RAPPORT DES RESULTATS 2014

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL CENTRAL ET PERIPHERIQUE A LA JUSTICE AU BURUNDI

BDI 10 067 11

En photo, la première promotion de magistrats burundais des juridictions supérieures recrutée par concours et prêtant serment lors de la rentrée judiciaire en octobre 2014.

ACRONYMES **4**

1 APERÇU DE L'INTERVENTION **6**

1.1 FICHE D'INTERVENTION 6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE 7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE 8
1.3.1 Pertinence *8*
1.3.2 Efficacité *8*
1.3.3 Efficience *9*
1.3.4 Durabilité potentielle *9*
1.4 CONCLUSIONS 10

2 MONITORING DES RESULTATS **12**

2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE 12
2.1.1 Contexte institutionnel *13*
2.1.2 Contexte de gestion : modalités d'exécution *14*
2.1.3 Contexte HARMO *14*
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME 15
2.2.1 Progrès des indicateurs *16*
2.2.2 Analyse des progrès réalisés *17*
2.2.3 Impact potentiel *18*
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 20
2.3.1 Progrès des indicateurs *20*
2.3.2 État d'avancement des principales activités *22*
2.3.3 Analyse des progrès réalisés *22*
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 25
2.4.1 Progrès des indicateurs *25*
2.4.2 État d'avancement des principales activités *27*
2.4.3 Analyse des progrès réalisés *27*
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 29
2.5.1 Progrès des indicateurs *29*
2.5.2 État d'avancement des principales activités *30*
2.5.3 Analyse des progrès réalisés *30*
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4 32
2.6.1 Progrès des indicateurs *32*
2.6.2 État d'avancement des principales activités *33*
2.6.3 Analyse des progrès réalisés *33*
2.7 GESTION DES RISQUES DE DEVELOPPEMENT 35

3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE **37**

3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES 37
3.2 RECOMMANDATIONS 37
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES 39

4 ANNEXES 40

4.1 CRITERES DE QUALITE 40
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI - 2014 44
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR 48
4.4 APERÇU DES MORE RESULTS 48
4.5 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » 49
4.6 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION 54

Acronymes

AIOJ	Appui institutionnel et opérationnel à la Justice au Burundi
AT	Assistant (ou assistance) technique
ATI	Assistant technique international
ATN	Assistant technique national
ASF	Avocats sans Frontières
BNUB	Bureau des Nations Unies au Burundi
BOB	Bulletin Officiel du Burundi
CA	Cour d'Appel
CEDJ	Centre d'Etudes et de Documentation Juridique
CFPJ	Centre de Formation Professionnelle de la Justice
CS	Cour Suprême
CSM	Conseil Supérieur de la Magistrature
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
CSP	Comité de suivi des publications
CTB	Agence belge de développement
CP	Conseillers Provinciaux
CT	Conseillers Techniques aux Magistrats
DGAP	Direction générale de l'administration pénitentiaire
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DI	Directeur d'Intervention (dans le projet AIOJ)
DOJ	Direction de l'organisation judiciaire
DTF	Dossier Technique et Financier
EMP	Evaluation à mi-parcours (MTR)
EST	Expertise thématique et sectorielle (Département de la CTB)
GED	Gestion électronique des documents
GT	Groupe thématique
GS-JED	Groupe sectoriel « Justice – Etat de Droit »
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
M&E	Monitoring and Evaluation
MJ	Ministère de la Justice
MTR	Mid-Term Review (EMP)
NRD	Nouvelle Revue de Droit (démarrée sous le projet GTZ)
OMP	Officiers du Ministère Public
ONG	Organisation non-gouvernementale
OSC	Organisations de la société civile
PGN	Programme *Gutwara Neza* 'bonne gouvernance'
PTF	Partenaire Technique et Financier
RCN	ONG RCN-Justice et Démocratie
SMCL	Structure mixte de Concertation locale (Comité du projet AIOJB)

SNL	Service National de Législation
TGI	Tribunal de Grande Instance
TIG	Travail d'intérêt Général
TR	Tribunal de Résidence
UGP	Unité de Gestion du Projet

