un système qui possède des frontières et chaque cas est circonscrit dans un contexte essentiel à sa compréhension. Par rapport à cette considération, notre étude s'intéresse à la réforme structurelle du système judiciaire haïtien entre 2005 et 2022 dans le contexte de multiples transitions politiques et démocratiques. Notre étude de cas répond à la nécessité de révéler un phénomène représentant un caractère unique et, sans être rare, n'était pas encore étudié sous l'angle considéré.

En se fondant sur un processus inductif, ce travail utilisera aussi la méthode de « traçage de processus ». Cette dernière est une méthode de recherche qualitative largement utilisée en sciences sociales, notamment en science politique et en sociologie, pour examiner en profondeur les mécanismes causaux qui conduisent à un événement ou un résultat spécifique. Elle se distingue par son analyse détaillée des séquences d'événements ou d'actions afin de comprendre comment et pourquoi un certain résultat a été atteint. Le traçage de processus est défini par Collier (2011, p. 823) comme l'examen systématique des preuves diagnostiques sélectionnées et analysées à la lumière des questions de recherche et des hypothèses posées par le chercheur. Cette méthode contribue à la fois à la description des phénomènes politiques et sociaux et à l'évaluation des relations causales. Elle est souvent utilisée comme une forme essentielle d'analyse intra-cas, permettant aux chercheurs de se concentrer sur un seul cas pour explorer les mécanismes causaux en jeu.

Raimondo (2023, p. 1) précise que le traçage de processus cherche à expliquer au lieu de simplement décrire le changement. Pour lui, l'objectif principal du traçage de processus est d'identifier et de décrire les mécanismes causaux spécifiques qui relient une cause à son effet. Contrairement aux approches quantitatives qui cherchent à établir des relations statistiques entre des variables, le traçage de processus se concentre sur la compréhension des processus internes et des chaînes causales qui mènent à un résultat particulier. Cette approche permet aux chercheurs de tester et de peaufiner des théories en observant comment une intervention ou un événement s'est déroulé dans un cas spécifique. En dépit d'une littérature parfois controversée sur la définition du traçage de processus, Tullia Falleti (2016, p. 457) auquel se réfère Bruno Palier (2019, p. 217) en donne une définition simple mais complète : « L'analyse temporelle et causale des séquences d'événements constitutifs du processus étudié. » Selon cette définition, il ne s'agit pas simplement de mettre en évidence les relations causales mais surtout d'étudier le contenu du processus. Plus loin, Palier (2019, p. 218) déclare textuellement ce qui suit :

Concrètement, il s'agit d'identifier un ensemble de processus conduisant d'une situation A à une situation B, de décomposer les différentes

séquences qui constituent la chaîne causale de A à M, et d'étudier les mécanismes causaux qui relient ces différentes séquences :

$$A \Rightarrow M1 \Rightarrow A1 \Rightarrow M2 \Rightarrow A2 \Rightarrow M3 \Rightarrow \dots \Rightarrow B.$$

L'explication porte sur M (1, 2, 3...) et passe par l'identification des idées, acteurs et institutions qui ont pris part à ces mécanismes (Palier et Surel, 2005). Il s'agit d'observer chaque mécanisme causal au moyen d'une analyse qualitative approfondie d'études de cas circonstanciés, plutôt que d'estimer statistiquement son effet à travers l'étude de nombreux cas. L'analyse est sensible au contexte dans lequel les processus causaux se déploient, et cherche à comprendre les conditions spatiales et temporelles des mécanismes. Ils visent à théoriser les effets du temps et du contexte plutôt qu'à chercher à les supprimer de l'analyse par un raisonnement qui se voudrait *ceteris paribus* (Falleti et Lynch, 2009, p. 1152). Du fait de l'importance accordée à la temporalité et à l'histoire, cette méthode est le plus souvent en affinité avec les approches et théories néo-institutionnalistes historiques.

La combinaison des propositions de Collier (2011) et de Raimondo (2023) s'aligne sur cet argumentaire de Palier et permet également de décomposer le traçage de processus en quatre étapes : l'analyse séquentielle, l'observation des processus causaux, l'approche contextuelle et l'utilisation des preuves variées. Nous détaillerons ces étapes dans les méthodes d'analyse de données.

3.1. Collecte de données

La recherche repose sur des données extraites de documents d'une part et de données collectées d'autre part auprès d'un groupe de répondants du système judiciaire haïtien. De ce fait, les données ont été collectées selon deux méthodes distinctes : l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée. Pour chacune de ces méthodes, des outils appropriés ont été développés et utilisés. Les données ont ensuite été traitées et analysées à l'aide d'un logiciel approprié, Nvivo 15, et d'une grille d'analyse et ont été soumises à la technique de triangulation.

3.1.1. Analyse documentaire

La première méthode de collecte de données a été le recueil de données à partir des documents sélectionnés afin de résumer les thèmes et les idées qui en ressortent. Les

documents ont été sélectionnés parmi les rapports et publications officielles sur l'organisation et le fonctionnement du CSPJ (lois, plans stratégiques, rapports de certification, etc.), les recherches scientifiques (thèses et mémoires) et les publications validées par les pairs. Dans notre cas, nous avons sélectionné de documents traitant en particulier de l'historique des réformes judiciaires, des textes législatifs, des documents internes sur la structure, des rapports et des plans opérationnels.

Les principales réformes du système judiciaire haïtien ont été formulées et institutionnalisées à travers une série de textes législatifs et réglementaires adoptés au fil des différentes phases de la réforme. Ces textes ont constitué les principaux documents mobilisés dans le cadre de l'analyse documentaire. Le tableau 1 ci-après en présente une synthèse chronologique.

Tableau 1. Principaux textes consacrant les réformes judiciaires en Haïti

No.	Titre des textes normatifs	Références
1	Loi du 12 mai 1920 attribuant au Tribunal de Cassation de la République le rôle de Conseil Supérieur de la Magistrature	Moniteur No. 39 du 22 mai 1920
2	Loi du 12 janvier 1925 réformant l'organisation et le fonctionnement du Conseil Supérieur de la Magistrature	Moniteur No. 05 du 15 janvier 1925
3	Loi du 18 juin 1925 modifiant les Lois des 12 mai 1920 et 12 janvier 1925 sur le Conseil Supérieur de la Magistrature	Moniteur No. 53 du 05 juillet 1926
4	Loi du 18 septembre 1985 sur l'organisation judiciaire	Moniteur No. 69 du 30 septembre 1985
5	Arrêté du 02 juillet 1995 portant création et fonctionnement de l'École de la Magistrature	Moniteur No. 53 du 06 juillet 1995
6	Décret du 22 août 1995 relatif à l'organisation judiciaire	Moniteur No. 67 du 24 août 1995

7	Loi du 7 avril 1998 sur la réforme judiciaire	Moniteur No. 61 du 17 août 1998
8	Décret du 28 décembre 2005 créant le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire.	Moniteur No. 06 du 19 janvier 2006
9	Loi du 27 novembre 2007 portant statut de la Magistrature	Moniteur No. 112 du 20 décembre 2007
10	Loi du 15 novembre 2007 relative à l'École de la Magistrature (EMA)	Moniteur No. 112 du 20 décembre 2007
11	Loi du 13 novembre 2007 créant le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire	Moniteur No. 112 du 20 décembre 2007
12	Loi constitutionnelle portant amendement de la Constitution de 1987	Moniteur No. 96 du 19 juin 2012

3.1.2. Entretiens semi-dirigés

L'entrevue semi-dirigée, variante de l'entrevue, est une technique de collecte de données à travers une interaction verbale entre deux interlocuteurs : le chercheur et le répondant. Nous avons réalisé dix entrevues semi-dirigées en sélectionnant dix acteurs clés détenteurs d'informations suffisantes pour couvrir l'ensemble des thématiques jusqu'à la saturation théorique et en se basant sur la stratégie de choix raisonné qui est la plus adaptée dans le cadre d'une étude de cas (Fortin et Gagnon, 2022, p. 161). Nous avons retenu cette méthode d'échantillonnage étant donné qu'elle permet de choisir des éléments de la population sur la base de critères précis, afin qu'ils soient représentatifs du phénomène à l'étude (Fortin et Gagnon, 2022, p. 262). C'est pourquoi, nous adoptons la stratégie d'échantillonnage à variations maximales qui consiste, selon Creswell et Guetterman (2019) repris par Fortin et Gagnon (2022, p. 263), à choisir des participants capables de faire ressortir l'étendue de la variation du phénomène à étudier.

Le choix de répondants qui offrent différentes perspectives permet de déterminer si les thèmes communs et les modèles épousent le sens de la variation, ce qui augmente la probabilité que les résultats reflètent ces différentes caractéristiques. Sur la base de cette

méthode d'échantillonnage, le tableau 2 suivant présente le profil des répondants qui ont été sélectionnés dans le cadre de ce travail.

Tableau 2. Profil des répondants et critères de sélection

Type de répondant	Nombre	Description et critères de sélection
Membre du CSPJ	2	Composé de neuf membres, le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) est l'organe de gestion, d'administration et de discipline du système judiciaire en Haïti. Leurs membres disposent, de par leur position stratégique, les informations les plus pertinentes pour cette recherche. Les deux répondants sont un membre élu du Conseil et un haut cadre (personne technique) pour avoir une plus large perspective.
Juges et syndicaliste	2	Les juges sont les principaux acteurs de la justice comme service public et mécanisme de règlement de conflits. Ils ont été choisis car ils représentent à la fois les principaux bénéficiaires des réformes et les artisans de leur mise en œuvre. Dans le système judiciaire haïtien, il existe plusieurs niveaux de tribunaux et cours (tribunal de Paix, tribunal de première Instance, Cour d'appel, Cour de cassation et tribunaux spéciaux), donc, des juges à des degrés différents. Deux juges, autres que ceux membres du CSPJ, ont été choisis à des degrés différents.
Commissaire du gouvernement ⁴	1	Les commissaires du gouvernement (CG) et leurs substituts des Parquet près les Tribunaux de première instance sont des acteurs importants du système et sont

⁴ Dans une perspective comparative, le Commissaire du gouvernement est l'équivalent du Procureur de la Couronne dans le système canadien.

		en première ligne. En tant chefs des poursuites pénales et avocats de la société, ils connaissent mieux que quiconque les enjeux du système et les effets des réformes. Un CG a été choisi dans l'une des 18 juridictions du pays.
Avocats	2	Les avocats sont des auxiliaires de la justice et des témoins privilégiés des changements ou des transformations du système. Les deux répondants sont un avocat militant régulièrement inscrit au tableau de l'ordre d'un barreau et un bâtonnier de l'ordre membre régulier du comité exécutif de la Fédération des Barreaux d'Haïti (FBH), autre que son représentant au CSPJ.
Organismes de droits humains	1	Les responsables des organismes des droits humains jouent un rôle de surveillance des comportements des acteurs du système judiciaire et des traitements réservés aux justiciables. Un représentant de ces organismes a été interviewé.
Partenaires techniques et financiers (PTF)	1	Les partenaires techniques et financiers ont grandement contribué aux réformes sous analyse. Ils exercent une certaine influence dans la formulation des propositions réformes et le financement des opérations. Un représentant de ces acteurs a été choisi comme répondant.
Ministère de la Justice et de la Sécurité publique	1	Le MJSP était le principal gestionnaire du système judiciaire à tous les niveaux jusqu'en 2012. Aujourd'hui encore, ils ont une part importante de la gestion du système et représente l'interface entre le CSPJ et le pouvoir exécutif. Un haut cadre du ministère a été choisi comme répondant.

Pour conduire ces 10 entretiens, un guide a été préparé et testé. Ces entretiens ont été réalisés entre novembre et décembre 2025. Le guide d'entretien a été construit à partir du cadre conceptuel retenu, en déclinant les trois questions spécifiques de recherche — trajectoire des réformes, jeux de pouvoir entre acteurs et configuration structurelle du système judiciaire — en thèmes et en questions ouvertes. Une base commune de questions a d'abord été élaborée, puis adaptée au profil de chaque catégorie de répondants présentée au tableau 1, de manière à tenir compte de leur position institutionnelle et de leur accès différencié à l'information (membre du CSPJ, juge, commissaire du gouvernement, avocat, représentant d'organisme de droits humains, partenaire technique et financier, cadre du ministère de la Justice). Un exemple de cette grille, structurée par thème et par catégorie de répondant, est présenté à l'annexe A.

Le guide n'a pas fait l'objet d'un prétest formel distinct auprès d'un tiers extérieur à l'échantillon. Un ajustement a toutefois été apporté après le premier entretien réalisé. Il a conduit, entre autres, à la reformulation de certaines questions jugées trop fermées, à l'ajout de relances permettant de mieux documenter la chronologie des réformes et au reséquençage de certains blocs thématiques, notamment sur les jeux de pouvoir. Les entretiens suivants ont intégré ces ajustements, sans autre modification substantielle par la suite.

Les entretiens ont été réalisés à distance, par visioconférence (Teams, Zoom ou Google Meet selon la plateforme préférée du répondant), le plus souvent en début de soirée afin de respecter les disponibilités professionnelles des participants. Chaque entretien débutait par une brève mise en contexte rappelant l'objet de la recherche, le caractère volontaire de la participation, les mesures de confidentialité et d'anonymisation ainsi que l'obtention du consentement verbal à haute et intelligible voix, avant et au début de l'enregistrement audio de l'échange. Les entretiens se terminaient par une invitation faite aux répondants à ajouter tout élément qu'il jugeait pertinent et non abordé, ainsi que par un rappel des modalités de traitement confidentiel des données. La durée des entrevues variait de 1 heure 30 minutes à 3 heures selon le répondant. La richesse de plusieurs témoignages a dépassé le cadre strict du guide : ils ont permis de reconstituer une véritable mémoire institutionnelle du secteur judiciaire, capable de retracer l'enchaînement des réformes, d'en préciser le contexte et de

référer à des sources documentaires complémentaires. Ces apports ont sensiblement enrichi l'analyse documentaire et contribué à la triangulation des données.

3.2. Analyse des données

La manière dont les institutions évoluent a été l'objet de beaucoup de travaux s'inscrivant dans la perspective du néo-institutionnalisme historique (Palier, 2019, p. 192). Sur le plan méthodologique, pour comprendre les mécanismes qui caractérisent les réformes administratives ou les changements de politiques publiques, il convient de comparer systématiquement les cheminements politiques qui ont permis l'adoption et le développement de ces mesures. Il s'agit ici de faire du traçage de processus afin de tenter une généralisation inductive sur les processus politiques de changements de politiques publiques à partir de régularités. Le succès de cette comparaison repose sur le fait de décomposer (d'analyser) ces processus en « phases identifiables et comparables » : l'étude diagnostique des problèmes, l'élaboration des solutions, l'adoption des mesures et leur mise en œuvre. La question centrale à se poser est de savoir si, dans les différents cas de changements de politiques ou de réformes administratives, ces différentes phases s'appuient sur des caractéristiques communes, dans la perspective de mettre en évidence les contextes généraux des processus politiques et de reconstruire des « trajectoires de réformes » (Bezès et Palier, 2018, p. 1107).

Une fois les entretiens enregistrés et terminés, ils ont été retranscrits intégralement et parfois traduits en français en respectant les contenus et sens des paroles des répondants. Un formulaire de consentement a été élaboré et soumis aux participants mais l'anonymat a été respecté. L'analyse des données qualitatives se fait selon la combinaison des propositions de Collier (2011) et de Raimondo (2023) qui prescrit de décomposer le traçage de processus en quatre étapes tel que présenté dans l'encadré 1 suivant.

Encadré 1. Les étapes du traçage de processus

Étape 1 : Analyse séquentielle

Le traçage de processus accorde une attention particulière aux séquences d'événements, en examinant comment chaque étape du processus conduit à la suivante. Cette analyse séquentielle est essentielle pour comprendre le déroulement des mécanismes causaux et pour identifier les points critiques où des changements significatifs se produisent.

Étape 2 : Observation des processus causaux

Cette méthode repose avant tout sur l'observation détaillée des processus causaux, en recueillant des preuves qualitatives qui permettent de comprendre comment une cause spécifique conduit à un effet particulier. Ces observations, appelées « observations des processus causaux » (OPC), sont essentielles pour établir des liens causaux solides.

Étape 3 : Approche contextuelle

Le traçage de processus prend en compte le contexte spécifique dans lequel les événements se produisent. En se concentrant sur un seul cas ou sur un nombre limité de cas, les chercheurs peuvent examiner en profondeur les facteurs contextuels qui influencent les mécanismes causaux, ce qui permet une compréhension plus nuancée des processus étudiés.

Étape 4 : Utilisation de preuves variées

Les chercheurs utilisant le traçage de processus exploitent une variété de sources de preuves, notamment des documents, des entretiens, des observations directes et d'autres formes de données qualitatives. Cette diversité de sources permet de trianguler les informations et d'accroître la robustesse des conclusions.

Cette méthode permet de coder et de catégoriser les unités de sens. Cette opération se fait à partir de la grille d'analyse en codant d'abord les unités de sens et ensuite en les catégorisant

(Bourgeois, 2021, p. 348). Cette étape permet d’avoir les premiers éléments de réponse par rapport à la question de recherche.

Le traçage de processus est donc une méthode puissante pour explorer et comprendre les mécanismes causaux dans les sciences sociales et elle « est au cœur du travail de construction des trajectoires de réformes » (Bezes et Palier, 2018, p.1084). Les données sont traitées et analysées avec le support de Nvivo.

3.3. Assurance qualité et considérations éthiques

La rigueur dans l’analyse documentaire et les entrevues semi-dirigées vise justement d’assurer la qualité des données et la fiabilité des résultats qui en ressort. Bourgeois (2021, p. 352) relate trois éléments de nature subjective pouvant influencer l’analyse documentaire. Il s’agit du problème de généralisation qui ne tient pas compte de certaines interprétations différentes, de l’élitisme qui accorde de l’importance aux informations en fonction du statut social de son producteur et à la subjectivité lorsque nos expériences personnelles influencent notre interprétation des données.

Dans le cadre de cette étude, nous nous efforçons de s’éloigner de ces biais afin de produire des extraits répondant aux quatre critères de rigueur et de qualité de Savoie-Zajc (repris par Bourgeois, 2021, p. 353) qui sont la crédibilité, la fiabilité, la transférabilité et la confirmation. Pour y arriver, nous avons utilisé deux stratégies :

- la triangulation entre l’analyse documentaire et l’entrevue semi-dirigée afin de corroborer les informations ;
- la réflexivité développée à travers le journal de bord qui permet de revisiter les informations au fur et à mesure.

La collecte et l’analyse des données respectent l’intégrité des répondants à travers l’anonymat, l’absence de stéréotypes ou de jugements, la confidentialité des données, la liberté de participer aux entrevues et de répondre aux questions dans leur langue, conformément aux procédures d’éthique à la recherche de l’ENAP. Les entretiens ont été enregistrés via un dictaphone ou directement sur la plateforme utilisée afin de permettre une retranscription intégrale des discours des participants, après avoir obtenu leur accord écrit,

en leur assurant de l'anonymat. Il s'agit également de montrer aux participants qu'il s'agit d'une étude et qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses qu'ils sont libres d'exprimer les faits ou leurs ressenties ou opinions sans crainte de jugements de notre part. Des efforts sont pris pour qu'après l'enquête, les données permettant d'identifier les interviewés disparaissent.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : DES RÉFORMES ANNONCÉES AUX TRANSFORMATIONS INACHEVÉES

Ce chapitre vise à présenter les résultats de l'analyse empirique en réponse à la question générale de recherche, formulée comme suit : **dans quelle mesure les réformes judiciaires mises en œuvre en Haïti entre 2005 et 2022 peuvent-elles être considérées comme une réussite ou un échec en matière de transformation du système judiciaire ?** Il est utile de rappeler que l'objectif poursuivi n'est pas de conclure de manière catégorique à la réussite ou à l'échec des réformes entreprises, mais d'en dégager les mécanismes explicatifs à partir des résultats empiriques présentés dans ce chapitre. C'est cette perspective analytique, davantage tournée vers la compréhension des dynamiques à l'œuvre que vers un jugement définitif, qui structure la lecture des sections suivantes. L'objectif est de dépasser une lecture strictement descriptive des réformes pour en analyser les trajectoires, les conditions de mise en œuvre et les effets concrets sur le système judiciaire haïtien.

En amont de l'analyse portant sur la période 2005–2022, les **réformes antérieures** ont été brièvement examinées et contextualisées. Cette mise en perspective permet de mieux saisir le **poids des héritages institutionnels** issus des réformes passées à l'aune du néo-institutionnalisme historique et à la lumière du concept de dépendance au sentier, notamment en termes de continuités, de limites structurelles et de logiques d'action, qui ont influencé la trajectoire des réformes étudiées. Ainsi, ces éléments introductifs constituent les prémices nécessaires à la compréhension des dynamiques réformatrices plus récentes et à la trajectoire des réformes elle-même.

Ensuite, en concordance avec les trois questions spécifiques de recherche présentées au chapitre 2, l'analyse est structurée en trois temps. Premièrement, la **trajectoire des réformes** permet de retracer leur évolution dans le temps, en mettant en évidence les principales séquences, les continuités et les ruptures. Deuxièmement, l'analyse des **jeux de pouvoir entre les acteurs** vise à identifier les stratégies, les interactions et les rapports de force qui

ont influencé la mise en œuvre des réformes. Troisièmement, l'étude de la **configuration structurelle du système judiciaire**, inspirée notamment des travaux de Henry Mintzberg, permet d'appréhender les contraintes organisationnelles qui ont conditionné les effets des transformations engagées. Ces trois dimensions sont mobilisées de manière articulée afin de mettre en évidence les mécanismes causaux à l'œuvre. Enfin, la dernière section du chapitre est dédiée à la **discussion des résultats**, dans une perspective explicative visant à répondre à la question de recherche.

Sur le plan méthodologique, comme nous l'avons indiqué au chapitre 3, l'analyse empirique s'appuie sur un corpus de données diversifié. Elle mobilise des **sources documentaires** (textes législatifs et réglementaires, politiques publiques, rapports d'organisations nationales et internationales, littérature scientifique), qui ont fait l'objet d'une analyse croisée. Par ailleurs, une **dizaine d'entretiens semi-dirigés** ont été réalisés auprès d'acteurs clés du secteur judiciaire et institutionnel. Ces entretiens constituent une source importante d'information, permettant d'éclairer les pratiques, les perceptions et les dynamiques d'acteurs souvent peu visibles dans les sources écrites.

4.1. AUX ORIGINES DES RÉFORMES : HÉRITAGES ET TENTATIVES

L'analyse des réformes judiciaires mises en œuvre en Haïti entre 2005 et 2022 nécessite un retour sur les principales initiatives ou tentatives antérieures de transformation du système judiciaire. En effet, les réformes contemporaines ne peuvent être comprises indépendamment des héritages institutionnels, politiques et administratifs qui ont façonné l'évolution de la justice haïtienne depuis le début du XX^e siècle. Les différentes réformes entreprises avant 2005 révèlent l'existence d'une trajectoire discontinue de modernisation judiciaire, marquée à la fois par des avancées normatives importantes et par des limites structurelles persistantes liées aux contextes politiques successifs.

L'histoire des réformes judiciaires en Haïti est étroitement liée aux dynamiques de gouvernance politique ayant caractérisé l'État haïtien. Les périodes d'intervention étrangère, les régimes autoritaires, les transitions démocratiques inachevées ainsi que les crises politico-institutionnelles récurrentes ont profondément influencé l'organisation et le fonctionnement

du pouvoir judiciaire. Dans plusieurs cas, les réformes de la justice ont davantage répondu à des impératifs de stabilisation politique, de contrôle administratif ou de légitimation du pouvoir qu'à une véritable volonté d'assurer l'indépendance judiciaire et l'accès effectif à la justice. Cette réalité explique en partie le caractère souvent fragmentaire, inachevé ou faiblement institutionnalisé des transformations engagées.

Les premières tentatives de rationalisation du système judiciaire apparaissent ainsi dans des contextes politiques particuliers : (1) occupation américaine et centralisation administrative dans les années 1920 ; (2) régime autoritaire des Duvalier dans les années 1980 ; (3) puis transition démocratique et reconstruction institutionnelle après la chute de la dictature en 1986. Ces différentes périodes ont produit des conceptions variées du rôle de la justice dans l'État haïtien. Tantôt instrument de contrôle politique, tantôt symbole de modernisation administrative ou encore composante essentielle de l'État de droit, l'institution judiciaire s'est trouvée au cœur des tensions entre gouvernance autoritaire et aspirations démocratiques.

Les réformes entreprises avant 2005 ont néanmoins introduit plusieurs éléments structurants qui influenceront, comme nous le verrons plus loin, les transformations ultérieures : organisation des juridictions, encadrement disciplinaire des magistrats, professionnalisation progressive du personnel judiciaire, création d'institutions de formation et élaboration de cadres stratégiques de réforme. Même lorsque leur mise en œuvre est demeurée limitée, ces initiatives ont contribué à construire les bases normatives et institutionnelles des réformes judiciaires plus récentes. Elles permettent également de comprendre les continuités et les résistances qui marquent encore aujourd'hui le fonctionnement du système judiciaire haïtien.

4.1.1. Premières tentatives de rationalisation du système judiciaire⁵

4.1.1.1. Réforme judiciaire de 1920-1925 instituant le Conseil Supérieur de la Magistrature

Les premières tentatives significatives de rationalisation du système judiciaire haïtien remontent à la période de l'occupation américaine d'Haïti (1915-1934). Cette période constitue un moment central dans la transformation de l'administration publique haïtienne, marqué par une volonté de centralisation étatique, de modernisation institutionnelle et de contrôle administratif des structures nationales par les occupants américains. Les autorités d'occupation cherchaient alors à restructurer les institutions publiques afin de renforcer la stabilité politique et de sécuriser les intérêts économiques et stratégiques des États-Unis dans le pays (Trouillot, 1990).

Dans ce contexte, la réforme judiciaire engagée entre 1920 et 1925 s'inscrivait davantage dans une logique de rationalisation administrative que dans une véritable dynamique de démocratisation du système judiciaire. Les lois de 12 mai 1920, 12 janvier 1925 et 18 juin 1925 relatives au Conseil supérieur de la magistrature (CSM) visaient principalement à mieux encadrer la discipline des magistrats et à introduire certains mécanismes de contrôle institutionnel au sein du pouvoir judiciaire. Le décret du 22 août 1995 sur l'organisation judiciaire nous rappelle d'ailleurs en son article 19 le fondement de ces réformes en ces termes :

À l'égard des Présidents, Vice-Présidents, membres de la Cour de Cassation, des Cours d'appel, des Tribunaux de 1^{ère} Instance, du Tribunal Spécial de Travail, des Juges de paix, le Conseil Supérieur de la Magistrature exerce tous les pouvoirs disciplinaires prévus par les lois des 12 mai 1920, 12 janvier 1925 et 28 juin 1925 organisant ledit Conseil.

⁵ La présentation de cette section provient principalement de l'analyse des principaux textes réformateurs énumérés au tableau 1 ci-haut, laquelle est complétée par la lecture des textes interprétatifs complémentaires de Trouillot, de Fatton, de Saint-Louis, d'Amnesty International et du système des Nations Unies et de quelques commentaires des répondants.

