

Rapport annuel et comptes 2020

15 ans de soutien à la
justice axée sur les personnes

C'est une bonne chose de fabriquer des aspirateurs conviviaux, mais nous pensons qu'il y a davantage d'urgence au niveau de la justice.

Nous sommes de sympathiques rebelles passionnés par l'impact social. Nous avons pour mission de permettre à 150 millions de personnes de prévenir et de résoudre leurs problèmes juridiques les plus pressants d'ici 2030. La raison ?

Chaque année, 1 milliard de personnes affrontent un nouveau problème en matière de justice. Étonnamment, plus de 70% de ces personnes ne trouvent pas de solution satisfaisante. 30% ne se sentent même pas suffisamment habilités pour agir. Cela exerce un impact important sur leur vie et la société : violence, relations sérieusement endommagées et conflits commerciaux.

Pour résumer : la justice ne répond pas aux besoins des individus dans leurs moments les plus difficiles.

Le problème réside dans le fait que nous appliquons toujours les mêmes modèles développés au cours des siècles passés. Le processus actuel d'obtention de la justice est par conséquent lent, ardu, difficile et très coûteux.

Nous sommes foncièrement convaincus que l'assistance basique en matière de justice pour tous est possible. Avec les données et la technologie, nous cocréons une justice de haute qualité basée sur nos besoins actuels.

Chez Hiil, nous appelons cela : la justice conviviale.

Une justice abordable, accessible et aisée à comprendre.
C'est une justice qui fonctionne.

Table des matières

4	C'est le moment ou jamais
6	Résumé
8	People-centred justice: executing our 2020-2021 strategy
11	Résultats atteints en 2020
16	Vue d'ensemble des résultats 2020 obtenus sur la base d'indicateurs
18	Perspectives pour 2021
20	Highlights
22	Enquête relative à la Covid-19
24	Éthiopie
26	Mali
28	Ouganda
32	Les Pays-Bas
34	Nigéria
36	États-Unis
38	Soutien aux innovateurs de la Justice
46	HiiL organisation
48	Forum sur la Justice innovante 2020
49	L'Académie
50	Ressources humaines
52	Communications
53	Gouvernance et gestion
55	Partenaires et donateurs
62	Finance and administration
64	Rapport du Comité
69	A. Bilan financier
70	B. Compte de résultats
71	C. Spécification des revenus
72	D. Notes explicatives sur les comptes annuels
75	E. État des flux de trésorerie
76	F. Notes sur le bilan financier
80	G. Notes sur le compte de résultats
83	H. Rapport du vérificateur

C'est le moment ou jamais

«2019 a été une année charnière », ai-je écrit dans l'introduction du [rapport annuel de l'année dernière](#). En 2019, nous avons visé l'objectif de développement durable (ODD) 16.3 de façon directe et nous nous sommes concentrés sur une approche pour y parvenir : rendre une justice axée sur les personnes. Nous ignorions ce que nous réservait l'année 2020.

Cette année s'est avérée comparable à une secousse et a été marquée par une pandémie mondiale, une récession économique profonde ainsi que de grands bouleversements socio- politiques. [L'enquête sur la justice en temps de Covid-19](#) que nous avons menée auprès des dirigeants de la justice en juillet était sans équivoque : la demande de justice a bondi, particulièrement concernant les problèmes commerciaux, l'endettement, les différends liés au travail, les disputes familiales, la violence domestique, logement et l'accès aux services publics.

Dans le même temps, notre capacité à fournir des services judiciaires s'est affaiblie en raison des confinements, de la diminution des ressources et des maladies. Dans de nombreux pays, les dysfonctionnements sociaux et les inégalités structurelles qui provoquent le racisme, la discrimination et les inégalités ont explosé dans les rues. C'était également l'année des déflagrations de Beyrouth, du coup d'État au Mali et des fusillades commises de sang-froid contre des jeunes manifestants pacifiques dans les rues de Lagos, tous étant des pays dans

La justice était (et demeure) le fil conducteur à travers tout cela. La justice qui garantit que les mesures draconiennes liées à la Covid-19 respectent la dignité humaine. La justice qui aide à partager le fardeau du ralentissement économique de manière plus équitable. La justice qui garantit la redevabilité des gouvernements. La justice qui protège toutes les personnes, indépendamment de leur race, de leur religion, de leur orientation sexuelle ou de leur niveau de revenu.

Ce n'était pas chose aisée, mais en 2020 nous avons travaillé dur pour contribuer à cet objectif. Nous exposons ce que nous avons accompli dans ces pages.

En février 2020, juste avant la propagation de la pandémie en Europe, nous avons pu organiser le 10e [Forum de la Justice Innovante](#). Ce forum était dédié à une nouvelle cohorte d'entrepreneurs brillants en matière de justice, ainsi qu'au thème du financement de la justice. A cet égard, [le rapport sur les tendances 2020 portant sur l'ODD 16.3 Financer la justice](#) nous a servi de base.

Nous avons recueilli davantage de données sur les besoins de justice et avons modernisé notre [Tableau de bord de la justice](#) pour permettre une plus grande accessibilité et interactivité des données. Nous avons organisé des dialogues entre les parties prenantes portant sur l'examen de la programmation de la justice axée sur les personnes en Ouganda, au Mali et au Nigeria. A Beyrouth, deux laboratoires de l'innovation se sont penchés sur [l'Innovation en matière de justice pour la Syrie](#). Nous avons également poursuivi notre travail en étroite collaboration avec les Éclaireurs pour la justice (Pathfinders for justice) et nous avons, par conséquent, contribué à l'élaboration de deux [rapports sur la Justice](#) ainsi qu'à la tenue d'un [sommet ministériel](#).

Nous avons grandi en tant qu'organisation en 2020. Nous avons recruté davantage de collaborateurs « HiLer's » à la Haye et au sein des pays où nous œuvrons. Nous avons également perfectionné nos systèmes de gestion. Nous allons encore plus loin,, comme vous le constaterez ci-dessous.

Ce fut une année extraordinaire. Je remercie chaleureusement toutes celles et ceux qui nous ont offert leur soutien et qui ont travaillé avec nous, notamment nos membres au conseil d'administration, nos bailleurs de fonds, les personnes et les institutions avec lesquelles nous avons collaboré, ainsi que celles et ceux qui nous ont encouragé et qui nous ont adressé des critiques constructives. Nous poursuivrons nos efforts dans le but de mériter et de conserver votre confiance.

Cordialement,
Sam

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by a horizontal line and a small mark at the end.

Résumé

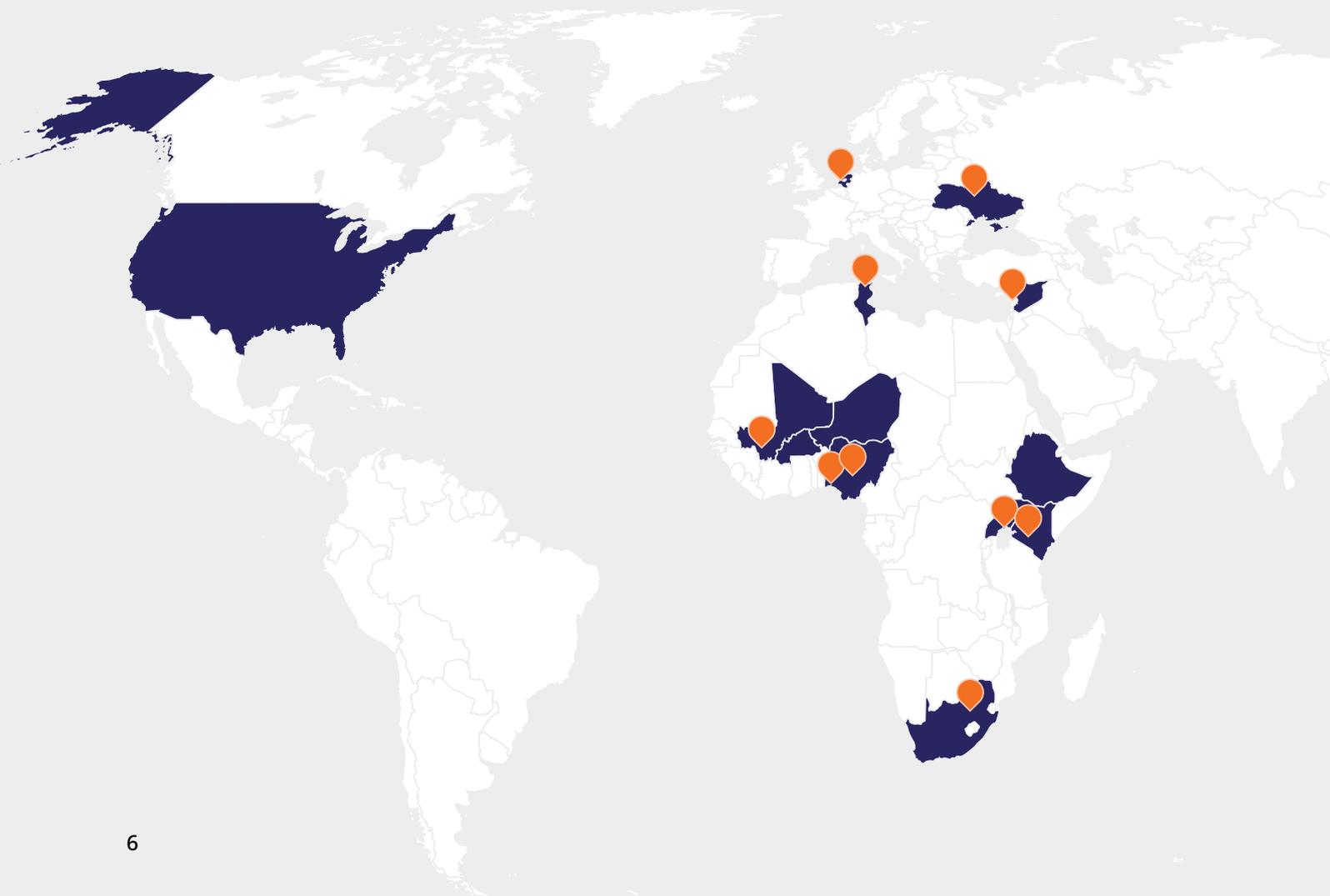
Nous avons pour mission de permettre à 150 millions de personnes de prévenir et de résoudre leurs problèmes juridiques les plus pressants d'ici 2030.

En vue d'atteindre cet objectif, en 2020 :

■ Nous avons dirigé 15 projets dans 13 pays :
2 en Europe, 8 en Afrique, 2 dans la région MENA, 1 dans les Amériques.

● Nous avons implanté des bureaux ou des représentants locaux dans les villes suivantes :

Kampala, Nairobi, Johannesburg, Lagos, Abuja, Bamako, Kiev, Tunis, Beyrouth et La Haye



Nos partenaires stratégiques clé :

- Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas
- L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI)
- Le Service Européen pour l'Action Extérieure (SEAE)
- Le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR)
- La Loterie néerlandaise des Codes Postaux
- La ville de la Haye
- L'université de Denver (IAALS)
- La Fondation Mott
- La Banque mondiale
- L'Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement (GIZ)

Nous sommes reconnaissants de leurs contributions en vue d'atteindre un accès équitable à la justice pour tous.



Nos domaines d'intérêt en matière de justice :

- La famille
- L'emploi
- Le crime
- Le territoire
- Le voisinage



Nous avons recueilli des données relatives aux problèmes et aux parcours de la justice de

24 744

personnes originaires de 19 pays



Nous avons apporté notre soutien à

43

entrepreneurs en matière de justice par le biais de notre programme accélérateur de justice

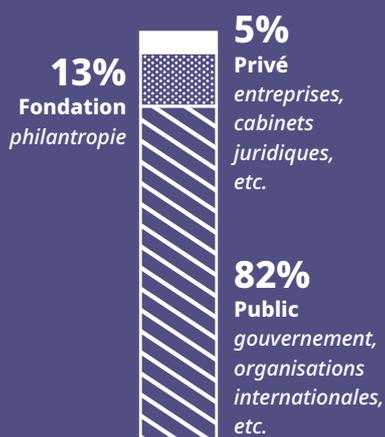


Nous avons accueilli

25

nouveaux « HiiLers »

Notre financement est issu de :



Notre budget et nos membres :

	2020	2019
Revenus (EUR)	7,4 millions	6,4 millions
Ratio de solvabilité (réserves totales divisées par le passif total)	27%	19%
Ratio actuel (actifs courants divisés par les créances totales)	1,35	1,2
Nombre moyen de l'équivalent temps plein (ETP)	40,4	29,1

**RENDRE UNE JUSTICE AXEE
SUR LES PERSONNES :
MISE EN OEUVRE DE NOTRE
STRATEGIE 2020-2021**

En 2019, le secteur de la justice s'est ouvert à des approches axées sur les personnes afin de garantir l'égalité d'accès à la justice pour tous (ODD 16.3). Les experts réunis par l'OCDE ont mis en exergue les politiques fondées sur des données et sur les problèmes de justice rencontrés par les personnes. Le Groupe de travail sur la justice a publié des rapports quantifiant le déficit de justice dans le monde. Les pays ont comparé leurs politiques pour répondre aux besoins de justice de la population. Les ministres de la Justice se sont réunis à La Haye pour déclarer que les besoins en matière de justice ne peuvent être satisfaits simplement en augmentant la capacité des tribunaux et des cabinets d'avocats. La voie à suivre est devenue évidente : placer les populations au centre, travailler sur des bases factuelles, l'ouverture à l'innovation et l'inclusion de la prévention.

Tel était le contexte de notre stratégie 2020-2021 orientée vers ce changement de paradigme. Soutenus par des enquêtes sur les besoins en matière de justice et des recherches pour des réponses efficaces aux problèmes de justice, nous avons prévu de proposer deux interventions principales. Premièrement, organiser des dialogues avec les parties prenantes afin que les responsables de la justice puissent affronter les défis et développer des stratégies en vue de combler le déficit de justice dans leur pays. Et deuxièmement, continuer à développer notre accélérateur de justice visant à faciliter les programmes pilotes et les start-ups de la justice vers l'évolution des changeurs des règles du jeu. Ces services innovants et ces solutions évolutives perturbent l'état d'esprit « du statu-quo » et aident à résoudre ou à prévenir une myriade de problèmes de justice tels que les conflits fonciers, familiaux et entre voisins, ainsi que la justice du travail et la criminalité.

HiiL s'appuie sur le savoir-faire et les réseaux de la direction et de la croissance. Au cours du second semestre 2019 et au début de 2020, nous avons élargi l'expertise senior et amélioré la structure de l'organisation. Nous avons mis en place une équipe de direction capable d'améliorer la gestion de nos projets, de normaliser nos services d'assistance et de diriger les équipes de transformation et d'accélération de HiiL.

Tout a cependant changé à l'arrivée du mois d'avril 2020. La pandémie de COVID-19 a forcé le secteur de la justice à adopter un mode de survie. Les confinements ont empêché des dialogues significatifs avec les parties prenantes et interrompu les systèmes judiciaires nationaux alors que les tribunaux, la police et les services juridiques traditionnels luttent pour répondre ne serait-ce qu'aux besoins de justice fondamentaux des individus

HiiL s'est adapté à la situation en évolution rapide. Nous nous sommes concentrés sur nos employés, nos parties prenantes, nos finances et nos programmes. Nous avons dû modifier nos méthodes de travail pour les rendre plus en ligne et plus locales. En cette année tumultueuse, nous avons obtenu plusieurs résultats.

Résultats atteints en 2020

Malgré la pandémie, nous avons finalisé notre premier programme de pays intégral, le Programme ougandais d'Innovation en matière de Justice 2017 – 2020.

L'ampleur du défi

Selon l'enquête de 2019 sur les besoins et la satisfaction en matière de justice menée par HiIL et JLOS, les Ougandais rencontrent 12,7 millions de problèmes juridiques chaque année. Parmi ceux-ci, 4,7 millions de problèmes juridiques sont abandonnés chaque année sans résolution équitable, 1,9 million demeurent non résolus et 2,13 millions sont considérés comme injustement résolus. Les données les plus récentes suggèrent un écart croissant de la justice exacerbé par la pandémie et menacé de se creuser davantage.

Avant la pandémie COVID-19, la criminalité, les problèmes fonciers et familiaux représentaient plus de la moitié du fardeau de l'injustice en Ouganda. De tous les Ougandais ayant signalé un problème de justice, 40% ont signalé un crime, 31% un problème foncier, 25% un problème de violence domestique et 17% d'autres problèmes familiaux. Ces problèmes sont souvent mentionnés comme les problèmes de justice les plus graves auxquels les gens sont confrontés. Il existe également une composante de genre à cela. Les veuves, ainsi que les personnes disposant d'un réseau social limité sont particulièrement vulnérables aux problèmes fonciers. Les femmes souffrent davantage de la violence domestique.

Les résultats obtenus valident notre approche de base (confirmée par une évaluation externe) :



Des données sur les besoins et la satisfaction en matière de justice sont disponibles et de plus en plus utilisées dans le secteur pour évaluer les progrès



Lancement d'une pratique factuelle dans le domaine de la justice familiale et de la violence domestique



Création d'un écosystème pour l'innovation en matière de justice, cependant la mise en œuvre durable de services de justice innovants n'a pas encore été réalisée



Soutien envers les dirigeants de la justice pour former une coalition autour des principaux défis de la justice et se concentrer sur les conditions non satisfaites permettant d'assurer la durabilité



Connexion de la justice axée sur les personnes en Ouganda au mouvement international avec ses connaissances et ses incitations accrues



La gouvernance et la gestion de projet ont augmenté l'appropriation par l'équipe locale et soutenue par les experts HiIL

Les résultats supplémentaires concrétisant nos sept objectifs stratégiques pour 2020 peuvent être résumés comme suit :

Objectif 1

Stratégies : Nous avons aidé les responsables de la justice dans l'État d'Imo, au Nigéria, à créer une stratégie de justice axée sur les personnes et ciblant la criminalité ; Litiges liés à l'argent ; Justice du travail ; Conflits fonciers ; et conflits familiaux/de voisinage. Pour chacun de ces domaines de la justice, des améliorations concrètes dans la vie des citoyens ont été formulées (objectifs de transformation de la justice) et assignées à des cibles intelligentes.

Les travaux sur les stratégies de transformation de la justice en Éthiopie, au Mali (justice foncière et plus), dans l'État d'Ogun (Nigéria), en Syrie (violence à l'égard des femmes, documents d'identité) et aux Pays-Bas (justice pénale) ont été retardés alors que nous avons constaté que notre méthode de dialogue avec les parties prenantes bénéficiera d'une clarté conceptuelle.

Cela reflète le changement de paradigme auquel le secteur est confronté. Un défi majeur consiste à aider les responsables de la justice à développer des stratégies efficaces, basées sur des données, ce qui est inédit pour le secteur. Il existe également la tension entre la fidélité à leur institution (qui se traduit par un désir de fixer des objectifs pour l'institution) et la nécessité d'accorder la priorité aux résultats axés sur les personnes.

Parallèlement, une stratégie doit être ancrée dans les réalités locales avec des délais réalistes, qui maintiennent l'élan tout en bénéficiant de l'expérience d'autres pays. Nous progressons dans l'amélioration de nos méthodes et prévoyons que ce travail induise au moins deux autres stratégies tout au long de 2021.

Objectif 2

Des services de justice qui changent les règles du jeu : Nous avons continué de soutenir les innovations en matière de justice grâce à notre programme accélérateur. Notre Accélérateur de Justice, soutenu par l'équipe de recherche, a identifié sept catégories de Changement des règles du jeu. Ces types de services de justice ont le potentiel de résoudre des centaines de milliers de problèmes de justice d'une manière évolutive et financièrement viable. Notre portefeuille actuel a identifié deux organisations pouvant être considérées comme des changeurs potentiels des règles jeu :

- Haqdarshak: plateforme revendicative pour les services d'aides sociales gouvernementales en Inde.
- Avodocs : plateforme de contrats conviviale pour les PME en Ukraine.