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	**Projet d'Appui Institutionnel central et périphérique à la Justice au Burundi**
Code de l'intervention	BDI1006711
Localisation	Burundi
Budget total	8.736.024,22 euro (inclus 3 avenants)
Institution partenaire	Services centraux, Cour Suprême, CFPJ, CEDJ, DGAP
Date de début de la Convention spécifique	05/12/2011 (durée CS de 60 mois – durée exécution 48 mois)
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	07/12/2011
Date prévue de fin d'exécution	06/12/2015
Date de fin de la Convention spécifique	04/12/2016
Groupes Cibles	Justiciables, magistrature, ordre judiciaire burundais, services centraux du Ministère de la Justice
Impact	L'Etat de droit est renforcé à travers un cadre institutionnel approprié de la justice
Outcome	L'équité, la crédibilité et l 'efficacité de la justice pénale rendue et administrée par les institutions judiciaires et pénitentiaires sont améliorées, notamment pour les prévenus, les détenus et les mineurs en conflit avec la loi et pour les victimes de violences basées sur le genre
Outputs (modifications validées en SMCL du 27/05/2014)	R1 : Le renforcement institutionnel et le développement organisationnel du CFPJ sont assurés pour qu'il assume pleinement son mandat
	R2 : Les fonctions et systèmes de planification, de gestion, de suivi, de redevabilité et d'évaluation des directions du ministère de la justice sont renforcés dans le respect des attributions des institutions judiciaires
	R3 : Le fonctionnement de la chaine pénale est amélioré et la justice pénale répond mieux aux critères de justice pénale "humanisée/humanisante"
	R4 : La capacité institutionnelle et l'image de la Cour Suprême sont renforcées pour qu'elle assume mieux son rôle de garant d'un pouvoir judiciaire indépendant, performant
Année couverte par le rapport	**2014**

1.2 Exécution budgétaire

BDI 1006711 (AICP)	Budget (euro)	Dépenses (euro)		Solde (euro)	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes (2012 et 2013 cumulées)	Année couverte par le rapport (2014)		
Total	**8 736 024,22**	**1.969.265,82** 2012 : 448 208,82 2013 : 1 521 057	**1.993.290,63**	**4.773.467,77**	**45%**
Output 1	Le renforcement institutionnel et le développement organisationnel du CFPJ sont assurés pour qu'il assume pleinement son mandat	347.849,20 2012 : 131 800 2013 : 216 049,2	332.812,06	1.910.038,61	26%
Output 2	Les fonctions et systèmes de planification, de gestion, de suivi, de redevabilité et d'évaluation des directions du ministère de la justice sont renforcés dans le respect des attributions des institutions judiciaires	411.209,01 2012 : 111 919 2013 : 299 290,01	354.441,22	270.971,39	74%
Output 3	Le fonctionnement de la chaine pénale est amélioré et la justice pénale répond mieux aux critères de justice pénale "humanisée/humanisante"	69.484,44 2012 : 24 293 2013 : 45 191,44	245.457,99	220.260,27	59%
Output 4	La capacité institutionnelle et l'image de la Cour Suprême sont renforcées pour qu'elle assume mieux son rôle de garant d'un pouvoir judiciaire indépendant, performant	621.014,23 2012 : 69 354 2013 : 551 660,23	643.510,53	1.806.495,24	41%

Le budget finance trois actions d'appui en infrastructures dont la construction du Centre de Formation Professionnelle de la Justice (output 1 / réception provisoire attendue courant 2016), la réhabilitation du Parquet de Bubanza (output 3 / réception provisoire fin 2015) et la Cour Suprême du Burundi (output 4 / réception provisoire prévue en aout 2015).

L'ensemble du budget relatif à ces constructions correspond au 31/12/14 encore à 69 % du budget restant et 37% du budget total du projet. L'exécution programmée de ces constructions aboutit à une atteinte du budget total de 82% (45+37). Les 18% restant devant être consacrés aux actions d'appui menées par le projet ainsi que les ressources matérielles et humaines nécessaires à leur accomplissement pour l'année 2015 mais aussi 2016.