Le CSM, exercé par la Cour de cassation, est souvent considéré comme un raccourci normatif et institutionnel. Cependant, ces textes représentaient néanmoins une innovation importante dans l'histoire administrative haïtienne puisqu'ils reconnaissaient, pour la première fois, la nécessité d'un organe spécifique chargé de superviser et d'encadrer certains aspects de la carrière et du comportement des magistrats.

Toutefois, cette réforme demeurait fortement limitée par le contexte politique de l'époque. L'occupation américaine réduisait considérablement les marges d'autonomie des institutions nationales, tandis que le pouvoir exécutif conservait une influence déterminante sur le fonctionnement de l'appareil judiciaire (Trouillot, 1990). Le Conseil supérieur de la magistrature ne disposait pas encore des garanties institutionnelles nécessaires pour assurer une véritable indépendance du pouvoir judiciaire. Son rôle restait essentiellement disciplinaire et administratif, sans remettre en cause les jeux de pouvoir et les rapports de dépendance entre la justice et le pouvoir politique.

Malgré ces limites, cette première tentative de structuration institutionnelle de la magistrature a laissé un héritage important dans l'évolution du système judiciaire haïtien. Le décret du 22 août 1995 relatif à l'organisation judiciaire en son article 149 fera d'ailleurs explicitement référence à ces anciennes dispositions concernant les pouvoirs disciplinaires du Conseil supérieur de la magistrature, démontrant ainsi la continuité historique de certaines conceptions de gouvernance judiciaire en Haïti.

Cette réforme illustre également les ambiguïtés caractéristiques des réformes administratives entreprises sous occupation : elles introduisent des mécanismes modernes de gestion institutionnelle tout en demeurant profondément marquées par des logiques de contrôle politique et de centralisation autoritaire. Ainsi, dès cette période, la question de la réforme judiciaire en Haïti apparaît intimement liée aux enjeux de gouvernance politique et aux rapports entre modernisation institutionnelle et autonomie démocratique.

4.1.1.2. Réforme judiciaire de 1985 ou la loi du 18 septembre 1985 sur l'organisation judiciaire

La loi du 18 septembre 1985 sur l'organisation judiciaire intervient dans un contexte politique profondément différent, mais tout aussi marqué par une forte concentration du pouvoir exécutif. À cette époque, Haïti se trouve encore sous le régime autoritaire des Duvalier, caractérisé par la faiblesse des contre-pouvoirs institutionnels, la personnalisation du pouvoir et le contrôle politique des institutions publiques.

Cette réforme apparaît dans les dernières années du régime de Jean-Claude Duvalier, dans un contexte où les pressions internes et internationales en faveur d'une modernisation de l'État deviennent de plus en plus importantes. Sur le plan administratif, la loi de 1985 visait à clarifier l'organisation des juridictions, les compétences des tribunaux ainsi que certaines procédures relatives au fonctionnement judiciaire. Elle cherchait également à améliorer l'efficacité administrative du système judiciaire en introduisant une structuration plus cohérente des cours et tribunaux.

Cependant, cette réforme demeurait largement limitée par le contexte autoritaire dans lequel elle s'inscrivait. Le système judiciaire continuait d'être fortement dépendant du pouvoir exécutif, notamment à travers les mécanismes de nomination et de révocation des magistrats. Les garanties d'indépendance judiciaire restaient faibles, tandis que les institutions judiciaires étaient régulièrement utilisées comme instruments de contrôle politique et de répression des opposants au régime.

En réalité, la réforme de 1985 relevait davantage d'une logique d'apaisement politique et de modernisation administrative de l'appareil judiciaire que d'une véritable réforme démocratique de la justice. Comme le souligne plusieurs de nos répondants, les transformations institutionnelles entreprises sous les régimes autoritaires cherchent souvent à améliorer la capacité administrative de l'État sans nécessairement modifier les rapports politiques fondamentaux qui structurent les institutions publiques.

Néanmoins, cette loi a constitué une référence importante pour les réformes ultérieures. Plusieurs dispositions relatives à l'organisation des tribunaux seront reprises ou modifiées dans le cadre du décret du 22 août 1995. Cela montre que, malgré les limites imposées par le contexte politique, la réforme de 1985 a contribué à poser certaines bases techniques et administratives de l'organisation judiciaire moderne en Haïti.

La chute du régime des Duvalier en 1986 et l'adoption de la Constitution haïtienne de 1987 ouvriront cependant une nouvelle phase politique, caractérisée par des aspirations démocratiques fortes et par une volonté de reconstruction institutionnelle. Dans ce nouveau contexte, les réformes judiciaires prendront progressivement une dimension plus explicitement liée à la consolidation de l'État de droit et à la transition démocratique.

4.1.1.3. Réformes des années 1990

Les réformes judiciaires engagées au cours des années 1990 s'inscrivent dans un contexte de transition démocratique particulièrement complexe. Après la chute de Jean-Claude Duvalier en 1986, Haïti entre dans une longue période d'instabilité politique marquée par des gouvernements provisoires, des coups d'État, des interventions militaires et des tentatives de reconstruction démocratique. La Constitution de 1987 symbolise cette volonté de rupture avec l'autoritarisme en consacrant les principes de séparation des pouvoirs, de protection des libertés fondamentales et d'indépendance du pouvoir judiciaire.

Toutefois, la transition démocratique haïtienne demeure fragile et conflictuelle. Le coup d'État militaire de 1991 contre le très populaire et premier président démocratiquement élu sous l'égide la Constitution de 1987, Jean-Bertrand Aristide, entraîne une nouvelle crise institutionnelle et accentue les faiblesses structurelles de l'État. Les crimes et les massacres⁶ commis pendant l'administration des militaires de 1991 à 1994 sous le regard silencieux et

⁶ Parmi les crimes les plus spectaculaires et les massacres enregistrés pendant cette période, citons : les assassinats des deux frères et hommes d'affaires Georges Izmary le 26 mai 1992 et Antoine Izmary (militant politique aussi) le 11 septembre 1993, du ministre de la Justice Guy François Malary le 14 octobre 1993, du Père Jean Marie Vincent le 28 août 1994 et de l'avocate Mireille Durocher Bertin le 28 mars 1995. Il faut citer aussi le massacre de Raboteau aux Gonaïves du 22 avril 1994 par les militaires et le FRAPH (Front pour l'avancement et le progrès d'Haïti), un groupe paramilitaire à la solde du pouvoir militaire.

impuissant de la justice, le retour à l'ordre constitutionnel en 1994⁷, soutenu par la communauté internationale et l'intervention multinationale dirigée par les États-Unis, relancent les débats sur la réforme de la justice et la nécessité de reconstruire les institutions publiques (Fatton, 2002).

C'est dans ce contexte de reconstruction démocratique et de forte influence des partenaires internationaux que les réformes judiciaires des années 1990 prennent forme. Contrairement aux tentatives antérieures principalement orientées vers la rationalisation administrative, ces réformes cherchent désormais à inscrire la justice dans une logique de professionnalisation, d'État de droit et de gouvernance démocratique. Trois séquences majeures de réformes de cette décennie sont à souligner :

- **L'arrêté du 02 juillet 1995 portant création et fonctionnement de l'École de la Magistrature**

La création de l'École de la Magistrature en 1995 constitue l'une des réformes institutionnelles majeures de cette période. Cette initiative répondait à un constat largement partagé : la faiblesse des capacités techniques et professionnelles des magistrats représentait un obstacle majeur au bon fonctionnement du système judiciaire haïtien. Cette initiative réformatrice a bénéficié de l'appui des coopérants français et américains dans sa conception et sa mise en œuvre. D'ailleurs, dans le cadre de cette coopération, l'École Nationale de la Magistrature de Bordeaux en France a reçu le corps enseignant haïtien pour des séjours de formation afin de mieux les outiller et de répondre aux besoins de la jeune école.

L'École de la Magistrature devait permettre d'assurer une formation initiale et continue des juges, des commissaires du gouvernement et des autres acteurs judiciaires (huissiers et greffiers en particulier). Son objectif était de professionnaliser le personnel judiciaire,

⁷ Après trois années d'administration du pouvoir par les militaires, Aristide est retourné au pouvoir le 15 octobre 1994 pour compléter son mandat et poursuivre le schéma démocratique établi par la Constitution de 1987. C'est pourquoi, dans la littérature politique haïtienne, on parle de retour à l'ordre constitutionnel.

d'améliorer la qualité des décisions de justice et de renforcer les standards éthiques et techniques de la magistrature.

Cette réforme traduisait également une évolution importante dans la conception de la justice. Alors que les réformes antérieures accordaient une place limitée à la qualification professionnelle des magistrats, l'arrêté du 2 juillet 1995 reconnaissait explicitement la nécessité de former les juges comme condition essentielle de modernisation judiciaire. Cette logique s'inscrivait dans les approches promues par les organisations internationales présentes en Haïti après 1994, notamment les Nations Unies et les partenaires bilatéraux engagés dans les programmes de réforme institutionnelle (ONU, 1995).

Cependant, malgré son importance symbolique et institutionnelle, l'École de la Magistrature fera rapidement face à plusieurs difficultés : insuffisance des ressources financières, instabilité institutionnelle, faibles capacités administratives et forte dépendance à l'aide internationale. Ces contraintes limiteront considérablement sa capacité à transformer durablement le fonctionnement du système judiciaire.

- **Le décret du 22 août 1995 sur l'organisation judiciaire**

Le décret du 22 août 1995 relatif à l'organisation judiciaire représente l'une des principales tentatives de modernisation juridique et administrative du système judiciaire haïtien au cours de la transition démocratique des années 1990. Ce texte modifie plusieurs dispositions de la loi du 18 septembre 1985 et introduit de nouvelles exigences relatives à l'organisation des juridictions et au statut des magistrats. D'ailleurs, il est titré : « Décret modifiant la loi du 18 septembre 1985 en vue de l'adapter aux exigences de la réforme judiciaire en cours. »

Le décret cherche notamment à améliorer la structuration du système judiciaire, à préciser les compétences des différentes juridictions et à professionnaliser davantage l'accès aux fonctions judiciaires. L'une des innovations importantes réside dans l'exigence de qualification professionnelle pour l'exercice des fonctions de magistrat, notamment à travers la reconnaissance du diplôme de l'École de la Magistrature comme critère d'accès à certaines fonctions judiciaires.

Cette réforme s'inscrivait dans une volonté plus large de reconstruction de l'État de droit après les années de dictature et de crise politique. Elle traduisait également l'influence croissante des bailleurs internationaux et des organisations de coopération dans les politiques publiques haïtiennes, particulièrement dans les secteurs de la gouvernance et de la justice.

Malgré ces avancées normatives, les effets concrets du décret demeureront limités. Les problèmes de corruption, d'ingérence politique, d'impunité, de faiblesse budgétaire et de manque d'infrastructures continueront d'affecter profondément le fonctionnement des cours et tribunaux (ONU, 1998). Ainsi, comme plusieurs réformes institutionnelles en Haïti, le décret de 1995 illustre le décalage persistant entre les ambitions normatives des textes et les capacités réelles de mise en œuvre de l'État.

- **La loi du 07 avril 1998 sur la réforme judiciaire comme approfondissement et cadre de référence**

En vue de poursuivre les chantiers réformateurs, le gouvernement a mis sur pied la Commission Préparatoire de la Réforme du Droit et de la Justice dans le but de préparer les futures réformes de la justice comme son nom l'indique. Les travaux de cette commission ont été présentés en mars 1998. C'est dans ce contexte que la loi du 7 avril 1998, définissant le cadre juridique des réformes nécessaires à entreprendre en ce qui a trait au système judiciaire, a été adoptée. Elle marque une étape importante dans l'évolution des politiques de réforme judiciaire en Haïti. Contrairement aux initiatives précédentes souvent fragmentées, cette réforme cherchait à inscrire la transformation de la justice dans une vision plus globale et stratégique de consolidation institutionnelle.

Cette loi intervient dans un contexte où la communauté internationale, les organisations nationales de défense des droits humains et plusieurs acteurs politiques considéraient la réforme judiciaire comme une condition essentielle de stabilisation démocratique. La justice devenait progressivement un secteur prioritaire des politiques de gouvernance publique et de reconstruction institutionnelle.

La réforme de 1998 cherchait notamment à renforcer l'indépendance judiciaire, à améliorer l'accès à la justice, à professionnaliser les magistrats et à moderniser l'administration judiciaire. Elle servira également de cadre de référence pour plusieurs initiatives ultérieures de réforme mises en œuvre à partir des années 2000 et particulièrement après 2005.

Toutefois, malgré son ambition, cette réforme sera confrontée aux mêmes contraintes structurelles que les précédentes : instabilité politique, faibles capacités administratives, insuffisance des ressources publiques et dépendance à l'aide internationale (Amnesty International, 2000). Les crises politiques récurrentes limiteront considérablement la continuité des politiques publiques et la consolidation des acquis institutionnels.

4.1.1.4. Les assises de l'an 2000 sur la réforme du droit et de la justice

Dans le prolongement de la loi du 7 avril 1998 et des premières initiatives de modernisation institutionnelle engagées au cours des années 1990, l'année 2000 marque une nouvelle étape dans le processus de réforme judiciaire en Haïti avec l'organisation de deux Assises de la réforme du droit et de la justice, conduites conjointement par la Mission civile d'appui à Haïti (MICAHA) et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique (MJSP). Selon Saint-Louis (2004, p. 10), ces assises s'inscrivaient dans un contexte de transition démocratique fragile, caractérisé par la volonté de consolider l'État de droit après les crises politiques successives des années 1990, mais également par une forte implication des organisations internationales dans les politiques publiques de gouvernance et de réforme institutionnelle. Selon un rapport des Nations Unies (2001, p. 12-13), les deuxièmes assises se sont déroulées en décembre 2000 et ont permis d'aborder des questions fondamentales relatives à la philosophie pénale, à la réforme des lois et à la modernisation du système judiciaire haïtien. Les travaux réalisés dans le cadre de ces assises ont conduit à l'élaboration de plusieurs avant-projets majeurs, notamment :

- (1) l'avant-projet de loi sur le statut de la magistrature ;
- (2) l'avant-projet de loi sur le Conseil supérieur de la magistrature ;
- (3) l'avant-projet de loi sur l'École de la magistrature ;
- (4) l'avant-projet de loi sur la déontologie du magistrat.

Les assises ont également permis l'élaboration et l'adoption consensuelle d'un document de référence sur la philosophie de la réforme pénale. Ces initiatives traduisent une évolution importante de l'approche réformatrice : la réforme judiciaire ne se limitait plus uniquement à la réorganisation administrative des juridictions, mais cherchait désormais à construire un véritable cadre de gouvernance judiciaire fondé sur la professionnalisation des magistrats, l'encadrement éthique de la fonction de juge, le renforcement des institutions de régulation et la modernisation du droit pénal. Toutefois, malgré la qualité technique de plusieurs de ces propositions et l'existence d'un relatif consensus entre les acteurs nationaux et internationaux, leur mise en œuvre demeurera largement incomplète en raison de l'instabilité politique provoquée par la crise électorale du 21 mai et du 26 novembre 2000, des faibles capacités administratives de l'État et des ruptures répétées dans la continuité des politiques publiques judiciaires.

Ainsi, les réformes judiciaires antérieures à 2005 révèlent une trajectoire complexe où les tentatives de modernisation de la justice restent étroitement dépendantes des dynamiques politiques nationales. Elles montrent également que la réforme judiciaire en Haïti ne constitue pas uniquement une question technique ou administrative, mais qu'elle s'inscrit profondément dans les enjeux de gouvernance, de démocratisation et de construction de l'État.

4.1.2. Ambitions réformatrices et limites structurelles initiales

En termes de constats, les différentes réformes judiciaires entreprises avant 2005 témoignent de l'existence d'une volonté récurrente de modernisation du système judiciaire haïtien. Depuis les premières tentatives de rationalisation administrative au début du XX^e siècle jusqu'aux réformes plus institutionnelles des années 1990 et 2000, les autorités publiques, appuyées progressivement par les partenaires internationaux, ont cherché à transformer la justice en un véritable pilier de l'État de droit. Toutefois, ces ambitions réformatrices se sont constamment heurtées à des contraintes structurelles profondes qui ont limité la portée réelle des transformations engagées. D'une part, l'analyse de ces réformes passées permettent de mettre en lumière les objectifs poursuivis par les réformateurs, les difficultés de mise en

œuvre et les écarts entre les normes adoptées et les pratiques observées. D'autre part, elle explique les fondations sur lesquelles sont bâties les réformes d'après 2005.

4.1.2.1. Objectifs affichés : indépendance et efficacité

Les réformes judiciaires entreprises au cours des différentes périodes poursuivaient officiellement plusieurs objectifs convergents. Le premier concernait le renforcement de l'indépendance du pouvoir judiciaire par rapport aux autres pouvoirs de l'État. Depuis l'adoption de la Constitution de 1987, cette question occupe une place centrale dans les débats sur la gouvernance publique en Haïti. Les réformes des années 1990, notamment celles relatives à l'École de la Magistrature, au Conseil supérieur de la magistrature et à l'organisation judiciaire, visaient à réduire l'influence politique exercée sur les magistrats et à construire progressivement un appareil judiciaire plus autonome et plus professionnel (AI, 2000).

Cette ambition s'inscrivait dans le contexte plus large de la transition démocratique engagée après la chute du régime des Duvalier. Dans cette perspective, la réforme de la justice apparaissait comme une condition essentielle de consolidation démocratique, de protection des droits fondamentaux et de rétablissement de la confiance des citoyens envers les institutions publiques. Comme le soulignent plusieurs rapports internationaux de l'époque, l'indépendance judiciaire était perçue comme un élément indispensable à la stabilisation politique et à la reconstruction de l'État haïtien après les années de dictature, d'impunité et de crise institutionnelle.

Le second objectif majeur poursuivi concernait l'amélioration de l'efficacité du système judiciaire. Les réformes cherchaient à remédier aux dysfonctionnements chroniques des tribunaux : lenteur des procédures, absence d'archives fiables, faible qualification du personnel judiciaire, corruption, impunité, surcharge des juridictions et difficultés d'accès à la justice pour une grande partie de la population. La création de l'École de la Magistrature en 1995, les projets de réforme du statut des magistrats ainsi que les réflexions sur la réforme pénale visaient précisément à améliorer la qualité de la justice comme service public et à moderniser l'administration de la justice.

Par ailleurs, les assises de la réforme du droit et de la justice organisées en l'an 2000 traduisent une évolution importante dans la conception même de la réforme judiciaire et revisitent les objectifs réformateurs. La justice n'était plus uniquement envisagée comme une institution administrative à réorganiser, mais comme un véritable secteur de politique publique nécessitant des mécanismes de gouvernance, de régulation professionnelle, d'encadrement éthique et de coordination institutionnelle. Cette évolution va guider les futures réformes et témoigne d'une volonté de construire progressivement une architecture judiciaire cohérente, compatible avec les standards internationaux de l'État de droit.

4.1.2.2. Faibles capacités de mise en œuvre

Malgré ces ambitions importantes, les capacités réelles de mise en œuvre des réformes demeuraient extrêmement limitées. Cette faiblesse constitue l'un des principaux facteurs explicatifs des difficultés rencontrées par les différentes initiatives judiciaires entreprises avant 2005.

D'abord, l'État haïtien souffrait d'importantes fragilités institutionnelles et administratives. Les institutions judiciaires disposaient de ressources financières très limitées, d'infrastructures inadéquates et d'un personnel souvent insuffisamment qualifié. Dans plusieurs juridictions du pays, les tribunaux fonctionnaient dans des conditions précaires, sans équipements adéquats, avec des archives incomplètes et des moyens logistiques extrêmement faibles. Cette situation réduisait considérablement la capacité de l'administration judiciaire à appliquer les nouvelles normes et à assurer la continuité des réformes.

Ensuite, l'instabilité politique chronique a fortement affecté la continuité des politiques publiques judiciaires. Les changements fréquents de gouvernements, les crises institutionnelles, les conflits politiques et les périodes de transition ont empêché la consolidation des réformes engagées. Plusieurs initiatives élaborées au cours des années 1990 et 2000 n'ont jamais dépassé le stade des avant-projets ou des recommandations techniques faute de stabilité politique et de volonté institutionnelle durable. Malgré le consensus technique obtenu, ces avant-projets de loi issus des assises de l'an 2000 n'ont pas été adoptés

immédiatement. La crise politique qui a suivi les élections du 21 mai et du 26 novembre 2000, les tensions entre l'Exécutif et l'opposition, puis la crise de 2004 ont interrompu le processus législatif. Ce n'est qu'en 2007, sous la présidence de René Préval, que trois de ces réformes ont finalement été adoptées.

À cela s'ajoute la forte dépendance de la réforme judiciaire vis-à-vis des partenaires internationaux. Une partie importante des initiatives de modernisation de la justice a été soutenue financièrement et techniquement par les Nations Unies, l'Organisation des États américains, les agences de coopération bilatérale et les organisations internationales de développement. Si cet appui a permis certaines avancées techniques, il a également contribué à fragiliser l'appropriation nationale des réformes. Dans plusieurs cas, les programmes judiciaires dépendaient largement des financements extérieurs et demeuraient vulnérables aux changements de priorités des bailleurs internationaux.

Enfin, les rivalités entre les différents pouvoirs pour gagner en influence au sein du système judiciaire ont également limité la mise en œuvre des réformes. Dans un rapport soumis au Comité des droits de l'homme des Nations dans le cadre du Pacte international relatif aux droits civils et politiques, l'Office de la Protection du Citoyen (2014, p. 8) souligne que « l'implication des acteurs politiques dans le choix des magistrats constitue un élément mettant en cause l'indépendance du pouvoir judiciaire » et que « la Justice a toujours été l'objet d'influences, d'incitations, de pressions, de menaces ou d'interventions indues [...] de la part des autorités politiques ». De même, le PNUD observe que les principaux outils de déontologie, d'évaluation et de gestion de carrière des magistrats n'ont toujours pas été pleinement mis en œuvre (PNUD, 2023, p. 6). Ainsi, les réformes judiciaires se sont heurtées non seulement à des contraintes techniques et budgétaires, mais également à des rapports de pouvoir, nous y reviendrons plus loin, profondément enracinés dans le fonctionnement de l'État haïtien.

4.1.2.3. Premiers écarts entre normes et pratiques

L'ensemble de ces contraintes explique l'apparition rapide d'écarts importants entre les objectifs et les ambitions normatives des réformes et leur application concrète dans le

fonctionnement quotidien du système judiciaire. Dès les années 1990, plusieurs textes introduisent des principes modernes d'organisation judiciaire, d'éthique professionnelle et de professionnalisation des magistrats. Cependant, ces normes demeurent souvent peu appliquées ou appliquées de manière inégale selon les contextes institutionnels et politiques.

Par exemple, malgré les exigences de qualification prévues par le décret de 1995, les nominations judiciaires continuent largement d'être influencées par des considérations politiques et personnelles. De même, bien que l'École de la Magistrature ait été créée pour améliorer la formation des juges, les capacités réelles de formation et d'encadrement demeurent insuffisantes face aux besoins du système judiciaire.

Les écarts entre normes et pratiques apparaissent également dans le fonctionnement quotidien des tribunaux. Les problèmes de corruption, de détention provisoire prolongée, de lenteur judiciaire et d'accès inégal à la justice persistent malgré les nouvelles réformes engagées. Cette situation contribue progressivement à affaiblir la crédibilité des institutions judiciaires et à renforcer la méfiance des citoyens envers le système de justice.

Ainsi, avant même les grandes réformes engagées après 2005, la trajectoire judiciaire haïtienne révèle déjà une tension fondamentale entre production normative et faibles capacités institutionnelles de mise en œuvre. Cette contradiction deviendra l'un des éléments centraux des réformes ultérieures et explique en grande partie la persistance des difficultés structurelles du secteur judiciaire haïtien.

4.1.3. Des réformes inachevées comme point de départ

À la veille des réformes judiciaires engagées après 2005, le système judiciaire haïtien se caractérise donc par une accumulation de réformes partielles, de projets inachevés et de transformations institutionnelles incomplètement consolidées. Les différentes initiatives entreprises depuis les années 1920 ont certes permis l'introduction de nouvelles normes, la création de certaines institutions et l'émergence progressive d'un discours réformateur autour de la justice. Toutefois, ces changements n'ont pas réussi à transformer durablement les

pratiques institutionnelles ni à résoudre les principaux dysfonctionnements du système judiciaire.

Malgré les multiples réformes entreprises avant 2005, plusieurs problèmes structurels persistent de manière continue dans le fonctionnement de la justice haïtienne. L'ingérence du pouvoir politique dans les affaires judiciaires demeure importante, notamment à travers les mécanismes de nomination et de gestion de carrière des magistrats. L'absence de garanties effectives d'indépendance judiciaire continue d'affecter la crédibilité du système judiciaire et sa capacité à agir comme véritable contre-pouvoir institutionnel. De plus, les tribunaux restent confrontés à des problèmes chroniques de ressources humaines (personnels judiciaires et administratifs), financières et matérielles. La persistance de ces problèmes continue d'alimenter les critiques contre le fonctionnement de la justice.

Cette continuité des difficultés montre que les réformes précédentes ont principalement produit des changements normatifs sans parvenir à transformer en profondeur les mécanismes de gouvernance judiciaire. Autrement dit, la modernisation des textes n'a pas nécessairement entraîné une modernisation effective des pratiques institutionnelles.

Les travaux des assises de la réforme du droit et de la justice de l'an 2000 avaient déjà identifié la nécessité de créer un véritable organe de gouvernance judiciaire capable d'assurer la régulation du système judiciaire. Ils sont considérés par les acteurs du système judiciaire comme la **construction d'un agenda réformateur et le point de départ des prochaines réformes**. Conséquemment, les réformes judiciaires commencent progressivement à s'inscrire dans un agenda plus structuré de gouvernance publique et de consolidation institutionnelle. Les acteurs nationaux et internationaux considèrent désormais la réforme de la justice comme un élément central des politiques de stabilisation, de démocratisation et de reconstruction de l'État haïtien.

Cette nouvelle phase réformatrice repose sur plusieurs priorités : indépendance judiciaire, professionnalisation des magistrats, modernisation des infrastructures judiciaires, lutte contre la corruption, amélioration de l'accès à la justice et renforcement des capacités

administratives du secteur judiciaire. Ces orientations constituent les fondements des différents avant-projets de loi résultant des deux assises de l'an 2000. Les réformes entreprises à partir 2005 s'appuieront largement sur les diagnostics, les projets de textes et les orientations élaborés au cours de ces assises-là.

Ainsi, les réformes judiciaires postérieures à 2005 ne constituent pas une rupture totale avec les initiatives antérieures. Elles s'inscrivent plutôt dans une trajectoire cumulative marquée par des héritages institutionnels, des continuités administratives et des problèmes structurels persistants. En ce sens, la réforme inachevée du système judiciaire avant 2005 devient paradoxalement le point de départ des nouvelles tentatives de transformation engagées au cours des années suivantes.