Les autres services innovants à potentiel de croissance comprennent :

- DIYLaw: plateforme à guichet unique pour l'inscription des PME, les contrats et la justice au Nigéria.
- BarefootLaw: services de justice communautaire destinés aux régions rurales en Ouganda.
- Justice42// Uitelkaar.nl : plateforme dédiée aux divorces en ligne aux Pays-Bas.

Nous soutenons un nombre substantiel d'innovations mineures qui sont utiles aux gens et avons continué à construire l'écosystème pour l'innovation de la justice axée sur les personnes grâce à un système de pôles locaux, qui travaillent avec des centaines d'innovateurs (voir la section Faits saillants pour des détails et des exemples).

En réponse à une croissance plus faible que prévu des start-ups du secteur de la justice, nous avons examiné l'environnement propice à des services de justice (innovants) axée sur les personnes dans notre rapport sur les tendances 2020 : Charging for Justice. Nous avons constaté que ces innovations se heurtent à de graves barrières structurelles sur le «marché» de la résolution et de la prévention des problèmes de justice populaire. Ces apprentissages seront intégrés dans nos travaux sur les services de justice innovants en 2021. En plus de nous concentrer sur la mise à l'échelle, nous prévoyons de mettre en place davantage de laboratoires d'innovation afin de surmonter les barrières structurelles.

Dans le cadre du processus d'innovation de la justice syrienne (SJIP), deux laboratoires d'innovation ont été convoqués. Sept initiatives innovantes visant à aider les Syriens à réduire la violence et la discrimination à l'égard des femmes et à fournir un accès efficace aux documents personnels ont été soutenues. Le SJIP s'attend à ce qu'un minimum de 100000 Syriens soient atteints et bénéficient des résultats des laboratoires et des sous-subsidies d'ici juin 2021.

Objectif 3

Rapports : En addition à notre travail en Ouganda et au rapport sur les tendances 2020, HiiL a publié des rapports sur les besoins de justice découlant de la pandémie COVID-19 tels que perçus par les experts et les individus sur les médias sociaux. Nous avons étudié les besoins des PME en matière de justice en Ukraine et les besoins et les parcours en matière de justice dans la ville de La Haye.

De plus, nous avons lancé une nouvelle version du tableau de bord de la justice en octobre, qui soutient désormais la pratique fondée sur des preuves pour les problèmes de justice urgents (justice familiale, violence domestique et justice foncière) et fournit une expertise visant à faire progresser le développement de services de justice qui changent les règles du jeu.

Nos rapports et données sont désormais régulièrement mentionnés dans les discours et les publications des responsables de la justice. Cependant, la portée de nos données et de notre savoir-faire (telle que mesurée par l'analyse de l'engagement Web) était inférieure à celle des années précédentes. Nous attribuons cela à la fois à la pandémie et à la capacité réduite de notre équipe de communication, ainsi qu'à la nécessité d'améliorer notre manière de présenter les données, en nous concentrant davantage sur ce qui est exploitable pour les parties prenantes.

La collecte de données a dû être adaptée en raison des confinements dus à la COVID-19. Nous avons collecté des données pour une étude de la Banque mondiale sur l'accès à la justice pour les pauvres; une enquête électronique sur les besoins en matière de justice au Burkina Faso; nous avons mené des études sur la satisfaction en matière de justice (JNS) respectivement en Éthiopie et aux États-Unis.

Nous avons également travaillé de manière approfondie sur la justice foncière au Mali, ainsi que sur la justice pénale au Kenya; nous avons mené une étude sur les besoins de justice des réfugiés et des communautés d'accueil en Éthiopie; et sur la pratique factuelle pour la justice de l'emploi. Ces résultats seront communiqués et lancés en 2021.

Objectif 4

Suivi, évaluation et apprentissage : La mesure des progrès accomplis dans la réalisation de notre mission de résolution et de prévention des problèmes de justice demeure un travail en cours.

Cela reflète un problème plus large pour le secteur de la justice et la méthode de suivi des résultats. En 2020, nous avons développé des matrices SEA pour 75% de nos projets, y compris des moyens de superviser les extrants et les résultats des stratégies et innovations que nous soutenons.

Objectif 5

Engagement : Nous avons cherché à impliquer les principales parties prenantes de la justice dans les pays où nous travaillons et avons l'intention de travailler à l'avenir. Notre réseau est extrêmement personnel et précieux. Cependant, en raison de la capacité limitée de l'équipe, nous n'avons pas systématiquement réussi à dialoguer avec les principaux décideurs dans plusieurs pays cibles. Néanmoins, notre travail sur la justice axée sur les personnes est largement connu des experts et nous nous engageons à développer d'autres messages clés lancés en 2020, y compris notre approche systématique de mise en œuvre d'une justice axée sur les personnes, dont le lancement complet est prévu en 2021.

Roger El Khoury

Conseiller principal dans le secteur de la justice pour la région MENA

Les systèmes judiciaires actuels sont dépassés et résistants au changement ; ils sont loin de fournir un accès universel aux services de justice. À HiiL, nous contribuons à l'élaboration de solutions innovantes pour rendre la justice plus conviviale et soutenons ceux qui prennent l'initiative de rendre la justice dans leur mission. En 2020, nous célébrons huit années d'efforts fructueux dans la région MENA. Nous avons introduit de nouveaux concepts tels que la concentration sur les besoins des personnes, la transformation de la justice et la nécessité d'innover pour servir le secteur de la justice.



Objectif 6

Collecte de fonds : En 2020, nous avons levé 4 000 000 € supplémentaires de fonds. Nous restons sur la bonne voie pour renouveler les contrats clés au cours de cette deuxième année de notre stratégie, y compris les accords clés liés aux activités en Éthiopie, aux Pays-Bas, au Nigéria, en Tunisie, en Ouganda et dans la région du Sahel. L'augmentation totale équivaut à environ 25 millions d'euros pour les prochaines années. Pour l'avenir, attirer des fonds pour nos activités de transformation dans la région MENA et pour notre soutien à l'innovation en Afrique du Sud sera probablement plus compliqué. La diversification de nos financements peut nécessiter plus d'attention.

Objectif 7

Organisation interne : Avec la croissance que connaît Hiil, la nécessité de professionnaliser les départements et les rôles est évidente. En 2020, nous avons rédigé des descriptions de postes afin d'apporter davantage de clarté à notre personnel concernant nos attentes. De manière générale, la structure de postes leur apporte aussi des éclaircissements quant à leur potentiel développement personnel. A la fin de 2020, près de 95% de l'ensemble des descriptions de postes était fourni.

En 2020, des structures de gestion de projet ont été implantées dans le but d'appuyer la mise en œuvre de nos projets dans l'ensemble de notre portefeuille. La standardisation de nos approches et budgets, l'information quotidienne concernant le progrès et les finances nous ont permis de gérer de façon proactive les changements au sein de la mise en place du programme ou de son budget. Cela démontre une plus grande augmentation dans le budget en comparaison avec les années précédentes et constitue un tremplin vers une planification encore plus précise à l'avenir.



Hiil est en croissance constante. Au ministère, nous partageons sa vision sur la manière d'améliorer la vie des gens - à travers l'identification des besoins en matière de justice, la recherche des innovations et leur intensification, tout en facilitant l'encadrement en matière de justice. Cette perspective de promouvoir l'ODD 16.3 est d'autant plus pertinente à l'heure où la crise de COVID-19 exige une « meilleure reconstruction ». Notre ministère espère que de nombreux autres bailleurs de fonds, tant privés que publics, se joindront à nous pour soutenir Hiil afin de poursuivre son travail innovant et efficace.

- Wilma van Esch, MAE Pays-Bas, chef de la division État de droit et consolidation de la paix

Vue d'ensemble des résultats 2020 obtenus sur la base d'indicateurs

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT EN 2020	PROGRÈS %
------------	-------	------------------	-----------

Objectif 1 : Nous soutenons 4-6 gouvernements ainsi que d'autres parties prenantes dans le but de promouvoir l'accès à la justice conviviale. *increase the availability of user-friendly justice.*

Nombre de laboratoires de Justice qui réussissent à élaborer des stratégies exploitables d'innovation en matière de justice en 2020	≥1 (max 3)	1	50%
Pourcentage des parties prenantes en matière de justice qui affirment mettre en œuvre des compétences et des approches d'innovation judiciaire dans leur travail	50%	trop prématuré pour être quantifiable	trop prématuré pour être quantifiable

Objectif 2 : Deux innovations « de changement de règles du jeu » en matière de justice sont opérationnelles à la faveur d'un modèle de financement durable et 50 innovations sont en cours.

Nombre de contrats de franchise conclu à la fin de 2020	3	3	100%
Nombre de changeurs de jeu potentiels identifiés à l'issue de 2020	4	2	50%
Montant total en euros garanti par la facilité de croissance au terme de l'année 2020	200 000 EUR	0	0%

Objectif 3 : Nos données relatives aux besoins en matière de justice et notre recherche sur ce qui fonctionne ainsi que sur les tendances en matière de justice nous habilitent à appuyer des stratégies d'innovation efficaces aussi bien qu'une panoplie d'innovations efficaces dans les projets HiiL et au-delà.

Nombre de produits livrés au terme de l'année 2020	10	9	90%
Nombre d'études de faisabilité de partenariats effectuées au terme de l'année 2020	1	0	0%

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT EN 2020	PROGRÈS %
------------	-------	------------------	-----------

Objectif 4 : HiiL est une organisation apprenante qui évalue constamment ses méthodes et les perfectionne le cas échéant.

Nombre de Suivis, d'évaluations et d'apprentissages des Procédures opérationnelles normalisées effectués	1	1	100%
Pourcentage des Projets dotés de Matrices de Suivi, d'évaluation, et d'apprentissage au terme de l'année 2020.	100%	75%	75%

Objectif 5 : Nous sommes effectivement engagés avec nos parties prenantes clés quant à la nécessité d'une justice conviviale et les manières dont celle-ci peut se concrétiser.

Nombre de contacts ajoutés à une base de données GRC	5000	200	4%
Nombre d'efforts de communication de haut niveau au sein de notre cercle intérieur (nouvel indicateur ajouté en cours d'année)	100	91	91%
Nombre de rapports téléchargés ou lus (nouvel indicateur)	N/A	11 108	N/A

Objectif 6 : Notre base de financement s'est élargie et s'est davantage diversifiée.

Pourcentage de l'augmentation du budget 2020 en comparaison avec le budget 2019 (ventilé par source)	10%	7,3%	73%
Nombre de fonds générés en 2020 et pouvant être considérés comme prometteurs	10	8 (+ 3 succursales de clients existants)	80%

Objectif 7 : L'appui de notre communauté et les structures d'appui

Pourcentage des personnes estimant que leurs livrables et responsabilités sont clairs	75%	75%	100%
Pourcentage des budgets de projets en 2020 réalisés	75%	83%	107%

Perspectives pour 2021

Tout au long de 2021, cette deuxième année de notre stratégie, nous anticipons une normalisation de la vie dans les pays où nous opérons. Cependant, les indicateurs du secteur de la justice demeurent préoccupants alors même que le nombre de nouveaux problèmes de justice affectant chaque année l'écart de justice demeure stable. Par exemple, l'état de droit poursuit sa tendance à la baisse. Et bien que les données longitudinales sur l'accès à la justice soient rares, les enquêtes sur les besoins en matière de justice suggèrent que le recours aux tribunaux, aux avocats et aux institutions judiciaires formelles diminue. Cela n'est pas encore compensé par un recours accru à des services de justice informels et innovants. Dans la plupart des pays, le secteur de la justice est organisé de manière traditionnelle. Par conséquent, le financement de la recherche et du développement est limité ou inexistant et l'innovation se produit dans le cadre de petits projets pilotes qui ne mènent guère à de nouveaux services de justice durables.

De manière plus encourageante, les questions d'accès à la justice ont retenu l'attention des décideurs de manière croissante. Nombre d'entre eux cherchent des moyens efficaces de remédier aux injustices et semblent disposés à investir dans des idées visant à créer des sociétés plus inclusives. Sans doute de manière contre-intuitive, la crise de la COVID-19 a entraîné une réhabilitation de la politique fondée sur des preuves alors que les fonctionnaires et les experts de la justice exploitent les données et les nouvelles méthodes afin de résoudre les problèmes de justice des gens.

HiiL poursuit son engagement dans ce travail de transformation éclairé par les données et la recherche, et ancré dans les réalités locales. Nous continuerons de soutenir les travaux sur la justice axée sur les personnes dans divers pays grâce à des recherches comparatives internationales, et de conseiller les responsables de la justice et les décideurs sur la définition d'une justice durable et efficace. Cela nécessitera d'entretenir des «environnements propices» pour les services de justice révolutionnaires de l'avenir et de partager les expériences au-delà des frontières tout en s'adaptant aux réalités locales.

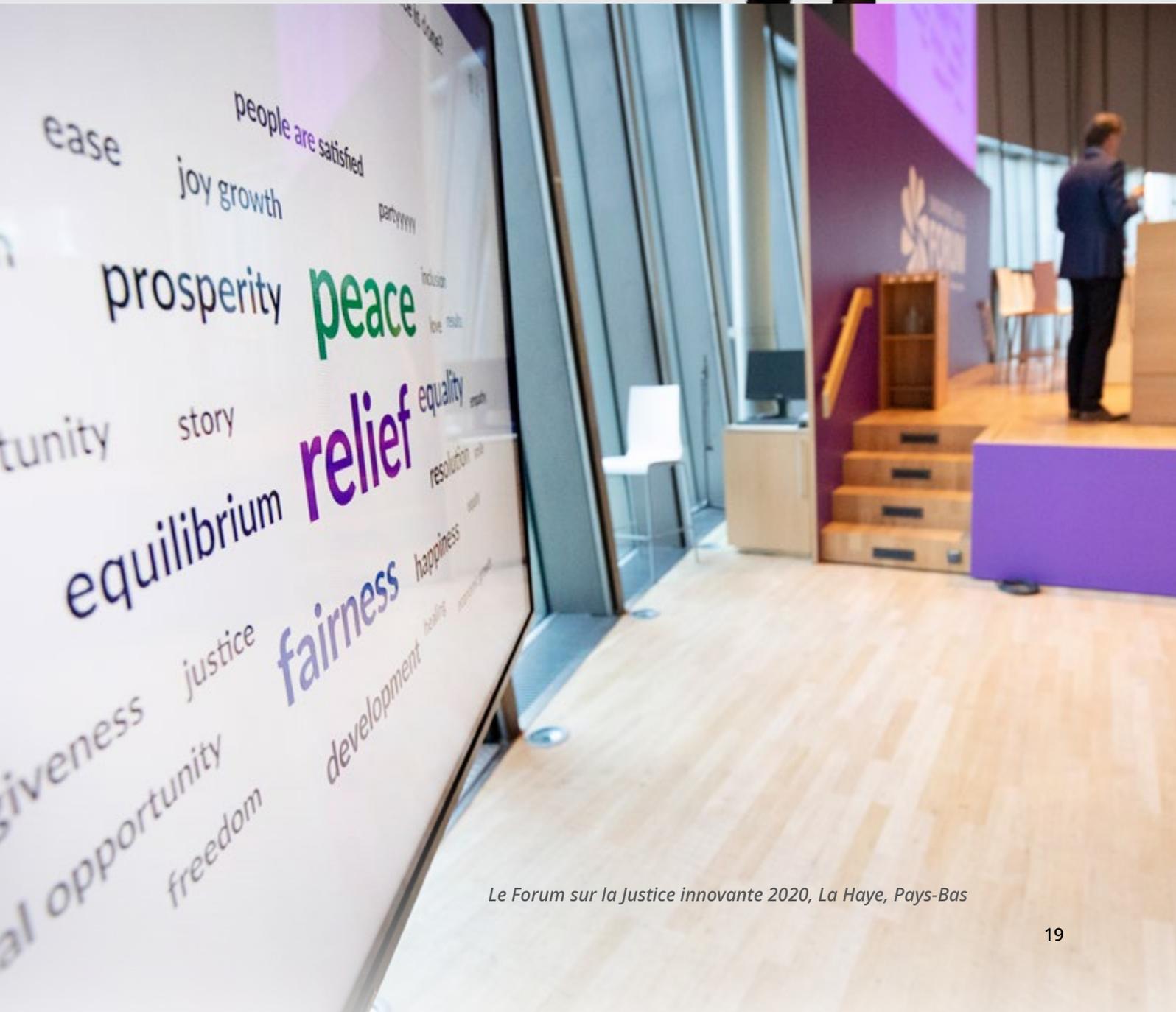
Lors de notre Forum 2021 pour une Justice innovante en février, nous avons présenté une approche systématique afin de soutenir une justice axée sur les personnes basée sur cinq interventions stratégiques. En bref: (1) des données, (2) des pratiques fondées sur des preuves, (3) des services de justice qui changent les règles du jeu, (4) un environnement réglementaire et financier favorable, et (5) l'amélioration des incitations à offrir une justice centrée sur les personnes par un mouvement international. Nous développons des outils et des méthodes pour chaque intervention stratégique en étroite collaboration avec nos partenaires. Chaque intervention s'appuie sur les meilleures pratiques et les réformes du secteur de la justice axées sur l'innovation, le renforcement de la confiance, des solutions tangibles et des résultats mesurables pour les personnes. Adoptée ensemble, cette approche renforce notre promesse 2030 et le mouvement plus large vers la réalisation de l'ODD 16.3 - un monde dans lequel nous garantissons un accès égal à la justice pour tous.

Claudia Heemskerck

Directrice des Services Communs

Ce qui me motive, c'est le fait que nous apportons.

Ce qui me stimule le plus c'est éviter les injustices dès le départ. Chez Hiil, nous changeons les choses à la source et les rendons durables. Pour parvenir à cela, une organisation solide est nécessaire. Avec mes connaissances relatives aux secteurs juridique et informatique, nous avons pu optimiser les processus nécessaires à notre croissance.



FAITS SAILLANTS

Enquête relative à la Covid-19

En mars 2020, le monde a changé pratiquement du jour au lendemain. Une crise sanitaire d'une ampleur inédite dans le monde moderne a transformé notre manière de travailler, d'étudier et de vivre. Comme tout autre domaine social, la pandémie a profondément affecté la justice. Les tribunaux ont fermé et tenté de fonctionner en ligne. Les avocats ont travaillé depuis leur domicile et ont guidé leurs clients par visioconférence. Les innovateurs de la justice ont affronté des défis radicalement inédits.

Dans le but de mieux comprendre les tendances, nous avons demandé aux leaders d'opinion dans le domaine de la justice de réfléchir aux risques - ainsi qu'aux opportunités - liés à la pandémie. Premièrement, en juin et juillet 2020, 271 leaders de 20 pays ont réfléchi à deux questions principales :

1. Quels sont les besoins en matière de justice susceptibles
2. De quelle manière les institutions

Par la suite, en octobre et novembre, nous avons recueilli les opinions de 85 leaders. Cette fois, nous les avons interrogés à propos des interventions qui selon eux seront les plus efficaces pour la prestation de la justice dans le monde pandémique et post-pandémique.

Parmi les conclusions essentielles tirées des deux études, on note :

- Un élan est nécessaire concernant les besoins en matière de justice ; particulièrement concernant les différends liés au travail, la violence domestique, les disputes familiales, l'endettement, et les problèmes subis par les petites ou moyennes entreprises (PME)
- La pandémie creusera davantage l'écart de justice.
- Les dirigeants de la justice considèrent les mesures préventives et les interventions informelles, y compris les informations et les conseils juridiques, la négociation et la médiation modérées, comme les moyens les plus efficaces pour aider les personnes à prévenir ou à résoudre la vague actuelle de problèmes juridiques.
- Ce qui fonctionnera durant et après la pandémie est la médiation guidée, les processus de justice réparatrice et les mécanismes de justice communautaire.