Une demande du projet de pouvoir bénéficier des reliquats des projets Justice clôturés (BDI 07036511) et (BDI 0804711) est en cours de traitement. Par ailleurs, la décision du bailleur de fond d'accorder au projet un complément de 900.000 euros (provenant du

projet tranche incitative justice de 3 millions d'euros (BDI1308011) permettra au projet de continuer sa dynamique de changements opérationnels et institutionnels de la justice au Burundi jusque mi-2016.

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	**A**

L'action entreprise par le projet est en totale adéquation avec la politique sectorielle 2011-2015 et met déjà en œuvre des recommandations des Etats généraux de la Justice et de la revue de la politique sectorielle qui s'est tenue en mars 2014. Le projet, qui est en appui au cœur des institutions judiciaires burundaises, permet à ces dernières d'améliorer sensiblement leur service au public (réduction du temps d'attente avant jugement, archivage permettant de trouver en moins de 5 minutes les dossiers judiciaires, appui qualitatif aux arrêts et décisions de justice (Cour Suprême, et provinces…). Enfin, il concourt pragmatiquement dans sa sphère technique à ouvrir la porte à des changements et positionnements d'ordre clairement politique telle que la décision en avril 2014, pour la première fois au Burundi, de recruter les magistrats non pas par décision personnelle du Ministre (ce qui était fait jusqu'alors) mais par l'organisation d'un concours d'accès transparent et objectif pour les magistrats des juridictions supérieures.
La révision des résultats du cadre logique recommandée en 2012 lors de la précédente évaluation externe (fin BDI0703511) et mise en œuvre par décisions successives de la SMCL justice a permis de mieux mobiliser les ressources pour atteindre l'outcome.

L'**évaluation externe à mi-parcours** du projet réalisée par trois experts (deux juristes, un expert en développement institutionnel) du 17 au 28 novembre 2014 **a attribué la note A** à ce critère de performance.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	**A**

L'intervention a pu démontrer une pro-activité et une souplesse de pilotage face aux risques et hypothèses en particulier en 2014 où un changement de perspective future apparut en termes de soutien du bailleur de fonds.

Alors que la formulation du nouveau projet (tranche incitative de 3 millions d'euro) avait été effectuée et validée en SMCL, ce dernier n'a pas été accordé au projet du fait de problèmes relatifs au dialogue politique et selon le partenaire burundais de position unilatérale de la Belgique et ce, alors même que le projet Police recevait les fonds sur cette même tranche incitative ; projet ayant un résultat en commun avec le projet justice sur le renforcement de la chaine pénale.

L'intervention s'est mobilisée pour clôturer dans les plus brefs délais (une année au lieu de 3 ans généralement) deux de ses projets (BDI0703511 et BDI0804711) pour solliciter le bénéfice de leurs reliquats (demande actuellement en cours de traitement). Cet apport permettra de continuer quelques actions phares mais le projet nécessitera davantage

d'appui pour consolider des acquis obtenus avec beaucoup de persévérance et de constance. L'annonce d'un déblocage partiel des fonds de la tranche incitative pour 2015 (900.000 euros) est une première étape allant dans le sens d'un soutien et de la reconnaissance des résultats du projet sans pour autant permettre de continuer certaines réformes considérées comme clef pour le partenaire burundais (création d'une direction administrative et financière étant un exemple).

Les évaluateurs externes ont coté en A ce facteur.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	**A**

Le projet estime également avoir amélioré en 2014 son efficience en renforçant son équipe administrative/financière/logistique. Des efforts demeurent à effectuer sur le classement physique des dossiers et le suivi des marchés publics. Un effort a été fait dans le suivi des infrastructures avec l'ATI transversal dédié pour limiter les retards.

Pour les activités hors construction, la politique d'actions « à moindre coût » a été maintenue (ex : appui à six provinces en chaine pénale et rationalisation des services judiciaires via la cellule de modernisation du Ministère de la Justice) afin de favoriser pour le futur toute continuation autonome à l'appui et nationale. Elles sont mises en œuvre dans les délais. Deux accords d'exécution ont par ailleurs été signés en 2014 avec le CFPJ pour l'organisation du concours de recrutement des magistrats ainsi que le bon déroulement de la première formation initiale des magistrats. Ceci montre une évolution remarquable en termes de capacités de gestion de cette institution accompagnée par l'équipe admin/fin du projet. Le fait que le Ministère prenne également en charge le salaire des 66 nouveaux magistrats est un point très positif en termes d'engagement et de continuité.