4.2. UNE TRAJECTOIRE DE RÉFORMES ENTRE ACCÉLÉRATION ET ESSOUFFLEMENT (2005–2022)

L'analyse des réformes judiciaires engagées en Haïti entre 2005 et 2022 invite à dépasser une lecture linéaire ou strictement normative des transformations institutionnelles du secteur de la justice. La trajectoire réformatrice observée au cours de cette période s'inscrit dans un environnement politique particulièrement instable, marqué par des ruptures institutionnelles, des transitions politiques, des épisodes de crise, des phases de relance réformatrice et des moments d'essoufflement. En ce sens, les réformes judiciaires apparaissent moins comme un processus continu et cohérent que comme une succession de séquences inégales, influencées par les recompositions du pouvoir politique, les priorités des gouvernements successifs, les capacités administratives de l'État ainsi que les pressions exercées par les acteurs nationaux et internationaux.

La période étudiée s'ouvre dans un contexte de profonde rupture politique. À la suite du départ en exil du président Jean-Bertrand Aristide le 29 février 2004, sur fond de rébellion armée, de contestation sociale, de crise sécuritaire et de fortes pressions exercées par une partie de la communauté internationale, Haïti entre dans une nouvelle phase de transition politique dirigée par un gouvernement intérimaire entre 2004 et 2006. Cette période se caractérise par une tentative de rétablissement de l'ordre institutionnel, de stabilisation de

l'État et de relance des institutions publiques dans un contexte de fragilité extrême. L'installation de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), la reconstruction des institutions étatiques et le retour progressif à un ordre constitutionnel deviennent alors des priorités politiques majeures.

Dans ce contexte transitoire, la justice est progressivement identifiée comme un secteur stratégique de reconstruction de l'État et de consolidation de la gouvernance démocratique. Les faiblesses structurelles du système judiciaire — déjà documentées au cours des décennies précédentes — apparaissent de plus en plus comme des facteurs limitant le rétablissement de la sécurité juridique, la lutte contre l'impunité, la protection des droits fondamentaux et le fonctionnement normal des institutions démocratiques. Cette situation contribue à repositionner la réforme judiciaire au centre des préoccupations publiques et des programmes de coopération internationale.

Toutefois, la trajectoire des réformes judiciaires engagées entre 2005 et 2022 se déploie dans un véritable tourbillon politique où alternent moments d'accélération, blocages institutionnels, ruptures de continuité administrative, épisodes de crise politique, tremblement de terre et crise humanitaire. Les transformations du secteur judiciaire se trouvent ainsi constamment affectées par les changements de gouvernement, les conflits entre institutions, les périodes d'instabilité parlementaire, les tensions liées à la gouvernance politique ainsi que les fluctuations des priorités nationales et internationales. Dès lors, la réforme judiciaire ne peut être comprise indépendamment des dynamiques politiques qui conditionnent son rythme, sa légitimité et sa capacité de mise en œuvre.

L'année 2005, la borne temporelle de départ de la trajectoire sous étude, constitue, à cet égard, un premier moment de relance institutionnelle important. Dans le cadre du gouvernement intérimaire, un décret portant création, organisation et fonctionnement du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) est adopté avec l'ambition de renforcer l'autonomie institutionnelle du pouvoir judiciaire et d'établir un mécanisme de gouvernance plus structuré de la magistrature. Cette initiative s'inscrivait dans la continuité des travaux de réforme engagés durant les années 1990 et des propositions formulées lors des assises de

la réforme du droit et de la justice de l'an 2000. Toutefois, ce décret n'a jamais été effectivement mis en œuvre, notamment en raison du caractère transitoire du pouvoir politique, de la faiblesse des capacités institutionnelles et de l'absence d'un cadre politique stabilisé permettant sa pleine opérationnalisation. Pour certains de nos répondants, ce décret d'une telle portée réformatrice souffrait d'un déficit de légitimité pour avoir été adopté par un gouvernement de transition (sans mandat électif) et en absence du parlement.

Le retour à l'ordre constitutionnel à partir du 14 mai 2006, marqué par l'élection et l'installation d'un nouveau Président et le rétablissement du Parlement, ouvre néanmoins une nouvelle phase de formalisation des réformes. Les dispositions du décret de 2005 seront reprises et retravaillées dans les projets législatifs adoptés à partir de 2007, témoignant ainsi d'une continuité institutionnelle dans l'agenda réformateur malgré les ruptures politiques apparentes. Cette dynamique illustre un phénomène central dans la trajectoire des réformes judiciaires haïtiennes : l'existence d'une réforme à la fois continuellement relancée et constamment inachevée, oscillant entre ambition institutionnelle, contraintes politiques, résistances des acteurs et faibles capacités de mise en œuvre.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente section, qui vise à séquencer la trajectoire et analyser comment les réformes judiciaires ont été progressivement mises à l'agenda, accélérées, ralenties ou réorientées entre 2005 et 2022, au gré des transformations du contexte politique, des rapports de pouvoir et des recompositions institutionnelles qui ont façonné la gouvernance du secteur judiciaire en Haïti.

4.2.1. Mise à l'agenda et moment de bascule (2005–2007)

La période 2005–2007 constitue un moment charnière dans la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti. Elle correspond à une phase de mise à l'agenda où les enjeux liés au fonctionnement du système judiciaire, déjà identifiés au cours des années 1990 et 2000, acquièrent une visibilité accrue tant au niveau national qu'international. Plusieurs facteurs contribuent à cette dynamique, notamment la persistance des dysfonctionnements institutionnels, les critiques formulées par les organisations de défense des droits humains et

les pressions exercées par les partenaires internationaux en faveur du renforcement de l'État de droit.

Dans ce contexte, les réformes judiciaires ne résultent pas uniquement d'une volonté interne de transformation, mais s'inscrivent dans un processus plus large de recomposition des priorités publiques. Les autorités politiques, confrontées à des attentes croissantes en matière de gouvernance, sont amenées à inscrire la question judiciaire au cœur de l'agenda réformateur. Cette mise à l'agenda se traduit notamment par l'adoption d'un décret, l'élaboration de trois projets de lois structurants et par la mobilisation d'acteurs institutionnels autour de la nécessité de réformer en profondeur le système judiciaire.

Toutefois, cette phase initiale révèle également des tensions importantes. Si un consensus semble se dessiner autour de la nécessité de réformer, les modalités concrètes de ces transformations font l'objet de divergences entre les acteurs concernés. Ces tensions préfigurent les dynamiques de jeux de pouvoir qui marqueront les phases ultérieures de la réforme. Ainsi, loin de constituer une simple étape préparatoire, la période 2005–2007 apparaît comme un moment de structuration des enjeux, où se définissent à la fois les orientations réformatrices et les rapports de force qui en conditionneront la mise en œuvre.

4.2.2. Construction d'un consensus réformateur : entre nécessité et légitimité

La construction du consensus réformateur autour de la justice entre 2005 et 2007 procède d'une double dynamique, à la fois politique et institutionnelle, où la réforme apparaît simultanément comme une nécessité fonctionnelle et une exigence de légitimation du nouvel ordre institutionnel. À la sortie de la crise politique de 2004 et dans le contexte du gouvernement de transition, le système judiciaire haïtien est largement perçu comme incapable de répondre aux attentes minimales en matière de sécurité juridique, de protection des droits fondamentaux et de régulation des conflits. Les critiques formulées depuis les années 1990 par les organisations de défense des droits humains, les institutions internationales et les acteurs nationaux convergent alors autour d'un diagnostic relativement partagé : faiblesse de l'indépendance judiciaire, politisation des nominations, corruption, détention provisoire prolongée, insuffisance des capacités administratives et déficit

généralisé de confiance envers les institutions judiciaires. Dans ce contexte, la réforme de la justice devient progressivement un impératif présenté comme incontournable pour accompagner le retour à l'ordre constitutionnel, consolider l'État de droit et restaurer la crédibilité des institutions publiques.

Cependant, ce consensus réformateur ne repose pas uniquement sur des considérations techniques ou administratives ; il est également traversé par des enjeux de légitimité politique. Pour les autorités intérimaires, puis pour les gouvernements issus des élections de 2006, inscrire la réforme judiciaire à l'agenda permet de démontrer une volonté de rupture avec les pratiques de gouvernance antérieures et de répondre aux attentes nationales et internationales en matière de démocratisation et de bonne gouvernance. Dans un pays marqué par la fragilité institutionnelle et la contestation chronique de la légitimité politique, la réforme judiciaire devient ainsi un instrument symbolique de reconstruction de l'autorité publique et de normalisation institutionnelle. Cette dynamique est renforcée par l'action des partenaires internationaux — notamment les Nations Unies, les bailleurs bilatéraux et les agences de coopération — qui associent de plus en plus l'appui à la stabilisation de l'État à l'existence de réformes institutionnelles jugées crédibles, particulièrement dans les secteurs de la justice et de la sécurité.

Toutefois, ce consensus demeure partiel et parfois ambigu. Derrière l'apparente convergence autour de la nécessité de réformer subsistent des divergences sur les modalités concrètes de transformation du système judiciaire, le degré d'autonomie à accorder à la magistrature, les rapports entre exécutif et pouvoir judiciaire ou encore le rythme des changements institutionnels à engager. Les acteurs institutionnels — magistrats, exécutif, parlementaires, organisations professionnelles, organisations de défense des droits humains et partenaires internationaux — ne poursuivent pas nécessairement les mêmes intérêts ni les mêmes visions de la réforme. Ainsi, le consensus qui se construit au cours de cette période relève moins d'un accord pleinement stabilisé que d'une coalition circonstancielle autour de l'idée que la justice doit être réformée, sans que les contours exacts de cette réforme ne soient encore totalement consensuels. Cette ambiguïté contribuera par la suite aux tensions, ralentissements, blocages et reconfigurations qui caractériseront la trajectoire des réformes à partir de 2007.

4.2.2. Le cycle des réformes structurantes de 2007 : contenu et portée

Dans les systèmes juridiques de tradition romano-germanique, tels qu’Haïti et la France, les grandes transformations institutionnelles s’opèrent généralement à travers des réformes normatives et législatives qui servent de fondement à la réorganisation des institutions publiques. La loi y occupe une fonction structurante : elle formalise les orientations réformatrices, redéfinit les compétences des acteurs, encadre les mécanismes de gouvernance et établit les règles devant orienter les pratiques institutionnelles. Dans le champ judiciaire en particulier, les réformes prennent fréquemment la forme d’interventions législatives visant à moderniser l’organisation des juridictions, professionnaliser les magistrats, renforcer les mécanismes de contrôle et garantir une plus grande indépendance du pouvoir judiciaire.

C’est dans cette logique que s’inscrit le cycle des réformes structurantes de 2007 en Haïti, qui marque un moment important de formalisation institutionnelle de l’agenda réformateur amorcé pendant les assises de l’an 2000 et initié au cours de la période transitoire post-2004. Ces réformes s’articulent autour de trois textes majeurs adoptés de manière complémentaire : la loi portant statut de la magistrature, la loi relative à l’École de la magistrature (EMA) et la loi créant le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ). Ensemble, ces instruments juridiques visent à agir sur trois dimensions considérées comme centrales pour la modernisation du système judiciaire : la professionnalisation et la gestion de carrière des magistrats, leur formation initiale et continue, ainsi que la gouvernance institutionnelle et disciplinaire du pouvoir judiciaire. Ils traduisent ainsi une tentative de refondation normative du système judiciaire haïtien dans un contexte de retour à l’ordre constitutionnel et de reconstruction progressive des institutions publiques.

4.2.2.1. La loi du 13 novembre 2007 créant le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire : objectifs, contenu et portée

La loi créant le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), votée par la Chambre des députés le 4 septembre 2007, par le Sénat le 13 septembre 2007, promulguée le 17 décembre 2007 et publiée dans *Le Moniteur* du 20 décembre 2007, s’inscrit dans le paquet des trois textes fondateurs de la réforme judiciaire de 2007, aux côtés de la loi portant statut de la magistrature et de la loi relative à l’École de la magistrature. Dès le sommaire du journal

officiel, ces trois textes apparaissent comme un ensemble cohérent, destiné à restructurer la magistrature autour de trois piliers : le statut professionnel des magistrats, la formation judiciaire et l'organe de gouvernance du pouvoir judiciaire.

Les visas et considérants de la loi montrent clairement l'intention des législateurs-réformateurs. Le texte s'appuie d'abord sur la Constitution de 1987, notamment les dispositions relatives à la séparation des pouvoirs, puis sur plusieurs textes antérieurs concernant le Conseil supérieur de la magistrature, l'organisation judiciaire, la réforme judiciaire, les marchés publics, la gestion des finances publiques et le statut de la fonction publique. Cette accumulation de références traduit une volonté de placer la réforme dans une continuité juridique plutôt que dans une rupture totale. Le législateur affirme ensuite que le principe de séparation des pouvoirs exige nécessairement la garantie de l'indépendance du pouvoir judiciaire par rapport aux autres pouvoirs. Il précise aussi qu'il convient de consolider cette indépendance et de mettre en place un organe capable d'en assurer le respect.

La loi poursuit donc quatre objectifs. Le premier est institutionnel : créer un organe d'administration, de contrôle, de discipline et de délibération du pouvoir judiciaire. Le deuxième est professionnel : encadrer la carrière des magistrats, notamment à travers les avis relatifs aux nominations, le suivi du cheminement annuel des magistrats et la discipline. Le troisième est éthique : responsabiliser les magistrats de siège et du parquet en définissant un régime de sanctions contre les manquements aux obligations liées à la fonction judiciaire. Le quatrième est politique, au sens institutionnel du terme : réduire l'emprise directe de l'exécutif sur la magistrature et donner au pouvoir judiciaire un mécanisme interne de gouvernance.

Sur le plan du contenu, l'article 1^{er} définit le CSPJ comme l'organe d'administration, de contrôle, de discipline et de délibération du pouvoir judiciaire. Cette formulation est importante, car elle dépasse la simple logique disciplinaire qui caractérisait les anciens mécanismes liés au Conseil supérieur de la magistrature (CSM). Le CSPJ reçoit également un pouvoir consultatif obligatoire sur les nominations de magistrats de siège et la mise à jour

du tableau de cheminement annuel des magistrats. Il dispose en outre d'un pouvoir général d'information et de recommandation sur l'état de la magistrature.

La composition du CSPJ illustre la recherche d'un équilibre entre représentation judiciaire, représentation institutionnelle et ouverture limitée vers la société. Le Conseil est présidé par le président de la Cour de cassation. Il comprend notamment des représentants de la Cour de cassation, des cours d'appel, des tribunaux de première instance, des tribunaux de paix, du ministère public, du ministère de la Justice, de la société civile désignée par le Protecteur du citoyen, ainsi qu'un bâtonnier. Cette composition traduit une tentative de sortir d'une gouvernance strictement ministérielle de la justice, tout en conservant certains liens avec l'exécutif à travers la présence du commissaire du gouvernement près la Cour de cassation et d'un officier du ministère public choisi par le ministre de la Justice.

La portée du texte est particulièrement visible dans le régime disciplinaire. Les articles relatifs à l'exercice du pouvoir disciplinaire définissent les autorités pouvant saisir le CSPJ, les procédures d'instruction, les droits de la défense, les sanctions applicables et les recours possibles. Les sanctions prévues vont de la réprimande au retrait de certaines fonctions ou à la mise en disponibilité sans traitement. Le texte prévoit également que le Conseil peut recommander la destitution d'un juge après un jugement de forfaiture, ou la fin du mandat d'un juge en cas d'incapacité physique ou mentale permanente. Cette dimension disciplinaire révèle l'une des préoccupations centrales de la réforme : construire une magistrature plus responsable, plus contrôlée et plus conforme aux exigences de probité professionnelle.

Cependant, cette loi ne peut pas être comprise isolément. Elle prend tout son sens lorsqu'elle est mise en rapport avec les deux autres textes de 2007 : la loi portant statut de la magistrature et la loi sur l'École de la magistrature. La loi sur le CSPJ vient compléter ce triptyque en instituant l'organe chargé d'assurer la gouvernance, le contrôle et la discipline du corps judiciaire. Autrement dit, les trois textes forment une architecture réformatrice cohérente : former les magistrats, encadrer leur statut et créer une institution chargée de garantir la régulation du pouvoir judiciaire.

Sur le plan explicatif, la loi de 2007 marque donc un moment d'accélération de la réforme judiciaire haïtienne. Elle reprend l'idée déjà présente dans le décret de 2005 sur le CSPJ, adopté sous le gouvernement de transition, mais lui donne une assise parlementaire dans le contexte du retour à l'ordre constitutionnel après les élections de 2006. Cette reprise est significative : elle montre que la réforme n'est pas abandonnée avec la fin de la transition, mais reformulée dans un cadre légal plus légitime, parce que validé par un Parlement rétabli et promulgué par un président élu. La loi permet ainsi de transformer une initiative transitoire en instrument institutionnel de réforme.

Toutefois, sa portée reste ambivalente. D'un côté, elle constitue une avancée normative majeure pour l'indépendance du pouvoir judiciaire, car elle crée enfin l'organe appelé à administrer et discipliner la magistrature. De l'autre, son efficacité dépend fortement de sa mise en œuvre concrète, de la capacité de l'État à installer le Conseil, à garantir ses moyens financiers et administratifs, et à respecter réellement son autonomie. C'est précisément ce décalage entre ambition normative et effectivité institutionnelle qui caractérise une grande partie de la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti après 2007. Nous y reviendrons plus loin.

Ainsi, la loi créant le CSPJ ne représente pas seulement un texte technique d'organisation judiciaire. Elle constitue un moment important dans la construction d'une nouvelle conception, voire d'un nouvel imaginaire institutionnel de la justice en Haïti : celui d'un pouvoir judiciaire qui ne serait plus uniquement administré par l'exécutif, mais encadré par une instance propre, pluraliste et dotée de compétences disciplinaires, administratives et consultatives. Sa portée réelle doit cependant être appréciée à l'aune de la suite du processus réformateur, marqué par la constitutionnalisation partielle de la réforme, des retards d'application, des tensions institutionnelles et une difficulté persistante à transformer les normes juridiques en pratiques effectives de gouvernance judiciaire.

4.2.2.2. La Loi du 27 novembre 2007 portant Statut de la Magistrature : le contexte normatif et les intentions réformatrices

Adoptée par le Sénat le 2 août 2007 et par la Chambre des Députés le 27 novembre de la même année, puis promulguée le 17 décembre 2007 par le Président René Préal, la Loi portant Statut de la Magistrature s'inscrit dans une séquence réformatrice engagée depuis le milieu des années 1990 et accélérée après la transition politique de 2004. Elle vient consolider un édifice législatif progressivement érigé depuis la Loi sur l'Organisation Judiciaire de 1985, en répondant à un double constat d'échec : celui de l'absence d'un cadre statutaire cohérent pour les magistrats, et celui de la subordination de fait du pouvoir judiciaire aux pouvoirs politiques.

La lecture des visas et considérants de cette loi révèle une démarche de systématisation juridique ambitieuse. Le législateur s'appuie simultanément sur un bloc constitutionnel — notamment les articles 59 à 60-2 et 173 à 184-1 relatifs à l'organisation judiciaire — et sur une dizaine de textes réglementaires couvrant la fonction publique, la comptabilité publique et l'administration centrale de l'État. Cette accumulation de références normatives traduit une volonté d'intégration de la réforme judiciaire dans l'architecture globale de l'État, et non comme un chantier sectoriel isolé.

Les objectifs poursuivis par les législateurs-réformateurs

Les considérants de la loi constituent un véritable énoncé programmatique, articulant six finalités distinctes et complémentaires que l'on peut regrouper en trois axes.

Un axe institutionnel centré sur l'indépendance. Le premier considérant pose le principe de la séparation des pouvoirs comme fondement constitutionnel de toute l'architecture réformatrice. En affirmant que ce principe « implique nécessairement la garantie de l'indépendance du pouvoir judiciaire par rapport aux autres pouvoirs », le législateur reconnaît implicitement que cette indépendance n'était pas effectivement garantie jusque-là. Il s'agit donc moins de proclamer un idéal que de corriger une défaillance structurelle documentée. Cette intention se prolonge dans l'article 2, qui matérialise l'indépendance

judiciaire par la création du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ), conçu comme une instance de régulation autonome.

Un axe statutaire centré sur la protection des magistrats. Les deuxième et troisième considérants expriment une préoccupation de protection individuelle des membres du corps judiciaire : droits à la formation, à la retraite, transparence des nominations et traitement financier « correspondant à l'importance et à la dignité de leurs fonctions ». Cette dimension est révélatrice d'une réalité préoccupante : avant 2007, l'absence de statut clair exposait les magistrats à une précarité institutionnelle qui fragilisait leur indépendance de fait, quelle que soit leur indépendance de droit.

Un axe déontologique centré sur la responsabilité. Les cinquième et sixième considérants opèrent un glissement vers les devoirs et la responsabilité. La loi entend à la fois « rappeler aux magistrats les devoirs de leur état » et « définir un régime strict de responsabilité » sanctionnant les manquements individuels. Ce double mouvement — protection et redevabilité — caractérise une conception moderne du statut des magistrats, où les garanties accordées ont pour contrepartie des obligations renforcées envers les justiciables.

Le contenu structurel de la loi

Organisée en cinq titres et 71 articles, la loi couvre l'ensemble du cycle de vie professionnelle du magistrat haïtien.

La composition et la hiérarchie de la magistrature (Titre I et II) qui reposent sur une architecture à quatre grades, chacun subdivisé en niveaux, allant du Président de la Cour de Cassation jusqu'aux juges suppléants des Tribunaux de Paix. Cette graduation fine vise à rationaliser les parcours de carrière et à objectiver les critères d'avancement, en substituant une logique méritocratique aux pratiques discrétionnaires et clientélistes antérieures.

Le recrutement (Titre III) qui se déploie selon deux voies : la voie concurrentielle par l'École de la Magistrature (EMA), ouverte aux candidats haïtiens d'origine âgés de 23 à 50 ans titulaires d'une licence en droit ; et l'intégration directe, réservée aux juristes

expérimentés justifiant de huit à dix-huit années de pratique selon le grade visé. Dans les deux cas, un stage probatoire organisé par l'EMA demeure obligatoire, ce qui garantit une évaluation pratique minimale avant toute titularisation.

Les droits et devoirs des magistrats (Titre IV) qui constituent le cœur substantiel de la loi. Ils articulent des garanties d'indépendance fortes — les juges n'obéissent qu'à la loi et leurs décisions ne peuvent être infirmées que par les juridictions supérieures, jamais sous la contrainte — avec des obligations strictes de service, de résidence au siège de leur juridiction, de réserve dans l'espace public et d'incompatibilité avec l'exercice de toute fonction politique ou professionnelle concurrente. Le traitement mensuel, indexé sur celui des parlementaires selon un barème dégressif par grade, représente une avancée significative en termes de dignité salariale. La retraite est accessible à 55 ans après 25 années de service, avec une pension calculée en fonction du grade atteint.

Le régime de responsabilité (Titre IV, Sous-titre X) distingue trois régimes : civil, pénal et disciplinaire. La responsabilité civile des magistrats ne peut être engagée que par l'action récursoire de l'État, ce qui les protège des pressions directes des justiciables tout en maintenant la réparation des préjudices. La responsabilité disciplinaire, exercée par le CSPJ pour les juges et par le Ministre de la Justice pour les officiers du Parquet, répond à une logique d'imputabilité interne encadrée par des procédures contradictoires. Quant à la responsabilité pénale des magistrats, ils ne bénéficient aucune forme d'immunité ou de privilège de juridiction. L'article 64 de la loi portant statut de la magistrature précise que :

Lorsqu'un Juge ou un Officier du Ministère Public est prévenu d'avoir commis un crime ou un délit dans ou hors l'exercice de ses fonctions, l'action publique est engagée conformément aux dispositions du Code d'Instruction Criminelle, sans préjudice d'une procédure disciplinaire.

Les dispositions transitoires (Titre V) révèlent la lucidité du législateur sur les contraintes d'application. En l'absence d'Assemblées Départementales et Communales installées — organes constitutionnellement requis pour les nominations — la loi prévoit des mécanismes provisoires de nomination et de renouvellement de mandats, de certification des juges en poste, confiés conjointement au CSPJ et au Ministère de la Justice.

La portée du texte dans la trajectoire des réformes judiciaires

Sur le plan normatif, cette loi représente une rupture qualitative dans l'histoire judiciaire haïtienne. Pour la première fois, les magistrats disposent d'un texte unifié définissant leur statut, leurs droits, leurs obligations et les voies de recours contre les décisions les concernant. Elle met fin à une situation de vide juridique dans laquelle les pratiques de nomination et de révocation relevaient largement de la discrétion de l'exécutif.

Sur le plan institutionnel, la loi opère un transfert partiel mais significatif du pouvoir de régulation du corps judiciaire vers le CSPJ, organe indépendant dont elle renforce les attributions en matière de nomination, d'évaluation, d'avancement et de discipline. Ce mouvement s'inscrit dans une tendance internationale à la déjudiciarisation de la gestion des carrières judiciaires, visant à soustraire les magistrats à la dépendance envers le pouvoir exécutif.

4.2.2.3. La loi du 15 novembre 2007 relative à l'École de la magistrature (EMA) : professionnalisation de la justice, rationalisation de la formation et consolidation du pouvoir judiciaire

La loi relative à l'École de la magistrature (EMA), votée par le Parlement en 2007 et publiée au Moniteur du 20 décembre 2007, constitue le troisième pilier du dispositif réformateur judiciaire adopté à la suite du retour à l'ordre constitutionnel. Aux côtés de la loi portant statut de la magistrature et de la loi créant le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), elle participe d'une même ambition : reconstruire un système judiciaire plus professionnel, plus autonome et plus crédible à travers l'encadrement institutionnel du recrutement, de la formation et de la carrière des magistrats. Là où la loi sur le CSPJ vise principalement la gouvernance et la discipline du pouvoir judiciaire, la loi sur l'EMA s'attaque à une faiblesse structurelle longtemps identifiée dans les diagnostics de la justice haïtienne : l'absence d'un mécanisme stable, transparent et professionnalisé de formation judiciaire.

Les objectifs poursuivis par les législateurs-réformateurs apparaissent avec clarté dans les «visas» et surtout dans les «considérants» du préambule de la loi. Ceux-ci révèlent une double préoccupation : d'une part, doter enfin l'École de la magistrature d'un statut légal conforme

à la Constitution et, d'autre part, renforcer les bases institutionnelles d'un pouvoir judiciaire plus indépendant et plus professionnel. Le texte insiste explicitement sur la nécessité d'accorder à l'EMA la personnalité juridique et l'autonomie financière afin de lui permettre d'exercer pleinement sa mission. Les réformateurs considèrent également que l'École doit devenir l'établissement national habilité à assurer la formation initiale et continue des magistrats, des greffiers et plus largement des professionnels de justice de l'État. Cette orientation traduit un déplacement important dans la manière de penser la réforme judiciaire : il ne s'agit plus seulement de corriger les dysfonctionnements institutionnels, mais de transformer durablement les compétences, les pratiques professionnelles et les normes de comportement des acteurs judiciaires.