NATURE DU PROJET

- Recherche et Développement en termes de justice



RÉSULTATS EN 2020

- Recueil des réflexions de 271 leaders originaires de 20 pays
- Collecte d'opinions de 85 leaders au sujet d'interventions en matière de justice
- Publication d'un rapport en ligne



PARTENAIRES CONCERNÉS

- Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas



Éthiopie

Nous avons publié deux rapports : portant sur les besoins et la satisfaction en matière de justice : [l'un sur les besoins en matière de justice des Éthiopiens en général](#) et l'autre (dont la version finale sera publiée prochainement) sur les besoins en matière de justice des réfugiés dans deux régions de l'Éthiopie (Le Tigré et le Somali).

Plus de 7 000 personnes nous ont fait part de leurs expériences en termes de problèmes juridiques. Nous avons dirigé une collecte de données dans des camps de réfugiés dans un premier rapport qui a donné le coup d'envoi d'une alliance mondiale avec le HCR en vue de mener des études ultérieures similaires.

En dépit des difficultés liées à la pandémie de Covid-19 en Éthiopie et aux Pays-Bas, nous avons effectué deux exercices de triangulation entièrement en ligne. Ces derniers ont contribué à valider les données, à affiner les conclusions et à générer un appui initial pour la transformation. Les participants à ces ateliers étaient des parties prenantes nationales et locales dans les domaines de la justice et de la protection des réfugiés ainsi que des praticiens, des réfugiés et des citoyens éthiopiens résidant à proximité des camps.

Marcus Tudehope
Gestionnaire de projet

Faire bouger les choses dans des contextes difficiles : c'est ce qui me fait sortir du lit le matin. La gestion de projets à HiiL présente une série de défis uniques. Cibler le changement systémique avec une approche axée sur les personnes implique de nombreux éléments variables et intangibles. Plus nous sommes engagés dans des contextes d'insécurité, plus la justice est en concurrence avec des besoins plus "fondamentaux". Cependant, pour renforcer l'autonomie et échapper à la dépendance vis-à-vis des donateurs, la justice est une pièce essentielle du puzzle. C'est une mission à laquelle je suis fier de participer. Travailler avec une équipe internationale très engagée et compétente est une valeur ajoutée.





NATURE DU PROJET

- Rapports sur les besoins et la satisfaction en matière de justice
- Des données à l'action



RÉSULTATS EN 2020

- Publication de deux rapports sur les besoins et la satisfaction en matière de justice
- Documentation des voix de plus de 7000 personnes Organisation de deux ateliers de triangulation en ligne
- Conducted two online triangulation workshops



PARTENAIRES CONCERNÉS

- Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas, Le Bureau du Procureur Général Fédéral d'Éthiopie, le siège et les bureaux du Haut-Commissariat des Nations unies pour les Réfugiés (HCR) en Éthiopie
- L'Institut de Justice et de Recherche et de Formation juridique (JLRTI), l'Administration pour les Affaires des réfugiés et des rapatriés (ARRA), Reos Partners, ABCON Maison de Recherches et de Consultations.

Publication du rapport « Besoins et satisfaction en matière de justice en Éthiopie », Addis-Abeba, Éthiopie



Mali

2020 a connu le lancement du processus de transformation de la justice au Mali. Un groupe distingué de dirigeants de la justice s'est réuni pour trois dialogues avec les parties prenantes. Le groupe était composé de 14 Maliens de divers points de vue, domaines de compétences, âge et genre. Ensemble, ils ont réfléchi à ce à quoi ressemblerait la justice axée sur les personnes au Mali. Les données puisées des deux rapports sur les besoins et la satisfaction en matière de justice élaborés par HiiL (2014 et 2018) ont servi de bases pour leurs discussions. Les parties prenantes ont fixé des objectifs visant à prévenir ou à régler un plus grand nombre de problèmes de justice urgents rencontrés par la population, en lien avec le territoire, la famille, le crime et les prisons. Ils ont également déterminé les domaines prioritaires d'innovation afin de réaliser les objectifs choisis.

Ne se laissant pas dissuader par les circonstances inhabituelles, les parties prenantes sont restées attachées à la réflexion et à l'innovation axées sur les personnes. Nous en avons appris davantage sur les parties prenantes réunies et sur ce à quoi ressemble l'engagement significatif face aux multiples crises sur le front national et international. Les restrictions imposées à la mobilité sociale ont défié notre notion initiale de dialogue physique et nous ont ouvert à de nouvelles approches pour le travail à distance. Bien que nous soyons accoutumés à l'intimité des lieux de retraite, nous avons tenu notre deuxième dialogue entièrement en ligne. Le groupe a maintenu son élan de travail grâce à l'innovation et à la technologie en action.

Les événements politiques qui ont eu lieu durant la seconde moitié de l'année ont perturbé notre grille de programmes. En parallèle, ils ont affermi la conviction que la justice est intrinsèquement liée à tout ce qui se passe dans le monde autour de nous. Nous avons également vu la manière dont les crises peuvent renforcer l'espoir.

Mariam Keita

Agent d'opérations au Mali

” Notre motivation est la diversité, plusieurs nationalités se retrouvent à HiiL et cela est une richesse immense et inestimable. En dehors de l'aspect professionnel, le social prime; nous sommes une famille unie. Ensemble nous souhaitons accroître plus d'accès à la justice pour ceux qui sont dans le besoin et cela procure une réelle motivation à être HiiLer's. Ensemble nous atteindrons le chiffre 150 millions « Ensemble nous y parvenons.



NATURE DU PROJET

- Transformation de la justice



RÉSULTATS EN 2020

- Lancement du processus de transformation de la justice
- 14 dirigeants de la justice se sont réunis lors de trois dialogues entre les parties prenantes



PARTENAIRES CONCERNÉS

- Ministère malien de la Justice, Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas
- Reos Partners

Dialogue entre les parties prenantes, Bamako, Mali



Ouganda

Des données à l'action :

Nous avons terminé une deuxième enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice, ainsi que trois rapports approfondis portant sur le territoire, le crime, le divorce et la séparation. De plus, nous avons enrichi davantage le tableau de bord de la justice de l'Ouganda. Tout cela a été lancé lors de l'évènement de la justice axée sur les personnes en novembre 2020. Ont assisté à cet évènement les membres du secteur judiciaire (y compris des avocats, JLOS), la communauté des bailleurs de fonds, les innovateurs, et les ONG/ OSC. Cet évènement a reflété les opportunités passées et actuelles et les enjeux qui se posent devant la réalisation d'une justice axée sur les personnes en Ouganda.

Nous avons formé des travailleurs dans le secteur de la justice à la collecte de données par le biais d'une série de webinaires. Cette activité a été effectuée conjointement avec une société partenaire, au sein du Laboratoire des preuves et des méthodes en Ouganda, qui fait également partie du portefeuille des innovateurs de HiIL.

Le Catalogue de la Justice familiale a également été achevé et des meilleurs pratiques ainsi que des recommandations supplémentaires concernant les affaires de violence domestique y ont été ajoutées. En outre, nous avons mis au point un prototype pour l'outil de surveillance axé sur les résultats.

Innovation :

En juin, nous avons organisé le Hackathon juridique de Kampala, un évènement compétitif de 48 heures durant lequel 35 innovateurs en matière de justice ont collaboré et trouvé 7 solutions novatrices aux problèmes de justice accélérée liés à la Covid-19. D'autre part, le programme accéléré de l'innovation, un cours de 6 semaines en entrepreneuriat a débuté en août. Dans ce cadre, 35 innovateurs en matière de justice ont reçu formation et appui afin de développer davantage leurs innovations en matière de justice. Le Hackathon et le programme font tous deux parties de notre programme d'incubation qui soutient des innovations en matière de justice au stade précoce en Ouganda afin de permettre leur développement.

Le Programme Résilience Covid était un programme de 4 semaines à la faveur duquel une dizaine de start-ups faisant partie du portefeuille de l'accélérateur de justice en Ouganda pour les start-ups ont reçu un appui technique afin de faire face aux problèmes commerciaux clé relatifs à la croissance des activités et de l'encadrement. Les start-ups ont mis en place des plans d'urgence pour gérer la menace de la Covid-19 et son impact sur leurs organisations et leurs plans de croissance. Les anciens en Ouganda étaient au contact d'experts et de partenaires/bailleurs de fonds potentiels.

En octobre, la cohorte de 2019 a achevé le Programme Accélérateur avec succès :

- Le modèle du Tribunal de Bataka : ce mécanisme de justice informelle communautaire a réussi à se mettre à l'échelle de 10 communautés en Ouganda et a réglé 5000 affaires civiles. Actuellement, ce mécanisme joue un rôle prépondérant dans le travail avec le secteur de la Justice et du Maintien de l'ordre (JLOS) dans le but de formuler des directives standard pour les systèmes de justice informels en Ouganda.

- Le pôle juridique en Ouganda : nous avons créé des podcasts juridiques auxquels les utilisateurs accèdent par le biais des réseaux sociaux et des stations de radio. Les podcasts sont actuellement diffusés de manière hebdomadaire par trois stations de radio nationales qui cumulent ensemble plus de 500 000 auditeurs. Le pôle juridique en Ouganda a remporté le prix de l'innovation de l'année au cours de la seconde Conférence d'aide juridique cette année.
- Le comptoir FIDA pour le développement personnel : un service sur tablettes et téléphones portables qui fournit des informations juridiques aux clients vulnérables de la FIDA tels que les femmes et les enfants. FIDA a atteint et a fourni des informations juridiques et de l'assistance à 4 637 personnes à travers son comptoir numérique.
- LegIT: une plateforme web en libre-service qui permet aux petites et moyennes entreprises (PME) de générer des documents juridiques de manière commode, efficace et abordable. Quelques 1,400 PME ont déjà généré des documents juridiques en utilisant cette plateforme.

L'encadrement :

En septembre, nous avons organisé le deuxième dialogue portant sur l'encadrement judiciaire, accueilli par le Juge en Chef de l'Ouganda, l'honorable C.J. Alfonso Owiny Dollo. Etaient présents au dialogue les membres du Comité d'encadrement du SJLO et le Comité directeur. Les participants ont discuté et ont convenu de faire avancer les idées transformationnelles y compris la mise en place d'un pôle/ tableau de bord de données, le renforcement des tribunaux de conseil locaux pour soutenir le système juridique formel et l'intégration des pratiques culturelles dans le système juridique formel, principalement dans le but de faciliter la réintégration. Nous avons organisé la discussion dans le but de permettre aux idées transformationnelles d'alimenter le Programme de développement du cinquième secteur du JLOS.



Ce fut une excellente occasion pour moi, et pour tous les membres à mon avis, de participer au nouveau 5e Dialogue sur l'encadrement. Le dialogue est une façon d'entretenir le débat sur les méthodes contemporaines innovantes de prestation de la justice en tant que secteur. Il s'agit d'une approche unique afin de rester à flot pendant ces jours d'incertitude en raison de la COVID-19. La diversité des opinions des participants a enrichi notre appel général à un meilleur accès à la justice en Ouganda alors que nous continuons à privilégier notre coopération, notre coordination et notre consultation sur la mise en œuvre de l'accès à la justice centré sur les personnes.

Le 2e dialogue sur l'encadrement a élargi nos frontières au domaine inexploré de l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration de l'accès à la justice. Plus encore, pendant la prévalence inédite de la pandémie de COVID-19 dans le monde, les innovations dans les TIC, telles que les installations de vidéoconférence, ont permis aux tribunaux de continuer à recevoir des plaidoiries, d'entendre des affaires et de statuer sans obliger des parties à s'y présenter physiquement.

Au cours de la dernière session virtuelle, d'autres stratégies et mesures ont été dégagés, notamment la nécessité de maintenir un dialogue régulier afin d'aider les institutions à évaluer leurs progrès et à sans cesse innover dans le domaine de l'administration de la justice. Les interactions régulières des dirigeants façonnent nos interventions, assurent un engagement renouvelé, ainsi qu'une refonte des stratégies et des approches dans le but de répondre aux besoins de justice communs des communautés que nous servons dans le monde entier.

Pendant des siècles, nous avons considéré les données comme de simples statistiques et n'avons réalisé aucun effort suffisant pour les appliquer dans notre planification des besoins en matière de justice et de la transformation innovante des systèmes de justice. La nécessité d'établir des systèmes solides de collecte, de gestion et d'accès aux données ainsi que de sensibiliser divers gestionnaires et membres du personnel à l'utilisation de celles-ci dans l'objectif d'améliorer les performances est la voie à suivre.

Le renforcement des tribunaux des conseils locaux est incontestablement un pas dans la bonne direction. Ces tribunaux locaux comprennent mieux les besoins de justice de la communauté que les tribunaux officiels. Leur connaissance approfondie des normes et des traditions de la société et leur maîtrise de l'histoire relative aux questions en litige est de ce fait d'autant plus nécessaire.

Grâce à la collaboration avec HiiL et les partenaires opérant dans notre juridiction, les questions d'innovations en matière de justice et de discussion sur des moyens solides de fournir une justice de qualité à notre peuple et de garantir une administration de la justice saine, robuste et centrée sur les personnes sont assurées.

J'attends avec impatience la prochaine occasion où nous examinerons ces idées et délibérerons sur des stratégies d'intégration des modes traditionnels de règlement des différends au sein de l'administration de la justice.

Merci.

- Son honneur Juge en Chef Alfonse C. Owiny-Dollo, juge en chef de l'Ouganda

Rachael Ampaire
Directrice du programme

On m'a demandé à plusieurs reprises l'axe que je privilégierais : la justice ou les droits fondamentaux pour les personnes. Avec mon travail à HiiL, j'ai appris à apprécier à la fois la justice et les droits de l'homme, et je suis en mesure de donner une réponse aux personnes qui posent la question. La justice et les droits de l'homme ne peuvent être dissociés. Pour pouvoir rendre justice aux gens, les droits de l'homme doivent exister. En effet, on recherche la justice en cas de violation de ces droits. La véritable question devrait être de connaître le genre de justice que vous fournissez à l'utilisateur du système de justice. Est-elle accessible, conviviale, abordable et efficace? Est-elle axée sur les personnes? Est-elle innovante? Avez-vous fourni l'espace nécessaire aux personnes affligées pour qu'elles puissent exprimer leur injustice et ainsi réclamer la justice qu'elles méritent tant? Nous devons mettre l'accent sur la nécessité de veiller à ce que les personnes en qui les victimes ont confiance soient suffisamment habilitées dans le cadre de l'approche axée sur les personnes pour fournir des solutions de justice qui soient acceptables et satisfaisantes pour l'utilisateur.





NATURE DU PROJET

- Des données à l'action
- Innovation
- Encadrement judiciaire



RÉSULTATS EN 2020

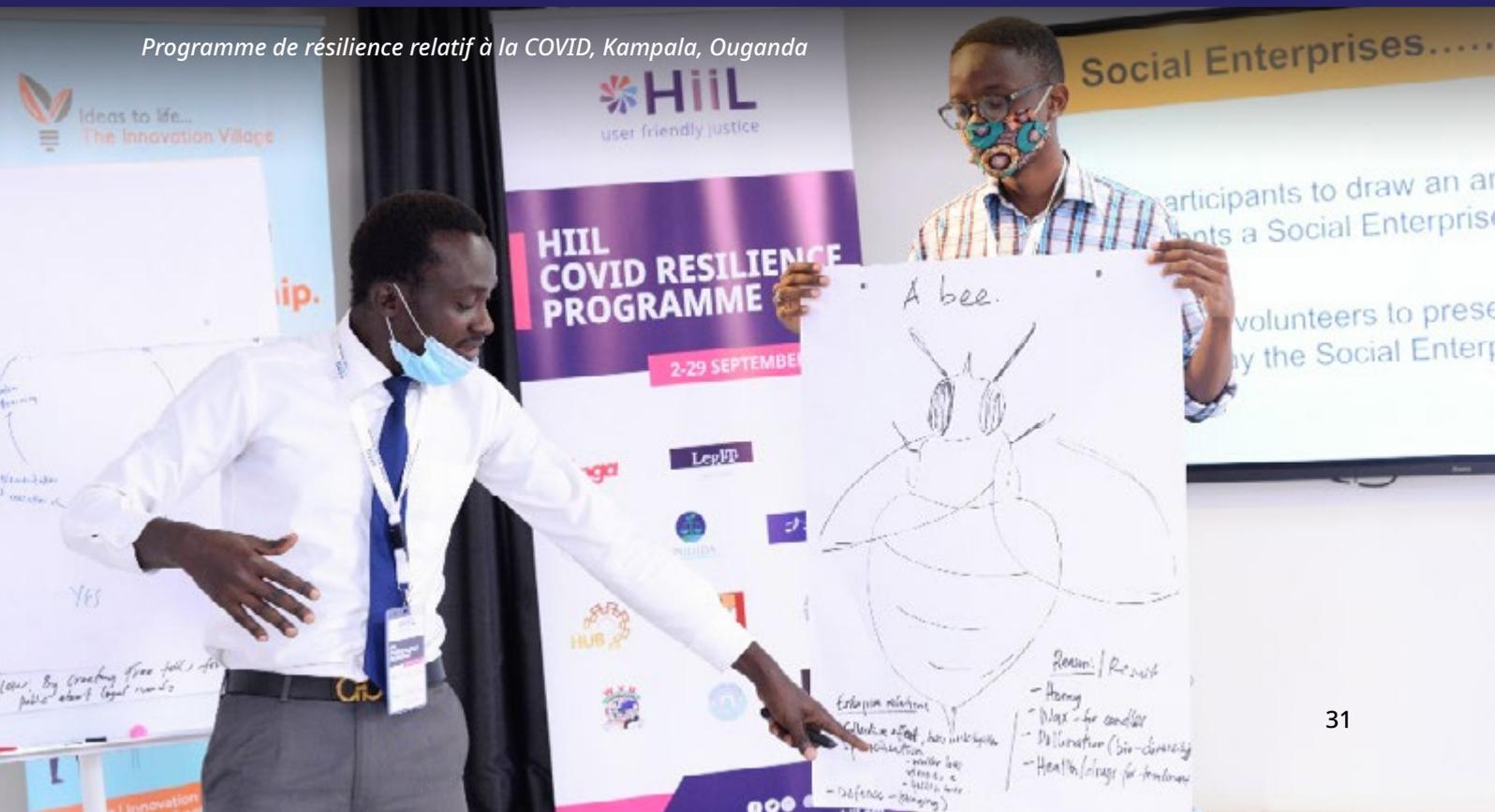
- Publication d'un deuxième rapport portant sur les besoins et la satisfaction en termes de justice et de trois rapport approfondis se focalisant sur des problèmes judiciaires spécifiques.
- Formulation des meilleurs pratiques et des recommandations supplémentaires pour les affaires de violence domestique dans le Catalogue de la Justice Familiale
- Sept solutions novatrices mises au point par 35 innovateurs de la justice au cours du Hackathon Juridique de Kampala
- Quatre start-ups ougandaises ont terminé avec succès le Programme Accélérateur de Justice
- Organisation du deuxième Dialogue sur L'Encadrement Judiciaire



PARTENAIRES CONCERNÉS

- L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI), le secteur de la Justice et du Maintien de l'ordre (JLOS), Le groupe de l'encadrement judiciaire , LASPNET, IDLO, BarefootLaw, Le Centre de Médiation de l'Ouest du Nil, Uganda Law Society, FIDA Ouganda, Le Centre de Développement du Droit

Programme de résilience relatif à la COVID, Kampala, Ouganda



Les Pays-Bas



J'ai affronté un grave conflit professionnel. J'ai besoin de raconter mon histoire.

- Anonyme répondant à l'enquête de La Haye Ville de la Justice

La Haye Ville de la Justice (Des données à l'action):

La Municipalité de La Haye est engagée à la réalisation d'une justice axée sur les personnes. La ville et HiiL ont conclu un partenariat et nous effectué les premiers pas en vue d'améliorer l'accès à la justice pour les habitants de La Haye.

Au début de l'année 2020, HiiL a mis au point un outil électronique visant à évaluer les besoins et la satisfaction en termes de justice spécifiquement adapté aux besoins de La Haye. Il s'agit de la première enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice ciblant les personnes à l'échelle d'une ville.