L'évaluation externe de novembre 2014 a attribué un A à ce point.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	**B**

Le projet estime que l'évaluation de la durabilité oscille entre le score B et C.

- **B :** car les actions entreprises le sont toujours dans une logique « à moindre coût » et que les institutions appuyées ont pu démontrer d'une volonté politique de supporter les appuis. A ce titre l'organisation du concours de la magistrature avec le fait que les 66 lauréats voient leur salaire payé par le Ministère de la Justice toute l'année de leur formation avant l'entrée effective en fonction est un acte qui démontre une volonté. Le fait par ailleurs que l'appui archivage du projet ait donné lieu au recrutement par le Ministère de la Justice lui-même d'un archiviste national pour maintenir les acquis des classements opérés est un exemple également intéressant. Enfin, la mise en place d'une cellule de modernisation qui capitalise les expériences pilotes et bonnes pratiques permet d'espérer une continuité des dynamiques des provinces.

- **C :** car le budget du Ministère de la Justice ne peut pas permettre à l'heure actuelle de couvrir les innovations poussées par le projet malgré quelques efforts constatés (le CFPJ qui a organisé le concours et la formation initiale des magistrats a eu un supplément de deux ressources humaines au budget 2015). Le futur de l'appui bilatéral dans le domaine de la justice est quant à lui également incertain dans un climat compliqué de dialogue entre la Belgique et le Burundi sur l'implication dans le domaine de la Justice.

L'évaluation externe à mi-parcours du projet a attribué **un C** en insistant sur la faiblesse du financement du secteur Justice au Burundi par les ressources nationales et sur l'incertitude de l'engagement de la DGD en soutien à la CTB Justice pour une continuité des efforts menés par le projet.

1.4 Conclusions

Le projet justice a pu, en 2014, par son appui technique, transformer des appuis en avancées politiques notables :

- C'est notamment le cas avec l'acceptation par le pouvoir exécutif de renoncer partiellement à son pouvoir de sélection directe et de nomination des magistrats des juridictions supérieures avec l'organisation du premier concours d'accès à la magistrature (recrutement sur base des seules compétences des candidats). Ce concours organisé par le Centre de Formation Professionnelle de la Justice avec l'appui de la CTB et en collaboration avec des membres du Conseil Supérieur de la Magistrature, a été salué tant par la société civile dont le syndicat des magistrats burundais le SYMABU[1] que par les Nations Unies[2] pour sa transparence et aux critères objectifs.
- C'est également la décision du Ministère d'assumer lui-même financièrement les salaires des 66 lauréats du concours qui reçoivent depuis le 14 novembre 2014 une année de formation initiale.
- Cette formation initiale organisée est également une première : 27 nouveaux modules de formation sont conçus par le CFPJ avec le concours de l'Institut de Formation Judiciaire de Belgique et la CTB (y inclus modules techniques mais également de déontologie)
  Ces jalons constituent des bases importantes dans le processus d'autonomisation de la justice au Burundi, de sa compétence et de son indépendance.

D'autres résultats ont marqué également des avancées techniques :

- Le partenariat fructueux entre la Cour de Cassation de Belgique, en appui à la CTB et le SPF Justice Belge dans son travail d'amélioration du fonctionnement de la Cour Suprême du Burundi avec une procédure de cassation désormais simplifiée, plus lisible et aux délais plus courts dans un respect du droit positif burundais.
  Ceci ajoute de la crédibilité au système par l'exemplarité pour les autres juridictions du pays.

[1] « *C'est un pas significatif vers l'indépendance effective de la magistrature* ». Le président du SYMABU estime que ce concours est une concrétisation par le pouvoir de l' une des multiples recommandations des Etats généraux de la justice tenus à Gitega en août 2013. Journal IWACU http://www.iwacu-burundi.org/

[2] Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies sur le Bureau des Nations Unies au Burundi, 31/07/2014, page 7.