La philosophie générale du texte repose ainsi sur une idée centrale : la qualité du système judiciaire dépend en grande partie de la qualité des magistrats qui le composent. Les considérants affirment que la formation de nouvelles générations de magistrats doit contribuer au progrès de l'État de droit, renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire et garantir la neutralité ainsi que l'efficacité du service public de la justice. La réforme se présente donc comme une réponse à un déficit de professionnalisation, souvent identifié comme l'un des principaux facteurs de faiblesse institutionnelle du système judiciaire haïtien. Dans cette perspective, l'École devient un instrument de modernisation de la magistrature autant qu'un espace de socialisation professionnelle destiné à diffuser des standards communs de compétence, d'éthique et de culture judiciaire.

Sur le plan du contenu, la loi confère à l'EMA un statut d'organisme autonome à caractère administratif, culturel et scientifique, doté de la personnalité juridique et jouissant d'une autonomie administrative et financière, bien qu'elle demeure placée sous la tutelle du ministère de la Justice et de la Sécurité publique. Cette architecture institutionnelle traduit une tentative d'équilibre entre autonomie fonctionnelle et supervision étatique. D'un côté, les législateurs cherchent à protéger l'École d'une trop forte dépendance politique ; de l'autre, ils maintiennent un lien avec le pouvoir exécutif afin d'assurer une coordination administrative et budgétaire. Cette tension entre autonomie et dépendance constitue d'ailleurs l'un des traits récurrents des réformes judiciaires engagées après 2005.

Les missions attribuées à l'EMA sont particulièrement ambitieuses. L'institution doit assurer la formation initiale et continue des magistrats, contribuer à la formation des auxiliaires de justice, organiser des conférences, des recherches et des sessions spécialisées, développer des coopérations internationales et participer à l'amélioration générale des professions judiciaires. La loi fait également de l'École un mécanisme destiné à garantir la qualité et la neutralité du recrutement des magistrats, notamment à travers l'organisation des concours d'entrée et des stages préparatoires à l'intégration directe. Cette dimension est fondamentale, car elle vise à limiter les pratiques de nomination arbitraire ou politiquement influencée qui avaient longtemps fragilisé la crédibilité de l'institution judiciaire.

L'organisation interne de l'EMA révèle également la volonté de bâtir un dispositif institutionnel relativement sophistiqué. L'École est dirigée par un Directeur général placé sous le contrôle d'un Conseil d'administration composé d'acteurs issus du pouvoir judiciaire, du ministère de la Justice, des barreaux, de l'université, de la société civile et du CSPJ. Cette composition témoigne d'une recherche de pluralisme institutionnel et d'ouverture vers différentes catégories professionnelles concernées par le fonctionnement du système judiciaire. Elle reflète aussi l'esprit général des réformes de 2007 : construire des institutions judiciaires moins centralisées autour de l'exécutif et davantage fondées sur une logique de gouvernance multipartite.

L'une des dimensions les plus structurantes du texte concerne le processus de recrutement et de formation des magistrats. La loi institue un concours national d'entrée, fixe des conditions minimales d'éligibilité (âge, diplôme, moralité, nationalité, aptitude mentale) et prévoit un cycle de formation initiale articulant enseignement théorique, stages en juridiction, immersion dans les professions judiciaires et évaluation continue. Les élèves magistrats sont soumis à un régime disciplinaire, prêtent serment, participent à des audiences et doivent produire un mémoire de sortie. Cette architecture témoigne d'une volonté explicite de professionnaliser la fonction judiciaire selon une logique de mérite, d'apprentissage institutionnalisé et de contrôle des compétences. La magistrature cesse ainsi d'être pensée uniquement comme une fonction juridique pour devenir une profession nécessitant une formation spécialisée et continue.

La portée explicative de cette loi devient plus visible lorsqu'elle est replacée dans l'ensemble des textes de 2007. Si la loi sur le CSPJ organise l'administration, la discipline et la gouvernance du pouvoir judiciaire, la loi sur l'EMA traite du renouvellement des compétences et de la qualité professionnelle des magistrats. Quant à la loi portant statut de la magistrature, elle encadre les droits, obligations, garanties et règles de carrière des juges. Ces trois instruments poursuivent une logique complémentaire : former les magistrats (EMA), organiser leur carrière (statut de la magistrature) et gouverner le corps judiciaire (CSPJ). Ensemble, ils traduisent une tentative de rationalisation institutionnelle du système judiciaire haïtien par la création d'un véritable écosystème de régulation professionnelle.

Cependant, comme pour le CSPJ, la portée réelle de la réforme dépend largement des conditions de mise en œuvre. La reconnaissance juridique de l'autonomie de l'EMA, l'organisation des concours, la disponibilité des ressources financières, la qualité des formations dispensées et la capacité à préserver l'institution des interférences politiques constituent autant de défis susceptibles d'affecter l'effectivité des ambitions affichées par le législateur. Le texte révèle ainsi l'un des paradoxes récurrents des réformes judiciaires en Haïti : une forte ambition normative confrontée à des capacités institutionnelles souvent limitées.

En définitive, la loi relative à l'École de la magistrature représente davantage qu'un simple texte administratif sur la formation judiciaire. Elle constitue une directive claire pour la transformation culturelle et professionnelle du pouvoir judiciaire haïtien. À travers la professionnalisation du recrutement, l'institutionnalisation de la formation et la diffusion de standards de compétence et d'éthique, les réformateurs cherchent à produire une magistrature mieux préparée, plus autonome et davantage capable de soutenir l'État de droit. Son importance doit donc être comprise non seulement à travers ses dispositions techniques, mais aussi comme l'expression d'un projet plus large de reconstruction institutionnelle de la justice dans un contexte de sortie de crise et de recomposition démocratique.

4.2.3. Reconfigurations, ralentissements et recompositions (2007–2022)

Après l'adoption des trois lois structurantes de 2007 — relatives au Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), à l'École de la magistrature (EMA) et au statut de la magistrature — une nouvelle séquence de la trajectoire réformatrice s'ouvre en Haïti. Si ces instruments législatifs ont marqué un moment d'accélération et de formalisation normative de la réforme judiciaire, leur adoption ne constitue cependant qu'une étape du processus réformateur. Une interrogation centrale s'impose alors: dans quelle mesure les autorités publiques compétentes ont-elles effectivement traduit ces ambitions législatives en transformations institutionnelles concrètes ? Autrement dit, quels mécanismes de mise en œuvre, de consolidation ou, au contraire, de ralentissement ont caractérisé la période postérieure à 2007 ?

Cette interrogation est d'autant plus importante que, dans les systèmes politico-administratifs fragiles, l'adoption de lois ne garantit pas automatiquement leur effectivité. Les réformes judiciaires supposent généralement des actes complémentaires de mise en œuvre — décrets d'application, mécanismes de financement, nominations institutionnelles, dispositifs organisationnels, volonté politique et capacités administratives — sans lesquels les innovations normatives risquent de demeurer largement symboliques. Dans le cas haïtien, la période 2007–2022 apparaît ainsi comme un espace de recompositions permanentes, au cours duquel les ambitions initiales des réformes ont été confrontées à des contraintes institutionnelles, politiques et organisationnelles importantes.

La présente sous-section vise précisément à analyser cette phase de reconfiguration des réformes judiciaires en mettant l'accent sur trois dynamiques interdépendantes. Elle examinera d'abord le processus de **constitutionnalisation partielle des réformes**, à travers l'intégration ou la consolidation de certains principes réformateurs dans l'architecture institutionnelle du système judiciaire. Elle analysera ensuite les **ralentissements et la perte progressive de vitesse des réformes**, en mettant en lumière les facteurs politiques, institutionnels et administratifs ayant limité leur mise en œuvre effective. Enfin, elle s'intéressera aux **adaptations et réorientations** intervenues au fil du temps, afin de comprendre comment les acteurs institutionnels ont tenté d'ajuster les réformes aux réalités changeantes du contexte politique et judiciaire haïtien.

4.2.3.1. Constitutionnalisation partielle des réformes de 2007

L'un des développements institutionnels les plus significatifs intervenus dans la trajectoire des réformes judiciaires postérieures à 2007 réside dans la révision constitutionnelle engagée à partir de 2010 et finalisée en 2011, laquelle a conduit à une intégration partielle des réformes judiciaires dans l'ordre constitutionnel haïtien. Alors que les transformations engagées en 2007 reposaient principalement sur des lois ordinaires, la réforme constitutionnelle marque un changement qualitatif important en consacrant certains acquis réformateurs au sein même de la Constitution, norme suprême de l'ordre juridique haïtien.

Le processus de révision constitutionnelle intervient dans un contexte de reconfiguration institutionnelle plus large, où les autorités publiques cherchent à adapter plusieurs dispositions de la Constitution de 1987 aux réalités politiques et administratives du pays. Initiée sous la présidence de René Préval, la réforme suit la procédure prévue par la Constitution, exigeant son adoption par deux législatures successives, avant d'aboutir à l'amendement constitutionnel publié en 2011. Parmi les innovations introduites figure l'intégration du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), organe pourtant absent de la Constitution de 1987 et créé initialement par la loi du 13 novembre 2007.

Cette évolution institutionnelle apparaît particulièrement significative lorsqu'elle est replacée dans la dynamique des réformes judiciaires engagées après 2005. Comme il a été montré précédemment, le CSPJ constituait l'un des pivots du cycle réformateur de 2007, dans la mesure où il devait assurer la gouvernance administrative et disciplinaire du pouvoir judiciaire, contribuer à la gestion de la carrière des magistrats et garantir une plus grande autonomie institutionnelle de la justice face aux interférences politiques. Toutefois, jusqu'en 2011, cette innovation institutionnelle demeurait juridiquement fondée sur une loi ordinaire, donc théoriquement plus vulnérable aux modifications législatives, aux changements de majorité politique ou aux revirements institutionnels.

L'intégration du CSPJ dans la Constitution modifie substantiellement son statut juridique et symbolique. D'une part, elle lui confère une sécurité normative renforcée. En effet, la Constitution occupe le sommet de la hiérarchie des normes et bénéficie d'un régime de

protection juridique supérieur à celui des lois ordinaires. Modifier ou supprimer une institution constitutionnalisée exige une procédure de révision particulièrement contraignante, impliquant plusieurs séquences institutionnelles et un niveau plus élevé de consensus politique. Ainsi, le CSPJ cesse d'être une simple création législative pour devenir une composante protégée de l'architecture constitutionnelle de l'État.

D'autre part, cette constitutionnalisation produit un effet de légitimation institutionnelle important. En étant inscrit dans le texte constitutionnel, le CSPJ est élevé au rang de pouvoir public constitutionnel et devient partie intégrante du pacte institutionnel fondamental structurant les rapports entre l'État, les pouvoirs publics et la société. Dans cette perspective, son existence n'est plus seulement justifiée par des impératifs techniques de modernisation administrative ou de réforme judiciaire, mais par une volonté plus profonde de redéfinir les équilibres institutionnels au sein de l'État haïtien, notamment en matière d'indépendance du pouvoir judiciaire.

Cette évolution peut également être interprétée comme un mécanisme de consolidation du consensus réformateur construit au lendemain de la transition politique de 2004–2006. En inscrivant le CSPJ dans la Constitution, les réformateurs semblent chercher à institutionnaliser durablement l'ambition de renforcer l'autonomie de la magistrature, à protéger les acquis normatifs de 2007 contre d'éventuelles remises en cause politiques et à donner une assise plus stable au projet de gouvernance judiciaire engagé depuis le milieu des années 2000. L'insertion du CSPJ dans le texte constitutionnel peut ainsi être lue comme une tentative de verrouillage institutionnel d'une réforme jugée centrale pour la consolidation de l'État de droit. L'amendement de 2011 a permis d'ajouter à la Constitution haïtienne un article 184-2 qui se lit comme suit :

L'administration et le contrôle du Pouvoir judiciaire sont confiés à un Conseil supérieur du Pouvoir judiciaire qui exerce sur les magistrats un droit de surveillance et de discipline, et qui dispose d'un pouvoir général d'information et de recommandation sur l'état de la magistrature. Les conditions d'organisation et de fonctionnement du Conseil supérieur du Pouvoir judiciaire sont fixés par la loi.

Cependant, cette constitutionnalisation demeure partielle et ne doit pas être interprétée comme une garantie automatique d'effectivité institutionnelle. Si le CSPJ bénéficie désormais d'une reconnaissance constitutionnelle renforcée, sa capacité réelle à exercer ses fonctions dépend toujours des conditions politiques, administratives et financières de sa mise en œuvre. L'existence d'une norme constitutionnelle ne suffit pas, à elle seule, à produire des transformations concrètes dans les pratiques institutionnelles. En d'autres termes, la consécration constitutionnelle du CSPJ représente davantage un renforcement du cadre normatif de la réforme qu'une résolution définitive des difficultés structurelles affectant le pouvoir judiciaire haïtien.

Ainsi, la constitutionnalisation du CSPJ illustre à la fois un moment d'approfondissement et une limite importante de la trajectoire réformatrice étudiée : approfondissement, parce qu'elle traduit la volonté de consolider juridiquement une réforme structurante ; limite, parce qu'elle rappelle également le décalage persistant entre consolidation normative et effectivité institutionnelle qui caractérise, de manière récurrente, les réformes publiques en Haïti.

4.2.3.2. Ralentissements et perte de vitesse des réformes

Malgré l'adoption des trois lois structurantes de 2007 et la dynamique institutionnelle qui semblait accompagner la réforme judiciaire au lendemain du retour à l'ordre constitutionnel, la période comprise entre 2007 et 2012 apparaît comme une phase marquée par des ralentissements importants dans la mise en œuvre effective des réformes. Si les innovations normatives adoptées en 2007 avaient posé les bases d'une transformation ambitieuse du système judiciaire haïtien, leur opérationnalisation concrète s'est révélée beaucoup plus lente et inégale qu'anticipée. L'écart entre l'ambition réformatrice portée par les textes et la capacité effective de mise en œuvre de l'État commence ainsi à se manifester avec une certaine acuité.

Le cas du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) constitue sans doute l'illustration la plus visible de ce ralentissement. Bien qu'institué par la loi du 13 novembre 2007 comme organe central de gouvernance, de discipline et d'administration du pouvoir judiciaire, le CSPJ ne sera effectivement mis en place qu'en 2012, soit près de cinq années après l'adoption

du cadre législatif censé lui donner existence institutionnelle. Cette temporalité relativement longue contraste avec l'importance stratégique accordée au CSPJ dans le dispositif réformateur de 2007, puisqu'il devait précisément constituer l'instrument chargé d'assurer l'autonomie administrative du pouvoir judiciaire, la gestion de la carrière des magistrats et la consolidation de l'indépendance judiciaire. En pratique, durant tout le quinquennat du président René Préal (2006–2011), le pouvoir judiciaire demeure privé de l'institution appelée à jouer un rôle pivot dans l'architecture des réformes.

Toutefois, l'interprétation de cette séquence demeure nuancée et les perceptions recueillies lors des entretiens semi-dirigés réalisés dans le cadre de cette recherche révèlent des lectures divergentes de cette période. Une première catégorie d'interviewés considère que les années 2007–2012 correspondent à une véritable perte de vitesse des réformes judiciaires. Selon cette perspective, l'absence prolongée de mise en place du CSPJ traduirait un déficit de volonté politique ou, à tout le moins, une incapacité institutionnelle des autorités publiques à traduire rapidement les ambitions législatives en réformes effectives. Pour ces répondants, le gouvernement de René Préal aurait certes permis l'adoption des lois réformatrices, mais n'aurait pas assuré leur pleine exécution, notamment en laissant s'écouler l'intégralité du mandat présidentiel sans opérationnaliser le principal organe de gouvernance judiciaire prévu par les réformes.

Cette lecture met ainsi en évidence un paradoxe important : alors même que les réformes judiciaires étaient officiellement placées au cœur du discours de modernisation institutionnelle et de consolidation de l'État de droit, leur composante la plus structurante demeurait inachevée. Dans cette perspective, les retards observés peuvent être interprétés comme un symptôme des limites récurrentes de l'action publique en Haïti, où les capacités administratives, les arbitrages politiques et les priorités gouvernementales tendent souvent à ralentir l'effectivité des transformations institutionnelles annoncées.

Une seconde lecture, également présente dans les entretiens réalisés, propose toutefois une interprétation plus nuancée, voire plus favorable, de cette période. Pour plusieurs répondants, le délai observé entre l'adoption des lois de 2007 et la mise sur pied effective du CSPJ ne

doit pas être analysé exclusivement comme un échec ou un ralentissement injustifié. Selon eux, certaines attentes étaient nécessaires, voire politiquement compréhensibles, dans un contexte de sortie de crise, de reconstruction institutionnelle et de forte fragilité administrative de l'État haïtien. Ces interviewés soulignent en particulier le rôle central joué par le quinquennat de René Préal dans la trajectoire des réformes judiciaires, en insistant sur deux acquis majeurs.

Premièrement, la présidence de René Préal est associée à l'adoption des trois grandes lois de 2007, considérées comme les fondements essentiels de la réforme judiciaire contemporaine en Haïti. Dans cette perspective, le mérite principal du gouvernement résiderait moins dans la rapidité d'exécution que dans sa capacité à produire le socle normatif indispensable à toute transformation ultérieure du système judiciaire. Deuxièmement, ces répondants rappellent que c'est également sous cette administration qu'intervient la révision constitutionnelle ayant permis l'intégration du CSPJ dans la Constitution amendée de 2011. Ce processus est perçu comme une forme de consolidation institutionnelle supplémentaire — un « verrou » normatif destiné à sécuriser durablement les acquis de la réforme contre d'éventuelles remises en cause politiques ou législatives.

Ainsi, loin d'être une période de stagnation absolue, les années 2007–2012 apparaissent davantage comme une phase de ralentissement paradoxal, marquée simultanément par des avancées normatives importantes et par une mise en œuvre institutionnelle incomplète. Si certaines institutions issues du cycle réformateur commençaient progressivement à fonctionner — notamment l'École de la magistrature (EMA), dont les activités de formation contribuent à la professionnalisation du corps judiciaire —, le CSPJ, pièce centrale du nouvel édifice institutionnel imaginé en 2007, demeure absent jusqu'en 2012. En ce sens, cette période illustre une caractéristique récurrente des réformes publiques en Haïti : l'existence d'avancées réelles mais graduelles, où consolidation normative et effectivité institutionnelle progressent à des rythmes souvent dissociés.

4.2.3.3. Mise en œuvre des réformes à partir de 2012

L'installation effective du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) en juillet 2012 marque un tournant important dans la trajectoire des réformes judiciaires engagées en Haïti depuis le milieu des années 2000. Après une période prolongée de ralentissement et d'attente institutionnelle, l'entrée en fonction du CSPJ contribue à faire passer les réformes d'une phase principalement normative à une phase plus opérationnelle de mise en œuvre. L'élection de Michel Joseph Martelly à la présidence de la République, entré en fonction le 14 mai 2011, ouvre un nouveau contexte politique dans lequel les autorités publiques procèdent finalement à l'installation de la première judicature du CSPJ le 03 juillet 2012, soit près de cinq années après l'adoption de la loi de 2007 instituant cette institution.

Au-delà de sa portée symbolique, la mise sur pied du CSPJ constitue un moment institutionnel central, puisqu'elle permet enfin l'activation du principal organe imaginé par les réformateurs de 2007 pour garantir l'autonomie administrative du pouvoir judiciaire, encadrer la carrière des magistrats, renforcer la discipline judiciaire et participer à la gouvernance du système de justice. Alors que la période 2007–2012 avait été marquée par un décalage entre adoption des normes et effectivité institutionnelle, l'installation du Conseil ouvre une nouvelle séquence caractérisée par une institutionnalisation plus concrète des réformes.

Un élément particulièrement notable de cette période réside dans la continuité institutionnelle observée à partir de 2012. Malgré les nombreuses turbulences politiques ayant marqué la gouvernance haïtienne — notamment les crises institutionnelles, les changements de gouvernement et deux périodes de gouvernance intérimaire ou transitoire (2016–2017, puis à partir de 2021) — aucune rupture formelle majeure n'est constatée dans le fonctionnement du CSPJ jusqu'à date, à l'exception de la quatrième judicature qui a accusé un retard de trois mois avant son installation. Les différentes judicatures du Conseil se succèdent, traduisant une certaine continuité administrative du processus réformateur, fait relativement rare dans un contexte institutionnel haïtien souvent caractérisé par la discontinuité des politiques publiques.

À cet égard, il apparaît pertinent d’observer au tableau 3 suivant l’évolution du CSPJ à travers les différentes juridictions qui se sont succédé depuis sa mise en place.

Tableau 3. Évolution des juridictions du Conseil Supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), 2012 à date

Juridiction	Période	Date d’installation	Présidence du CSPJ
1 ^{ère} juridiction	2012-2015	03 juillet 2012	Arnel Joseph Alexis
2 ^{ème} juridiction	2015-2018	09 juillet 2015	Jules Cantave
3 ^{ème} juridiction	2018-2021	03 juillet 2018	Jules Cantave
4 ^{ème} juridiction	2021-2024	1 ^{er} octobre 2021	Jean Joseph Lebrun
5 ^{ème} juridiction	2024 à date	03 octobre 2024	Jean Joseph Lebrun

L’installation du CSPJ semble également avoir favorisé un effet d’entraînement institutionnel sur les autres composantes du cycle réformateur de 2007. En effet, la mise en place effective de cet organe de gouvernance judiciaire contribue progressivement à renforcer la mise en œuvre des autres réformes, notamment celles relatives à la gestion de la magistrature et au fonctionnement de l’École de la magistrature (EMA). Dans cette perspective, le CSPJ peut être interprété comme une institution multiplicatrice, en ce sens qu’il crée des conditions plus favorables à l’application effective d’autres dispositifs réformateurs déjà prévus dans le cadre législatif de 2007.

Cet effet d’entraînement se manifeste notamment par le renforcement progressif des mécanismes de supervision de la carrière des magistrats, l’encadrement disciplinaire, la participation à certains processus de nomination, la certification des juges et la consolidation de la formation judiciaire à travers une interaction plus structurée avec l’École de la magistrature. Autrement dit, la réforme du pouvoir judiciaire commence progressivement à fonctionner comme un système institutionnel plus intégré, où les différents instruments adoptés en 2007 cessent d’évoluer de manière isolée pour s’articuler autour d’un organe pivot désormais opérationnel.

Pour autant, cette phase de mise en œuvre ne doit pas être interprétée comme un processus linéaire ou pleinement achevé. Si le fonctionnement continu du CSPJ témoigne d'un certain niveau de consolidation institutionnelle, plusieurs défis persistent en matière d'indépendance effective, de ressources administratives, de gouvernance judiciaire et de capacité de transformation du fonctionnement réel du système de justice. Ainsi, la période ouverte à partir de 2012 apparaît moins comme l'aboutissement des réformes que comme une phase de mise en œuvre progressive, d'ajustements et de consolidation partielle des ambitions formulées dans le cycle réformateur de 2007.

4.2.4. Entre continuité et rupture : lecture d'ensemble de la trajectoire

L'analyse de la trajectoire des réformes judiciaires mises en œuvre en Haïti entre 2005 et 2022 révèle un processus à la fois cumulatif, discontinu et inachevé, marqué par une tension permanente entre continuité des ambitions réformatrices et ruptures dans les conditions politiques et institutionnelles de leur mise en œuvre. Loin de suivre un chemin linéaire ou progressif, les transformations du système judiciaire apparaissent comme le produit d'interactions complexes entre héritages institutionnels, configurations politiques changeantes, capacités administratives limitées et mécanismes graduels de consolidation. Dans cette perspective, la notion de trajectoire de réformes proposée par Bezes offre un cadre analytique particulièrement pertinent, puisqu'elle invite à considérer les réformes publiques non comme des événements ponctuels ou des ruptures instantanées, mais comme des séquences évolutives façonnées par des héritages, des arbitrages politiques, des rapports de pouvoir et des ajustements successifs (Bezes, 2018).

L'examen des différentes séquences étudiées met d'abord en évidence une forte permanence des objectifs réformateurs malgré les changements de contexte politique et institutionnel. Depuis les premières tentatives de rationalisation judiciaire du XX^e siècle jusqu'au cycle structurant des lois de 2007, puis à leur mise en œuvre partielle après 2012, certaines ambitions demeurent remarquablement stables : renforcer l'indépendance du pouvoir judiciaire, professionnaliser la magistrature, améliorer la gouvernance institutionnelle des tribunaux, réduire les interférences politiques et construire une justice plus efficace et plus crédible. Cette continuité des finalités constitue l'un des enseignements centraux de la

trajectoire observée. Même lorsque les dispositifs institutionnels changent, les objectifs fondamentaux des réformes restent relativement constants, suggérant l'existence d'un noyau réformateur durable qui traverse les différentes périodes politiques.

Cette permanence peut être interprétée à travers le concept de dépendance au sentier particulièrement mobilisé dans l'analyse des transformations institutionnelles. En effet, les réformes judiciaires engagées après 2005 ne surgissent pas *ex nihilo* ; elles s'inscrivent dans une trajectoire historique déjà amorcée par les réformes inachevées des années 1980, les initiatives des années 1990 et les travaux des assises de la réforme du droit et de la justice entrepris au début des années 2000. Le décret de 2005 portant création du CSPJ, repris ensuite dans les lois de 2007 puis consolidé dans l'amendement constitutionnel de 2011, illustre particulièrement ce phénomène de continuité institutionnelle. Chaque séquence réformatrice réutilise, reformule ou renforce des instruments déjà envisagés auparavant, traduisant un mécanisme de sédimentation institutionnelle où les innovations nouvelles demeurent largement dépendantes des choix passés. Dans cette perspective, les réformes judiciaires haïtiennes apparaissent moins comme des ruptures radicales que comme des tentatives répétées d'achever un agenda réformateur continuellement relancé, mais non pleinement accompli.

Toutefois, cette permanence des objectifs contraste fortement avec les profondes discontinuités politiques ayant structuré le contexte de mise en œuvre des réformes. La trajectoire étudiée traverse une succession de transitions, crises institutionnelles, recompositions gouvernementales et épisodes de gouvernance intérimaire qui affectent directement le rythme, l'intensité et parfois même la cohérence des transformations entreprises. La réforme judiciaire naît dans le contexte du gouvernement de transition de 2004–2006, se formalise avec le retour à l'ordre constitutionnel en 2006–2007, ralentit durant la période 2007–2012, connaît une relance partielle avec la mise en place du CSPJ en 2012, avant d'évoluer dans un environnement marqué par de nouvelles crises institutionnelles, notamment les périodes transitoires de 2016–2017 et à partir de 2021. Ces ruptures politiques n'annulent pas les réformes, mais elles reconfigurent constamment leurs modalités de mise en œuvre.

Sous l'angle du traçage de processus, ces discontinuités peuvent être analysées comme des mécanismes causaux influençant directement la trajectoire réformatrice. Les changements de gouvernement, l'instabilité parlementaire, les tensions entre pouvoirs publics ou les crises de gouvernance produisent des effets intermédiaires qui ralentissent l'application des réformes, modifient les priorités institutionnelles ou retardent l'opérationnalisation des dispositifs législatifs adoptés. Le délai de cinq années séparant l'adoption de la loi sur le CSPJ (2007) de sa mise en œuvre effective (2012) constitue un exemple particulièrement révélateur de ce phénomène. La réforme ne disparaît pas, mais son activation institutionnelle demeure suspendue à des conditions politiques, administratives et budgétaires qui dépassent le seul registre juridique. Cette dynamique montre que les réformes judiciaires haïtiennes ne peuvent être comprises indépendamment des configurations politiques dans lesquelles elles évoluent.