Dans la seconde moitié de l'année, HiiL et la Municipalité de La Haye ont envoyé des outils destinés à évaluer les besoins et la satisfaction en termes de justice à 5 000 habitants de la ville. Nous avons également mené des entrevues avec des groupes vulnérables (à savoir les ménages à revenus bas et les immigrants, particulièrement les femmes). Cela a doté la ville de données qualitatives sur la manière dont les gens affrontent des problèmes en rapport avec la justice, s'ils obtiennent les solutions dont ils ont besoin et s'ils se heurtent à des obstacles en termes d'accès à la justice. Les recherches et entrevues avec les fournisseurs de services judiciaires ont été également menés en vue d'obtenir un aperçu et d'identifier les besoins de la chaîne d'approvisionnement judiciaire de La Haye.

La collection de données tant quantitative que qualitative en temps de pandémie s'est avérée être un défi intéressant. En outre, des itérations rapides pour optimiser l'outil électronique étaient nécessaires. Le rapport a été publié en janvier 2021 et pour ce travail, la ville de La Haye a reçu un prix de l'Association des Municipalités des Pays-Bas (VNG).

Innovation des relations industrielles :

Nous nous sommes penchés sur les moyens d'améliorer les cadres du travail dans le cybercommerce, un secteur dynamique et à croissance rapide dans l'économie néerlandaise. L'enjeu principal dans ce secteur est de créer des conditions de travail qui correspondent à un large éventail de besoins des travailleurs et des commerces.

Les consultations avec les parties prenantes ont débouché sur une vision d'un nouveau cadre pour des contrats de travail conviviaux. Ces derniers devront garantir la représentation efficace pour les salariés et l'égalité des chances pour les commerces dans ce secteur. Davantage de dialogues sont prévus afin de créer un environnement propice à cet effet.

Nombreuses innovations dans le secteur de la justice pourraient être incluses dans ce projet y compris les contrats visuels et possiblement les bacs à sable règlementaires et les outils de passation de marchés en ligne.

Changement de vitesse pour la Justice

Ce projet vise à contribuer à un système de justice pénale plus efficace et plus pertinent pour la société dans son ensemble. Il se focalise sur les aspects du système judiciaire qui ne fonctionnent pas d'une perspective sociale ou axée sur les résultats. En partant de cette perspective, ce projet fixera de nouveaux objectifs en matière de justice qui seront pertinents et avantageux pour la société, bénéfiques pour les victimes de crimes et qui contribueront à la réhabilitation des personnes ayant commis des crimes.

Le projet a été entamé à la mi-2020. Jusqu'à ce jour, nous avons analysé les problèmes les plus pressants qu'affronte le système de justice pénale néerlandais. Nous avons également préparé les dialogues entre les parties prenantes dont la tenue est prévue en 2021. Ce processus inclusif impliquera des représentants de l'ensemble du système judiciaire et au-delà (y compris les utilisateurs finaux et les représentants des utilisateurs finaux).

Nous avons par ailleurs envisagé trois sous-projets pour rendre les procédures pénales spécifiques plus pertinentes :

1. Concevoir de nouvelles procédures pour les graves incidents de circulation (entraînant la mort ou de graves blessures) en partenariat avec les organisations œuvrant dans le secteur de la justice dans la région de Zeeland-West-Brabant et le coordonnateur national pour la médiation dans les affaires pénales.
2. Reformuler la procédure ZSM, une procédure rapide et collaborative pour les crimes les plus répandus aux Pays-Bas.
3. Mettre au point un système de surveillance axé sur les résultats.



NATURE DU PROJET

- Des données à l'action, enquête en ligne sur les besoins et la satisfaction en matière de justice
- Innovation
- Transformation



RÉSULTATS EN 2020

- Publication d'un [rapport sur les besoins en matière de justice des habitants de La Haye](#)
- Mise au point d'un arrangement novateur menant à un nouveau cadre pour les contrats conviviaux de travail
- Analyse des problèmes les plus urgents que le système de justice pénale néerlandais affronte.



PARTENAIRES CONCERNÉS

- La Haye Ville de la Justice : La municipalité de La Haye, les centres communautaires.
- Relations de travail innovantes : divers partenaires du secteur.
- Changement de vitesse pour la Justice: les organisations du secteur de la justice, les organisations gouvernementales (locales) et les utilisateurs finaux (les défenseurs).

Nigéria

En Mars, environ une centaine de personnes du secteur de la justice ont assisté au Forum pour la réalisation d'une justice axée sur les personnes au Nigéria. Parmi ceux qui ont répondu présents figurait les représentants du Bureau du Vice-Président, La Police du Nigeria, Les Services correctionnels, L'association du Barreau, Le Conseil de l'assistance juridique, les organisations de la société civile et les institutions traditionnelles.

En juin, la Fondation du Dialogue du Core Convening Group (CCG) a présenté un modèle pour guider les Laboratoires de transformation de la justice (LTJ) au niveau étatique. Le CCG est composé de 7 dirigeants de la justice éminents au niveau fédéral. Au cours de l'évènement, le groupe a identifié des institutions vitales au secteur de la justice pour un LTJ à l'échelle de l'État, précisant ainsi qui devrait être impliqué dans les Dialogues entre les parties prenantes à ce niveau.

Nous avons organisé deux Dialogues entre les parties prenantes avec 28 participants dans l'État d'Imo en septembre. La stratégie a été lancée en octobre en présence de près de 300 personnes du secteur de la justice.



Ces dialogues engendreraient certainement un environnement sûr pour que les dirigeants de la justice de différents secteurs puissent réfléchir au nom des personnes mêmes que nous représentons... les Nigériens.

- Dr Fatima Waziri, Conseillère spéciale du Vice-président du Nigeria et membre du CCG



C'était à mon avis un rassemblement de bons cerveaux aux opinions divergentes et qui sont finalement parvenu à une entente.

Le premier jour, le principe me paraissait imprécis et bien sûr impossible. Mais au fil des jours, j'ai réalisé l'étendue des possibilités. Je me suis vraiment rendu compte qu'il était possible pour un homme du peuple d'accéder à la justice si les dispositifs que nous avons mis au point sont appliqués ou mis en œuvre.

Beaucoup d'efforts sont à mon avis nécessaires pour assurer la mise en œuvre, laquelle nécessitera toute l'attention et le soutien de HiiL... cela nous permettra de mieux apprécier le temps et les ressources dépensées jusqu'à présent dans le processus.

- M. Irobi Darlington, membre de l'équipe des intervenants dans l'État d'Imo, blogueur et membre d'une organisation de la société civile



NATURE DU PROJET

- Innovation de la Justice, Encadrement judiciaire



RÉSULTATS EN 2020

- Rassemblement de 100 parties prenantes du secteur de la justice au Forum pour la réalisation d'une justice axée sur les personnes.
- Organisation de deux Dialogues entre les parties prenantes avec 28 participants dans l'État d'Imo.



PARTENAIRES CONCERNÉS

- Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas

Forum pour l'application d'une justice axée sur les personnes au Nigeria, Abuja



États-Unis

En partenariat étroit avec [l'Institut pour le progrès du système juridique américain](#), nous avons mené la plus grande enquête sur les besoins en matière de justice aux États-Unis en 2020. En août et septembre, plus de 10 000 personnes de l'ensemble des États-Unis nous ont fait part des problèmes juridiques qu'ils affrontent au quotidien. Ils ont partagé leurs problèmes concernant le divorce, le licenciement, la saisie, la criminalité, les différends entre propriétaire et locataire et bien d'autres.

L'éclosion de la Covid-19 a rendu cette étude particulièrement opportune et unique. Nous avons interrogé les gens à propos des liens observés entre la pandémie et la justice. Avec la crise sanitaire croissante, ces données permettront de mieux comprendre l'impact de la crise sur la justice.

Les données sont accessibles grâce à un tableau de bord interactif en ligne faisant partie du [Tableau de bord de la justice](#). En décembre, des experts du système judiciaire, du barreau, du milieu académique et des organisations de la société civile se sont rassemblés dans le but de le réexaminer. Cet événement a donné le coup d'envoi d'un processus de rationalisation des données et des connaissances, qui a abouti à des améliorations concrètes en vue de combler le fossé de justice. Trois Laboratoires de données judiciaires se sont déroulés en décembre 2020 en visioconférence.

Les prochaines étapes en 2021 comprennent la publication de 4 rapports interactifs en ligne portant sur des sujets juridiques clés tels que la justice familiale, le genre et la justice et le rôle de l'internet dans l'accès aux informations juridiques.

Maurits Barendrecht

*Directeur de la Recherche et du Développement
en termes de justice*

*L'accès à la justice, c'est ressentir la douleur
de réaliser la paix.*





NATURE DU PROJET

- Données et Recherche en matière de Justice



RÉSULTATS EN 2020

- Documentation des voix de plus de 10 000 personnes
- Organisation de trois Laboratoires de données judiciaires



PARTENAIRES CONCERNÉS

- Institut pour le progrès du système juridique américain

Discussion des premiers résultats de l'étude sur les besoins et la satisfaction en matière de justice aux États-Unis



Soutien aux innovateurs de la Justice

Fonds de la Justice Innovante

Nous avons accompli plusieurs mesures cette année en vue de la création du Fonds de la Justice Innovante de HiiL. Les bases pour le lancement de ce Fonds en 2021 ont été jetées. Nous avons également choisi un gestionnaire de fonds, une structure de gouvernance solide co-instaurée avec nos partenaires Clifford Chance, ainsi qu'un portefeuille grandissant de candidats pour l'investissement.

En tant que premier fonds d'investissement à impact pour la justice axée sur les personnes, le Fonds de la Justice Innovante contribuera à la mise à l'échelle des innovations de changement des règles du jeu. Le fonds investira et fournira l'assistance technique aux sociétés qui contribuent à la prévention et à la résolution des problèmes juridiques. Cela permettra à HiiL de se développer et de renforcer l'impact des solutions prouvées apportées à certains des besoins juridiques les plus pressants.

HiiL prévoit de lancer le Fonds pour la justice innovante en 2022.



Afin d'apprécier pleinement le rôle essentiel de HiiL, nous devons prêter attention aux conversations à l'échelle globale en cours. Le monde est confronté à deux dilemmes :

Premièrement, l'impact de la COVID-19 est particulièrement grave pour ceux qui vivent dans des quartiers informels où la vulnérabilité augmente fréquemment en raison des densités de population élevées, des niveaux de pauvreté accrus, d'un accès inadéquat ou peu fiable aux services essentiels et d'une forte dépendance à l'égard des emplois rémunérés à la journée.

Deuxièmement, alors que le reste du monde innove pour résoudre ces problèmes, le monde juridique semble coincé dans une distorsion temporelle. Il manque des idées révolutionnaires sur la façon de combler les lacunes et, plus important encore, de modifier le discours selon lequel l'accès à la justice représente effectivement l'accès à un service essentiel.

Ces deux problèmes ne s'excluent pas mutuellement. L'un renforce l'autre et examine de manière convaincante le fossé de la justice.

Au sein de mon engagement avec l'équipe HiiL, j'ai appris que nous constituons une équipe de nombreux innovateurs passionnés prêts à remettre en question le statu quo d'un monde complexe mais interconnecté. J'ai également appris que HiiL, avec son audace, est disposé à aller à l'encontre de l'impulsion consistant simplement à imposer un nouvel ensemble de règles.

Grâce à une combinaison de l'Accélérateur de justice et du Fonds de justice innovante, j'ai été témoin d'une communauté émergente refusant les actions habituelles, recherchant de nouvelles approches pour permettre l'accès à la justice et investissant dans des solutions qui répondent vraiment aux défis mondiaux. Je suis convaincu qu'à travers HiiL, nous avons aujourd'hui trouvé une meilleure solution pour dépasser le soutien aux meilleures innovations dans une région ou un pays, grâce à l'intégration de la construction d'un nouveau type d'encadrement et la diffusion d'idées. HiiL est, à mon avis, un investissement à long terme destiné à construire un écosystème pour l'avenir.

Grâce à ce mélange, notre ambition est de créer un changement de système, en passant du renforcement d'un ou deux entrepreneurs de premier plan à la création de capacités plus larges en matière d'innovations judiciaires, permettant à 150 millions de personnes supplémentaires d'en bénéficier et donnant au monde la capacité de s'adapter aux défis futurs et à une croissance soutenue.

Je suis honoré et ravi de faire partie de cette aventure avec HiiL.

- Duncan Onyango, chef d'équipe SUED (Développement économique urbain durable)

Modèle de franchise sociale

Le modèle de franchise sociale de HiiL s'est étendu en 2020 grâce à la direction et à la croissance des pôles de HiiL dans trois nouvelles régions: en Ukraine, en Afrique du Sud et au Kenya, avec l'ouverture d'un pôle nigérian prévue au premier trimestre de 2021. La nouvelle et passionnante structure favorisera un plus grand impact, un réseau régional plus solide et une collecte de fonds locale.

Le modèle de pôle de HiiL est conçu pour créer des pôles durables poursuivant les efforts de HiiL au-delà du financement initial du projet fourni par HiiL. Dans ce sens, nous garantiront une portée et un impact étendus dans tous les domaines dans lesquels nous œuvrons.

La croissance de chaque pôle de HiiL représente une opportunité permettant d'adapter et d'appliquer les leçons apprises à l'échelle mondiale, à travers les connaissances locales et une véritable appropriation du pôle. (Chaque pôle HiiL est une entité ancrée à l'échelle locale). Nous pouvons affirmer conjointement que l'innovation en matière de justice est véhiculée par les pôles qui ont une compréhension claire, un cœur pur et une vision nette aussi bien qu'une connaissance approfondie de l'entrepreneuriat et des secteurs de justice dans leur régions.

Le modèle pionnier s'est considérablement développé en 2020, la fois en améliorant l'impact local et en trouvant une voie vers la durabilité pour chaque pôle. En 2021, HiiL envisage d'affiner les processus et d'implanter des futurs pôles de HiiL à travers le modèle de franchise sociale dans de nouvelles zones de la région MENA et de l'Afrique.

Pôle accélérateurs de Justice : Région MENA

Le pôle de la région MENA, basé à Tunis en Tunisie, a donné le coup d'envoi au lancement du Programme accélérateur de la Justice de HiiL dans la région. Nous avons démarré en recrutant un représentant régional du programme et nous avons par la suite sollicité les innovateurs afin qu'ils postulent. Le nouveau pôle a sélectionné 7 innovateurs de la justice parmi les 20 ayant répondu à l'appel. Le processus de sélection incluait un camp de formation et un événement public en ligne couvrant des thèmes tels que l'innovation de la justice en temps de Covid-19. En résumé, le but était d'établir un contact avec les start-ups, de nous familiariser avec leurs besoins et principalement de leur offrir un espace pour présenter et partager leurs plans et réalisations en ces temps difficiles. Le pôle a par la suite accepté 4 start-ups de la Tunisie et du Maroc dans le programme.

La pandémie mondiale a posé des défis non seulement pour les innovateurs mais aussi pour le soutien régional de HiiL. En effet, le programme Accélérateur de la Justice a dû s'effectuer entièrement en ligne et la formation s'est déroulée à distance.

Un parfait exemple pour les nouveaux membres du programme était EasyLaws, une start-up libanaise que nous avons soutenue en 2019 et en 2020. L'application mobile conviviale et le site web permettent aux personnes d'avoir accès à une version simple et dépourvue de jargon des lois libanaises et ce d'une manière abordable. La start-up est parvenue à régler 550 cas en moins d'une année.

Enfin, le pôle de la région MENA envisage de diriger son premier Laboratoire d'innovation en Tunisie. Il se focalisera sur le développement de projets novateurs et financiables, qui proposent des solutions aux objectifs stratégiques. Les projets doivent être évolutifs, durables et facilités par des technologies conviviales.

Pôle accélérateurs de Justice : Afrique occidentale

L'Afrique occidentale est toujours une source de start-ups de la plus haute qualité et à la croissance la plus rapide dans le cadre de de l'accélérateur de la justice. En 2020, le pôle a diplômé les 8 start-ups ayant formé la cohorte de 2019-2020 et a admis 6 nouvelles start-ups de partout au Nigéria et au Ghana au sein de la cohorte 2020-2021.

Nous avons continué à sélectionner des start-ups visant à subvenir aux besoins les plus urgents, tels qu'identifiés par l'enquête de 2018 sur les besoins et la satisfaction en matière de justice, ainsi qu'aux besoins que la crise de la Covid-19 a contribué à amplifier. STER est l'une de ces start-ups, qui consiste en une entreprise sociale fournissant des conseils et un appui juridique axés sur les survivants et tenant compte des traumatismes pour les victimes d'abus sexuels et de violence sexiste au Nigéria.

Trois start-ups des cohortes précédentes de l'Accélérateur de justice sont activement envisagées pour un financement par le Fonds de l'Innovation de la Justice, qui sera bientôt lancé.

Le pôle de l'Afrique occidentale continue de progresser vers son développement en tant qu'accélérateur de justice durable capable de soutenir de nombreuses autres innovations en matière de justice et d'augmenter son impact social.

"Faire partie du Programme Accélérateur de la Justice de HiiL était l'un de mes meilleurs moments en 2020. Les apprentissages, le réseau, l'équipe et les collaborations étaient très percutants pour la gestion d'un environnement commercial plus difficile cette année. Je suis convaincu que chaque entrepreneur a besoin d'une opportunité pour sortir de la course folle quotidienne et avoir une vue d'ensemble sur la manière de diriger une entreprise plus aisément et de façon plus marquante." - Tomilola Adejana, Cofondateur & PDG de Bankly

Pôle accélérateurs de Justice : Afrique australe

Le pôle régional de l'Afrique australe, basé à Johannesburg en Afrique du Sud a poursuivi la mise en œuvre du programme accélérateur de Justice dans la région avec le soutien de la Loterie néerlandaise des Codes Postaux. Le pôle régional a travaillé avec 4 innovateurs proposant différentes solutions, telles que les services de médiation à titre gratuit dans les tribunaux pour enfants, un agent conversationnel à intelligence artificielle pour contribuer à la lutte contre la violence sexiste, ainsi que l'accès aux services juridiques pour les PME.

Les effets de la Covid-19 ont été ressentis par les bénéficiaires de ces solutions, notamment les innovateurs et les associés locaux de HiiL. Cela a impliqué la nécessité de s'adapter rapidement et de sortir des sentiers battus. Pour les innovateurs, cela a signifié fournir des services à distance et/ou de se conformer strictement aux règles du gouvernement. Pour HiiL, cela a impliqué la transposition du programme entièrement en ligne. Les résultats ont dépassé les attentes d'autant que les innovateurs ont pu poursuivre le développement de leurs solutions (quoique à un rythme réduit) en apportant des changements susceptibles de survivre à la pandémie.

Le pôle a réussi à lancer avec succès l'appel annuel aux innovations : au vu des 76 applications reçues, il a dépassé son objectif. Il a organisé un camp de formation et un événement inaugural pour les huit finalistes et a accueilli cinq nouvelles start-ups au sein du programme.

Tout aussi important, le pôle travaille d'arrache-pied pour développer son programme de soutien aux innovations au stade précoce qui ne sont pas encore prêtes pour l'accélérateur, et pour mettre en place une chaîne de soutien pour l'avenir.

La session de partage d'idées intitulée Atelier pour la Justice : concevoir des solutions novatrices pour la violence sexiste, qui a duré une semaine et à laquelle ont assisté 41 participants, a constitué un succès significatif. Cet événement a été organisé en partenariat avec l'Ambassade des Pays-Bas en Afrique du Sud et plusieurs ONG axées sur la violence sexiste sur le terrain. HiiL en Afrique Australe a reçu des réactions de la part des participants, dont l'extrait ci-dessous :

“Salut Adam et Themba, merci d’avoir créé cette plateforme pour mettre en avant les innovations qui changeront l’accès à la justice. L’existence de cette plateforme suffit à me donner de l’espoir. L’espoir qu’à travers la mise en réseau avec les autres, NOUS, le peuple, trouverons la solution. Cela m’a immensément réjoui de participer à toutes les occasions. Quelle courbe d’apprentissage.”