- Une extension des bonnes pratiques de gestion des tribunaux de grande instance et des parquets de base à un tiers du pays grâce à l'opérationnalisation de la cellule de modernisation du Ministère de la Justice avec autant de réductions des délais de détention avant jugement : de plus de 12 mois avant intervention à 2,5 mois d'attente pour les détenus en moyenne.
- Enfin, alors que la tenue des Etats Généraux de la Justice en août 2013 n'a pas encore trouvé dans le suivi de ses effets, d'accord politique, il est important de noter la tenue en mars 2014 de la revue de la politique sectorielle 2011-2015. Cette revue a pu en constater les avancées, défis restants de manière consensuelle mais néanmoins exigeante et validée, à diffuser à tous les partenaires et acteurs judiciaires.

Néanmoins, le projet estime qu'au vu des belles avancées obtenues, un appui politique plus fort tant de la partie belge que de la partie burundaise pourrait s'opérer à l'heure où son futur est remis en question pour des raisons qui dépassent sa sphère de contrôle.

Le projet et ses experts réitèrent le fait que l'appui au secteur justice est primordial dans un Etat post-conflit et que le travail au cœur des institutions comme l'effectue la CTB en cogestion au quotidien est un atout majeur pour la construction de l'Etat de Droit au Burundi. Un appui à la société civile, aux ONGs est également un pendant indispensable si l'on souhaite que l'offre de justice réponde aux besoins de la demande des citoyens.

Les magistrats burundais ont encore un statut fragile et ne bénéficient pas encore d'une institution judiciaire forte : petit à petit le projet Justice de la CTB les aide à devenir plus forts, mieux armés en terme de compétence et aide les institutions du Ministère à mieux définir leur place en appui à la justice du pays.

Le processus est un processus long et avec plusieurs étapes intermédiaires. L'indépendance de la justice souvent considérée comme faible voire inexistante ne se décrète pas ...elle se gagne petit à petit dans un meilleur service au public.

Si les exemples de faiblesse du secteur envers les autres pouvoirs sont manifestes, la majorité des faiblesses actuelles du monde judiciaire ne réside pas principalement dans les ingérences externes mais bel et bien par des dysfonctionnements du quotidien (justice de proximité, justice provinciale). Difficultés que le projet avec les autres partenaires de la demande de justice contribuent au jour le jour à résoudre. Les actions menées sur la chaine pénale par exemple ont un impact direct et clair sur les justiciables qui peuvent enfin mettre une date de fin sur leur incarcération mais aussi sur le délai d'un jugement pour les victimes.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Jean-Bosco BUCUMI Directeur d'Intervention Services Centraux du Ministère de la Justice, Coordinateur aux Appuis Institutionnels **Signature :**	**Anne-Sophie OGER,** Déléguée à la Cogestion Programme Justice **Signature :**

2 Monitoring des résultats[3]

2.1 Évolution du contexte

Régulièrement fustigé par ses faiblesses, par un manque d'indépendance face aux pouvoirs législatif et exécutif ou encore par son inefficacité à apporter aux citoyens du Burundi une réponse compréhensible, socialement acceptable et dans des délais raisonnables, le secteur judiciaire a été en 2014 à la croisée des chemins.

Dans un climat pré-électoral qui s'est traduit par des tensions et incertitudes politiques, des poursuites ou condamnations judiciaires décriées par la société civile mais également la communauté internationale pour leur manque d'ancrage juridique et de respect des principes fondamentaux du droit, la Justice en tant qu'institution en évolution au Burundi, fait face à de multiples procès.

Pouvant être perçue par certains comme étant à l'origine de tant de maux (corruption, inefficience, manque de redevabilité sociale), à la solde de multiples influences, incomprise par son jargon et peu accessible, la justice revêt les apparats d'un coupable idéal.

Néanmoins, si les maux sont bien réels, il est important de rappeler que « l'Institution Justice » n'est pas encore ancrée au Burundi et ne l'a jamais véritablement été : faiblement soutenue financièrement par le pouvoir exécutif (comme dans de nombreux pays), incapable de bien communiquer sur ce qu'elle peut offrir à la population comme sur ce qu'elle ne peut pas permettre (problématique du repositionnement de l'interdit dans une société post-conflit où des tabous ont été transgressés par le passé), cette « Institution » est faible.