Enfin, la trajectoire observée met en évidence une mise en œuvre tronquée de la réforme, caractérisée par un décalage récurrent entre ambition normative et effectivité institutionnelle. L'adoption des lois de 2007, la constitutionnalisation du CSPJ en 2011 et la succession des juridictions à partir de 2012 témoignent indéniablement d'avancées réelles. Toutefois, ces progrès demeurent partiels et souvent incomplets. La réforme judiciaire avance, mais par fragments, selon un rythme inégal et parfois contradictoire. Certaines institutions deviennent opérationnelles — comme l'École de la magistrature ou le CSPJ — tandis que d'autres objectifs plus profonds, tels que l'indépendance effective du pouvoir judiciaire, l'amélioration durable de l'accès à la justice, le renforcement de la confiance publique ou la modernisation des pratiques judiciaires, restent limités par des contraintes structurelles persistantes.

Cette mise en œuvre tronquée renvoie à une tension classique observée dans les réformes publiques en contexte institutionnel fragile : celle entre production normative et transformation réelle des pratiques administratives. L'analyse de la trajectoire 2005–2022 montre ainsi que les réformes judiciaires haïtiennes ne peuvent être réduites ni à un échec complet ni à une réussite pleinement consolidée. Elles relèvent davantage d'un processus hybride, caractérisé simultanément par des continuités réformatrices fortes, des ruptures politiques récurrentes et une institutionnalisation partielle des changements envisagés. En

d'autres termes, la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti révèle une réforme continuellement relancée, partiellement consolidée, mais structurellement inachevée.

Ainsi, la lecture d'ensemble de la période étudiée invite à dépasser les analyses binaires opposant réussite et échec des réformes. Elle conduit plutôt à considérer la réforme judiciaire haïtienne comme une trajectoire institutionnelle marquée par des avancées progressives, des inerties organisationnelles, des mécanismes de dépendance historique et des ajustements successifs produits au croisement des contraintes politiques et des ambitions normatives. C'est précisément cette tension entre continuité et rupture qui constitue le principal trait explicatif de la trajectoire des réformes judiciaires entre 2005 et 2022.

4.3. AU CŒUR DES RÉFORMES : JEUX DE POUVOIR ET LUTTES D'INFLUENCE

Les réformes judiciaires engagées en Haïti entre 2005 et 2022 ne peuvent être comprises uniquement à travers les textes législatifs adoptés, les séquences institutionnelles ou les changements organisationnels observés. Comme toute réforme publique, elles constituent également un espace de confrontation, de négociation et de recomposition entre des acteurs porteurs d'intérêts, de ressources et de rationalités parfois convergentes, parfois opposées. Dans cette perspective, les réformes apparaissent comme des processus traversés par des jeux de pouvoir, où les acteurs cherchent à défendre des positions, à préserver des marges d'autonomie, à influencer les orientations institutionnelles ou encore à résister à certaines transformations susceptibles de modifier les équilibres existants.

L'analyse des réformes judiciaires haïtiennes invite ainsi à dépasser une lecture strictement normative ou institutionnelle pour s'intéresser aux interactions concrètes entre les acteurs impliqués dans leur formulation, leur mise en œuvre et leur réappropriation. À la lumière des apports de Crozier et Friedberg sur les systèmes d'action concrets, des analyses organisationnelles de Mintzberg et des travaux de Bezes sur les réformes publiques, cette section vise à montrer comment les rapports de pouvoir ont façonné la trajectoire des réformes judiciaires, influencé leur rythme de mise en œuvre et parfois redéfini leurs effets attendus.

À cette fin, la section examinera d'abord la **pluralité des acteurs impliqués et les logiques concurrentes qui structurent leurs interventions** (4.3.1), avant d'analyser les **stratégies développées par ces acteurs entre coopération, résistance et contournement** (4.3.2). Enfin, elle s'intéressera à la manière dont les **jeux de pouvoir contribuent à redéfinir les réformes elles-mêmes**, notamment à travers les blocages institutionnels, les détournements de finalité ou les appropriations différenciées des changements envisagés (4.3.3).

4.3.1. Une pluralité d'acteurs aux logiques concurrentes

Les réformes sous étude s'inscrivent dans un espace institutionnel caractérisé par l'intervention simultanée d'une pluralité d'acteurs aux intérêts, ressources et rationalités différenciés. Loin de relever d'un processus strictement technocratique ou consensuel, ces réformes apparaissent plutôt comme le produit d'interactions complexes entre institutions publiques, groupes professionnels, partenaires internationaux et organisations de la société civile, dont les attentes vis-à-vis des transformations du système judiciaire ne convergent pas nécessairement. Dans une perspective inspirée de l'analyse stratégique des organisations développée par Crozier et Friedberg, le système de réforme peut être appréhendé comme un « système d'action concret » au sein duquel différents acteurs cherchent à préserver leurs marges d'autonomie, défendre leurs intérêts, influencer les orientations institutionnelles ou limiter les effets potentiellement contraignants des transformations envisagées (Crozier et Friedberg, 1977). Cette recherche met en relief quatre catégories d'acteurs :

a) Les acteurs étatiques : architectes institutionnels de la réforme

Les données recueillies à travers les entretiens semi-dirigés convergent vers l'idée que les principaux architectes institutionnels des réformes judiciaires ont été les acteurs étatiques, en particulier la Présidence, le ministère de la Justice et le Parlement. Ces institutions apparaissent comme les principaux centres de décision ayant porté la formalisation juridique des réformes, assuré leur inscription à l'agenda politique et piloté les arbitrages institutionnels entourant leur adoption.

La Présidence de la République et le ministère de la Justice occupent une position centrale dans le lancement des réformes, notamment dans le contexte du gouvernement de transition

(2004–2006) puis du retour à l’ordre constitutionnel à partir de 2006. À travers la préparation des avant-projets, les arbitrages politiques et l’appui aux processus législatifs, ces institutions ont joué un rôle moteur dans la transformation des travaux préparatoires issus des assises de la réforme du droit et de la justice en dispositifs normatifs formels. Le Parlement, pour sa part, intervient comme acteur de formalisation et de validation politique, mais également comme espace de renégociation des contenus réformateurs.

À cet égard, plusieurs interviewés formulent une critique récurrente à l’endroit du pouvoir législatif, accusé d’avoir substantiellement modifié certains dispositifs essentiels du projet initial de réforme, notamment celui relatif au Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ). Selon plusieurs répondants, le projet de loi adopté au terme des assises de l’an 2000 — et qui avait inspiré le décret de 2005 sur le CSPJ — aurait connu des transformations importantes au moment de son adoption législative en 2007, altérant certaines ambitions initiales des réformateurs. Cette perception met en évidence un mécanisme classique des réformes publiques : les textes circulent entre plusieurs centres de pouvoir où ils font l’objet de négociations, de compromis, voire de reformulations qui traduisent des rapports de force institutionnels. Ainsi, la réforme judiciaire ne résulte pas uniquement d’une intention initiale cohérente, mais d’une succession d’arbitrages politiques opérés par les institutions disposant d’un pouvoir de décision formel.

b) Les acteurs professionnels : entre centralité fonctionnelle et faible implication

Paradoxalement, les groupes professionnels directement concernés par les réformes — magistrats, parquetiers, avocats, greffiers et huissiers de justice — semblent avoir été relativement peu associés au processus de conception et de formulation des changements institutionnels, du moins selon plusieurs personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. Pourtant, ces catégories professionnelles constituent les premiers destinataires des transformations entreprises, puisque les réformes affectent directement leurs conditions d’exercice, leurs mécanismes de supervision, leurs trajectoires professionnelles et leurs marges d’autonomie institutionnelle.

Les barreaux, les associations de magistrats, les représentants des parquets ainsi que d'autres auxiliaires de justice apparaissent ainsi comme des acteurs simultanément centraux et marginalisés : centraux parce qu'ils sont directement affectés par les nouvelles normes introduites ; marginalisés parce qu'ils n'auraient pas été suffisamment impliqués dans les processus de définition des réformes. Plusieurs interviewés évoquent un déficit de concertation et un faible niveau de participation de ces acteurs dans l'élaboration des dispositifs législatifs de 2007, ce qui aurait contribué à nourrir certaines formes de distance, de scepticisme ou de résistance vis-à-vis des changements institutionnels proposés.

Dans la perspective de Crozier et Friedberg, cette situation peut être interprétée comme une source potentielle de tensions organisationnelles. Lorsqu'une réforme modifie les règles du jeu institutionnel sans véritable implication des groupes professionnels concernés, elle risque de produire des mécanismes de résistance passive, de contournement ou d'appropriation sélective. Les professions judiciaires disposent en effet de ressources spécifiques — expertise juridique, maîtrise des procédures, contrôle de certaines zones d'incertitude — susceptibles d'influencer concrètement la portée des transformations institutionnelles.

c) Les acteurs internationaux : partenaires, prescripteurs et acteurs d'influence

Les acteurs internationaux apparaissent, selon une large majorité des personnes interrogées, comme les acteurs les plus influents et les plus déterminants dans le processus de réforme judiciaire engagé après 2005. Plusieurs interviewés vont jusqu'à considérer que ces réformes ont été adoptées sous une forme de « haut patronage » international, tant leur conception, leur financement, leur accompagnement technique et leur légitimation institutionnelle semblent avoir dépendu du soutien de partenaires extérieurs.

Les Nations Unies, notamment à travers les différentes missions multilatérales présentes en Haïti, occupent une place centrale dans cette dynamique. Elles interviennent à travers l'appui institutionnel, le renforcement des capacités, la stabilisation politique et le soutien à la consolidation de l'État de droit. À leurs côtés, plusieurs partenaires bilatéraux — particulièrement la France, le Canada et les États-Unis, via leurs agences de coopération —

participent activement au financement, à l'expertise technique et à la diffusion de modèles institutionnels inspirés des standards internationaux de gouvernance judiciaire.

Toutefois, cette influence ne signifie pas nécessairement convergence absolue d'intérêts. Les acteurs internationaux poursuivent souvent des objectifs liés à la stabilisation politique, à la gouvernance démocratique, à la lutte contre l'impunité, à la protection des droits humains ou encore à la sécurisation institutionnelle des investissements internationaux. En ce sens, leur logique d'intervention peut parfois différer des préoccupations plus directement corporatistes ou institutionnelles des acteurs nationaux du système judiciaire.

d) Les acteurs de la société civile : plaidoyer et mobilisation citoyenne

Les organisations de la société civile, particulièrement les organismes de défense des droits humains, les associations de victimes de massacres ou de violations graves des droits fondamentaux et certaines organisations citoyennes, constituent également des acteurs importants de la trajectoire réformatrice. Plusieurs interviewés soulignent leur rôle dans la construction d'un environnement de pression favorable aux réformes, notamment à travers des actions de plaidoyer, de dénonciation des dysfonctionnements judiciaires, des cas de corruption documentés et de revendication d'une justice plus indépendante et plus accessible.

Ces organisations ont contribué à maintenir la question judiciaire à l'agenda public en dénonçant les insuffisances du système, les situations d'impunité, les détentions prolongées ou encore les défaillances institutionnelles affectant les victimes de violences politiques et criminelles. Elles semblent également avoir influencé certaines orientations normatives des réformes, notamment celles liées à l'indépendance judiciaire, à la responsabilité institutionnelle et au respect des garanties procédurales.

Cependant, comme les autres catégories d'acteurs, la société civile n'intervient pas dans une logique homogène. Les attentes exprimées varient selon les organisations, les causes défendues et les expériences sociales mobilisées. Certaines recherchent prioritairement une justice transitionnelle et réparatrice, d'autres privilégient l'efficacité judiciaire, la lutte contre l'impunité ou encore la défense des libertés publiques.

Ainsi, l'analyse des réformes judiciaires haïtiennes met en évidence une pluralité d'acteurs intervenant selon des rationalités concurrentes, parfois complémentaires mais souvent divergentes. Les acteurs étatiques cherchent principalement à structurer l'ordre institutionnel et à maintenir un équilibre politique ; les groupes professionnels tendent à défendre leurs espaces d'autonomie et leurs positions acquises ; les partenaires internationaux privilégient la consolidation de l'État de droit et la stabilisation institutionnelle ; tandis que les acteurs de la société civile portent davantage des revendications liées à l'accès à la justice, aux droits fondamentaux et à la lutte contre l'impunité. Dès lors, les réformes judiciaires apparaissent moins comme un projet unifié que comme un espace de négociation permanente entre des acteurs engagés dans des jeux de pouvoir où s'affrontent des visions différenciées de la justice et du changement institutionnel.

4.3.2. Stratégies d'acteurs : entre coopération, résistance et contournement

L'analyse des réformes judiciaires montre que les différents acteurs identifiés ne se limitent pas à occuper des positions institutionnelles distinctes ; ils développent également des stratégies visant à préserver leurs intérêts, maintenir leurs marges d'autonomie ou influencer les transformations engagées. Dans une perspective inspirée de Crozier et Friedberg (1977), les réformes apparaissent ici comme un espace de négociation permanente où chaque acteur cherche à maîtriser certaines zones d'incertitude et à défendre des ressources de pouvoir lui permettant d'influencer l'évolution des règles du jeu institutionnel. Les stratégies observées oscillent entre coopération, adaptation, résistance et contournement, traduisant la coexistence de logiques parfois complémentaires mais souvent concurrentes.

a) Les acteurs étatiques : stratégies de contrôle et maintien d'influences institutionnelles

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche montrent que les acteurs étatiques — principalement la Présidence, le ministère de la Justice et, dans une moindre mesure, le Parlement — ont poursuivi une stratégie consistant à accompagner les réformes tout en maintenant des leviers d'influence sur le fonctionnement futur du pouvoir judiciaire. Autrement dit, si les autorités publiques participent activement à la formalisation des

réformes, elles cherchent également à préserver certains mécanismes de contrôle susceptibles de limiter une autonomie judiciaire jugée excessive.

Plusieurs dispositifs institutionnels sont ainsi interprétés par les répondants comme des mécanismes permettant le maintien d'une influence politique sur la magistrature. Le premier concerne le renouvellement périodique des mandats des magistrats de siège — selon des durées variant de trois, sept ou dix ans selon les catégories concernées — par le président de la République. Selon plusieurs interviewés, cette architecture institutionnelle crée un mécanisme potentiel de dépendance, dans la mesure où le renouvellement des fonctions demeure conditionné à une décision présidentielle, offrant ainsi une capacité implicite de blocage ou d'exclusion de magistrats perçus comme indésirables par le pouvoir politique.

D'autres mécanismes sont également évoqués, notamment l'application prolongée de mesures transitoires liées au processus de nomination des juges en raison de l'absence quasi permanente des assemblées départementales et communales prévues dans le dispositif législatif. Cette situation aurait contribué à maintenir un espace discrétionnaire important pour l'exécutif dans certains processus de nomination, alors même que les réformes visaient officiellement à renforcer l'autonomie du pouvoir judiciaire.

Le ministère de la Justice conserve également un rôle stratégique, particulièrement à travers la nomination, l'encadrement administratif et la gestion de carrière des commissaires du gouvernement et substituts du commissaire du gouvernement (parquetiers). Plusieurs répondants rappellent que le parquet demeure un pilier essentiel de l'édifice judiciaire, puisqu'il exerce des fonctions centrales de poursuite pénale et d'orientation des procédures judiciaires. En maintenant une influence directe sur cette catégorie d'acteurs, le ministère conserve ainsi un levier institutionnel significatif dans le fonctionnement du système judiciaire.

b) Le CSPJ : défense d'un nouvel espace de pouvoir institutionnel

L'émergence du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) à partir de 2012 introduit un nouvel acteur institutionnel qui développe, à son tour, des stratégies de consolidation de son

autonomie et de défense de ses prérogatives. Conçu comme organe d'administration, de contrôle disciplinaire et de gouvernance du pouvoir judiciaire, le CSPJ apparaît progressivement comme un acteur engagé dans une lutte institutionnelle visant à élargir ou à protéger son champ d'autorité face à d'autres centres de pouvoir, particulièrement le ministère de la Justice.

Les données recueillies suggèrent notamment que le CSPJ cherche à affirmer son autonomie administrative et budgétaire à travers la gestion d'une partie du budget alloué au secteur judiciaire, tandis qu'une autre partie demeure sous contrôle du ministère de la Justice. Cette coexistence produit une dynamique de partage, mais aussi de compétition institutionnelle autour de la gouvernance du système judiciaire.

Le CSPJ développe également des stratégies de régulation professionnelle à travers le processus de certification des magistrats et parquetiers prévu dans les réformes. Selon plusieurs répondants, ce mécanisme devient un instrument permettant à l'institution de refuser certaines nominations, d'appuyer l'exclusion de certains acteurs jugés non conformes aux standards institutionnels ou encore de renforcer son autorité sur la gestion de carrière judiciaire. Dans la même logique, le Conseil cherche à consolider le caractère obligatoire de son avis dans les procédures de nomination ou de renouvellement des mandats des magistrats, défendant ainsi sa place comme acteur incontournable de la gouvernance judiciaire.

Dans une lecture inspirée de Mintzberg, le CSPJ peut être interprété comme une nouvelle coalition institutionnelle cherchant à stabiliser un espace de pouvoir au sein de l'architecture judiciaire, tout en entrant parfois en concurrence avec les institutions traditionnellement dominantes du secteur.

c) Les acteurs professionnels : adaptation, revendications et défense des intérêts corporatistes

Face aux transformations institutionnelles introduites par les réformes, les acteurs professionnels — magistrats, avocats, greffiers, huissiers et membres du parquet —

développent principalement des stratégies d'adaptation combinées à des revendications visant l'amélioration de leurs conditions d'exercice.

Selon plusieurs personnes interviewées, ces groupes professionnels, initialement peu associés à la formulation des réformes, tendent progressivement à s'approprier les nouveaux dispositifs institutionnels tout en cherchant à maximiser les bénéfices susceptibles d'en découler. Les revendications portent notamment sur l'amélioration des salaires, le renforcement des moyens matériels et logistiques, de meilleures conditions de travail, l'accès à la formation continue et une professionnalisation accrue du système judiciaire.

Ces stratégies traduisent moins une opposition frontale aux réformes qu'une logique d'ajustement pragmatique. Les acteurs professionnels s'adaptent aux nouvelles règles du jeu institutionnel tout en cherchant à influencer leurs conditions d'application afin de protéger leurs intérêts professionnels et leurs espaces d'autonomie.

d) La société civile et les acteurs internationaux : entre influence, vigilance et adaptation

Les organisations de la société civile développent également des stratégies de consolidation de leur influence institutionnelle. Plusieurs répondants mentionnent notamment leur rôle dans l'obtention d'une représentation au sein du CSPJ, à travers la présence d'un représentant issu de la société civile dans les espaces de gouvernance judiciaire. Cette situation fait toutefois l'objet de critiques importantes de la part de certains interviewés, qui considèrent anormal que des acteurs non judiciaires participent à une institution chargée d'administrer la justice, de sanctionner ou d'évaluer des magistrats. Pour ces répondants, cette présence brouillerait les frontières entre contrôle citoyen, gouvernance institutionnelle et indépendance judiciaire. Cependant, cette ouverture est une intention claire du législateur qu'il a pris soin de motiver dans le préambule de la loi du 13 novembre 2007 créant le CSPJ en déclarant ceci : « Considérant qu'il est important que cet organisme, de par sa composition, soit une expression ouverte de la Magistrature vers le public par une représentation des barreaux de la République et de la société civile [...] ».

Pour leur part, les acteurs internationaux adoptent une stratégie plus indirecte, mais néanmoins influente. Sans exercer un contrôle institutionnel direct sur le système judiciaire, ils continuent d'observer, financer, accompagner techniquement et parfois orienter certaines priorités réformatrices. Plusieurs répondants soulignent leur rôle constant de veille, de critique et de pression normative, notamment à travers les conditionnalités de financement, les programmes d'assistance technique, les évaluations institutionnelles ou les rapports périodiques sur l'état de droit et les droits humains.

Cependant, à l'instar des autres catégories d'acteurs, les partenaires internationaux apparaissent eux aussi engagés dans des logiques d'adaptation continue au contexte haïtien. Leur influence varie selon les configurations politiques, les priorités diplomatiques, les crises institutionnelles et les marges de coopération ouvertes par les autorités nationales. Cette adaptation continue se manifeste concrètement à travers l'évolution même des mandats et des priorités des missions internationales présentes en Haïti au cours de la période étudiée.

L'évolution des missions des Nations Unies en Haïti illustre bien cette adaptation continue. La Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), créée par la résolution 1542 du Conseil de sécurité (Conseil de sécurité des Nations Unies, 2004) et dotée d'un important volet d'appui à la justice, a cédé la place en 2017 à la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti (MINUJUSTH), une mission resserrée et explicitement centrée sur le renforcement de l'État de droit, de la justice et du système correctionnel pour une durée initiale de deux ans (Conseil de sécurité des Nations Unies, 2017). Cette dernière a elle-même été remplacée en 2019 par le Bureau intégré des Nations Unies en Haïti (BINUH), une mission politique à empreinte beaucoup plus légère, sans mandat opérationnel direct sur la justice (Conseil de sécurité des Nations Unies, 2019). Cette succession de mandats montre comment l'ampleur et la nature de l'appui international à la justice haïtienne se sont progressivement redéfinies au gré des priorités du Conseil de sécurité, des évaluations de la situation sécuritaire et de la volonté des autorités haïtiennes de maintenir ou de limiter une présence internationale directe dans la gouvernance judiciaire.

Le séisme dévastateur du 12 janvier 2010, qui a détruit plusieurs infrastructures judiciaires majeures, dont le Palais de justice de Port-au-Prince, a provoqué une réorientation significative des financements internationaux vers la reconstruction physique des tribunaux et vers le renforcement de l'accès à la justice, notamment à travers la construction de Bureaux d'aide légale à travers le pays (MINUSTAH, s.d.), plutôt que vers la seule poursuite des programmes de réforme institutionnelle amorcés en 2007. Cet épisode illustre concrètement comment une crise conjoncturelle majeure peut, à elle seule, redéfinir temporairement l'agenda et les priorités des partenaires internationaux, indépendamment de la volonté des acteurs nationaux du système judiciaire.

Ainsi, les réformes judiciaires haïtiennes se déploient dans un environnement marqué par une pluralité de stratégies d'acteurs où coopération, résistance, négociation et adaptation coexistent en permanence. Loin d'être passifs, les différents groupes impliqués participent activement à la redéfinition des règles institutionnelles, cherchant tantôt à préserver leurs positions, tantôt à étendre leur influence ou à limiter les effets de changements susceptibles de modifier les équilibres existants. En ce sens, les réformes apparaissent moins comme l'application mécanique de normes juridiques que comme le résultat dynamique de rapports de pouvoir constamment renégociés.

4.3.3. Quand les jeux de pouvoir redéfinissent les réformes

L'analyse des interactions entre les différents acteurs engagés dans les réformes judiciaires haïtiennes met en évidence un phénomène central : les réformes ne produisent pas toujours les effets attendus par leurs concepteurs et tendent à être continuellement reconfigurées par les rapports de pouvoir qui accompagnent leur mise en œuvre. Dans une perspective inspirée de Crozier et Friedberg (1977), les institutions ne peuvent être comprises comme des ensembles figés de règles imposées mécaniquement aux acteurs ; elles constituent plutôt des espaces de négociation où les individus et groupes organisés développent des stratégies destinées à préserver leurs intérêts, à accroître leurs ressources ou à défendre leurs marges d'autonomie. En ce sens, les jeux de pouvoir observés dans le secteur judiciaire contribuent non seulement à ralentir certaines transformations, mais aussi à redéfinir concrètement les effets des réformes, parfois dans un sens éloigné des ambitions initiales.

a) Reconfigurations organisationnelles et nouveaux blocages institutionnels

L'un des effets paradoxaux des réformes judiciaires réside dans la multiplication et la montée en puissance d'organisations professionnelles revendicatives dont les stratégies contribuent, parfois involontairement, à fragiliser le fonctionnement institutionnel du système judiciaire. Alors que les réformes visaient notamment une meilleure professionnalisation, une plus grande autonomie et une amélioration des conditions de travail dans le secteur, elles ont également favorisé une intensification des dynamiques corporatistes, marquée par une augmentation importante du nombre d'associations et de regroupements professionnels.

Avant le cycle réformateur, les magistrats disposaient essentiellement d'une seule organisation professionnelle structurée, soit l'Association nationale des magistrats haïtiens (ANAMAH), créée en 2003. À partir de la mise en œuvre des réformes, le paysage organisationnel se diversifie considérablement, traduisant une fragmentation croissante des représentations professionnelles et des revendications corporatistes comme l'indique le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4. Principales organisations professionnelles des magistrats en Haïti

Organisation	Dénomination complète	Catégorie concernée
APM	Association Professionnelle des Magistrats	Magistrats
ANAMAH	Association Nationale des Magistrats Haïtiens	Magistrats
RENAMAH	Réseau National des Magistrats Haïtiens	Magistrats
AJUPHA	Association des Juges de Paix Haïtiens	Juges de paix
COMADH	Collectif des Magistrats Debout Haïtiens	Parquetiers

Cette dynamique s’observe également chez les auxiliaires de justice le montre le tableau 5 qui suit.

Tableau 5. Principales organisations des greffiers et huissiers de justice

Organisation	Dénomination complète	Catégorie concernée
ANAGH	Association Nationale des Greffiers Haïtiens	Greffiers
SGH	Syndicat des Greffiers d’Haïti	Greffiers
ANHJRH	Association Nationale des Huissiers de Justice de la République d’Haïti	Huissiers
BHIEN	Brigade des Huissiers Indépendants pour l’Émancipation Nationale	Huissiers

Les données recueillies montrent que cette multiplication d’acteurs collectifs s’accompagne d’un renforcement des revendications professionnelles et de tensions persistantes entre catégories du personnel judiciaire. Plusieurs répondants soulignent en effet que les réformes ont amélioré de manière substantielle les conditions de travail des magistrats de siège, notamment à travers la revalorisation salariale, la prise en charge de frais de fonctionnement via des cartes de débit, les programmes de formation continue ou encore certaines garanties institutionnelles assurées sous l’égide du CSPJ.

Toutefois, ces améliorations apparaissent inégalement réparties entre les différentes catégories professionnelles. Les parquetiers, les greffiers et les huissiers de justice — dont la gestion administrative demeure largement sous la responsabilité du ministère de la Justice — estiment ne pas avoir bénéficié des mêmes avantages institutionnels ou matériels. Cette asymétrie est régulièrement mentionnée par les interviewés comme une source de frustration et de tensions interprofessionnelles.

Depuis l’année judiciaire 2018-2019, cette situation semble avoir contribué à une multiplication des mots d’ordre de grève et des mouvements revendicatifs successifs, souvent déclenchés à tour de rôle par différentes catégories professionnelles. Magistrats, greffiers,

parquetiers ou huissiers suspendent périodiquement leurs activités afin d'obtenir de meilleures conditions de travail, des ajustements salariaux ou un renforcement des ressources logistiques. Plusieurs répondants considèrent que cet état de fait contribue à paralyser durablement le fonctionnement de la justice et constitue désormais un facteur structurel de dysfonctionnement institutionnel.