2020 a représenté une année-charnière pour HiiL en tant qu’entité locale en Afrique Australe. L’organisme à but non lucratif Justice Innovante Afrique Australe (JIAA), constituée en société, a conclu un contrat de franchise sociale avec HiiL et a entamé ses activités. Ultérieurement, l’Accélérateur de Justice sera mis en œuvre et administré à travers cette entité locale avec le soutien de HiiL. La nouvelle et passionnante structure favorisera un plus grand impact, un réseau régional plus solide et une collecte de fonds locale. Les deux premiers administrateurs non-exécutifs de l’IJSA sont Robert de Rooy de Creative Contracts et Naomi Thompson de Exigent.



Dankzij haar deelnemers heeft de Nationale Postcode Loterij in 2019 een schenking kunnen doen aan The Hague Institute for Innovation of Law (HiiL) voor het voorkomen en oplossen van rechtsproblemen van 500.000 Zuid Afrikaanse burgers. HiiL zoekt en selecteert via het Justice Innovation Acceleration Programma lokale rechts innovaties en biedt deze ondernemingen vervolgens de mogelijkheid om hun idee te versterken en op te schalen door ze te helpen met kennis, fondsen en connecties. De Loterij wil een courageous donor zijn, want voor verandering is moed nodig. We tonen moed door te handelen buiten de gevestigde kaders, we tonen moed door met oplossingen te komen die nog niet door anderen zijn geprobeerd. HiiL toont moed door nieuwe manieren te ondersteunen van lokale ondernemers om de toegang tot recht voor deze mensen te verbeteren en levert hiermee een bijdrage aan meer rechtvaardige samenlevingen.

- Margriet Schreuders, Hoofd Goede Doelen, Loterie néerlandaise des Codes Postaux

Pôle accélérateurs de Justice : Ukraine

2020 était l'année pilote du pôle de Kiev, même si HiiL travaille en Ukraine depuis 2015. Cela est dû à plusieurs raisons. Premièrement, l'ONG Innovations Juridiques (LiN:GO), l'entité juridique à but non lucratif appartenant au pôle et âgée un an a attiré son premier financement local. La Fondation de la Renaissance Internationale a convenu de soutenir le Programme accélérateur de Justice du pôle. Cela représente un pas crucial en vue d'avoir un modèle plus durable de franchise sociale.

Nous avons également eu le plaisir d'accueillir le Ministère de la Transformation Numérique en tant que partenaire clé dans le Défi de la Justice Innovante de l'année. Par conséquent, nous avons pu apporter un appui à la meilleure start-up ukrainienne de l'année dernière, à savoir AirLaw.pro. Cette start-up a informé plus de 7700 000 personnes à propos de leurs droits et a aidé plus de 150 personnes à régler leurs problèmes judiciaires concernant les vols aériens.

De plus, nous avons sélectionné deux nouvelles équipes incroyables pour l'accélérateur cette année : Lawyerd! et Pravoman. Pravoman est un agent conversationnel à intelligence artificielle qui a déjà aidé plus de 12 000 Ukrainiens grâce à ses consultations gratuites sur plus de 100 sujets quotidiens. D'autre part, Lawyerd! est une plateforme qui confère une protection de droits d'auteur entièrement automatisée en ligne dédiée aux créatifs. Cela ne prend que 5 minutes et ne coûte qu'une fraction des frais d'un avocat régulier. Jusqu'à présent, Lawyerd! a contribué à supprimer au moins 5 000 éléments de contenus sur internet qui enfreignaient les droits d'auteur des personnes. Le pôle a par ailleurs organisé cinq événements de lancement pour les start-ups juridiques et dix autres événements en ligne et hors ligne autour de différents sujets comme le croisement du droit et de la technologie.

Nous avons piloté une étude sur les problèmes juridiques auxquels sont confrontées les PME en partenariat avec le groupe de réflexion local CEDEM et le projet Pravo-Justice appuyé par l'UE. Le rapport a été présenté sous forme de site web: la page d'accueil conviviale est un ensemble de tableaux de bord interactifs et de documents analytiques. Les conclusions appuieront de meilleures solutions novatrices pour les PME, pilier de l'économie ukrainienne, lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes juridiques.

Pôle accélérateurs de Justice : Afrique orientale

En août 2020, nous avons constitué Communitas Limited, l'une des franchises sociales de HiiL, en entité juridique au Kenya. Communitas est une organisation à but non lucratif dédiée à l'identification et à l'appui des meilleurs entrepreneurs en matière de justice en Afrique orientale.

Nous avons organisé ou participé à plusieurs événements cette année. Le Forum annuel Africa Sankalp hébergé par Intellectap en février avait pour thème la mise à l'échelle de l'entrepreneuriat en vue d'atteindre les ODD. L'événement constituait une opportunité unique pour initier une conversation autour de l'ODD 16.3:

Accès à la justice. En mars, HiiL était un partenaire officiel dans le Festival Africa Lawtech. Cet événement a rassemblé des parties prenantes dans les domaines de la justice et de l'entrepreneuriat ainsi que des spécialistes en technologie et des décideurs politiques. Le 27 août 2020, lors de la dixième Journée de la Constitution du Kenya, une Politique de Justice Alternative a été officiellement lancée par l'Honorable Juge en Chef du Kenya David Marga.

Le coup d'envoi suivi par le hackathon ont présenté la contribution de HiiL au renforcement des diverses facettes des innovations en matière de justice par le biais de sa méthode de travail unique.

L'Afrique orientale a lancé son Défi de la Justice Innovante avec le reste des régions en juin. Nous avons reçu 74 soumissions et avons organisé en septembre un camp de formation pour les sept start-ups présélectionnées. A la suite du camp de formation, nous avons organisé fin septembre un événement de lancement que nous avons nommé Voix Populaires: Comblent le Fossé de la Justice. En plus de donner une opportunité aux start-ups pour s'introduire, l'événement a comporté une table ronde rassemblant diverses perspectives concernant l'activisme, l'innovation, la recherche et l'élaboration de politiques comme autant de moyens pour combler le fossé de la justice. En octobre, nous avons choisi quatre start-ups afin qu'elles rejoignent l'Académie.

Nous avons enregistré plusieurs podcasts destinés à sensibiliser les personnes sur les problèmes judiciaires en collaboration avec divers partenaires. Nous avons travaillé avec Metta Nairobi sur deux podcasts ([Startup Lobbying 1](#) et [Startup Lobbying 2](#)) où la discussion était concentrée sur les manières d'impliquer les start-ups dans le processus décisionnel. Nous nous sommes réunis avec [Wakili.sha](#) en juillet et en novembre pour discuter des moyens de créer un environnement propice pour les détenus mineurs et les manières de réformer la justice des mineurs au Kenya. Ces discussions ont mis en lumière les défis auxquels sont confrontés les détenus mineurs en vertu de la loi ainsi que les mesures qui peuvent être prises pour les protéger contre de telles injustices.



NATURE DU PROJET

- Trouver et soutenir les meilleurs innovateurs en matière de justice qui préviennent et règlent les différends découlant des problèmes judiciaires les plus pressants de la région.



RÉSULTATS EN 2020

- Nous avons soutenu 27 innovateurs dans le cadre du Programme accélérateur de Justice de 2019-2020 en versant 245 000 euros de subventions. Nous avons également sélectionné 21 nouveaux innovateurs pour le Programme accélérateur de Justice 2020-2021.
- 14 innovateurs ont participé à l'école d'entrepreneuriat en matière de Justice à La Haye et 18 innovateurs ont lancé leurs innovations au cours du Forum de la Justice Innovante.
- Nous avons continué à développer notre modèle de franchise sociale et avons conclu des contrats de franchise avec les pôles en Ukraine, en Afrique du Sud et au Kenya. Nous avons mis sur pied le pôle accélérateur de justice de la région MENA à Tunis et y avons recruté une équipe locale. Nous avons également continué à travailler avec notre équipe au Nigéria.
- Nous avons jeté les assises du Fonds de la Justice Innovante, un fonds d'investissement à impact social pour les innovations en matière de justice que nous envisageons de lancer en 2021.



PARTENAIRES CONCERNÉS

- Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas
- La Loterie néerlandaise des Codes Postaux
- La Fondation Mott

Les innovateurs s'enthousiasment pour les interventions qui auront lieu lors du Forum de la justice innovante 2020, à La Haye, aux Pays-Bas.



L'ORGANISATION HIIL

Forum sur la Justice innovante 2020

Le fossé de la justice a été défini par des rapports marquants en 2019. La demande de services de justice efficaces est énorme, mais l'investissement dans l'innovation en matière de justice continue d'accuser un certain retard. Lors du Forum sur la Justice innovante tenu les 4 et 5 février, nous avons tenté de trouver des possibilités d'investissement pour combler le fossé de la justice.

Plus de 300 participants du monde entier nous ont rejoints à La Haye pour un échange de connaissances liées à l'augmentation du financement de l'innovation en matière de justice, à la recherche de moyens pratiques pour intégrer l'innovation en matière de justice dans les budgets nationaux et au rôle des secteurs public et privé.

Les temps forts ont compris:

- des présentations de 18 innovations prometteuses dans le domaine de la justice, provenant du monde entier et illustrant le potentiel entrepreneurial dans le développement de solutions de justice axées sur les personnes. Ces présentations ont comporté des services susceptibles de changer les règles du jeu et d'attirer des investissements à grande échelle ;
- l'annonce de l'ambition de HiiL de créer un Fonds de justice innovante, un fonds d'investissement à impact destiné aux start-ups à croissance rapide qui donnent accès à la justice ;
- l'élaboration et la présentation d'un budget de justice axée sur les personnes destiné aux ministères de la Justice ;
- la présentation du rapport Pulse sur le financement de la justice, exposant les recherches de HiiL menées jusqu'à présent et établissant le programme pour l'avenir ;
- des dialogues entre les parties prenantes de haut niveau dans le secteur de la justice, les innovateurs, les investisseurs à impact et les utilisateurs finaux des services de justice.

Voici ce que les participants avaient à dire sur le Forum :

« C'était un formidable Forum. Je suis heureux d'y avoir participé. Je vais transposer certaines des idées du Forum dans mon pays d'origine, le Nigeria ».

« Conversation perspicace, stimulante et suscitant la réflexion. »

« C'était très intéressant et pertinent pour plusieurs sujets touchant à la société et concernant la plupart d'entre nous. »

Photo: Maaïke De Langen, responsable du programme « Justice pour tous » ; Les Pionniers pour des Sociétés Pacifiques, Justes et Inclusives, lors du panel « Une décennie d'action pour la justice pour tous »



L'Académie

L'Académie HiiL est le centre des activités d'apprentissage organisationnel de HiiL. Son objectif est de créer un environnement propice à toutes les expériences afin de contribuer à l'enrichissement de nos connaissances et à l'amélioration de nos méthodes de travail. Ces connaissances ne sont pas statiques mais dynamiques et ont été organisées en modules. L'Académie offre une réflexion honnête et complète sur ce que nous savons - et sur ce que nous ne savons pas encore ou ce sur qui suscite en nous des doutes. Cela représente un moyen de transposer les leçons tirées des projets dans d'autres activités.

Les modules constituent les éléments de base des nouveaux projets et nous aideront à standardiser notre façon de travailler. Tout au long de l'année 2020, nous avons travaillé sur la manière de les intégrer dans les méthodes de travail de HiiL. Le département des Ressources Humaines en a éprouvé certains et a ensuite rapidement incorporé le module de transformation de la justice au sein de son programme d'intégration. Ce module combine l'auto-apprentissage, le travail en équipe et le débat. Après l'avoir suivi, les nouveaux adhérents à l'institut HiiL ont déclaré avoir apprécié la façon dont il les a aidés à aller au cœur même de HiiL. Un total de 50 modules couvrant des éléments spécifiques des sept piliers organisationnels de HiiL a été développé en 2020, et sera introduit et intégré au sein de HiiL en 2021.

Evelien van Hoeve

Assistante de gestion

Je travaille à HiiL depuis mai 2007 en tant qu'assistante de direction et depuis, je ne m'ennuie jamais. J'ose croire qu'il est très difficile de trouver un environnement de travail identique à celui de HiiL, où nous sommes axés sur les personnes - où nous mettons les personnes au centre de tout ce que nous entreprenons, où nous essayons vraiment de mieux les comprendre.



Ressources humaines

L'augmentation du nombre de projets entrepris par HiiL en 2019 et 2020 a entraîné une plus grande expansion de notre personnel, tant au niveau national qu'international. HiiL a travaillé avec des prestataires de services locaux et a assuré l'appui opérationnel et le soutien aux projets ainsi que la capacité de recherche nécessaires aux Pays-Bas.

Au début du deuxième trimestre, la pandémie de Covid-19 nous a obligés à remettre en question nos processus et procédures de Ressources Humaines ainsi que notre approche du devoir de diligence. Elle a entraîné des changements dans notre structure et nos communications en matière de ressources humaines, et a mis davantage l'accent sur les initiatives qui renforcent notre bien-être et notre sentiment d'appartenance. L'une de nos valeurs est « Nous sommes axés sur les personnes » et nous avons relevé le défi d'être axés sur les personnes sans être concrètement présents, l'ensemble de nos opérations s'étant déroulées en ligne afin d'être facilement accessibles. Les autres changements ont consisté en :

- la numérisation de tous les principaux processus RH en employant AFAS InSite en tant que nouveau système de base pour les RH ;
- la transformation d'AFAS InSite en base de données numérique pour toutes les informations (personnelles) de nos employés ;
- la mise en œuvre d'un processus d'intégration pleinement opérationnel ;
- l'organisation d'un programme personnalisé de bien-être en ligne et d'ateliers de groupe animés par des spécialistes ;
- la mise à jour du Manuel de l'Employé en version numérique pour les employés nouveaux et actuels avec tous les processus et les règlements légaux en vigueur et sa préparation pour le lancement.

En addition à nos activités quotidiennes, un projet mené par un spécialiste des ressources humaines a introduit un processus d'évaluation des performances basé sur les compétences à l'échelle de HiiL. Nous avons également créé une vue d'ensemble de tous les postes occupés au sein de HiiL, y compris des descriptions de postes avec les principaux résultats attendus et une fourchette de salaires en fonction de l'échelle de rémunération correspondante.

Le personnel de HiiL a presque doublé en 2020. Au département RH même, le nombre d'employés a augmenté au cours du second semestre afin de continuer à répondre aux besoins de l'organisation en matière de Ressources Humaines. Nous avons recruté un responsable RH/Finances et un conseiller principal RH. Le rôle de responsable des RH a été remplacé par le nouveau rôle de conseiller RH. Grâce à cette expansion, l'équipe dispose désormais de connaissances à la fois généralistes et spécialisées en matière de Ressources Humaines.

Le conseiller RH spécialisé se concentrera sur l'apprentissage et le développement afin de répondre aux besoins et aux désirs de notre jeune personnel hautement qualifié. Un programme-pilote a alloué un budget de développement personnel à tous les employés de HiiL pour l'année 2020. Ceci permet à notre personnel de choisir, grâce à des conseils, leur propre voie de développement et d'élargir leurs connaissances dans les domaines qui les intéressent le plus.

Nous avons également invité les employés et les prestataires de services à plusieurs sessions Insights Discovery. Ces sessions ont permis à chacun(e) de dresser un profil personnel et de découvrir ses préférences en matière de communication et de gestion. Compte tenu de l'utilisation intensive de cette méthode d'évaluation, nous disposons désormais d'un praticien accrédité d'Insights Discovery au sein du département RH de HiiL.

Nous avons clôturé l'année 2020 avec une équipe noyau de 42 employés et 23 prestataires de services aux Pays-Bas, en Colombie, en Ouganda, au Kenya, au Mali, au Nigeria, au Liban et en Tunisie.

En 2021, nous continuerons à développer et à promouvoir les outils et l'expertise en matière de Ressources Humaines, conformément à nos objectifs stratégiques.



TOTAL 2020: 65 HiiLers

42 employés
23 prestataires de service



NOTRE EXPANSION

12 employés embauchés
30% de croissance



SEXE

45 females
20 males



AGE MOYEN : 37,5

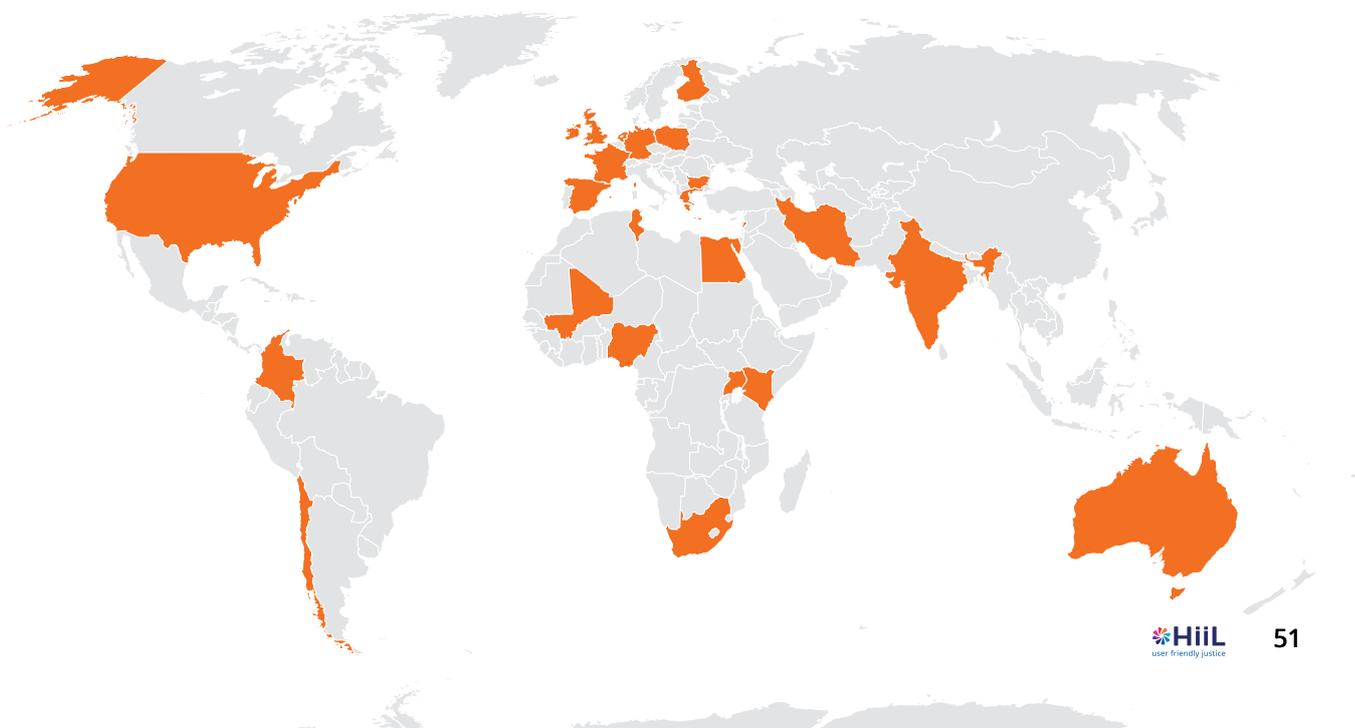
Le personnel de HiiL est
âgé entre 23 et 63 ans



13 prestataires de
services recrutés
32% de croissance

DIVERSITÉ

24 nationalités
(voir la carte)



Communications

L'équipe de communication s'est agrandie en 2020 avec l'arrivée de deux nouveaux membres : un stratège en communications et un chargé de communications numériques. Cela nous a permis de mieux faire connaître le statut de HiiL en tant que marque et organisation, et de garantir une communication plus efficace par le biais des canaux numériques tout en soutenant les projets au cours de toutes les étapes.