Comme tout patient malade, deux options s'imposent à lui : le soigner de manière exigeante sans complaisance mais efficacité ou le laisser à lui-même dans un environnement qui ne laisse pas de place aux hésitations.

Le projet Justice de la CTB avec le concours d'autres partenaires, de la société civile du Burundi ont choisi la première option : celle d'un dialogue franc, bienveillant sans être courtisan. A l'image d'un mécanicien qui règle un moteur en panne, mal ajusté, les experts techniciens ont donné de leur temps, de leur passion pour faire avancer cette machinerie, qui, si elle broie encore des vies, tente de trouver des remèdes pour contribuer à la construction d'un Etat de Droit au Burundi.

Ce climat pré-électoral tendu et le manque de dialogue politique constructif en 2014 ont véritablement pesé sur l'intervention rajoutant à la complexité du secteur une sensibilité politique qui a généré de l'incertitude sur sa stratégie d'appui à long terme, une lecture biaisée de certains enjeux.

Pourtant, pour souffrant qu'il est, le secteur de la Justice avance en tendance comme le démontre les quelques indicateurs de suivi présents dans le cadre stratégique de lutte contre la Pauvreté (CSLP II) :

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Taux d'exécution des jugements (%)	**44**	46	39	**36**	39	**14**	16	18	83,2	**83,2**
Dossiers répressifs clôturés par rapport aux dossiers ouverts (%)	**89**	93	112	**70**	90	**98**	93	114	112	**121**

[3] L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

Arriéré Judiciaire à la Cour Suprême	**2.379**	2.379	3.515	**3.515**	4.080	**4.646**	6.835	7.756	10.053	**4.336**
Arriérés judiciaires (nombre)	**24.448**	27.195	30.990	**34.980**	45.511	**51.310**	58.787	63.214	67.223	**66.692**
Nombre de magistrats pour 100 000 habitants (Population= Projections de l'ISTEEBU)	**16**	16	16	**17**	18	**18**	18	18	18	**18**
Population Carcérale	**7.679**	8.040	8.163	**9.917**	10.816	**9.895**	10.432	6.369	7.854	**7.566**
Nombre de détenus pour 100 000 habitants (Population= Projections de l'ISTEEBU)	**107**	107	106	**123**	132	**17,5**	118	73	82,6	**75,8**
Personnes en détention préventive (%) par rapport à la population carcérale	**60,9**	65,7	71,1	**65,2**	63,0	**59,0**	51,2	60,2	51,4	**53,0%**
Taux d'occupation des prisons(en %)	**193**	215	208	**245**	268	**244**	258	160	193,7	**186,8**
Nombre de mineurs dans les prisons	**419**	419	461	**484**	451	**372**	392	148	219	**158**
Rendement des magistrats (TGI)	**1,6**	2,7	2,2	**2,6**	2,3	**3,1**	3,1	4,4	4,9	**8,2**

Autant d'éléments du quotidien pour les justiciables qui ont, au fil des ans, changé et permettent aux citoyens du pays d'avoir accès à un meilleur service public de la justice. Autant d'éléments pour l'équipe du projet et ses partenaires de croire en l'intérêt et la portée de leur appui technique.

2.1.1 Contexte institutionnel

L'ancrage institutionnel du projet a permis d'obtenir de beaux résultats sectoriels en 2014. Le travail au cœur de la Cour Suprême, au sein de l'Inspection Générale de la Justice avec l'appui en statistiques judiciaires, au cœur des juridictions provinciales, du Centre de formation professionnelle de la Justice ou encore de la cellule de modernisation du Ministère de la justice permettent aux experts du projet et à leurs partenaires burundais d'obtenir par consensus, cogestion et entretien d'un dialogue franc des avancées notables.

Cet appui en bilatéral, au cœur des institutions, a pu néanmoins être perçu comme problématique notamment pour l'ambassade de Belgique qui indique être régulièrement questionnée par le parlement belge sur la pertinence de l'appui belge à la justice au Burundi alors que les injustices sont prégnantes.