Cette conflictualité quasi permanente fait l'objet d'une critique particulièrement sévère de la part des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. Plusieurs répondants soulignent le caractère paradoxal d'un système judiciaire fréquemment paralysé par des mouvements revendicatifs alors que les autres pouvoirs publics — notamment l'exécutif à travers le Conseil des ministres ou encore le Parlement — continuent généralement de fonctionner malgré les tensions politiques, les crises institutionnelles ou les revendications internes. Pour ces acteurs, la multiplication des grèves dans le secteur judiciaire tend à fragiliser davantage la légitimité institutionnelle de la justice, dans la mesure où elle altère sa continuité fonctionnelle et renforce la perception d'un service public instable, inaccessible ou dysfonctionnel. Cette critique est d'autant plus forte que la justice, contrairement à d'autres institutions étatiques, remplit une fonction de garantie des droits et de régulation des rapports sociaux dont l'interruption prolongée affecte directement les citoyens.

Dans cette perspective, plusieurs interviewés estiment que les réformes ont produit certains effets pervers ou contre-intuitifs. Alors qu'elles visaient initialement à renforcer l'efficacité, l'autonomie et la professionnalisation du système judiciaire, les transformations engagées auraient parfois contribué, indirectement, à accentuer certaines formes de fragmentation organisationnelle et de conflictualité corporatiste susceptibles de compromettre le fonctionnement régulier de la justice. Les blocages répétés observés dans les tribunaux génèrent des conséquences particulièrement lourdes pour les justiciables — toutes catégories sociales confondues — qui se retrouvent privés, parfois pendant de longues périodes, d'un accès effectif au service public de la justice. Retards dans le traitement des dossiers, suspension des audiences, allongement des délais judiciaires, difficultés d'exécution des décisions ou impossibilité d'introduire certaines procédures deviennent alors autant de manifestations concrètes d'un dysfonctionnement institutionnel dont les principaux coûts

sont supportés par les citoyens eux-mêmes. Ainsi, plusieurs répondants considèrent que la réforme judiciaire, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une meilleure coordination interprofessionnelle et d'un traitement plus équilibré des différentes catégories d'acteurs, risque paradoxalement de créer les conditions d'un affaiblissement supplémentaire de la performance du système qu'elle cherchait précisément à améliorer.

Cette situation met en lumière un mécanisme causal important : une réforme conçue pour renforcer l'efficacité et l'autonomie du système judiciaire peut produire des effets secondaires inattendus lorsqu'elle modifie les équilibres professionnels sans harmoniser les bénéfices entre les catégories concernées. Or, la justice fonctionne comme un système interdépendant : le blocage d'une seule composante — magistrats, parquetiers, greffiers ou huissiers — tend à affecter l'ensemble de la chaîne judiciaire. Dès lors, les réformes créent parfois des conditions paradoxales où les améliorations obtenues par certains groupes alimentent de nouvelles tensions susceptibles de compromettre l'efficacité globale recherchée.

b) Une mise en œuvre partielle : réformes contournées et affaiblissement des ambitions initiales

Les jeux de pouvoir observés ne produisent pas seulement des blocages organisationnels ; ils contribuent également à vider partiellement certaines réformes de leur substance. Plusieurs interviewés soulignent que, malgré l'adoption des lois de 2007 et la constitutionnalisation du CSPJ en 2011, certaines dispositions essentielles demeurent appliquées de manière incomplète, sélective ou temporairement contournée.

L'exemple le plus souvent évoqué concerne le recours persistant aux mécanismes transitoires de nomination des magistrats, initialement prévus comme des solutions exceptionnelles liées à l'absence des assemblées départementales et communales. En pratique, ces dispositifs temporaires semblent s'être institutionnalisés, contribuant à prolonger certains espaces discrétionnaires de nomination et à limiter l'autonomie effective que les réformes visaient à consolider.

Plus largement, plusieurs répondants estiment que la réforme judiciaire souffre d'une application partielle, dans laquelle certaines dispositions sont pleinement mises en œuvre tandis que d'autres demeurent inopérantes ou appliquées selon des logiques variables selon les acteurs institutionnels concernés. Cette mise en œuvre différenciée favorise des formes d'appropriation sélective où chaque institution tend à privilégier les dimensions de la réforme compatibles avec ses intérêts, ses ressources ou ses contraintes organisationnelles.

c) Des appropriations différenciées de la réforme : entre consolidation, adaptation et détournement

Enfin, les réformes judiciaires apparaissent comme des objets institutionnels continuellement réinterprétés par les acteurs qui les mettent en œuvre. Les institutions publiques, les groupes professionnels, les partenaires internationaux et les organisations de la société civile ne poursuivent pas les mêmes objectifs ni les mêmes représentations du changement institutionnel. Chacun tend à s'approprier certaines dimensions de la réforme tout en résistant à d'autres.

Cette dynamique conduit à des formes d'appropriation différenciée où les réformes cessent d'être un programme uniforme pour devenir un ensemble de dispositifs réinterprétés au gré des rapports de pouvoir. Certaines dimensions sont consolidées, d'autres adaptées, d'autres encore neutralisées ou vidées de leur portée initiale. En ce sens, les jeux de pouvoir ne constituent pas seulement un obstacle aux réformes ; ils deviennent eux-mêmes des mécanismes producteurs de réformes, puisqu'ils redéfinissent continuellement les contenus, les priorités et les effets du changement institutionnel.

Ainsi, loin d'être un processus strictement juridique ou administratif, les réformes judiciaires haïtiennes apparaissent comme une construction institutionnelle continuellement renégociée, traversée par des tensions organisationnelles, des intérêts concurrentiels et des compromis fragiles. Les blocages institutionnels, les mises en œuvre partielles et les appropriations différenciées observés montrent que les réformes publiques ne se limitent jamais à la production de normes : elles se réalisent, se transforment ou se déforment dans l'espace conflictuel des rapports de pouvoir qui accompagnent leur mise en œuvre.

4.4. DES STRUCTURES QUI RÉSISTENT : CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE ET LIMITES DE TRANSFORMATION

Au-delà des réformes législatives, des jeux de pouvoir et des dynamiques d'acteurs précédemment examinés, la transformation du système judiciaire haïtien se confronte à une dimension souvent moins visible, mais déterminante : celle de sa configuration organisationnelle. En effet, toute réforme institutionnelle s'inscrit dans une architecture préexistante composée de structures administratives, de mécanismes d'autorité, de rapports hiérarchiques et de routines organisationnelles qui influencent directement les possibilités effectives de changement.

Dans cette perspective, les travaux de Mintzberg sur les configurations organisationnelles offrent un cadre analytique particulièrement pertinent pour comprendre les résistances structurelles observées dans le secteur judiciaire haïtien. L'organisation judiciaire peut être appréhendée comme un système composé de plusieurs parties interdépendantes — sommet stratégique, ligne hiérarchique, centre opérationnel, technostructure, support logistique et idéologie institutionnelle — dont les interactions conditionnent la capacité effective de transformation. Or, toute tentative de réforme affectant l'équilibre entre ces composantes tend à produire des tensions organisationnelles, des inerties ou des recompositions partielles.

Cette lecture organisationnelle s'avère particulièrement importante dans le cas haïtien où la gouvernance du système judiciaire connaît une mutation significative à partir des réformes de 2007 et de la mise en place du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) en 2012. Alors que la justice était historiquement administrée presque exclusivement par le ministère de la Justice, l'émergence du CSPJ introduit progressivement une structure de gouvernance dyarchique, dans laquelle les fonctions d'administration, de supervision et de gestion judiciaire sont désormais réparties entre plusieurs centres institutionnels. Toutefois, cette reconfiguration ne supprime pas les logiques antérieures de centralisation ni les contraintes structurelles accumulées au fil du temps ; elle tend plutôt à produire de nouvelles tensions de coordination, des chevauchements de compétences et des arrangements organisationnels parfois ambigus.

La présente section vise ainsi à examiner comment les caractéristiques organisationnelles du système judiciaire contribuent à expliquer les limites, ralentissements ou reconfigurations observées dans la trajectoire des réformes. Elle analysera d'abord les contraintes liées à l'architecture institutionnelle et aux mécanismes de coordination du système judiciaire (4.4.1), avant de s'intéresser aux capacités organisationnelles et aux contraintes structurelles pesant sur la mise en œuvre des réformes (4.4.2). Enfin, elle montrera comment ces configurations institutionnelles produisent des effets durables sur la portée effective des transformations entreprises, contribuant à freiner ou à fragmenter les ambitions réformatrices initiales (4.4.3).

4.4.1. Une architecture institutionnelle sous contrainte : entre centralisation, fragmentation et coordination imparfaite

Les réformes judiciaires engagées après 2005 poursuivent explicitement une ambition de modernisation institutionnelle visant à renforcer l'autonomie du pouvoir judiciaire, à améliorer sa gouvernance et à réduire les interférences excessives du pouvoir exécutif. Toutefois, sur le plan organisationnel, leur mise en œuvre révèle une tension persistante entre innovation normative et contraintes structurelles héritées du fonctionnement antérieur du système judiciaire. Cette tension apparaît particulièrement visible dans l'architecture institutionnelle mise en place à partir de 2007 et consolidée après 2012.

Avant les réformes, l'administration du système judiciaire relevait presque entièrement du ministère de la Justice, qui exerçait simultanément des fonctions de supervision administrative, de gestion budgétaire, de nomination, de coordination institutionnelle et d'encadrement du personnel judiciaire, particulièrement des parquetiers. Cette configuration fortement centralisée reposait sur une logique verticale d'autorité où l'exécutif occupait une place dominante dans le fonctionnement de la justice. Dans la perspective de Mintzberg, le ministère constituait le principal sommet stratégique du système judiciaire, concentrant les mécanismes de coordination et les principaux leviers de contrôle institutionnel.

L'introduction du CSPJ modifie toutefois cette architecture en introduisant une structure plus fragmentée, marquée par une redistribution partielle des responsabilités organisationnelles.

Le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) assume désormais une partie importante des fonctions d'administration, de discipline, de supervision des magistrats et de gouvernance du système judiciaire, tandis que le ministère de la Justice conserve des prérogatives importantes, notamment dans la gestion des parquetiers, d'infrastructures judiciaires et de politiques pénales. Cette reconfiguration produit ce que l'on pourrait qualifier de gouvernance dyarchique de la justice, caractérisée par l'existence de deux pôles institutionnels exerçant simultanément des responsabilités sur un même secteur public.

Cependant, loin de produire automatiquement une meilleure autonomie ou une plus grande efficacité institutionnelle, cette nouvelle configuration semble générer des tensions de coordination et des ambiguïtés fonctionnelles. Plusieurs répondants soulignent que les responsabilités propres du CSPJ et du ministère de la Justice demeurent parfois imprécises ou concurrentes, créant des zones d'incertitude organisationnelle propices aux conflits de compétence, aux retards décisionnels ou aux arbitrages informels. Certaines fonctions apparaissent partagées, d'autres se chevauchent, tandis que plusieurs décisions demeurent dépendantes d'interactions institutionnelles parfois peu stabilisées.

Cette difficulté de coordination est accentuée par les conditions concrètes de mise en œuvre des réformes. Plusieurs dispositions normatives prévues pour renforcer l'autonomie judiciaire restent suspendues à des arrangements institutionnels inachevés. À cet égard, le recours prolongé aux dispositions transitoires relatives à la nomination des magistrats constitue un exemple révélateur. Initialement conçues comme des mécanismes exceptionnels destinés à compenser l'absence temporaire des assemblées départementales et communales prévues par la Constitution, ces mesures deviennent progressivement un mode quasi permanent de fonctionnement institutionnel en raison de l'absence durable de ces instances.

Plusieurs répondants soulignent aussi qu'en dépit du transfert de responsabilités vers le CSPJ, certaines mesures exceptionnelles continuent de fonctionner comme des mécanismes ordinaires de gestion institutionnelle. Le processus de certification des magistrats en constitue une illustration particulièrement révélatrice. Initialement conçu comme une mesure transitoire destinée à assurer la conformité des juges aux nouvelles exigences introduites par

les réformes — notamment en matière de compétence, d'intégrité, de qualification et de respect des standards professionnels — ce dispositif devait théoriquement accompagner la phase de transition vers un nouvel ordre judiciaire avant de se normaliser. Or, plus d'une décennie après l'installation du CSPJ, ce mécanisme demeure toujours actif et conserve une place centrale dans la gestion des carrières judiciaires. Pour plusieurs personnes interrogées, cette continuité traduit moins la réussite d'un processus de consolidation qu'une difficulté persistante à stabiliser les nouvelles règles du jeu institutionnel. En pratique, ce qui devait relever d'un mécanisme exceptionnel tend progressivement à se transformer en norme quasi permanente, révélant une caractéristique importante de la trajectoire des réformes judiciaires haïtiennes : la tendance des dispositifs transitoires à s'institutionnaliser faute de conditions organisationnelles, administratives ou politiques permettant leur dépassement effectif. Cette situation illustre plus largement les limites d'une réforme où les innovations institutionnelles, même lorsqu'elles sont transférées à de nouveaux organes de gouvernance comme le CSPJ, demeurent largement contraintes par des inerties structurelles et des mécanismes de gestion prolongés au-delà de leur horizon initial.

Cette situation révèle un paradoxe central de la trajectoire réformatrice étudiée : une réforme peut être juridiquement cohérente, institutionnellement ambitieuse et politiquement légitimée, tout en demeurant limitée dans sa portée effective faute des conditions organisationnelles nécessaires à son opérationnalisation. Dans une logique de dépendance au sentier, les innovations introduites par les réformes se trouvent continuellement réinterprétées ou contraintes par les structures héritées du système antérieur, ce qui tend à transformer certaines ambitions réformatrices en promesses institutionnelles différées.

Ainsi, l'architecture organisationnelle issue des réformes judiciaires apparaît moins comme une rupture nette avec les formes antérieures de gouvernance que comme une configuration hybride, oscillant entre centralisation persistante, fragmentation institutionnelle et coordination imparfaite. Cette tension structurelle constitue l'un des mécanismes explicatifs majeurs des limites observées dans la transformation du système judiciaire haïtien.

4.4.2. Capacités organisationnelles et contraintes structurelles

Au-delà des enjeux de coordination institutionnelle, les limites de transformation du système judiciaire haïtien renvoient également à des contraintes plus fondamentales liées aux capacités organisationnelles disponibles pour mettre en œuvre les réformes. Les données recueillies dans le cadre des entretiens semi-dirigés révèlent un constat largement convergent: les ambitions normatives portées par les réformes judiciaires ont souvent été dissociées des ressources administratives, humaines, financières et matérielles nécessaires à leur opérationnalisation effective. Autrement dit, les transformations institutionnelles engagées se trouvent confrontées à une difficulté récurrente de l'action publique haïtienne : le transfert de compétences sans transfert proportionnel des moyens permettant leur exercice.

Cette situation n'est pas propre au secteur judiciaire. Plusieurs répondants établissent explicitement un parallèle avec les collectivités territoriales introduites comme innovation majeure par la Constitution de 1987. En théorie, ces institutions devaient constituer des espaces de décentralisation et de gouvernance locale disposant de compétences importantes; en pratique, elles ont longtemps souffert d'un déficit chronique de ressources financières, administratives et techniques limitant considérablement leur autonomie effective. Une dynamique comparable semble caractériser le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ), auquel les réformes transfèrent progressivement des responsabilités importantes en matière d'administration, de discipline, de gestion des magistrats et de gouvernance judiciaire sans que les capacités institutionnelles correspondantes ne soient pleinement consolidées.

Plusieurs personnes interrogées soulignent notamment le caractère structurellement insuffisant des ressources budgétaires allouées au secteur judiciaire en général et au CSPJ en particulier. Bien qu'il soit appelé à jouer un rôle central dans la gouvernance du pouvoir judiciaire, le Conseil fonctionnerait avec une enveloppe budgétaire très limitée, représentant approximativement 1 % du budget national, niveau jugé largement insuffisant au regard des besoins réels du secteur. Cette insuffisance financière contribuerait à maintenir un décalage important entre les responsabilités assignées à l'institution et sa capacité effective d'action. Dans une logique organisationnelle inspirée de Mintzberg, le sommet stratégique de

l'institution se voit ainsi attribuer des responsabilités croissantes sans disposer des ressources permettant de coordonner efficacement le centre opérationnel ou de renforcer durablement les fonctions de soutien nécessaires au fonctionnement du système.

Les effets de ce sous-financement apparaissent particulièrement visibles dans les juridictions elles-mêmes. Plusieurs répondants décrivent un environnement institutionnel marqué par des insuffisances persistantes en ressources humaines, logistiques et matérielles affectant le fonctionnement quotidien des cours et tribunaux. Les déficits concernent notamment l'état des infrastructures judiciaires, le manque d'équipements informatiques, l'insuffisance des fournitures administratives, la faiblesse des moyens de transport, l'absence de ressources documentaires adaptées, le déficit de personnel d'appui ainsi que les limites dans l'organisation administrative des juridictions. Ces contraintes affectent directement la capacité du système judiciaire à assurer un service public efficace, accessible et continu.

Les conditions de travail difficiles qui en résultent alimentent également des tensions importantes au sein des différentes catégories professionnelles du secteur judiciaire. Comme il a été observé précédemment, les revendications relatives aux salaires, aux moyens matériels, aux frais de fonctionnement et aux conditions générales d'exercice apparaissent comme des facteurs récurrents de mobilisation syndicale et de conflictualité professionnelle. Pour plusieurs répondants, ces tensions ne relèvent pas uniquement d'un problème corporatiste ; elles constituent aussi le symptôme d'un déficit organisationnel plus profond où les réformes créent des attentes institutionnelles nouvelles sans produire simultanément les capacités structurelles nécessaires pour y répondre.

Dans ce contexte, la dépendance du système judiciaire à l'égard de l'assistance extérieure tend à se renforcer. Plusieurs répondants rappellent que les avancées observées dans certains segments des réformes demeurent largement tributaires de l'appui des bailleurs internationaux et des partenaires techniques et financiers. La construction ou la réhabilitation de tribunaux et d'établissements pénitentiaires, l'acquisition de matériels, le financement de programmes de formation, le renforcement logistique ou encore certains projets de

modernisation administrative reposent fréquemment sur des financements extérieurs, notamment ceux des agences bilatérales de coopération ou des organisations multilatérales.

Cette dépendance externe introduit toutefois une tension structurelle supplémentaire dans la trajectoire des réformes judiciaires. D'un côté, elle permet de pallier certaines insuffisances de l'État et de maintenir des capacités minimales de fonctionnement institutionnel ; de l'autre, elle contribue à inscrire les transformations du système judiciaire dans une logique de dépendance financière et programmatique où certaines priorités organisationnelles demeurent tributaires des cycles de financement, des agendas de coopération et des orientations stratégiques des partenaires internationaux. En ce sens, les réformes apparaissent moins comme un processus pleinement autonomisé que comme une transformation institutionnelle partiellement soutenue, continuellement négociée et structurellement contrainte par les limites organisationnelles de l'État haïtien.

De ce fait, les contraintes de ressources, les faiblesses administratives et la dépendance à l'aide extérieure constituent des mécanismes explicatifs centraux des limites observées dans la mise en œuvre des réformes judiciaires. Elles rappellent qu'une réforme institutionnelle ne dépend pas uniquement de la qualité des normes adoptées ou de la volonté politique affichée, mais également des capacités organisationnelles permettant d'en assurer la traduction effective dans les pratiques administratives et le fonctionnement quotidien du service public de la justice.

4.4.3. Une transformation freinée : inerties institutionnelles et reproduction des dysfonctionnements

Au-delà des contraintes budgétaires, administratives et organisationnelles précédemment examinées, les limites des réformes judiciaires haïtiennes tiennent également à la persistance de mécanismes institutionnalisés de pouvoir et d'influence qui continuent de structurer le fonctionnement quotidien du système judiciaire. Dans une perspective organisationnelle inspirée de Mintzberg, les transformations introduites par les réformes ne suppriment pas automatiquement les arrangements antérieurs de pouvoir ; elles tendent plutôt à coexister avec eux, à les reconfigurer partiellement ou à s'y adapter. Dès lors, plusieurs mécanismes

de dépendance organisationnelle, d'inertie institutionnelle et de pressions externes continuent d'affecter la capacité réelle du système judiciaire à fonctionner comme un pouvoir pleinement autonome.

a) La persistance d'une influence politique sur l'autonomie judiciaire : entre pesanteur de l'exécutif et inerties organisationnelles

L'un des constats récurrents issus des entretiens réalisés concerne la persistance d'interférences institutionnalisées du pouvoir exécutif dans le fonctionnement du système judiciaire et dans la trajectoire professionnelle des magistrats. Malgré les transformations introduites par les réformes de 2007 et la création du CSPJ, plusieurs répondants estiment que certaines pratiques organisationnelles historiquement ancrées continuent de limiter l'autonomie réelle du pouvoir judiciaire.

Cette influence s'observe notamment dans les mécanismes liés à la nomination, au renouvellement ou à la carrière des magistrats. Bien que le CSPJ dispose désormais de prérogatives importantes en matière d'administration et de supervision, le rôle maintenu de l'exécutif dans certains processus de nomination ou de renouvellement des mandats demeure perçu comme un facteur de vulnérabilité institutionnelle. Plusieurs interviewés considèrent qu'un juge dont la stabilité professionnelle reste indirectement liée à des arbitrages politiques peut être exposé à des pressions explicites ou implicites susceptibles d'influencer son indépendance personnelle et décisionnelle.

À cela s'ajoute le rôle particulier du pouvoir législatif dans l'interprétation ou la modification du cadre normatif applicable. Plusieurs répondants évoquent le monopole du Parlement dans la production et l'interprétation authentique de certaines dispositions légales comme un facteur pouvant indirectement influencer certaines orientations judiciaires ou redéfinir les marges d'interprétation des juges. Dans certains cas, des ajustements législatifs ou des ambiguïtés normatives peuvent contribuer à créer des incertitudes affectant la cohérence ou la stabilité des décisions judiciaires.

Les personnes interrogées mentionnent également l'influence de groupes économiques, d'intérêts privés ou de réseaux de pression informels susceptibles d'interférer dans certaines

affaires sensibles. Sans toujours s'exercer de manière visible ou formalisée, ces influences sont perçues comme participant à un environnement institutionnel où les magistrats peuvent se retrouver soumis à des attentes contradictoires, à des formes de pression politique, économique ou sociale, ou encore à des mécanismes informels de persuasion.

Pris ensemble, ces facteurs affectent plusieurs dimensions de l'indépendance judiciaire : l'indépendance institutionnelle du pouvoir judiciaire vis-à-vis des autres pouvoirs publics, l'indépendance personnelle des magistrats dans la conduite de leur carrière et l'indépendance décisionnelle dans le traitement concret des litiges. En d'autres termes, les réformes renforcent certains mécanismes de protection de l'autonomie judiciaire, mais sans parvenir à neutraliser entièrement les pratiques organisationnelles et les rapports de pouvoir historiquement enracinés.

b) La reproduction des dysfonctionnements : les limites de la justice comme service public

L'une des dimensions les plus révélatrices des limites observées dans la trajectoire des réformes réside dans l'expérience quotidienne des usagers du système judiciaire. En effet, si les transformations institutionnelles ont introduit de nouveaux mécanismes de gouvernance et certains dispositifs de contrôle, plusieurs répondants soulignent que les effets concrets sur la performance du service public de la justice demeurent relativement limités.

Pour les justiciables, les critères d'évaluation du système judiciaire ne se situent pas principalement au niveau de l'architecture institutionnelle ou des arrangements organisationnels, mais dans la capacité effective de la justice à répondre à des besoins fondamentaux : traitement des dossiers dans un délai raisonnable, impartialité des magistrats, accès à une aide judiciaire, indépendance des juges, prévisibilité des décisions, lutte contre la corruption et accessibilité du service judiciaire.

Or, sur plusieurs de ces dimensions, les personnes interrogées estiment que les résultats demeurent largement en deçà des attentes suscitées par les réformes. Les lenteurs procédurales, les reports d'audiences, les périodes prolongées de paralysie institutionnelle

liées aux mouvements de grève, la faiblesse des moyens logistiques, la perception de favoritisme ou les soupçons de corruption continuent d'alimenter une certaine défiance vis-à-vis du système judiciaire.

Dans cette perspective, les réformes apparaissent confrontées à un phénomène de reproduction organisationnelle où certaines défaillances historiques tendent à persister malgré les changements institutionnels introduits. Autrement dit, les réformes modifient certaines structures formelles sans parvenir pleinement à transformer les pratiques administratives, les routines organisationnelles ou les conditions matérielles affectant le fonctionnement concret du service public de la justice.

c) Une transformation partielle : entre avancées institutionnelles et réformes inachevées

Pour autant, l'analyse des résultats observés ne conduit pas à conclure à une absence totale d'effets des réformes judiciaires. Plusieurs répondants reconnaissent l'existence d'avancées institutionnelles importantes, particulièrement liées à la création du CSPJ et aux mécanismes nouveaux de supervision et de discipline judiciaire.

La possibilité offerte aux citoyens de porter plainte contre un magistrat devant la section disciplinaire du CSPJ est fréquemment présentée comme un progrès significatif dans la responsabilisation du pouvoir judiciaire et le renforcement de la reddition de comptes. Cette innovation contribue, selon plusieurs personnes interrogées, à réduire un sentiment d'impunité institutionnelle autrefois fortement associé à la magistrature et à offrir un espace institutionnel permettant aux citoyens victimes de comportements fautifs de solliciter une réponse disciplinaire.

Le processus de certification des magistrats est également cité par plusieurs répondants comme un dispositif ayant partiellement renforcé la crédibilité du système judiciaire. Même si ce mécanisme fait l'objet de critiques quant à sa durée excessive ou à sa transformation progressive en procédure quasi permanente, plusieurs personnes interrogées considèrent qu'il

a permis d'introduire des standards plus élevés en matière de qualification, de moralité et de conformité professionnelle.

Toutefois, ces avancées demeurent partielles au regard des ambitions initiales des réformes. La transformation du système judiciaire apparaît davantage comme un processus inachevé, caractérisé par des améliorations ponctuelles coexistantes avec des dysfonctionnements persistants. En d'autres termes, les réformes n'ont ni totalement échoué ni pleinement transformé la justice haïtienne ; elles ont plutôt produit une recomposition institutionnelle partielle, freinée par des contraintes organisationnelles, des inerties structurelles et des mécanismes persistants d'influence affectant l'autonomie effective du pouvoir judiciaire et la qualité du service rendu aux citoyens.

Ainsi, la trajectoire des réformes judiciaires entre 2005 et 2022 révèle une tension constante entre transformation institutionnelle et reproduction organisationnelle : les structures changent partiellement, les mécanismes de gouvernance évoluent, mais les résultats attendus en matière d'indépendance, d'efficacité et de confiance citoyenne demeurent encore largement conditionnés par les contraintes profondes du système judiciaire haïtien.