Nous avons élaboré un plan de communication stratégique pour la période 2020-2021 qui correspond aux priorités de développement des affaires pour cette même période. Le plan définit quatre tâches :



Connaître nos clients



Renseigner les parties prenantes



Obtenir des fonds



Construire notre réputation

Nous nous efforçons de remplir ces tâches par le biais du « marketing de permission ». « *Le marketing de permission transforme les étrangers en amis et les amis en clients fidèles.* » - Seth Godin. Il vise à délivrer des messages anticipés, personnels et pertinents aux personnes qui les souhaitent réellement.

C'est la prochaine étape logique qui s'ajoutera à ce que HiiL est en train d'effectuer depuis 15 ans. Elle a été modernisée grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la logique communautaire.

Notre approche de la communication utilise les données afin d'atteindre le plus grand nombre possible de parties prenantes et d'optimiser leur engagement avec les ressources dont nous disposons. Nous avons mis à jour, enrichi et activé notre base de données GRC avec les parties prenantes concernées. Nous avons investi dans des outils numériques - tels qu'une campagne stratégique de Google Ads et un site web mis à jour avec des paramètres définis pour compter et comparer les visiteurs - qui nous offriront des informations plus approfondies sur nos publics cibles. En suivant et en analysant nos messages, nous serons en mesure de communiquer plus efficacement.

Nous avons également réalisé des progrès vers une communication plus engageante et plus diversifiée en développant un site web français ainsi que des sites web locaux et des canaux numériques pour les Centres d'accélération de la Justice.

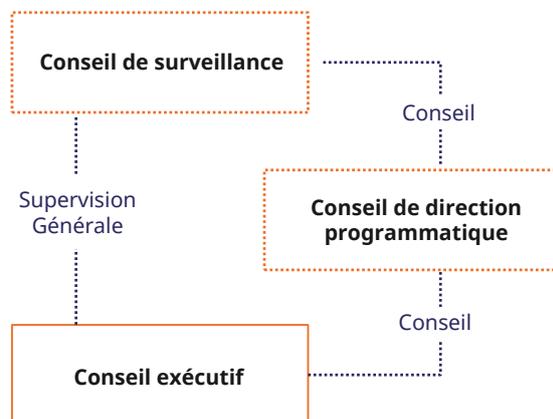
En 2021, nous opérerons dans le cadre de la stratégie de communication modernisée. Afin d'optimiser notre travail, nous mènerons une collaboration plus structurée avec les équipes de développement commercial et de gestion de projet, parallèlement à notre participation déjà étroite à la recherche et au développement dans le domaine de la justice, à l'accélérateur de justice et à la transformation de la justice.

Gouvernance et gestion

Structure

La structure institutionnelle de Hiil a été maintenue comme suit :

- le Conseil de surveillance, qui assure une supervision et des conseils stratégiques globaux. Il approuve également le budget annuel et les comptes annuels de l'année écoulée ;
- le Conseil exécutif, responsable de l'exécution de la stratégie et de la gestion quotidienne. Les deux membres du Conseil exécutif font partie d'une équipe dirigeante composée de quatre personnes qui s'acquittent de cette tâche ;
- le Conseil de direction programmatique, qui fournit des conseils au Conseil de surveillance et au Conseil exécutif sur des questions stratégiques de fond.



La composition de chacun de ces organes est soigneusement équilibrée afin d'assurer la participation des différentes parties prenantes en rapport avec Hiil et de refléter leurs ambitions. Ils représentent les secteurs privé et public, les perspectives internationales et nationales, les académiciens et les avocats en exercice, les différentes régions, ainsi que diverses disciplines concernées.

Conseil de surveillance

En 2020, le Conseil de surveillance était composé des membres suivants :

- M. Jacques Schraven (Président jusqu'au 17 juillet 2020, fin du mandat, non renouvelable)
- M. Haro Schultz van Haegen (Président à partir du 17 juillet 2020)
- M. Peter Jurgens, jusqu'au 17 juillet 2020 - fin du mandat, non renouvelable
- Mme Leoni Cuelenaere
- M. Klaus Rackwitz
- Prof. Dr. Michiel Scheltema
- M. Edmond Wellenstein

Le Conseil de surveillance s'est réuni 4 fois en 2020 afin de discuter de l'avancement des activités de l'organisation.

Des informations détaillées relatives aux membres du Conseil de surveillance sont disponibles sur le [site web de HiiL](#).

Le Conseil exécutif et l'équipe dirigeante

En 2020, le Conseil exécutif était composé de Sam Muller (président) et de Maurits Barendrecht (directeur - Recherche et Développement).

En 2020, l'équipe dirigeante comptait les membres suivants:



Sam Muller
PDG et président



Maurits Barendrecht
Directeur de la Recherche
et du Développement



Britt van der Donk
Directrice de Gestion
de projets



Claudia Heemskerk
Directrice des Services
Communs

L'équipe dirigeante se réunit toutes les trois semaines pour discuter de la gestion quotidienne, des objectifs organisationnels et de la stratégie de HiiL.

Conseil de direction programmatique

En 2020, le Conseil de direction programmatique était composé des membres suivants:

- Prof. Gillian Hadfield (Présidente)
- Mme Giuliana Ortega
- M. Innocent Chukwuma

Le comité de direction programmatique s'est réuni deux fois en 2020.

Partenaires et donateurs

Conformément à notre stratégie, nous avons réussi à diversifier et à accroître notre base de financement en 2020. Nous continuons à travailler à la réalisation d'un plus grand nombre de partenariats pluriannuels à grande échelle, dans les secteurs public et privé. Nous reconnaissons l'importance du rôle que jouent les partenariats dans la réalisation de l'ODD 16.3 et de notre mission. Pour cela, nous tenons à remercier tous les partenaires avec lesquels nous avons travaillé et qui nous ont fait confiance en 2020.



La coopération entre le Ministère de la Justice et Hiil a commencé en 2016 par la réalisation d'une enquête sur les besoins de la Justice et la satisfaction du citoyen à son égard.

Cette étude représente une activité innovatrice qui est venue appuyer les efforts déployés par le Ministère en vue de l'amélioration de ses rapports avec le citoyen et son ouverture à la quête du changement de la perception de la justice par le justiciable surtout en terme de confiance et de satisfaction, et ce en se détachant du cadre habituel et classique dans lequel il se voit et est perçu en tant que fournisseur de services vers un cadre plus respectable en terme d'efficacité dans la facilitation d'accès à la Justice et de qualité des services rendus aux usagers du système judiciaire et pénitentiaire.

Le programme lancé en Juillet 2020 relatif à l' « accélérateur de la Justice en Tunisie et dans la région MENA », visant à repérer les entreprises de Justice innovantes les plus prometteuses et à les aider pour se développer et pouvoir apporter l'impact attendu, représente de son côté un projet innovant car cette plateforme a permis de mettre en place un vrai laboratoire d'innovation dans le domaine de la Justice.

Aussi l'engagement de Hiil dans l'organisation de Forums internationaux permettant l'échange entre les plus hauts responsables de la Justice de plusieurs pays représente une occasion aussi importante qu'enrichissante à notre avis.

Ainsi, le Ministère de la Justice qui apprécie et approuve toutes ces approches efficaces proposées dans le secteur de la Justice, partage avec Hiil cette vision de trouver des solutions innovantes pour arriver à subvenir aux besoins les plus urgents de la Justice et reste ouvert à toute proposition de coopération dans ce domaine.

- Madame Raja Boussema, Directrice de la Coopération Internationale, Ministère de la Justice de Tunisie

Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas (MAE)



Nous sommes reconnaissants de notre partenariat de confiance avec le ministère néerlandais des Affaires étrangères. En 2020, HiiL a lancé une enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice au Burkina Faso et a achevé la collecte de données. Nous avons examiné le terrain pour des dialogues de suivi avec les dirigeants nationaux de la justice et les parties prenantes du secteur local de la justice sur l'élaboration de stratégies d'innovation en matière de justice basées sur les données. Simultanément, nous avons finalisé et lancé une étude sur les besoins et la satisfaction en matière de justice en Éthiopie.

Nous avons également repéré, formé et aidé au développement de 27 entrepreneurs de la justice en provenance d'Afrique de l'Ouest et de l'Est (Nigéria, Bénin, Ghana, Sénégal, Kenya, Rwanda et Tanzanie) et de la région MENA (Liban, Maroc et Tunisie). Nous avons poursuivi le développement de pôles régionaux d'innovation en matière de justice (Justice Innovation Hubs) à Nairobi (Afrique de l'Est) et à Lagos (Afrique de l'Ouest / Sahel) et préparé la mise en place d'un troisième pôle à Tunis (région MENA).

Enfin, nous avons jeté les bases des processus d'innovation de la justice au Mali et préparé deux consultations ministérielles régionales consacrées au Sahel et à la région MENA.

Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI)



En partenariat avec l'ambassade de Suède en Ouganda, HiiL met en œuvre un programme de trois ans (2017-2020) destiné à soutenir la conception et la mise en œuvre de solutions innovantes aux problèmes de justice. Le programme d'innovation de la justice en Ouganda (Justice Innovation Uganda) vise à permettre à davantage de personnes en Ouganda, en particulier les plus vulnérables, d'être habilitées à résoudre leurs problèmes de justice les plus urgents de manière plus équitable et plus efficace. En 2020, nous nous sommes concentrés sur une diffusion efficace, le renforcement des capacités locales et le renforcement des réseaux avec les parties prenantes et les institutions à travers l'Ouganda.

Nos activités de projet sont presque achevées, avec une deuxième enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice, trois études de données ciblées et un tableau de bord de la justice en Ouganda, la mise en œuvre du catalogue de justice familiale et des meilleures pratiques en matière de justice familiale, ainsi qu'un soutien à la résilience des entreprises pour 10 de nos innovateurs en matière de justice. Nous avons également poursuivi notre implication avec les dirigeants de la justice ougandaise et promu «The Justice Leaders» (Les dirigeants de la justice), le documentaire sur l'accès à la justice en Ouganda. Avec le soutien de l'ambassade de Suède, nous continuerons notre soutien au mouvement pour la justice axée sur les personnes en Ouganda en 2021 avec notre programme « Innovation de la justice en cas de pandémie ».

Banque mondiale



En collaboration avec la Banque mondiale, HiiL a lancé une étude sur la relation entre la pauvreté, l'inégalité et les besoins en matière de justice. Pour ce projet de recherche, les données de l'enquête HiiL de 14 pays seront exploitées. Les données ont été recueillies entre 2013 et 2019 grâce à l'application de l'enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement - GIZ)



Avec le soutien de la GIZ, nous avons lancé un projet de recherche relatif à l'efficacité des technologies numériques pour résoudre et prévenir les conflits juridiques dans les pays en développement. Quel travail et pour quelle raison? Sont-ils dirigés et mis en œuvre par le gouvernement ou opèrent-ils principalement dans des sphères privées? Quels sont les principaux modèles et sources de financement sous-jacents? Cette étude fournira un aperçu comparatif de l'innovation de la justice dans le développement international.

Délégation de l'Union européenne en Syrie



Avec le soutien financier de l'UE, HiiL, en collaboration avec Reos Partners, a aidé les Syriens à développer des innovations judiciaires conviviales qui aident les Syriens à faire face à un certain nombre de leurs problèmes juridiques les plus urgents. En 2020, HiiL a facilité un processus d'innovation multipartite et local autour de deux objectifs : « Un accès sûr et efficace pour les Syriens aux documents personnels », ainsi que « la réduction de la violence et de la discrimination à l'égard des femmes ». Nous avons également géré un portefeuille de sous-subsidies aux organisations de justice locales qui répondent directement aux besoins de justice des Syriens dans les zones difficiles d'accès. HiiL a continué à travailler avec une équipe locale de gestion de projet à Beyrouth.

L'Académie de Nuremberg



Après avoir mené à bien une étude de faisabilité sur le suivi de la qualité de la justice pénale internationale telle que délivrée par les tribunaux de La Haye et des mécanismes similaires, HiiL et l'Académie de Nuremberg ont poursuivi leur partenariat sur les critères de Nuremberg en 2020. L'expérience acquise en matière de points de référence dans d'autres domaines, tels que la santé publique et le changement climatique, a montré que la simple existence de données et de points de référence avait souvent un puissant effet transformateur dans un domaine précis. De nombreux systèmes de surveillance existent désormais dans le domaine de la justice, s'appuyant sur un large éventail de méthodes de collecte de données. Les critères de Nuremberg pourraient devenir un système d'indicateurs conçus pour mesurer l'efficacité de la réponse apportée par de multiples acteurs dans la lutte contre les crimes internationaux. En 2020, nous avons commencé à examiner la faisabilité opérationnelle d'un tel système.

Programme des Nations-Unies pour le développement au Soudan du Sud (PNUD)



En 2020, HiiL a conclu un partenariat avec le PNUD au Soudan du Sud dans le but de réaliser une évaluation des besoins et des lacunes en termes de capacités en matière de justice dans dix États du Soudan du Sud. Grâce à notre outil visant à évaluer les besoins et la satisfaction en termes de justice (JNS), nous collecterons des preuves en utilisant une approche à méthodes mixtes : recherche documentaire, entrevues qualitatives avec des dirigeants de la justice, groupes de discussion qualitatifs avec des fournisseurs et des utilisateurs de la justice à travers le pays, et une enquête de satisfaction JNS. Les résultats alimenteront une première série de dialogues de haut niveau entre les dirigeants de la justice.

Loterie néerlandaise des Codes Postaux



En 2019, nous sommes devenus de fiers partenaires de la Loterie néerlandaise des Codes Postaux (Nationale Postcode Loterij), l'une des plus grandes loteries de bienfaisance au monde et l'une des plus grandes loteries au monde. La Loterie néerlandaise des Codes Postaux soutient désormais notre travail en Afrique australe à travers une contribution d'un million d'euros. Grâce à notre partenariat, nous continuons à détecter et à soutenir les meilleures innovations en matière de justice dans la région de l'Afrique australe et à les accélérer afin qu'elles puissent permettre à des millions de personnes d'accéder à la justice. Dans les prochaines années, nous nous concentrerons sur le développement du pôle permanent d'innovation en matière de justice (Justice Innovation Hub) pour l'Afrique australe, géré par notre équipe locale à Johannesburg. Ce centre local soutiendra de nombreuses autres innovations en matière de justice et, par conséquent, exercera un plus grand impact social.

Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR)



En 2019, HiIL a établi un partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans le but de collecter et d'analyser des données sur les besoins en matière de justice des réfugiés, des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDIP), des apatrides et des populations locales d'accueil. HiIL a appliqué la méthodologie des besoins et de la satisfaction en matière de justice (Justice Needs and Satisfaction methodology) et a réalisé une étude sur les besoins en matière de justice des réfugiés et des communautés d'accueil en Éthiopie. Les conclusions constitueront une partie intégrante d'efforts plus étendus visant à rehausser le profil de la justice dans le renforcement de l'autosuffisance et la création de solutions durables au déplacement.

Une deuxième étude examinant les besoins de justice des personnes déplacées dans des camps spécifiques au Burkina Faso a été lancée au quatrième trimestre de 2020, avec un lancement prévu pour le deuxième trimestre 2021. Il est prévu d'étendre le partenariat avec une enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice dans un pays tiers, qui débutera au quatrième trimestre 2021.

Eric Kariuki

Chef de la section d'accélération de la justice pour l'Afrique de l'Est

Nous vivons dans un monde où les besoins sont immenses et les inégalités de plus en plus marquées. L'accès à la justice est la clé de la résolution de bon nombre de ces problèmes. Par conséquent, il est important d'innover, de transformer et de réformer la façon dont la justice fonctionne pour tous. HiIL offre une opportunité de changer ce paradigme en considérant les solutions de justice comme un élément clé pour la croissance et le développement socio-économiques en Afrique et ailleurs.



Fondation Mott



La Fondation Mott a octroyé à HiiL en 2020 une subvention à but général pour soutenir ses activités. Cela comprenait un soutien à un pôle d'innovation en Ukraine, identifiant et incubant des innovations prometteuses en matière de justice. L'accord de franchise a été signé par le pôle ukrainien, qui fonctionne désormais comme une entité indépendante. L'Ukraine est l'un des premiers pôles à adopter cette nouvelle façon de travailler et servira d'exemple clé pour aller de l'avant alors que l'accélérateur de justice se dirige vers des entités locales financièrement viables.

En outre, la fondation MoTT a également apporté son soutien au Fonds d'urgence pour la justice en temps de COVID, au sein duquel les anciens de l'accélérateur de Justice de HiiL assurent des formations et des subventions dans le but de garantir la continuité des activités. Le fonds vise à former une bouée de sauvetage vitale pour les startups qui affrontent les défis d'un contexte post COVID.

Enfin, le MoTT a financé une étude sur les besoins de justice des petites et moyennes entreprises que HiiL a réalisée en collaboration avec des acteurs locaux en Ukraine. L'étude, finalisée à la fin de l'année 2020, fait suite aux conclusions de l'enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice en Ukraine. Cette enquête a identifié les petites et moyennes entreprises à la fois comme une lacune critique dans les données et l'un des besoins les plus pressants.

Conseil municipal de La Haye



En collaboration avec la ville de La Haye, nous avons développé un outil spécifique dans le cadre de l'estimation des besoins et de la satisfaction des citoyens en matière de justice à La Haye afin de cartographier les problèmes de justice des citoyens de la ville. Nous avons organisé des groupes de discussion avec des personnes à faible revenu, des titulaires de statut et des femmes au sein de ces groupes - dans le but de comprendre les problèmes des groupes les plus vulnérables de la ville, et collecté des données quantitatives sur les problèmes de justice les plus urgents des individus. Parallèlement à ces efforts, nous avons entamé une analyse des parties prenantes d'autres organisations à La Haye qui élaborent des solutions pour l'accès à la justice. Au cours de l'année, la coopération s'est intensifiée et a débouché sur un partenariat solide pour le Forum Hill sur la Justice Innovante 2021.

Centre de coopération internationale, Université de New York



Le PDG de HiiL a co-écrit une série d'exposés, la Justice au cours d'une pandémie (Justice in a Pandemic), décrivant l'impact de la COVID-19 sur les systèmes judiciaires du monde entier et sur l'importance des systèmes judiciaires pour une intervention appropriée. Cette initiative a été menée par les Pionniers pour des Sociétés Pacifiques, Justes et Inclusives (Pathfinders for Peaceful, Justice and Inclusive Societies), un groupe de 38 États membres, des organisations internationales et d'autres partenaires engagés à accélérer la réalisation de l'ODD16. The Pathfinders est hébergé par le Centre sur la coopération internationale (CIC) de l'Université de New York (NYU).

Institut pour le progrès du système juridique américain (IAALS)



HiiL a terminé la collecte de données et se trouve à la dernière étape de l'analyse pour une enquête sur les besoins et la satisfaction en matière de justice aux États-Unis. L'objectif de ce partenariat est de développer une compréhension des tendances générales aux États-Unis et d'identifier en détail les besoins juridiques des citoyens américains. Cela servira de base pour l'élaboration d'une approche plus empirique de la réforme du système juridique du pays. Les résultats devraient être lancés au premier trimestre 2021.

Clifford Chance



Lors de la semaine de l'Assemblée générale des Nations unies en septembre, HiiL et Clifford Chance ont annoncé la conclusion d'un partenariat mondial pluriannuel visant à promouvoir l'égalité d'accès à la justice pour tous, conformément à l'objectif de développement durable 16.3, en se concentrant sur l'Afrique. Le partenariat s'appuie sur la nouvelle vision de la réalisation de l'ODD16.3 énoncée par le groupe de travail sur la justice dans son rapport de juillet 2019 et dans la déclaration de La Haye sur l'accès à la justice. En 2020, nous avons poursuivi notre partenariat et CC a soutenu HiiL avec une expertise juridique autour de l'Accord de Franchise Sociale et la conception de la structure du fonds de la justice innovante. Nous avons également examiné la possibilité d'une collaboration entre le projet quinquennal Cornerstone de Clifford Chance au Rwanda et l'accélérateur de justice de HiiL. Avec cette collaboration, nous visons à améliorer les moyens de subsistance des personnes privées de leurs droits en soutenant la croissance et l'impact des startups de justice qui permettent aux gens de prévenir ou de résoudre leurs problèmes de justice.