4.5. DISCUSSION DES RÉSULTATS : ENTRE AMBITION RÉFORMATRICE ET TRANSFORMATION LIMITÉE

La présente section vise à articuler les résultats empiriques exposés dans les sections précédentes en réponse à la question générale de recherche et aux trois questions spécifiques qui la structurent. Elle offre une lecture transversale et synthétique des dynamiques réformatrices observées dans le système judiciaire haïtien entre 2005 et 2022, en mobilisant le cadre conceptuel retenu — la trajectoire de réformes, les jeux de pouvoir et la configuration structurelle — pour en éclairer les ressorts explicatifs. La discussion s'organise autour de quatre dimensions complémentaires : la non-linéarité de la trajectoire réformatrice, le poids déterminant des jeux de pouvoir, la persistance des contraintes structurelles et, enfin, la caractérisation des effets de transformation observés au terme de la période étudiée.

Cette mise en discussion s'inscrit dans une logique explicative plutôt que dans la simple juxtaposition des résultats. Elle rejoint à cet égard la précision méthodologique apportée par Maillet et Mayaux (2018, p. 1078) au sujet du traçage de processus, pour qui l'ambition de la méthode n'est pas l'exhaustivité causale, mais ce qu'ils nomment la « suffisance » du récit causal : il s'agit de dégager, parmi la multiplicité des facteurs envisageables, un ou plusieurs mécanismes que l'on peut raisonnablement juger suffisants pour rendre compte du résultat observé, sans prétendre épuiser l'ensemble des causes en jeu. Suivant cette logique, les trois dimensions explicatives mobilisées dans ce chapitre — la trajectoire des réformes, les jeux de pouvoir entre acteurs et la configuration structurelle du système judiciaire — ne constituent pas un inventaire exhaustif de toutes les causes possibles du résultat observé, mais un ensemble de mécanismes que l'analyse empirique permet de considérer comme suffisants pour expliquer pourquoi les réformes judiciaires haïtiennes n'ont produit ni un échec total ni une transformation pleinement aboutie.

4.5.1. Une trajectoire de réformes non linéaire, cumulativement construite et structurellement contrainte

La première question spécifique de recherche portait sur la manière dont la trajectoire des réformes judiciaires en Haïti s'est construite et transformée dans le temps entre 2005 et 2022. L'analyse empirique conduite dans ce chapitre permet d'y apporter une réponse nuancée, qui dépasse la simple description des textes adoptés pour s'attacher aux mécanismes séquentiels et aux dynamiques d'enchaînement qui ont façonné l'évolution institutionnelle du secteur judiciaire.

La trajectoire observée se distingue d'abord par son caractère non linéaire et profondément asymétrique. Cette non-linéarité ne renvoie toutefois pas à une absence de cumulativité entre les séquences, mais bien au rythme inégal et discontinu selon lequel cette accumulation s'opère : la trajectoire se présente comme une succession de séquences hétérogènes, alternant des phases d'accélération normative, de ralentissement institutionnel et de recomposition politique, sans que chacune ne bénéficie du même degré d'effectivité ou de continuité dans sa mise en œuvre. Ce constat rejoint directement les analyses de Bezes et Palier (2018), pour

lesquels une trajectoire de réformes n'est jamais l'expression d'une volonté uniforme, mais le produit d'enchaînements de séquences influencées par les configurations politiques, les résistances institutionnelles et les contingences historiques. En ce sens, la trajectoire des réformes judiciaires haïtiennes constitue une illustration empirique de ce que ces auteurs désignent comme la nature processuellement complexe du changement institutionnel.

La période 2005-2007 représente une borne temporelle fondatrice, au sens où elle cristallise un moment de mise à l'agenda qui prolonge et reformule les travaux réformatoires amorcés dès les assises de l'an 2000. Le décret présidentiel mort-né du 28 décembre 2005 portant création du CSPJ, bien qu'inappliqué, constitue une séquence initiale dont les enseignements ont nourri les lois structurantes de 2007. Ce phénomène illustre précisément le principe de sensibilité du suivant à l'effet du précédent que Bezes et Palier placent au cœur de la logique séquentielle d'une trajectoire : chaque séquence hérite des acquis et des limites de la précédente, même lorsque cette dernière n'a pas produit les effets escomptés. La reprise des dispositions du décret de 2005 dans les lois de 2007, opérée dans un cadre législatif désormais doté d'une légitimité parlementaire, incarne cette mécanique d'apprentissage institutionnel.

Le cycle des lois de 2007 constitue indubitablement le point d'inflexion normatif majeur de la trajectoire. L'adoption conjointe de trois textes complémentaires — la loi portant statut de la magistrature, la loi relative à l'École de la magistrature et la loi créant le CSPJ — traduit une tentative de rationalisation institutionnelle d'ensemble, visant simultanément la gouvernance, la formation et le statut du corps judiciaire. Cette cohérence normative interne est notable et témoigne d'une élaboration réfléchie, ancrée dans les diagnostics produits au cours de la décennie précédente. Toutefois, l'analyse empirique révèle que cette densité normative ne s'est pas traduite par une effectivité institutionnelle immédiate. Le délai de cinq ans séparant l'adoption de la loi sur le CSPJ (2007) de son installation effective (2012) incarne ce décalage récurrent entre production des normes et capacités de mise en œuvre, que la littérature sur les États fragiles identifie comme l'une des tensions structurelles fondamentales des réformes institutionnelles en contexte de transition (Call et Wyeth, 2008).

La constitutionnalisation partielle du CSPJ en 2011 marque une séquence supplémentaire importante dans la trajectoire, en ce qu'elle opère une consolidation normative destinée à sécuriser les acquis de 2007 contre d'éventuelles remises en cause politiques. Cette étape s'analyse comme un mécanisme de verrouillage institutionnel au sens de Pierson (2000), conférant à l'organe de gouvernance judiciaire une protection normative renforcée au sein de la hiérarchie des normes. Toutefois, comme l'ensemble de l'analyse le montre, cette consolidation juridique formelle ne résout pas les difficultés d'effectivité qui caractérisent la trajectoire dans son ensemble.

L'installation du CSPJ en 2012 inaugure une nouvelle séquence de mise en œuvre progressive, marquée par la continuité institutionnelle des juridictions successives. Cette stabilité organisationnelle relative — fait notable dans un environnement politique haïtien fortement marqué par la discontinuité — traduit un certain enracinement institutionnel du CSPJ. Le concept de dépendance au sentier, mobilisé dans le cadre conceptuel, éclaire ici une dynamique de renforcement des rendements croissants : une fois la première juridiction installée, les mécanismes d'autorenforcement de l'institution ont contribué à sa persistance malgré les turbulences politiques. En ce sens, la trajectoire des réformes illustre à la fois les contraintes et les ressources que génèrent les dynamiques de dépendance institutionnelle.

En définitive, la trajectoire des réformes judiciaires haïtiennes entre 2005 et 2022 se caractérise par une logique cumulative sous contrainte : les réformes s'accumulent et se renforcent partiellement au fil des séquences, mais sans jamais parvenir à un niveau de consolidation suffisant pour transformer durablement les pratiques institutionnelles. Cette tension constitutive entre accumulation normative et transformation effective représente le trait explicatif central de la trajectoire observée.

4.5.2. Les jeux de pouvoir comme vecteurs de configuration et de reconfiguration des réformes

La deuxième question spécifique de recherche portait sur la mesure dans laquelle les jeux de pouvoir entre les différents acteurs ont influencé l'adoption, la mise en œuvre et les résultats

des réformes judiciaires. Les résultats empiriques analysés dans la section 4.3 permettent d'apporter à cette question une réponse substantielle et théoriquement éclairante.

L'analyse confirme d'abord que les réformes judiciaires haïtiennes ne constituent pas un processus technocratique neutre, mais un espace de confrontation continue entre des acteurs porteurs de logiques, d'intérêts et de ressources différenciés. Cette conclusion rejoint les analyses de Crozier et Friedberg (1977), pour qui toute organisation constitue un système d'action concret traversé par des relations de pouvoir, dans lesquelles les acteurs mobilisent leurs zones d'incertitude pour préserver ou étendre leurs marges d'autonomie. Dans le cas haïtien, cette dynamique prend une acuité particulière en raison de la fragilité institutionnelle, qui amplifie le poids des stratégies individuelles et collectives dans la configuration des processus réformateurs.

Les acteurs étatiques — Présidence, ministère de la Justice et Parlement — apparaissent comme les architectes institutionnels premiers des réformes, mais leurs stratégies révèlent une tension persistante entre la volonté affichée de renforcer l'autonomie judiciaire et le maintien de mécanismes de contrôle implicites sur la magistrature. Les données empiriques montrent que la logique de renouvellement périodique des mandats des magistrats et la persistance de dispositions transitoires de nomination constituent autant d'instruments permettant à l'exécutif de conserver une capacité d'influence sur la composition et le comportement du corps judiciaire, en dépit des garanties formelles d'indépendance inscrites dans les textes de 2007. Comme le souligne Bezes (2007), les réformes publiques sont toujours également des instruments de recomposition du pouvoir, et les autorités politiques cherchent rarement à s'en dépouiller entièrement.

Le CSPJ lui-même apparaît comme un acteur institutionnel engagé dans une logique de défense et d'extension de ses prérogatives. L'analyse du processus de certification des magistrats, du contrôle budgétaire et du pouvoir disciplinaire révèle les contours d'une stratégie de consolidation organisationnelle par laquelle le Conseil cherche à s'affirmer comme un pôle de gouvernance incontournable face au ministère de la Justice. Cette coexistence produit une gouvernance dyarchique dont les contours restent ambigus et dont

les tensions de coordination constituent un frein structurel à l'efficacité institutionnelle. Dans la perspective Mintzberg, cet arrangement peut être analysé comme une situation de coalitions institutionnelles concurrentes, où deux centres de pouvoir légitimes revendiquent simultanément des prérogatives sur un même champ organisationnel.

Les acteurs professionnels — magistrats, parquetiers, greffiers, huissiers et avocats — illustrent pour leur part la manière dont les réformes peuvent générer des effets secondaires non anticipés lorsqu'elles redistribuent les ressources de manière inégale entre les différentes catégories d'un même secteur. La multiplication des organisations professionnelles revendicatives et la récurrence des mouvements de grève depuis 2018-2019 révèlent un phénomène de fragmentation corporatiste qui fragilise durablement le fonctionnement du service public de la justice. Ce résultat empirique illustre un des mécanismes causaux identifiés par Bezes et Palier (2018) : les effets non désirés des réformes peuvent devenir, au bout de la trajectoire, des facteurs structurants de la dynamique institutionnelle, capables d'infléchir la portée même des ambitions réformatrices.

Enfin, les acteurs internationaux occupent une position d'influence particulière dans la configuration des réformes haïtiennes. Les Nations Unies, les agences bilatérales de coopération et les organisations multilatérales ont joué un rôle de catalyseur en favorisant la mise à l'agenda, le financement et l'accompagnement technique des transformations institutionnelles. Toutefois, leur présence n'est pas exempte de tensions : les orientations normatives portées par ces acteurs — souvent inspirées de standards internationaux de gouvernance judiciaire — n'ont pas toujours correspondu aux configurations institutionnelles, culturelles et politiques locales, générant des phénomènes d'importation normative sans pleine appropriation locale. Cette réalité rejoint les analyses de Hibou (1998) sur l'instrumentalisation des normes internationales et de Dupuy (2014) sur le décalage entre réformes technocratiques et logiques sociales locales de la justice.

En définitive, l'analyse des jeux de pouvoir confirme que les réformes judiciaires haïtiennes ne peuvent être comprises indépendamment des interactions stratégiques entre des acteurs aux rationalités concurrentes. Les rapports de force ne constituent pas des anomalies du

processus réformateur : ils en sont des mécanismes constitutifs, qui façonnent les contenus, le rythme, les résistances et les effets des transformations engagées.

4.5.3. La configuration structurelle comme contrainte persistante de la transformation institutionnelle

La troisième question spécifique de recherche interrogeait la manière dont la configuration structurelle du système judiciaire haïtien a conditionné les effets des réformes en termes de transformation institutionnelle. L'analyse conduite dans la section 4.4, mobilisant les apports de Mintzberg sur les configurations organisationnelles, permet d'éclairer cette dimension avec précision.

Le premier constat est celui d'une architecture institutionnelle caractérisée par la coexistence de mécanismes de centralisation hérités et de nouveaux dispositifs de fragmentation introduits par les réformes. Le passage d'une gestion exclusivement ministérielle du système judiciaire à une gouvernance dyarchique partagée entre le CSPJ et le ministère de la Justice a introduit une complexité organisationnelle supplémentaire sans nécessairement produire une meilleure coordination. Dans les termes de Mintzberg, la reconfiguration des mécanismes de coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel du système judiciaire demeure incomplète : les responsabilités formelles ont été redistribuées, mais les mécanismes effectifs d'articulation entre les acteurs institutionnels demeurent insuffisamment stabilisés.

Cette situation génère des zones d'ambiguïté organisationnelle dans lesquelles les compétences respectives du CSPJ et du ministère de la Justice se chevauchent ou se concurrencent, créant des espaces discrétionnaires propices aux arbitrages informels. L'analyse organisationnelle montre ainsi que l'architecture institutionnelle issue des réformes ne constitue pas une rupture nette avec les configurations antérieures, mais une hybridation institutionnelle partielle, où les innovations normatives coexistent avec les logiques organisationnelles héritées. Ce phénomène s'inscrit dans ce que Bezes (2007) décrit comme la résilience des institutions administratives face au changement : les réformes ne

suppriment pas les structures antérieures, elles s’y superposent, les contournent ou les instrumentalisent.

Les contraintes de capacités organisationnelles constituent le deuxième vecteur explicatif majeur des limites de transformation identifiées. L’insuffisance chronique des ressources financières allouées au système judiciaire — représentant approximativement 1 % du budget national selon les données recueillies — limite structurellement la capacité effective du CSPJ et des autres institutions judiciaires à exercer pleinement les responsabilités qui leur sont assignées par les textes de 2007. Dans une perspective organisationnelle, ce déficit de ressources affecte simultanément les fonctions de la technostructure (capacités d’analyse, de planification et de contrôle de qualité) et les fonctions de soutien logistique (infrastructures, équipements, personnel d’appui). Les réformes ont redéfini l’architecture formelle du sommet stratégique sans garantir les ressources permettant d’actionner le centre opérationnel.

La dépendance vis-à-vis de l’aide internationale accentue encore cette fragilité organisationnelle. Lorsque des pans significatifs des capacités de mise en œuvre des réformes demeurent tributaires des financements extérieurs, la durabilité institutionnelle des transformations engagées se trouve exposée aux fluctuations des cycles de coopération, aux reconfigurations des priorités des bailleurs et aux ruptures éventuelles dans la continuité de l’appui extérieur. Cette dépendance constitue ainsi un facteur de vulnérabilité structurelle qui fragilise la consolidation à long terme des réformes.

Le troisième vecteur explicatif identifié concerne la persistance des mécanismes d’influence politique sur l’autonomie judiciaire. Malgré les dispositions formelles consacrant l’indépendance du pouvoir judiciaire, les pratiques organisationnelles héritées — notamment dans les mécanismes de nomination, de renouvellement des mandats et dans les relations entre parquet et exécutif — continuent de créer des conditions de vulnérabilité pour l’indépendance individuelle des magistrats. Ces pratiques institutionnalisées constituent ce que l’analyse organisationnelle mintzbergienne permettrait de désigner comme des mécanismes informels de coordination verticale, superposés aux mécanismes formels d’autonomie introduits par les réformes et contribuant à en limiter la portée effective.

En résumé, la configuration organisationnelle du système judiciaire haïtien se caractérise par une tension structurelle persistante entre une architecture formelle réformée et des pratiques institutionnelles héritées. Cette tension constitue l'un des principaux mécanismes explicatifs des limites de la transformation observée au terme de la trajectoire étudiée.

4.5.4. Réussite, échec ou transformation inachevée ? Réponse à la question générale de recherche

La question générale de recherche posait la problématique dans les termes suivants : dans quelle mesure les réformes judiciaires mises en œuvre en Haïti entre 2005 et 2022 peuvent-elles être considérées comme une réussite ou un échec en matière de transformation du système judiciaire ? L'analyse conduite tout au long de ce chapitre permet de formuler une réponse articulée, qui refuse autant le constat d'échec total que la conclusion d'une réussite consolidée.

Du côté des avancées institutionnelles réelles, les réformes engagées entre 2005 et 2022 ont produit plusieurs transformations significatives. Premièrement, elles ont posé un socle normatif cohérent et ambitieux, constitué de trois lois structurantes adoptées en 2007, qui représentent une rupture qualitative dans l'histoire institutionnelle du système judiciaire haïtien. Pour la première fois, les magistrats disposent d'un statut unifié, d'un mécanisme institutionnel de gouvernance dédié et d'un cadre de formation professionnalisée. Deuxièmement, la constitutionnalisation du CSPJ en 2011 a conféré à l'innovation institutionnelle une protection normative renforcée, traduisant une volonté de consolidation durable des acquis réformateurs. Troisièmement, l'installation et la continuité des juridictions successives du CSPJ depuis 2012 témoignent d'une institutionnalisation progressive qui constitue, en elle-même, une avancée notable dans un contexte institutionnel historiquement marqué par la discontinuité. Quatrièmement, le mécanisme disciplinaire ouvert aux citoyens pour porter plainte contre un magistrat et le processus de certification ont partiellement renforcé la reddition de comptes dans le secteur judiciaire.

Cependant, ces avancées réelles ne sauraient masquer les limites profondes qui caractérisent la trajectoire des réformes. Les dysfonctionnements structurels du système judiciaire — détention provisoire excessive, surpopulation carcérale, lenteur des procédures, accès inégal à la justice, persistance de pratiques clientélistes — n’ont pas été substantiellement résolus au terme de la période étudiée. Les objectifs fondamentaux d’indépendance effective du pouvoir judiciaire, d’efficacité du service public de la justice et de restauration de la confiance citoyenne demeurent partiellement atteints. Le décalage persistant entre production normative et transformation des pratiques institutionnelles, entre ambition réformatrice et effectivité organisationnelle, constitue la limite structurelle majeure de la trajectoire observée.

À la lumière du cadre conceptuel mobilisé, cette situation peut être caractérisée, en empruntant la notion proposée par Bezes et Palier (2018), comme une trajectoire de transformation inachevée. Cette notion dépasse la dichotomie réussite/échec pour saisir la nature fondamentalement processuelle et incomplète des réformes institutionnelles en contexte de transition. Elle rend compte du fait que les transformations engagées sont réelles mais partielles, cumulatives mais non convergentes, normativement cohérentes mais organisationnellement contraintes. Elle intègre également la dimension temporelle : une trajectoire de réformes ne s’achève jamais véritablement, et les bornes temporelles retenues pour l’analyse délimitent un segment d’un processus institutionnel plus long, dont les effets de transformation continuent de se déployer au-delà de la borne de clôture fixée en 2022.

Le concept de dépendance au sentier offre également une clé d’interprétation essentielle pour comprendre les limites de la trajectoire. Les héritages institutionnels accumulés depuis les premières tentatives de rationalisation judiciaire du début du XX^e siècle — subordination historique de la justice à l’exécutif, pratiques clientélistes enracinées, déficits chroniques de capacités organisationnelles, culture institutionnelle de l’informalité — ont constitué des contraintes persistantes qui ont orienté et borné les possibilités effectives de transformation. Les réformes de 2007 ne se sont pas imposées dans un vide institutionnel ; elles se sont insérées dans un sentier historiquement tracé, dont les mécanismes d’autorenforcement ont limité les capacités de déviation vers des configurations institutionnelles radicalement

différentes. En ce sens, la trajectoire observée illustre moins un échec des réformateurs qu'une tension structurelle inhérente aux processus de changement institutionnel dans les États fragiles et en transition.

Enfin, la comparaison entre la configuration initiale du système judiciaire à la borne temporelle de départ (2005) et sa configuration à la borne de clôture (2022) permet de conclure à une transformation partielle mais réelle. La configuration organisationnelle du pouvoir judiciaire haïtien en 2022 n'est plus la même qu'en 2005 : de nouvelles institutions existent, de nouveaux mécanismes de gouvernance fonctionnent, de nouveaux standards professionnels ont été introduits et de nouvelles règles du jeu institutionnel ont été formalisées. Mais ces changements coexistent avec des continuités persistantes, des dysfonctionnements rémanents et des ambitions non réalisées. C'est précisément cette coexistence contradictoire entre transformation et continuité qui définit, au terme de l'analyse, la nature de la trajectoire des réformes judiciaires haïtiennes entre 2005 et 2022 : celle d'une réforme continuellement relancée, partiellement consolidée, mais structurellement inachevée.

4.5.5. Synthèse et apports à la notion de trajectoire de réformes

Au-delà des enseignements empiriques sur le cas haïtien, la présente discussion permet de formuler quelques remarques sur l'opérationnalisation du concept de trajectoire de réformes dans un contexte de transition et de fragilité institutionnelle.

Premièrement, l'analyse confirme la pertinence des sept principes proposés par Bezes et Palier (2018) pour systématiser l'étude des réformes institutionnelles : l'enchaînement séquentiel, les bornes temporelles, la temporalité causale, le couloir évolutif, les effets transformateurs, les résultats et la nature de construit scientifique du concept ont tous trouvé une illustration empirique dans le cas haïtien. Cette confirmation contribue à valider la robustesse du cadre conceptuel dans des contextes institutionnels fragiles et instables, pour lesquels il avait été relativement peu testé jusqu'à présent.

Deuxièmement, l'analyse met en évidence une dimension que la littérature sur la trajectoire des réformes n'a pas toujours suffisamment explorée : le rôle des effets secondaires non anticipés des réformes comme mécanisme causal de reconfiguration institutionnelle. La multiplication des organisations professionnelles revendicatives, la fragmentation de la gouvernance judiciaire ou la transformation des dispositifs transitoires en mécanismes quasi permanents illustrent des phénomènes d'effets pervers ou de dérive institutionnelle qui ne relèvent ni de la dépendance au sentier *stricto sensu* ni de la simple résistance au changement, mais de dynamiques émergentes propres aux trajectoires de réformes en contexte instable.

Troisièmement, le cas haïtien invite à nuancer la conception du couloir évolutif des réformateurs telle que la proposent Bezes et Palier. Dans un contexte de forte instabilité politique, le couloir évolutif ne se présente pas comme un espace relativement stable de contraintes institutionnelles orientant graduellement les réformes, mais comme un environnement hautement turbulent dans lequel les bornes du couloir se déplacent constamment en fonction des reconfigurations politiques. Cette réalité renforce la nécessité, dans des contextes comparables, de prendre en compte de l'instabilité politique comme variable endogène à la trajectoire des réformes et non comme simple contexte extérieur.

Cette lecture d'ensemble doit elle-même sa force explicative à l'articulation entre deux cadres théoriques a priori distincts, mobilisés tout au long de ce chapitre : la trajectoire de réformes de Bezes et Palier (2018) et les configurations organisationnelles de Mintzberg. Pris isolément, chacun de ces cadres n'aurait offert qu'une explication partielle du phénomène observé. La trajectoire de réformes a permis d'éclairer la dimension diachronique du processus — l'enchaînement des séquences, la dépendance au sentier, le poids des héritages politiques et institutionnels — mais elle ne dit rien, à elle seule, des mécanismes concrets par lesquels une organisation absorbe, freine ou détourne le changement une fois celui-ci mis à l'agenda. À l'inverse, les configurations de Mintzberg ont permis de saisir la dimension synchronique de l'organisation judiciaire — la répartition des parties internes, les mécanismes de coordination, les zones de pouvoir structurelles — sans pour autant expliquer, seules, pourquoi cette configuration a évolué comme elle l'a fait dans le temps. L'articulation des deux cadres relie ainsi le « pourquoi » historique et politique de la trajectoire réformatrice

au « comment » organisationnel de sa mise en œuvre concrète, les jeux de pouvoir entre acteurs constituant précisément le mécanisme par lequel l'un vient se heurter, se négocier ou s'ajuster à l'autre.

En définitive, la trajectoire des réformes judiciaires haïtiennes entre 2005 et 2022 illustre de manière saisissante les paradoxes des réformes institutionnelles dans les États en transition : ambitieuses dans leur volonté normative, contraintes dans leurs capacités organisationnelles, traversées par des jeux de pouvoir complexes et inachevées dans leurs effets de transformation, elles témoignent néanmoins d'une volonté réformatrice persistante et d'une capacité institutionnelle à maintenir un agenda de modernisation malgré les turbulences. C'est peut-être là, au-delà des limites soulignées, l'un des enseignements les plus importants de ce travail : la réforme judiciaire en Haïti n'a pas échoué, elle est encore en cours.

CONCLUSION

Ce mémoire est parti d'un paradoxe : comment un État engagé depuis plus de trois décennies dans une transition démocratique et politique peut-il simultanément produire des réformes judiciaires ambitieuses et les voir constamment inachevées ? C'est à partir de cette tension, observée dans le système judiciaire haïtien entre 2005 et 2022, que la question générale de recherche a été formulée, cherchant à comprendre si les réformes engagées au cours de cette période constituent une réussite ou un échec en matière de transformation institutionnelle.

Pour y répondre, ce travail a choisi de ne pas traiter les réformes comme de simples événements législatifs ou comme des instruments techniques de modernisation, mais de les analyser comme une trajectoire — une succession de séquences interdépendantes, façonnées par des héritages institutionnels, des jeux de pouvoir et des configurations organisationnelles. Ce choix théorique, ancré dans les travaux de Bezes et Palier sur la trajectoire de réformes et dans la sociologie des organisations de Crozier, Friedberg et Mintzberg, a permis de saisir la complexité d'un processus que ni la notion de réussite ni celle d'échec ne suffisent à caractériser adéquatement.

L'analyse a montré que les réformes judiciaires haïtiennes ne naissent pas en 2005 : elles s'enracinent dans une longue trajectoire historique d'initiatives inachevées, depuis les premières tentatives de rationalisation de la magistrature sous l'occupation américaine jusqu'aux assises de la réforme du droit et de la justice de l'an 2000. Ce poids des héritages — subordination historique de la justice à l'exécutif, déficits chroniques de capacités, culture institutionnelle de l'informalité — a constitué le socle contraint sur lequel les réformateurs de la période étudiée ont dû construire. Le cycle des trois lois structurantes de 2007 représente, dans ce contexte, un moment d'accélération normative remarquable : pour la première fois, les magistrats disposent d'un statut unifié, d'un mécanisme de gouvernance dédié et d'un cadre de formation professionnalisée. Mais la distance entre l'adoption de ces textes et leur effectivité institutionnelle — illustrée notamment par le délai de cinq ans séparant la loi de 2007 de l'installation du CSPJ en 2012 — révèle la tension structurelle au cœur de la trajectoire.

Cette tension s'explique en grande partie par les dynamiques de pouvoir qui traversent les réformes. Les acteurs étatiques ont accompagné les transformations tout en maintenant des leviers de contrôle sur la magistrature. Le CSPJ, une fois installé, a développé ses propres stratégies de consolidation institutionnelle, entrant parfois en concurrence avec le ministère de la Justice dans une gouvernance dyarchique dont les contours restent ambigus. Les groupes professionnels, inégalement bénéficiaires des réformes, ont fragmenté leurs représentations et multiplié les mouvements revendicatifs qui paralysent périodiquement le service public de la justice. Les acteurs internationaux, déterminants dans le financement et l'orientation des réformes, ont parfois introduit des modèles institutionnels mal ajustés aux réalités locales. Ensemble, ces interactions ont façonné une trajectoire où les réformes sont continuellement reconfigurées par les rapports de force qui accompagnent leur mise en œuvre.

Au terme de l'analyse, la réponse à la question générale de recherche ne peut prendre la forme d'un verdict binaire. Les réformes judiciaires haïtiennes de 2005 à 2022 ne constituent ni un succès consolidé ni un échec total. Elles sont, plus précisément, une transformation inachevée: des avancées institutionnelles réelles — nouveau socle normatif, institutionnalisation progressive du CSPJ, mécanismes partiels de reddition de comptes — coexistent avec des limites structurelles persistantes qui maintiennent les dysfonctionnements fondamentaux du service public de la justice. Les réformes judiciaires en Haïti sont continuellement relancées, partiellement consolidées, mais structurellement inachevées. C'est dans cette tension que réside son sens profond : elle témoigne à la fois des possibilités et des limites du changement institutionnel dans un État fragile en transition permanente.

Sur le plan théorique, ce mémoire contribue principalement à l'opérationnalisation empirique du concept de **trajectoire de réformes** développé par Bezes et Palier (2018), en l'appliquant pour la première fois à un contexte de transition politique et démocratique d'un État fragile, celui d'Haïti. En mobilisant les sept principes de ce concept — l'enchaînement séquentiel, les bornes temporelles, la temporalité causale, le couloir évolutif des réformateurs, la singularité des effets transformateurs, l'analyse des résultats et le statut de construit

scientifique —, la recherche dépasse les angles morts identifiés dans le néo-institutionnalisme historique et la théorie de la dépendance au sentier, à savoir la négligence de l'analyse des réformes elles-mêmes et de leurs effets de transformation cumulatifs. En articulant ce concept central à la théorie des **jeux de pouvoir** entre acteurs et aux **configurations structurelles de Mintzberg**, le mémoire propose un cadre d'analyse tridimensionnel — trajectoire, pouvoir, structure — qui permet d'expliquer non seulement l'enchaînement chronologique des réformes judiciaires, mais aussi les mécanismes causaux, les rapports de force et les contraintes organisationnelles qui conditionnent leurs effets. Cette triangulation conceptuelle constitue une contribution originale à la théorie des organisations publiques et à l'analyse des politiques publiques en contexte de transition, en montrant que la réussite ou l'échec d'une réforme institutionnelle ne peut s'apprécier à l'aune d'un moment réformateur isolé, mais doit être comprise comme le produit d'une trajectoire longue, discontinue et traversée par des dynamiques de pouvoir et des héritages structurels.

Limites de la recherche

Ce mémoire comporte plusieurs limites qu'il importe de reconnaître avec rigueur. La première est d'ordre temporel. Le choix de 2022 comme borne de clôture de la trajectoire, bien que justifié sur le plan analytique, ne permet pas d'intégrer les développements institutionnels survenus dans le contexte de la crise sécuritaire et politique majeure qui frappe Haïti depuis l'assassinat du président Jovenel Moïse en juillet 2021. La quasi-paralysie de plusieurs juridictions, la désintégration partielle de l'autorité de l'État dans certaines régions et les perturbations du fonctionnement du service public de la justice constituent autant d'évolutions qui affectent directement la trajectoire étudiée et qui dépassent le cadre temporel de ce travail.

La deuxième limite est d'ordre géographique et institutionnel. L'analyse empirique a principalement porté sur les institutions centrales du système judiciaire haïtien, notamment le CSPJ, les cours et tribunaux des grandes villes, cheffes de juridictions et le ministère de la Justice. La réalité du système judiciaire dans les juridictions rurales des tribunaux de paix, souvent confrontées à des contraintes encore plus sévères en termes de ressources et

d'accessibilité, n'a pu être que partiellement capturée. Cette centralisation géographique implicite de l'analyse peut avoir conduit à une sous-représentation des dynamiques locales, qui constituent pourtant une dimension essentielle de la transformation effective du service public de la justice pour les citoyens haïtiens.

La troisième limite est inhérente au dispositif de l'étude de cas unique. Si ce choix méthodologique est adapté à l'objectif de compréhension approfondie d'un phénomène complexe et contextualisé, il ne permet pas de généralisations statistiques. Les conclusions formulées à partir du cas haïtien offrent des enseignements heuristiques susceptibles d'éclairer d'autres contextes de réforme judiciaire en situation de transition, mais leur transférabilité doit être appréciée avec prudence, en tenant compte des spécificités historiques, politiques et institutionnelles propres à chaque terrain.

La quatrième limite porte sur la représentativité de l'échantillon des répondants. Si la stratégie d'échantillonnage à variations maximales adoptée dans ce travail a permis de couvrir un spectre large de catégories d'acteurs — membres du CSPJ, magistrats, avocats, parquetiers, représentants de la société civile, partenaires internationaux et cadres du ministère de la Justice —, le nombre total de dix entretiens demeure relativement limité au regard de la diversité des acteurs impliqués dans la trajectoire des réformes judiciaires. En particulier, certaines catégories d'acteurs n'ont pu être représentées que par un ou deux répondants, ce qui limite la robustesse des généralisations analytiques portant sur leurs logiques et stratégies spécifiques. Une recherche future bénéficierait d'un corpus d'entretiens plus étendu, notamment pour approfondir les perspectives des acteurs internationaux, des représentants du pouvoir législatif et des justiciables ordinaires.

Pistes de recherche futures

Les limites identifiées ouvrent plusieurs directions de recherche qui permettraient d'approfondir et de prolonger les contributions de ce mémoire.

La première concerne l'analyse de la trajectoire des réformes judiciaires à l'épreuve de la crise sécuritaire et institutionnelle post-2021. Les événements récents posent avec acuité la question de la résilience ou de la désintégration des acquis institutionnels construits entre

2005 et 2022 face à un effondrement partiel de l'autorité étatique. Des travaux portant sur cette période permettraient de comprendre dans quelles conditions les réformes peuvent survivre — ou non — à des chocs politiques de cette ampleur, et contribueraient ainsi à enrichir la théorie du changement institutionnel dans les États en situation de crise profonde.

La deuxième piste porte sur une étude comparative des trajectoires de réformes judiciaires dans d'autres États caribéens ou latino-américains en contexte de transition. Des terrains comme la République dominicaine, le Guatemala ou la Colombie, ayant engagé des processus de réforme judiciaire dans des configurations politiques comparables, permettraient de tester la robustesse des mécanismes causaux identifiés dans le cas haïtien. Une telle démarche permettrait notamment de déterminer si le décalage persistant entre production normative et effectivité institutionnelle constitue un phénomène spécifique au contexte haïtien ou une régularité plus générale des réformes judiciaires dans les États fragiles.

La troisième piste, de nature plus théorique, invite à enrichir le concept de trajectoire de réformes pour mieux prendre en compte les contextes d'instabilité politique extrême. Les travaux fondateurs de Bezes et Palier ont principalement été élaborés à partir de cas européens bénéficiant d'une relative stabilité institutionnelle. Le cas haïtien suggère la nécessité d'intégrer les ruptures politiques majeures — crises constitutionnelles, effondrements sécuritaires, gouvernances intérimaires prolongées — non pas comme de simples perturbations exogènes à la trajectoire, mais comme des variables endogènes susceptibles de remodeler en profondeur la logique séquentielle des réformes. Une telle contribution renforcerait la portée heuristique du concept dans les contextes de fragilité étatique, pour lesquels il demeure encore insuffisamment testé.

Au-delà de ses contributions scientifiques, ce mémoire porte un enjeu qui dépasse la sphère académique. Comprendre les réformes judiciaires en Haïti, c'est aussi chercher à comprendre les conditions dans lesquelles un État fragile peut reconstruire des institutions capables de garantir à ses citoyens le droit à une justice équitable, accessible et indépendante. Dans le contexte actuel, cette question conserve toute son urgence.

BIBLIOGRAPHIE

- Amnesty International. (2000). *Haïti : La justice et les libertés encore en péril* (AMR 36/001/2000). <https://www.amnesty.org>
- Amnesty International. (2021). *Haiti: Arbitrary detention and access to justice* [Rapport]. <https://www.amnesty.org>
- Bezes, P. (2007). Construire des bureaucraties webériennes à l'ère du New Public Management? *Critique internationale*, 35(2), 9-29. <https://doi.org/10.3917/cii.035.0009>
- Bezes, P. et Palier, B. (2018). Le concept de trajectoire de réformes : Comment retracer le processus de transformation des institutions? *Revue française de science politique*, 68(6), 1083-1112. <https://doi.org/10.3917/rfsp.686.1083>
- Bezes, P., Palier, B. et Surel, Y. (2018). Le process tracing : Du discours de la méthode aux usages pratiques. *Revue française de science politique*, 68(6), 961-965. <https://doi.org/10.3917/rfsp.686.0961>
- Bureau intégré des Nations Unies en Haïti. (2022). *Rapport du Secrétaire général sur le Bureau intégré des Nations Unies en Haïti* (S/2022/761). Nations Unies. <https://docs.un.org/fr/S/2022/761>
- Boisard, S. et Vargas, B. (2018). Introduction au dossier : De la dictature à la démocratie en Espagne et au Chili : Retour critique sur la « troisième vague de démocratisation de la fin du XXe siècle ». *Les Cahiers de Framespa*, (27). <https://doi.org/10.4000/framespa.4704>
- Bourgeois, I. (2021). L'analyse documentaire. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (7e éd., p. 339-356). Presses de l'Université du Québec.

- Boumrar, J. (2010). La crise : Levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*, (185-186), 13-26. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>
- Bunce, V. (2000). Quand le lieu compte. Spécificités des passés autoritaires et réformes économiques dans les transitions à la démocratie. *Revue française de science politique*, 50(4-5), 633-656. <https://doi.org/10.3406/rfsp.2000.395501>
- Burgelin, J.-F. (1998). Égalité, continuité, adaptabilité du service public de la justice. Dans E. Guigou (dir.), *Le service public de la justice* (p. 79-96). Odile Jacob.
- Cadet, C. L. (2001). *Haïti face aux défis de la décentralisation : Rapport de diagnostic et cadre d'orientation stratégique en vue de la définition de politiques publiques* [Rapport]. Port-au-Prince, Haïti.
- Call, C. T. et Wyeth, V. (dir.). (2008). *Building states to build peace*. Lynne Rienner Publishers.
- Carothers, T. (2006). *Promoting the rule of law abroad: In search of knowledge*. Carnegie Endowment for International Peace.
- Chanson, G. et Diop, S. (2010). Crises et mutations. *Vie & sciences de l'entreprise*, (185-186), 9-12. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0009>
- Charbonneau, M. (2017). De Weber au nouveau management public. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e éd., p. 401-426). Presses de l'Université du Québec.
- Chinchilla, F. A. (1998). *Transitions à partir d'un pacte de paix : Guerre, paix et transition vers la démocratie au Salvador et au Guatemala* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science & Politics*, 44(4), 823-830. <https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>

- Conseil de sécurité des Nations Unies. (2004). *Résolution 1542 (2004)* [S/RES/1542(2004)]. [https://undocs.org/fr/S/RES/1542\(2004\)](https://undocs.org/fr/S/RES/1542(2004))
- Conseil de sécurité des Nations Unies. (2017). *Résolution 2350 (2017)* [S/RES/2350(2017)]. [https://undocs.org/fr/S/RES/2350\(2017\)](https://undocs.org/fr/S/RES/2350(2017))
- Conseil de sécurité des Nations Unies. (2019). *Résolution 2476 (2019)* [S/RES/2476(2019)]. [https://undocs.org/fr/S/RES/2476\(2019\)](https://undocs.org/fr/S/RES/2476(2019))
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Seuil.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Deshommes, F. (2004). *Décentralisation et collectivités territoriales en Haïti : Un état des lieux*. Éditions de l'UEH.
- Dobry, M. (2000). Les voies incertaines de la transitologie : Choix stratégiques, séquences historiques, bifurcations et processus de *path dependence*. *Revue française de science politique*, 50(4-5), 585-614. <https://doi.org/10.3406/rfsp.2000.395499>
- Domingo, P. et Sieder, R. (dir.). (2001). *Rule of law in Latin America: The international promotion of judicial reform*. Institute of Latin American Studies.
- Dorvilier, F. (2023). Le non-recours à la justice : Une expression de la crise de régulation juridique de la société haïtienne. *Études caribéennes*, (56). <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.29250>
- Dufy, C. et Thiriot, C. (2013). Les apories de la transitologie : Quelques pistes de recherche à la lumière d'exemples africains et post-soviétiques. *Revue internationale de politique comparée*, 20(3), 19-40. <https://doi.org/10.3917/ripc.203.0019>
- Dupuy, A. (2014). *Haiti: From revolutionary slaves to powerless citizens: Essays on the politics and economics of underdevelopment, 1804-2013*. Routledge.

- Dupuy, S. (2005). Justice and rule of law failure in Haiti: A view from the shanties. *Stability: International Journal of Security and Development*, 4(1), article 34. <https://doi.org/10.5334/sta.668>
- Édouard, R., Dandoy, A., Corbet, A., Chérizard, Y., Jean-Louis, K. et Velcy, J. (2017). *Le vigilantisme en Haïti : Manifestations des formes non étatiques de protection dans un contexte de crise humanitaire en milieu urbain* [Rapport de recherche]. HAL. <https://hal.science/hal-03091703>
- Éthier, D. (2008). Peut-on imposer la démocratie? Dans Université de Montréal, *La politique en questions* (p. 192-203). Presses de l'Université de Montréal.
- Étienne, S. P. (2024). *Haïti : La drôle de guerre électorale (1987-2017)* (Nouvelle éd.). L'Harmattan.
- Falleti, T. G. (2005). A sequential theory of decentralization: Latin American cases in comparative perspective. *American Political Science Review*, 99(3), 327-346. <https://doi.org/10.1017/S0003055405051695>
- Fatton, R., Jr. (2002). *Haiti's predatory republic: The unending transition to democracy*. Lynne Rienner Publishers.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, F. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4e éd.). Chenelière Éducation.
- Fregosi, R. (2011). *Transition démocratique* [Traduction française d'un article du Dictionario de ciencia política, Universidad de Concepción, Chili]. HAL. <https://shs.hal.science/halshs-00653654>
- Gauthier, B. (2021). La structure de la preuve. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (7e éd., p. 131-156). Presses de l'Université du Québec.

- Gilbert, L. (2000). Espace public et démocratie : L'expérience des commissions sur l'avenir du Québec. *Revue française de science politique*, 50(4-5), 811-839.
<https://doi.org/10.3406/rfsp.2000.395509>
- Gorden, R. L. (1980). *Interviewing: Strategy, techniques and tactics*. Dorsey Press.
- Guigou, E. (1998). La justice au service du citoyen. Dans E. Guigou (dir.), *Le service public de la justice* (p. 11-27). Odile Jacob.
- Guilhot, N. et Schmitter, P. C. (2000). De la transition à la consolidation. Une lecture rétrospective des *democratization studies*. *Revue française de science politique*, 50(4-5), 615-632. <https://doi.org/10.3406/rfsp.2000.395500>
- Hibou, B. (1998a). Banque mondiale : Les méfaits du catéchisme économique. L'exemple de l'Afrique subsaharienne. *Politique africaine*, (71), 58-74.
<https://doi.org/10.3406/polaf.1998.6151>
- Hibou, B. (1998b). Retrait ou redéploiement de l'État. *Critique internationale*, (1), 151-168.
<https://doi.org/10.3406/criti.1998.1363>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hourquebie, F. et al. (dir.). (2013). *Quel service public de la justice en Afrique francophone?* Bruylant.
- Human Rights Watch. (2020). *Haïti : Événements de 2019*. <https://www.hrw.org/fr/world-report/2020/country-chapters/haiti>
- International Crisis Group. (2021). *Haïti : Violence and the politics of power* (Crisis Group Latin America and Caribbean Report n° 86). <https://www.crisisgroup.org>
- Kolbe, A. R. et Muggah, R. (2011). Securing the state: Haiti before and after the earthquake. *Stability: International Journal of Security and Development*, 1(1), 1-18. <https://doi.org/10.5334/sta.ad>

- Lafortune, G. et Constant, S. (2018). Perceptions sociales et justice en Haïti : Entre méfiance et désenchantement. *Revue haïtienne de sciences sociales*, 5(2), 55-78.
- Lemieux, V. (2017). La démocratie, les partis et les modes de scrutin. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e éd., p. 161-179). Presses de l'Université du Québec.
- Linz, J. J. (1990). Transitions to democracy. *The Washington Quarterly*, 13(3), 143-164.
<https://doi.org/10.1080/01636609009445400>
- Mace, G. et Pétry, F. (2017). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* (3e éd.). Presses de l'Université Laval.
- Maillard, J. et Kübler, D. (2015). L'institutionnalisme historique. Dans *Analyser les politiques publiques* (2e éd., p. 139-152). Presses universitaires de Grenoble.
- Maillet, A. et Mayaux, P.-L. (2018). Le process tracing : Entre narration historique et raisonnement expérimental. *Revue française de science politique*, 68(6), 1061-1082.
<https://doi.org/10.3917/rfsp.686.1061>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2004). Les configurations dérivées. Dans *Le management : Voyage au cœur des organisations* (p. 179-192). Eyrolles.
- Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti. (s.d.). *Justice*.
<https://minustah.unmissions.org/justice>
- Monferrier, D. (2015). *Constitution de la République d'Haïti : Version contenant des dispositions amendées*. Éditions C3.
- Nations Unies, Commission des droits de l'homme. (2001). *Rapport sur la situation des droits de l'homme en Haïti présenté par l'expert indépendant, M. Adama Dieng*

- (E/CN.4/2001/106).
https://digitallibrary.un.org/record/434441/files/E_CN.4_2001_106-FR.pdf
- Organisation des Nations Unies. (1995). *Rapport du Secrétaire général sur la Mission des Nations Unies en Haïti* (A/50/714). <https://digitallibrary.un.org/record/200524>
- Organisation des Nations Unies. (1998). *Rapport du Secrétaire général sur la Mission civile internationale en Haïti* (S/1998/1064).
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Palier, B. (2019). Path dependence. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques* (5e éd., p. 190-192). Presses de Sciences Po.
- Pierre, L. N. (2007). La juridicisation de la vie sociopolitique et économique en Haïti. Enjeux et limites. *Droit et société*, 65(1), 123-151.
<https://doi.org/10.3917/drs.065.0123>
- Pierson, P. (1993). When effects become cause: Policy feedback and political change. *World Politics*, 45(4), 595-628.
- Pierson, P. (1994). *Dismantling the welfare state? Reagan, Thatcher and the politics of retrenchment*. Cambridge University Press.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267. <https://doi.org/10.2307/2586011>
- Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis* (2e éd.). Oxford University Press.
- Portes, A. (s.d.). *Théorie des organisations : Les configurations structurelles de Mintzberg*. AUNEGe, Montpellier Business School.
https://moodle.luniversitenumerique.fr/pluginfile.php/6065/mod_folder/content/0/theorie-des-organisations-chap-4-lecon-3-cours-v6.pdf

- Prévost, P. et Roy, M. (2012). Les études de cas : Un essai de synthèse. *Organisations et territoires*, 21(1), 67-82. <https://doi.org/10.1522/revueot.v21n1.292>
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2017). *Cadre de développement durable – Haïti*. PNUD Haïti. <https://fr.readkong.com/page/cadre-developpement-durable-haiti-juin-2017-pnud-5856128>
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2023). *Programme d'appui à la justice et à la lutte contre l'impunité (PAJLI)*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/UNDP-HT-Prod-Programme-Justice-PAJLI-2023.pdf>
- Proulx, D. (2010). *Management des organisations publiques* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Raimondo, E. (2023). *Traçage de processus* (LIEPP Fiche méthodologique n° 42). Sciences Po LIEPP. <https://sciencespo.hal.science/hal-04160678v1>
- Raphaël, E. (2022). *L'administration publique haïtienne*. Pro Éditions.
- République d'Haïti. (1995). *Décret du 22 août 1995 relatif à l'organisation judiciaire*. Le Moniteur.
- Roux-Dufort, C. (1998). Apprendre des crises. Entre le statu quo et la transformation. *Sciences de la société*, (44), 165-182. <https://doi.org/10.3406/sciso.1998.1383>
- Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*. De Boeck Supérieur.
- Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. Dunod.
- Saint-Louis, L. (2004). *Rapport sur l'état du pouvoir judiciaire* (IFES/R01647). IFES.
- Saint-Martin, D. (2008). La bureaucratie menace-t-elle la démocratie? Dans P. Dufour, P. Faucher, A. Blais et D. Saint-Martin (dir.), *La politique en questions* (p. 148-155). Presses de l'Université de Montréal.

- Saint-Natus, J. (2018). *Programme d'appui à la gouvernance décentralisée* [Document inédit].
- Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (7e éd., p. 273-293). Presses de l'Université du Québec.
- Steinmo, S. (2019). Néo-institutionnalisme historique. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques* (5e éd., p. 162-165). Presses de Sciences Po.
- Trouillot, E. (2017). *Les défis de l'État de droit en Haïti : Entre aspirations populaires et pratiques politiques*. Éditions de l'Université d'État d'Haïti.
- Trouillot, M.-R. (1990). *Haiti, state against nation: The origins and legacy of Duvalierism*. Monthly Review Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2e éd.). Sage Publications.

ANNEXE

Guide d'entretien semi-dirigé — version révisée

La trajectoire de réformes en période de transition : le cas des réformes du système
judiciaire haïtien de 2005 à 2022

Axe thématique	Questions principales (ouvertes)	Relances possibles	But recherché / ancrage conceptuel
A. Ouverture	Pouvez-vous décrire votre parcours et la nature de votre implication, actuelle ou passée, dans le système judiciaire haïtien ?	<i>Depuis combien de temps observez-vous ou participez-vous à ce secteur ?</i>	Situer la position et l'angle d'observation du répondant (stratégie d'échantillonnage à variations maximales).
B. Héritages et réformes antérieures (avant 2005)	Comment décririez-vous le lien entre les réformes engagées après 2005 et les tentatives antérieures de réforme de la justice — par exemple celles de 1985, ou celles des années 1990 comme la création de l'École de la Magistrature ou le décret de 1995 sur l'organisation judiciaire ? Que retenez-vous des assises de la réforme du droit et de la justice de l'an 2000 ? Dans quelle mesure leurs conclusions se retrouvent-elles, selon vous, dans les réformes plus récentes ?	<i>Diriez-vous que les réformes de 2007 reprennent, prolongent ou abandonnent des idées déjà présentes dans les tentatives antérieures ? Pouvez-vous préciser lesquelles ?</i> <i>[Pour les répondants avec une longue expérience institutionnelle] Qu'est-ce qui, dans le fonctionnement actuel de la justice, vous semble hériter directement de pratiques ou de choix organisationnels plus anciens ?</i>	Documenter la dépendance au sentier et les mécanismes de sédimentation institutionnelle (héritages, continuités, ruptures) qui précèdent la période 2005-2022.
C. Trajectoire des réformes et transitions politiques (2005-2022)	Si vous deviez raconter, à votre façon, l'histoire des réformes judiciaires depuis le milieu des années 2000, quelles grandes étapes retiendriez-vous ?	<i>Qu'est-ce qui a déclenché ou permis chacune de ces étapes, selon vous ?</i> <i>Qu'est-ce qui a changé concrètement dans le</i>	Reconstituer la séquence des réformes et isoler les mécanismes de bascule liés aux ruptures et recompositions

Axe thématique	Questions principales (ouvertes)	Relances possibles	But recherché / ancrage conceptuel
	La période étudiée traverse plusieurs transitions politiques (gouvernement intérimaire de 2004-2006, retour à l'ordre constitutionnel en 2006-2007, périodes de gouvernance intérimaire de 2016-2017 et depuis 2021). Pouvez-vous décrire comment l'une de ces transitions a concrètement affecté le travail des institutions judiciaires ou le rythme d'une réforme en particulier ? Le décret de 2005 créant le CSPJ n'a été appliqué qu'après avoir été repris dans les lois de 2007, puis le CSPJ n'a été installé qu'en 2012. Comment expliquez-vous, à partir de ce que vous avez observé ou vécu, ce type de décalage entre l'adoption d'une réforme et sa mise en œuvre effective ?	<i>fonctionnement des institutions judiciaires pendant cette période de transition, une fois celle-ci amorcée ?</i> <i>Ce genre de décalage vous semble-t-il particulier à cette réforme, ou l'avez-vous observé ailleurs dans le secteur judiciaire ?</i>	politiques (traçage de processus), plutôt qu'une simple chronologie.
D. Jeux de pouvoir et dynamiques d'acteurs	Pouvez-vous décrire une situation concrète où différents acteurs (magistrats, exécutif, parlement, partenaires internationaux, etc.) avaient des visions différentes sur la façon de mener une réforme ? Comment cela s'est-il dénoué ? Avez-vous observé un changement dans les rapports de force entre acteurs judiciaires et acteurs politiques au moment d'un changement de gouvernement ou d'une période de transition ? Pouvez-vous décrire ce qui s'est passé ? Pouvez-vous donner un exemple où une réforme a été appliquée sur le	<i>Quelles ressources ou leviers un acteur comme [préciser selon le profil] peut-il mobiliser pour orienter le cours d'une réforme ?</i> <i>Ce rapport de force est-il resté le même une fois l'ordre institutionnel rétabli, ou a-t-il évolué ?</i> <i>Comment cet écart entre le texte et la pratique s'explique-t-il, selon vous ?</i>	Observer les rapports de force, les zones d'incertitude et la manière dont les recompositions politiques redistribuent les positions d'acteurs (Crozier et Friedberg ; Mintzberg).

Axe thématique	Questions principales (ouvertes)	Relances possibles	But recherché / ancrage conceptuel
	terrain différemment de ce qui était prévu au départ ?		
E. Configuration structurelle du système judiciaire	Concrètement, comment se répartissent aujourd'hui les responsabilités entre le CSPJ et le ministère de la Justice ? Pouvez-vous illustrer avec un exemple récent ? Quand une décision touchant la carrière ou la discipline d'un magistrat doit être prise, quelles étapes et quels acteurs interviennent habituellement ? Les périodes de gouvernance intérimaire ou de vacance institutionnelle ont-elles eu un effet sur la façon dont le CSPJ ou le ministère exerçaient leurs fonctions ? Pouvez-vous illustrer ?	<i>Quelles sont, dans votre expérience quotidienne, les principales difficultés de coordination ou de chevauchement entre institutions judiciaires ?</i> <i>Ces ajustements pris pendant une période de transition sont-ils redevenus temporaires par la suite, ou se sont-ils installés durablement ?</i>	Cartographier les parties internes, les mécanismes de coordination et les tensions organisationnelles, y compris celles introduites ou révélées par l'instabilité politique (grille de Mintzberg).
F. Bilan et clôture	Si vous deviez résumer, avec vos propres mots, ce que ces réformes ont changé ou n'ont pas changé, comment le formuleriez-vous ? Y a-t-il un aspect important que nous n'avons pas abordé et que vous jugeriez utile de mentionner ?	<i>Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant que nous terminions ?</i>	Laisser le répondant produire sa propre synthèse, sans lui imposer un cadre binaire réussite/échec.