L'accès à la justice est l'un des piliers de notre travail en affaires communautaires et bénévoles. Dans cette optique, Clifford Chance et HiiL ont lancé en 2019 un partenariat mondial pour promouvoir l'accessibilité de l'état de droit au niveau international, conformément à l'objectif de développement durable 16.3. Nous apprécions beaucoup ce partenariat avec HiiL et sommes impressionnés par le travail incroyable accompli par HiiL pour soutenir l'accès à la justice. Par exemple, le soutien dans des pays comme l'Ouganda et le Nigeria indique de bons résultats. Depuis la recherche sur les besoins en matière de justice à l'organisation du Défi de la Justice Innovante et à l'orientation des entrepreneurs en matière de justice jusqu'au lancement des pôles de Transformation : tout vise à permettre le meilleur accès à la justice pour tous. Cela prouve le pouvoir de l'innovation dans l'accès à la justice.

- Jeroen Ouwehand, associé principal mondial, Clifford Chance

Commerces électroniques

HiiL et les détaillants en ligne néerlandais ont lancé un projet enquêtant sur l'innovation des conditions d'emploi du commerce électronique aux Pays-Bas. Cela inclut l'amélioration de la réceptivité de ces méthodes innovantes par le système juridique néerlandais.

Justice42

Justice42

HiiL est actionnaire minoritaire de Justice42. Justice42 SARL a été fondée en 2017. Elle est fondée sur la preuve que le simple fait de soutenir et d'encourager les gens à résoudre eux-mêmes les conflits à un stade précoce peut prévenir leur aggravation. La technologie joue un rôle important dans le renforcement de l'autonomie et de la confiance.

S'appuyant sur les leçons tirées de «Rechtwijzer» de HiiL, une nouvelle plateforme sophistiquée de résolution des litiges en ligne a été créée, nommée « Uitelkaar.nl ». Elle aide les couples qui se séparent à avoir un dialogue structuré sur le divorce et les accords parentaux, puis à permettre que ces accords soient formalisés devant le tribunal.

Tim Verheij

Conseiller dans le secteur de la justice, Recherche et développement en matière de justice

Je viens d'une famille de médecins et de chercheurs en médecine. Je suis donc le seul à m'être spécialisé dans le domaine de la justice. Je constate les similitudes entre les deux secteurs. Nous pouvons apprendre beaucoup les uns des autres. Ma mission personnelle est de faire en sorte que la justice soit fondée sur des preuves, afin que chacun puisse bénéficier de la meilleure assistance possible en matière de justice. Mon travail à HiiL me permet justement d'y contribuer.



FINANCE ET ADMINISTRATION

Rapport du Comité

Politique et gestion des risques

HiiL évolue dans un environnement dynamique et innovant. Les risques associés à notre travail s'étendent du travail sur le terrain dans les États fragiles à divers engagements avec les fournisseurs, les donateurs et les employés. Dans le but d'atténuer les risques potentiels associés à ces travaux, nous avons instauré un certain nombre de sauvegardes.

Nous nous appuyons sur des contrôles stricts afin d'éviter les conflits d'intérêts potentiels et de demeurer transparents. Ces contrôles se trouvent dans les statuts, le code de conduite et la gouvernance de l'organisation.

De plus, HiiL dispose d'un plan stratégique ambitieux et d'un personnel engagé dans la mise en œuvre de ce plan. Cependant, cela pourrait entraîner une pression de travail excessive sur nos effectifs. Pour éviter cela, nous nous efforçons de créer un environnement de travail dans lequel la main-d'œuvre peut exceller, où les progrès vers les objectifs sont régulièrement réexaminés et où les plans sont modifiés s'ils s'avèrent irréalistes dans la pratique.

HiiL effectue un suivi mensuel de son budget, de ses prévisions et de sa projection de trésorerie sur 18 mois. Nous gérons activement nos programmes futurs et actuels afin d'assurer la continuité à long terme en vue d'atteindre nos objectifs. Cette planification financière structurée garantit des opérations saines - un processus fondamental eu égard à cette période économiquement difficile.

Les risques liés au programme et au projet de HiiL peuvent également être importants. Nous considérons tous les risques avant de nous engager dans de (nouveaux) programmes. Notre approche vise à sensibiliser aux risques potentiels et à en discuter de manière responsable avec les officiels et le personnel concernés. A cet effet, nous tenons un registre des risques régulièrement actualisé et adressé annuellement lors du conseil de surveillance.

Concernant les activités internationales que nous exerçons, HiiL traite dans plusieurs devises. Notre risque de change concerne en grande partie les transactions en dollars américains. Cependant, ces risques ne sont pas proportionnels à la mise en place d'un mécanisme de couverture au sein de notre organisation. Nous enregistrons tous les taux de change à la date d'exécution. En 2020, nous avons été confrontés à l'effet de l'intérêt négatif aux Pays-Bas. Actuellement, nous étudions les possibilités d'atténuer les intérêts bancaires négatifs.

HiiL ne dispose pas de risques de crédit significatifs. Les créances sont principalement liées à des subventions d'institutions publiques et privées solides.

Plus généralement, les risques sont rapidement discutés au cours des réunions de l'équipe de direction, où des mesures pour faire face aux risques globaux sont prises rapidement et au besoin. Une fois par an, le Conseil de Surveillance et la Direction Générale évaluent les risques globaux et ajustent les réponses si nécessaire.

Soutien organisationnel et administratif

En 2020, nous avons continué à travailler avec un support administratif externe (pour notre comptabilité) et un contrôleur financier interne pour le suivi quotidien des processus et procédures opérationnels, de la trésorerie, des réglementations fiscales et financières et de la conformité.

En 2018, HiiL a conclu qu'un investissement dans l'infrastructure informatique était nécessaire pour la croissance future. Suivant la définition des termes de référence, HiiL a entamé une collaboration avec un partenaire externe pour la mise en œuvre. Un modèle a été sélectionné avec différents outils permettant à HiiL de travailler indépendamment du temps et du lieu et de faciliter les communications quel que soit l'endroit.

Ce modèle évite de limiter HiiL à un ou deux systèmes plus grands et maintient la flexibilité nécessaire dans un monde et un paysage informatique en évolution permanente. En 2020, nous avons finalisé la mise en œuvre et repris la maintenance de la plupart des systèmes informatiques en interne. En 2021, les dernières parties principalement axées sur la sécurité seront déployées. D'autres investissements seront effectués pour augmenter la capacité de croissance future de l'organisation.

Situation financière et liquidité

La situation financière de HiiL est saine. Le ratio de solvabilité (total des réserves divisé par le total du passif) au 31 décembre 2020 est de 27% (Contre 19% en 2019). Le ratio actuel (actifs courants divisés par le total des dettes) est de 1,35 (Contre 1,21 en 2019). Cela indique la capacité de l'organisation à respecter ses obligations à court et à long terme.

La gestion du capital est prudente. La trésorerie et les équivalents de trésorerie reçus à l'avance en 2019 ont été en partie utilisés pour couvrir les programmes en cours chez HiiL en 2020 et ont été réduits à 6,631 millions d'euros (Contre 9,959 millions d'euros en 2019). La position de liquidité actuelle est durable.

HiiL évolue dans un contexte fluide, 2020 ayant été une année extrêmement difficile. Pourtant, nous avons prouvé l'année dernière la capacité de HiiL à créer une situation financière saine et une position de liquidité solide.

Depuis avril 2020, nous sommes confrontés à des charges d'intérêts négatives. Notre banque a imposé des frais de 0,5% sur une liquidité positive de 2 500 000 euros. Cela s'est traduit par un paiement d'intérêts de 17 443 euros. Une partie de cette dépense a été récupérée par le biais de nos partenaires. En 2021, nous étudierons davantage toutes les possibilités d'atténuer ces coûts d'intérêt négatifs.

Réserve de prévoyance

La réserve de prévoyance est conçue pour créer un coussin financier. Cela garantit le fonctionnement sans revenus de HiIL pendant plusieurs mois en cas de suspension immédiate des activités. En outre, la réserve de prévoyance est conçue pour couvrir les coûts au cas où la dissolution de l'organisation serait forcée. En juillet 2020, le Conseil de Surveillance a pris la décision de fixer la réserve de prévoyance à 1 800 millions d'euros.

Autre réserve

L'autre réserve contient l'affectation des résultats nets cumulés. Au 31 décembre 2020, la réserve s'élève à moins 118 euros (Contre 15 844 euros en positif en 2019).

Réserve désignée

En 2017, HiIL a participé à la société J42 et au 31 décembre 2020, la réserve désignée s'élève à 82 703 euros (Contre 151 837 euros en 2019). Cette réserve est égale au solde de la valeur investie en J42.

Budget

Les recettes budgétisées pour 2020 s'élevaient à 8,836 millions d'euros. Avec l'impact de la COVID-19, l'estimation budgétaire a été révisée pour mieux refléter cette nouvelle réalité. Le chiffre d'affaires révisé estimé s'élevait à 7,467 millions d'euros et nous avons réalisé 7,352 millions d'euros. Nos coûts commerciaux et opérationnels ont été budgétisés à 8,768 millions d'euros avec un résultat opérationnel et net de 67 739 euros. Nous avons réalisé des coûts opérationnels de 4,246 millions d'euros et un résultat opérationnel de 16 948 euros. Après déduction de nos frais financiers tels que les frais bancaires, le taux de change et les frais d'intérêts, et du résultat de participation, nous avons réalisé un résultat net négatif de 84 641 euros.

Pour 2021, nous avons un budget approuvé avec un chiffre d'affaires net de 4,919 millions d'euros. Les frais de personnel devraient s'élever à 3 919 millions d'euros, les coûts matériels sont budgétisés à 983,50 millions d'euros, ce qui entraîne un résultat opérationnel de 16,96 millions d'euros.

En raison de la Covid-19, nous n'avons pas été en mesure d'exécuter les programmes de la même manière ou dans toute la mesure du possible. Cela a entraîné une baisse des revenus et, comme effet immédiat, un résultat net inférieur tel que budgété.

Revenus

Les revenus ont augmenté de 15,40% par rapport à 2019. Vous trouverez ci-dessous un aperçu détaillé des revenus par partenaire de financement. Les revenus avec des partenaires inférieurs à 40 000 euros sont répertoriés sous «Autres partenaires».

DONS	2020	%	2019	%
Ambassade des Pays-Bas au Mali	0	0%	90,000	1%
Loterie néerlandaise des Codes Postaux	301,440	4%	312,266	5%
Union Européenne	921,005	13%	360,053	6%
Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement	0	0%	248,466	4%
Ministère néerlandais des Affaires étrangères	4,288,615	58%	3,946,209	62%
Municipalité de la Haye	102,273	1%	44,600	1%
Fondation privée	349,869	5%	93,674	1%
Agence suédoise de coopération internationale au développement	640,917	9%	952,313	15%
IAALS	111,264	2%	0	0%
Fondation Mott	160,724	2%	0	0%
Banque Mondiale	60,308	1%	0	0%
Programme des Nations-Unies pour le développement	0	0%	70,297	1%
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	306,203	4%	0	0%
Université de New York (Centre de coopération internationale)	1,350	0%	43,776	1%
Autres partenaires	107,648	1%	208,723	3%
	<u>7,351,615</u>	<u>100%</u>	<u>6,370,378</u>	<u>100%</u>

Coûts opérationnels

Nous avons étroitement surveillé nos coûts des ventes, ainsi que nos autres coûts opérationnels. Nous avons réalisé un coût des ventes de 3,089 millions d'euros (Contre 2,945 millions d'euros en 2019) où le budget initial était de 3,961 millions d'euros et l'estimation révisée de 3,352 millions d'euros. Ceci est en relation directe avec les revenus.

Les autres coûts opérationnels s'élèvent à 4,246 millions d'euros (2019 : 3,090 millions d'euros), ce qui est inférieur aux 4,807 millions d'euros budgétisés du budget initial et légèrement supérieur à l'estimation révisée de 4,170 millions d'euros.

En moyenne, nous avons évolué avec nos salariés de 29,1 ETP en 2019 à 40,4 ETP en 2020. Nos frais de personnel en 2020 s'élevaient à 3,529 millions d'euros, soit une augmentation de 33,18% par rapport à 2019 (2,649 millions d'euros). Nous prévoyons de ressentir les effets de cet investissement en 2021.

Recettes nettes

Le revenu net a augmenté de 24,45% par rapport à 2019 (4,263 millions d'euros en 2020 et 3,425 millions d'euros en 2019). Les revenus nets couvraient entièrement les coûts opérationnels (y compris entre autres les frais de personnel et les coûts de matériel).

Résultat

Malgré les défis économiques et opérationnels causés par la pandémie, nous avons réussi à maintenir le résultat opérationnel positif. Le résultat opérationnel que nous avons réalisé est de 16 948 euros (335 148 euros en 2019). Notre résultat opérationnel, qui est notre résultat avant frais financiers et résultat de participation, indique que nos processus primaires présentent une base solide pour gérer la croissance future, comme indiqué dans notre plan de travail et notre budget pour l'année 2021. Cependant, nous continuons à suivre de près nos dépenses afin de maintenir les coûts opérationnels de base en ligne avec l'évaluation de notre revenu brut dans les années à venir.

Sam Muller
14.04.2021

Maurits Barendrecht
14.04.2021

A. Bilan financier

<u>Réf.:</u>	<u>31-12-2020</u>		<u>31-12-2019</u>	
	€	€	€	€
ACTIFS				
1. Actifs non courants				
- Logement	0		0	
- Automatisation	<u>17,268</u>		<u>15,777</u>	
		17,268		15,777
2. Immobilisations financières		82,953		152,087
Actifs courants				
3. - Créances	202,109		428,263	
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	<u>6,631,156</u>		<u>9,959,100</u>	
4.		<u>6,833,265</u>		<u>10,387,363</u>
Actifs totaux		<u><u>6,933,487</u></u>		<u><u>10,555,227</u></u>
PASSIFS				
Réserves				
5a. - Réserve désignée	82,703		151,837	
5b. - Réserve de prévoyance	1,800,000		1,800,000	
5c. - Autre réserve	<u>-118</u>		<u>15,844</u>	
		1,882,585		1,967,681
Dettes				
6. - Dettes à court terme		<u>5,050,902</u>		<u>8,587,546</u>
Passifs totaux		<u><u>6,933,487</u></u>		<u><u>10,555,227</u></u>

B. Compte de résultats

<u>Réf.</u>	<u>Concrétisation 2020</u>	<u>Budget 2020</u>	<u>Concrétisation 2019</u>
	€	€	€
<u>Revenu</u>			
Recettes	7,351,615	8,835,580	6,370,379
Frais de ventes	<u>-3,088,988</u>	<u>-3,960,700</u>	<u>-2,945,329</u>
Recettes	<u>4,262,627</u>	<u>4,874,880</u>	<u>3,425,050</u>
<u>Frais</u>			
7. Frais de personnels	3,529,245	3,857,141	2,649,960
Coûts des matériaux	<u>716,434</u>	<u>950,000</u>	<u>439,942</u>
Frais totaux	<u>4,245,679</u>	<u>4,807,141</u>	<u>3,089,902</u>
Résultat d'exploitation	16,948	67,739	335,148
9. Revenus et frais financiers	<u>-32,910</u>	<u>0</u>	<u>-7,593</u>
Résultat net de la participation aux résultats	-15,962	67,739	327,555
Participation aux résultats	<u>-68,679</u>	<u>0</u>	<u>-97,663</u>
Résultat net	<u>-84,641</u>	<u>67,739</u>	<u>229,892</u>
<u>Attribution</u>			
Réserve désignée	-68,679	0	-95,374
Réserve de prévoyance			309,422
Autre réserve	<u>-15,962</u>	<u>67,739</u>	<u>15,844</u>
Résultat net	<u>-84,641</u>	<u>67,739</u>	<u>229,892</u>

C. Spécification des revenus

	2020	%	2019	%
Ambassade des Pays-Bas au Mali	0	0%	90,000	1%
Loterie néerlandaise des Codes Postaux	301,440	4%	312,266	5%
Union Européenne	921,005	13%	360,053	6%
Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement	0	0%	248,466	4%
Ministère néerlandais des Affaires étrangères	4,288,615	58%	3,946,209	62%
Municipalité de la Haye	102,273	1%	44,600	1%
Fondation privée	349,869	5%	93,674	1%
Agence suédoise de coopération internationale au développement	640,917	9%	952,313	15%
IAALS	111,264	2%	0	0%
Fondation Mott	160,724	2%	0	0%
Banque Mondiale	60,308	1%	0	0%
Programme des Nations-Unies pour le développement	0	0%	70,297	1%
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	306,203	4%	0	0%
Université de New York (Centre de coopération internationale)	1,350	0%	43,776	1%
Autres partenaires	107,648	1%	208,723	3%
	7,351,615	100%	6,370,378	100%

Le montant sur la ligne Autres partenaires correspond aux partenaires ayant contribué moins de 40.000

D. Notes explicatives sur les comptes annuels

HiiL

HiiL a été créé en 2005 en tant qu'Institut de La Haye pour l'internationalisation du droit.

Une fondation avec le soutien financier du gouvernement néerlandais et de l'Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique. L'objectif : mieux comprendre les profondes mutations qui se produisent dans l'environnement dans lequel opèrent les systèmes juridiques et, sur cette base, contribuer concrètement à les adapter au monde contemporain. L'une des tendances clés sur lesquelles nous nous sommes concentrés dès le départ était l'internationalisation : la connexion transnationale accrue entre les systèmes juridiques, soit directement, soit par le biais d'organisations internationales.

Nous sommes passés à partir de 2012 à l'entreprise sociale que nous sommes aujourd'hui. Nous avons de ce fait décidé de modifier un terme dans notre nom : L'Institut de La Haye pour l'innovation du droit. En utilisant la base de connaissances constituée, l'accent est mis sur l'impact et l'aide aux clients pour concevoir et mettre en œuvre des parcours de justice qui fonctionnent au 21e siècle et qui sont centrés sur l'utilisateur, accessibles, efficaces et fondés sur des modèles de financement durables.

Notre bureau est situé au Fluwelen Burgwal 58 à La Haye. Nous sommes enregistrés auprès de la Chambre de Commerce de La Haye sous le numéro 27290536.

L'administration fiscale et douanière néerlandaise nous a désigné en tant qu'« organisation d'intérêt public » (Algemeen Nut Beogende Instelling, ANBI), ce qui signifie que les dons à notre profit sont exonérés des droits de donation et des droits de succession (dans les limites légales).

Participation

HiiL participe à J42 par le biais de 250 actions ordinaires contre paiement par HiiL de la valeur nominale de ces actions, d'une prime d'émission, contre un apport en nature par HiiL consistant en la mise à disposition de J42 de certaines propriétés intellectuelles, savoir-faire et droits de propriété intellectuelle connexes nécessaires ou utiles pour la plateforme de J42 au sens le plus large du terme. En plus des actions, et dès lors que son exercice sera rentable, J42 paiera à HiiL des frais de dossier de 3% sur sa marge (frais d'admission + d'examen moins les coûts externes associés).

Il a été convenu que HiiL accorde à J42 une licence mondiale perpétuelle et libre de droits - avec le droit de concéder des sous-licences aux filiales et/ou sociétés affiliées de J42 pour utiliser, commercialiser, exploiter, développer davantage, augmenter et modifier autrement tout concept et tout autre résultat de travaux élaborés en lien avec la plateforme ou qui seront développés après la date de clôture de ces derniers (collectivement « IP »), ainsi que les DPI connexes, acceptés par J42. La licence concerne exclusivement les Pays-Bas et le divorce.

HiiL n'est pas obligé de participer aux futures levées de fonds ou de financer les pertes de J42, le cas échéant, HiiL est conscient que cela peut avoir des conséquences sur le pourcentage des actions détenues par HiiL.

HiiL obtient au 31 décembre 2020, 250 actions sur 1 093 actions placées, soit 22,87% des actions placées. À l'avenir, ce pourcentage pourrait diminuer, comme mentionné dans le paragraphe ci-dessus.

Au cours de l'année 2020, J42 a réalisé une perte de 281 945 €. Les capitaux propres au 31 décembre 2020 de J42 s'élevaient à 362 669 € et ce montant multiplié par la participation

de 22,87 % que HiiL obtient donne une valeur de la participation de J42 à 82 703 €.

Les 82 953 € sont indiqués dans les capitaux propres et sont reflétés comme « Réserve désignée » (en néerlandais : Bestemmingsreserve). La réserve désignée est uniquement liée à la participation à J42.

Approbation et adoption des bilans financiers 2020

Le Conseil de Surveillance a arrêté le rapport annuel et les comptes 2020 de l'Institution lors de la réunion du Conseil de Surveillance, tenue le 30 avril 2021, y compris l'affectation du résultat, tel que présenté au compte de résultat. Conformément à l'article 11 (1) (d) des statuts de HiiL, le Conseil exécutif prépare et, sous réserve de l'approbation du Conseil de surveillance, adopte le rapport annuel et les comptes annuels 2020.

Événements post-bilan

Il ne s'est produit aucun événement important après la date de clôture qui aurait une incidence importante sur les états financiers.

Principes comptables

Les principales politiques comptables appliquées dans la préparation de ces états financiers consolidés

Informations générales

Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement acceptés aux Pays-Bas (Directive 640 du Conseil néerlandais des normes comptables - Dutch Accounting Standards Board, la directive pour les organisations à but non lucratif).

Le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie comportent des références aux notes.

Continuité d'exploitation

Les politiques comptables dans les états financiers sont fondées sur l'hypothèse que nous serons en mesure de poursuivre notre exploitation.

Chiffres comparatifs

Les politiques comptables sont conformes à celles utilisées l'année précédente.

Politiques comptables pour le bilan

En général, les actifs et passifs sont évalués aux montants auxquels ils ont été acquis ou encourus, ou à leur valeur actuelle. Sauf indication contraire, ils sont comptabilisés pour les montants auxquels ils ont été acquis ou encourus.

Les immobilisations sont évaluées à leur prix d'achat avec déduction des amortissements linéaires en fonction de la durée de vie économique estimée. Les investissements inférieurs à 500 € ne sont pas capitalisés. La durée de vie économique estimée des logements, des automatisations et autres équipements et mobiliers est fixée à cinq ans. L'amortissement des investissements s'effectue au prorata.

Les créances sont comptabilisées à la juste valeur. Si le paiement de la créance est différé dans le cadre d'un délai de paiement prolongé, la juste valeur est évaluée sur la base de la valeur actualisée des revenus attendus. Les gains d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'une créance est irrécouvrable, elle est amortie sur la provision pour créances irrécouvrables.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les soldes bancaires. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à leur valeur nominale.

La réserve de prévoyance permet de garantir que nous pouvons poursuivre ses activités et faire face à ses obligations. La réserve de continuité par date de bilan est suffisante à ces fins.

La réserve désignée est uniquement liée à la participation à J42.

Les dettes à court terme, comptes de régularisation et revenus différés concernent des catégories dont la durée résiduelle est inférieure à un an.

Nous utilisons les heures facturables dépensées et les coûts des ventes facturables pour déterminer le montant approprié à comptabiliser durant une période définie. Si le résultat constaté excède les acomptes reçus facturés, les projets sont présentés au bilan comme des montants reçus à facturer. Si le résultat reconnu est inférieur aux montants reçus facturés ou aux montants reçus, il est présenté comme des dettes à court terme (restant à engager dans l'objectif).

Méthodes comptables pour le compte de résultat

Les revenus et les dépenses sont comptabilisés lorsqu'ils sont gagnés ou encourus et sont comptabilisés dans les états financiers de l'exercice auquel ils se rapportent. Le profit ou la perte est déterminé comme la différence entre la valeur de réalisation des services fournis et les coûts et autres charges de l'exercice.

Les transactions libellées en devises étrangères réalisées au cours de la période de référence sont comptabilisées dans les comptes annuels au cours de change à la date de transaction. Les différences de change qui en résultent sont comptabilisées en produits et charges.

Les actifs non courants sont comptabilisés au coût diminué de l'amortissement linéaire sur leur durée d'utilité estimée. La durée de vie économique estimée est fixée à cinq ans. Les gains et pertes sur cession d'actifs non courants sont inclus dans le compte de résultat.

Les salaires, traitements et cotisations sociales sont portés au compte de résultat sur la base des conditions d'emploi, lorsqu'ils sont dus aux salariés.

Les intérêts payés et reçus sont comptabilisés sur une base pondérée dans le temps, en tenant compte du taux d'intérêt effectif concerné.

E. État des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie analyse les variations de trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 1er janvier 2020 et le 31 décembre 2020 et est préparé selon la méthode indirecte. Les flux de trésorerie en devises étrangères ont été convertis en euros en utilisant le taux de change en vigueur à la date de la transaction. En 2020, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 3,328 millions d'euros. La diminution est due à l'exécution des travaux pour lesquels les acomptes de 2019 étaient destinés.

Réf.:

Montants x 1 000 €	<u>Concrétisation 2020</u>	<u>Concrétisation 2019</u>
<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</u>		
Résultat d'exploitation	16.9	335.1
Amortissement	6.5	6.5
Revenus et frais financiers	<u>-32.9</u>	<u>-7.6</u>
	-9.5	334.0
Mutations du fonds de roulement :		
3. - Créances	226.2	-128.3
6. - Dettes	<u>-3,536.6</u>	<u>1,856.3</u>
	<u>-3,310.4</u>	<u>1,728.0</u>
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	-3,319.9	2,062.0
<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u>		
Mutations :		
1. Investissements actifs non courants	-8.0	-9.9
2. Immobilisations financières	<u>-0.1</u>	<u>-2.2</u>
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<u>-8.1</u>	<u>-12.1</u>
3. Variations nettes de trésorerie et équivalents de trésorerie	<u><u>-3,328.0</u></u>	<u><u>2,049.9</u></u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	9,959.2	7,917.1
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	<u>6,631.2</u>	<u>9,967.0</u>
Variations nettes de trésorerie et équivalents de trésorerie	<u><u>-3,328.0</u></u>	<u><u>2,049.9</u></u>

F. Notes sur le bilan financier

1. Actifs non courants

	<u>Logement</u>	<u>Automatisation</u>	<u>Total</u>
	€	€	€
Solde au 1er janvier	0	15,777	15,777
Mutations 2020 :			
- Investissements	0	8,031	8,031
- Désinvestissements	0	0	0
- Amortissement désinvestissements	0	0	0
- Amortissements	0	-6,540	-6,540
Solde au 31 décembre	<u>0</u>	<u>17,268</u>	<u>17,268</u>
Valeur d'achat		217,122	217,122
Désinvestissements cumulés		0	0
Amortissement désinvestissements cumulés		0	0
Amortissements cumulés		<u>-199,854</u>	<u>-199,854</u>
Solde au 31 décembre	<u>0</u>	<u>17,268</u>	<u>17,268</u>

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
2. <u>Immobilisations financières</u>		
Participation de Justice42	<u>82,953</u>	<u>152,087</u>
Immobilisations financières totales	<u><u>82,953</u></u>	<u><u>152,087</u></u>
3. <u>Créances</u>		
Débiteurs	19,118	160,935
Autres créances	42,488	9,226
Montants à facturer	39,022	199,590
Paievements anticipés	90,806	50,317
Acompte	10,649	7,874
Intérêts des créances	<u>25</u>	<u>321</u>
Total des créances	<u><u>202,109</u></u>	<u><u>428,263</u></u>

A la fin de l'exercice 2020, tous les autres débiteurs sont considérés comme recouvrables.

4. <u>Trésorerie et équivalents de trésorerie</u>		
Comptes d'épargne ABN AMRO	4,800,000	9,500,000
Compte de garantie bancaire ABN AMRO	20,000	167,000
Comptes de gestion de trésorerie ABN AMRO	1,801,999	291,767
Fonds en caisse	<u>9,157</u>	<u>333</u>
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	<u><u>6,631,156</u></u>	<u><u>9,959,100</u></u>

Le compte de garantie se compose de 20 000 € pour les cartes de crédit d'entreprise.
Toute autre trésorerie et équivalents de trésorerie peut être retirée sur demande.

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
5a. <u>Designated reserve</u>		
Balance 1 January	151,837	193,967
Participation J42	-455	53,244
Allocation net result	<u>-68,679</u>	<u>-95,374</u>
Balance 31 December	<u><u>82,703</u></u>	<u><u>151,837</u></u>

The designated reserve was created in 2017 and serves the participation in J42. This reserve is solely meant for this participation. The balance as per 31 December reflects the Net Asset Value of J42 against the participation rate of 22.87%.

5b. <u>Contingency reserve</u>		
Balance 1 January	1,800,000	1,490,578
Movement	<u>0</u>	<u>309,422</u>
Balance 31 December	<u><u>1,800,000</u></u>	<u><u>1,800,000</u></u>

The contingency reserve was set up to allow HiiL to overcome a period of 6 months of limited income or to close down in an orderly fashion if that is required. The reserve for 2020 is enough to be prudent.

5c. <u>Other reserve</u>		
Balance at 1 January	15,844	0
Allocation net result	<u>-15,962</u>	<u>15,844</u>
	<u><u>-118</u></u>	<u><u>15,844</u></u>

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
	€	€
6. <u>Dettes à court terme</u>		
Restant à engager dans l'objectif *	4,088,461	7,922,469
Solde heures de congé et congés payés	190,179	143,527
Créditeurs	359,842	171,278
Taxes et primes	175,844	156,214
Retraite	43,224	35,698
Passif du projet	53,919	7,000
TVA exigible	5,711	15,751
Frais de personnel dus	4,253	16,430
Reversement des dons	17,259	0
Autres passifs et charges à payer	<u>112,209</u>	<u>119,179</u>
Dettes à court terme	<u>5,050,901</u>	<u>8,587,546</u>

* Le reste à engager sur l'objectif représente les revenus différés ou les montants facturés en 2020 pour des travaux qui doivent encore être exécutés en 2021

ENGAGEMENTS NE FIGURANT PAS AU BILAN

Logement

La période de location des bureaux du Fluwelen Burgwal 58 débute le 1er janvier 2018 et se terminera le 31 mars 2021. Une indexation du loyer aura lieu annuellement sur la base de l'IPC. L'estimation pour 2021 est qu'environ 37 612 € au total seront payés pour la location de locaux, des bureaux, des chaises et des frais de service. Nous louons également un appartement qui se situe à Westeinde 20B. Le contrat s'étend jusqu'au 31 juillet 2021 et s'élève au total à 12 950 €.

Location

Au 1er janvier 2019, un copieur a été loué. La durée du contrat est de 60 mois et le contrat sera prolongé chaque année à la date d'expiration. La redevance mensuelle est de 668 € hors TVA.

Dons prépayés

Dans le cadre de notre programme accélérateur, HiiL a des obligations envers les innovateurs dans les pays où nous sommes actifs pour un montant total de 77 986 € au 31 décembre 2020.

Fournisseurs

HiiL a des contrats avec des fournisseurs pour des travaux à exécuter en 2021 d'un montant de 112 000 euros.

G. Notes sur le compte de résultats

	Concrétisation 2020	Budget 2020	Concrétisation 2019
	€	€	€
7. <u>Frais de personnels</u>			
Salaires bruts, y compris indemnités de congés et prime de fin d'année du personnel de HiiL	2,336,493		1,810,015
Charges sociales	328,937		245,304
Charges de retraite	353,884		256,001
Frais de déplacement trafic pendulaire	22,240		28,820
Frais de personnel indirects	487,690		309,820
Frais de personnel totaux	<u>3,529,245</u>	<u>3,857,141</u>	<u>2,649,960</u>
<i>ETP total (hors stagiaires)</i>	<u>40.4</u>	<u>45.8</u>	<u>29.1</u>

Déclaration relative à la « Loi sur les normes de rémunération » (Wet normering topinkomens - WNT)

Étant donné que plus de 50 % du total des revenus bruts en 2020 sont accordés par le gouvernement néerlandais, la loi néerlandaise « Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) » relative à la rémunération des cadres du secteur public et parapublic s'applique à HiiL. Le montant maximum déclaré par personne et par fonction est calculé sur la base de l'équivalent temps plein dans le contrat de travail ou le contrat du cadre concerné.

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance ne perçoit aucune rémunération.

Conseil exécutif

	Cadres	
	S. Muller	M. Barendrecht
Fonction	<i>Directeur général</i>	<i>Directeur de recherche</i>
Occupation de poste	2020	2020
Équivalent temps plein durant cette année	1,00 ETP	0,84 ETP
Contrat d'employé	Oui	Oui
Rémunération (y compris dépenses imposables)	149,767	117,895
Dettes futures	-	-
Provisions rémunérations dues	20,868	17,381
Autres créances non rémunérées	-	-
Rémunération totale 2020 relative au WNT	170,635	135,276
Maximum applicable en 2020	201,000	168,840
Montant dépassé	n.d.	n.d.
Créances impayées	n.d.	n.d.

Chiffres comparatifs

	Cadres		
	S. Muller	M. Barendrecht	E. Tacoma
Fonction	<i>Directeur général</i>	<i>Directeur de recherche</i>	<i>Directeur Accélérateur de Justice</i>
Occupation de poste	2019	2019	2019
Équivalent temps plein durant cette année	1,00 ETP	0,84 ETP	1,00 ETP
Emploi réel (ou fictif)	Réel	Réel	Réel
Rémunération (y compris les dépenses imposables) 2019	145,861	115,911	118,558
Provisions rémunérations dues	20,227	16,865	19,553
Autres créances non rémunérées	-	-	-
Rémunération totale 2019 relative au WNT	166,088	132,776	138,111
Maximum applicable en 2019	194,000	162,960	194,000

	Concrétisation 2020	Budget 2020	Concrétisation 2019
	€	€	€
8. <u>Coûts matériels</u>			
Frais de voyage	11,566	10,000	7,398
Frais de communication externe	58,640	150,000	35,386
Frais de logement	122,448	130,000	130,539
Frais du Conseil de surveillance et du CDP	1,765	10,000	3,047
Frais de bureau	169,018	204,000	156,527
Frais d'amortissement	6,540	6,000	6,528
Coûts de vente et de marketing	96,767	100,000	11,475
Frais généraux *	<u>249,690</u>	<u>340,000</u>	<u>89,042</u>
 Frais matériels totaux	 <u>716,434</u>	 <u>950,000</u>	 <u>439,942</u>

* Les frais généraux comprennent principalement les frais d'externalisation du support administratif, les frais de vérification, les abonnements et les assurances.

9. Revenus et frais financiers

Revenus financiers	1,238	0	3,601
Frais financiers *	<u>34,148</u>	<u>0</u>	<u>11,194</u>
 Total revenus et frais financiers	 <u>-32,910</u>	 <u>0</u>	 <u>-7,593</u>

* En raison de l'accroissement des internationales, davantage de paiements ont été transférés à l'étranger et, avec les intérêts négatifs auprès des banques, ont entraîné des dépenses financières supplémentaires.

H. Rapport du vérificateur

Le rapport du vérificateur indépendant est inclus à la page suivante des états financiers.

INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT

To: The supervisory board of Stichting The Hague Institute for Innovation of Law

A. Report on the audit of the financial statements 2020 included in the annual report

Our opinion

We have audited the financial statements 2020 of Stichting The Hague Institute for Innovation of Law based in The Hague, The Netherlands.

In our opinion, the financial statements give a true and fair view of the financial position of Stichting The Hague Institute for Innovation of Law as at 31 December 2020 and of its result for 2020 in accordance with the Guidelines for annual reporting 640 'Not-for-profit organizations' of the Dutch Accounting Standards Board and the Policy rules implementation of the Standards for Remuneration Act (WNT).

The financial statements comprise:

1. the balance sheet as at 31 December 2020;
2. the income statement for 2020; and
3. the notes comprising of a summary of the accounting policies and other explanatory information.

Basis for our opinion

We conducted our audit in accordance with Dutch law, including the Dutch Standards on Auditing as well as the Policy rules implementation WNT, including the Audit Protocol WNT. Our responsibilities under those standards are further described in the 'Our responsibilities for the audit of the financial statements' section of our report.

We are independent of Stichting The Hague Institute for Innovation of Law in accordance with the Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO, Code of Ethics for Professional Accountants, a regulation with respect to independence) and other relevant independence regulations in the Netherlands. Furthermore we have complied with the Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA, Dutch Code of Ethics).

We believe the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Compliance with rule against overlapping pursuant to the WNT not audited

In accordance with the Audit Protocol under the Standards for Remuneration Act (WNT), we have not audited the rule against overlapping as referred to in section 1.6a of the WNT and section 5 (1) (j) of the WNT Implementing Regulations. This means that we have not audited whether an executive senior official exceeds the norm as a result of any positions as executive senior at other institutions subject to the WNT, and whether the explanation required in this context is correct and complete.

B. Report on the other information included in the annual report

In addition to the financial statements and our auditor's report thereon, the annual report contains other information that consists of the Executive Board's report.

Based on the following procedures performed, we conclude that the other information is consistent with the financial statements and does not contain material misstatements.

We have read the other information. Based on our knowledge and understanding obtained through our audit of the financial statements or otherwise, we have considered whether the other information contains material misstatements.

By performing these procedures, we comply with the requirements of the Dutch Standard 720. The scope of the procedures performed is substantially less than the scope of those performed in our audit of the financial statements. Management is responsible for the preparation of the other information, including the Executive Board's report in accordance with the Guidelines for annual reporting 640 "Not-for-profit organisations" of the Dutch Accounting Standards Board.

C. Description of responsibilities regarding the financial statements

Responsibilities of the Executive Board and the Supervisory Board for the financial statements

The Executive Board is responsible for the preparation and fair presentation of the financial statements in accordance with the Guidelines for annual reporting 640 "Not-for-profit organisations" of the Dutch Accounting Standards Board and the Policy rules implementation of the Standards for Remuneration Act (WNT). Furthermore, the Executive Board is responsible for such internal control as the Executive Board determines is necessary to enable the preparation of the financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

As part of the preparation of the financial statements, the Executive Board is responsible for assessing the organisations ability to continue as a going concern. Based on the financial reporting framework mentioned, the Executive Board should prepare the financial statements using the going concern basis of accounting, unless management either intends to dissolve the foundation or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

The Executive Board should disclose events and circumstances that may cast significant doubt on the organisations ability to continue as a going concern in the financial statements.

The Supervisory Board is responsible for monitoring the financial reporting process of the organisation.

Our responsibilities for the audit of the financial statements

Our objective is to plan and perform the audit engagement in a manner that allows us to obtain sufficient and appropriate audit evidence for our opinion.

Our audit has been performed with a high, but not absolute, level of assurance, which means we may not detect all material errors and fraud during our audit.

Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements. The materiality affects the nature, timing and extent of our audit procedures and the evaluation of the effect of identified misstatements on our opinion.

We have exercised professional judgement and have maintained professional skepticism throughout the audit, in accordance with Dutch Standards on Auditing as well as the Policy rules implementation WNT, including the Audit Protocol WNT, ethical requirements and independence requirements. Our audit included among others:

- identifying and assessing the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, designing and performing audit procedures responsive to those risks, and obtaining audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not

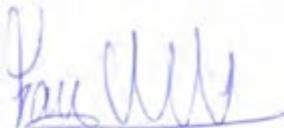
detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control;

- obtaining an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control;
- evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by the Executive Board;
- concluding on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting, and based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the organisations ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause an organization to cease to continue as a going concern.
- evaluating the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures; and
- evaluating whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

We communicate with the supervisory board regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant findings in internal control that we identify during our audit.

Rotterdam, April 20, 2021

HLB Den Hartog
Accountants & Consultants



F.A.M. van Dorp RA



L'Institut de La Haye pour l'innovation du droit
Tél : +31 70 762 0700
www.hiil.org
Courriel : info@hiil.org