Le projet tente dans ce contexte où des tensions politiques sont apparues, où le secteur judiciaire est montré du doigt par son manque d'indépendance dans certains dossiers, d'engranger les avancées ; avancées qui ont vocation d'une part :

- A améliorer le quotidien des justiciables burundais pour lesquels la justice, en tant qu'institution, a un devoir de redevabilité ;
- A créer par les pas techniques effectués, des fenêtres d'opportunités politiques comme ce fut le cas pour l'organisation du premier concours d'accès à la magistrature où le pouvoir exécutif a clairement rogné sur son pouvoir jusqu'alors affiché de nomination directe des magistrats : une première encourageante à continuer ;
- A mieux communiquer sur les résultats de la Justice qui, victime d'un sous-investissement à la fois de l'Etat et des partenaires techniques et financiers qui la trouve « trop sensible », faible statutairement mais également en terme d'institutionnalisation doit faire face aux attentes immédiates de la population ;
- A faire preuve de pédagogie sur un secteur méconnu où le magistrat qui ne bénéficie

pas d'inamovibilité de la part du pouvoir exécutif doit rendre justice dans un contexte pré-électoral.

L'évaluation à mi-parcours du projet qui s'est déroulée en 2014 est claire sur ces enjeux et **consacre la pertinence, l'efficience et l'efficacité de l'appui tout en tirant la sonnette d'alarme sur sa durabilité par manque de soutiens.**

2.1.2 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Les modalités d'exécution ont été jugées en 2014 adaptées au niveau structurel (mode de cogestion permettant des engagements conjoints et un développement organisationnel et structurel poussés).
Néanmoins, la suspension du projet de consolidation qui devait arriver en 2014 a empêché le projet d'investir dans certains chantiers prévus, compte tenu de ses avancées, notamment le travail sur la gestion des ressources humaines au niveau du Ministère de la Justice (touchant pourtant directement à la notion de statut des magistrats et d'indépendance de la justice) mais également l'appui à la création d'une Direction Administrative et Financière (élément non encore existant au Ministère et pourtant indispensable au secteur s'il veut être mieux financé au niveau gouvernemental ainsi qu'en reddition des comptes).
La perspective de fermeture du projet justice qui a plané tout au long de l'année 2014 a réduit le champ d'intervention et de potentiels progrès en semant de graves questionnements, du côté du partenaire sur la constance et même la pertinence de la coopération bilatérale.
L'année 2015 sera décisive pour voir si ce gel se traduit en arrêt définitif ou n'est qu'une pause salutaire de l'appui dans le secteur.

2.1.3 Contexte HARMO

Le Projet Justice a continué ses recherches et mises en œuvre de synergies avec les acteurs burundais tels que les associations de la société civile telles que l'APRODH dans les provinces dans le cadre de la bonne gestion des dossiers en matière pénale, où l'offre rencontre la demande de justice.

Des synergies ont été trouvées avec différents partenaires techniques et financiers tels que Avocats sans Frontières où l'appui technique en pédagogie CTB a permis à travers la signature d'une lettre d'entente, aux avocats de travailler avec le CFPJ pour la création des premiers modules de formation des avocats.

Des collaborations ont eu lieu avec le CICR avec un appui conjoint avec la CTB à la DGAP (inspections des prisons).

Un travail d'uniformisation des outils entre la CTB, la cellule de modernisation du Ministère de la Justice et le programme d'appui à la Bonne Gouvernance Gutwara Neza (aujourd'hui clôturé), financé par l'Union Européenne, a été réalisé.

Avec la fondation Terres des Hommes des pas ont été effectués à titre pilote à travers la réinsertion des ex mineurs et ex détenus accueillis par le programme Pavage de la CTB.

C'est également des dynamiques naissantes de coordination sur les mêmes zones d'intervention qui ont démarré avec le programme CTB Police sur l'amélioration de la chaine pénale.

Le projet a enfin favorisé les passerelles entre les institutions appuyées : ces dernières dynamiques feront l'objet d'un renforcement particulier en 2015 avec l'appui du CFPJ à la DG Justice, l'IGJ et la

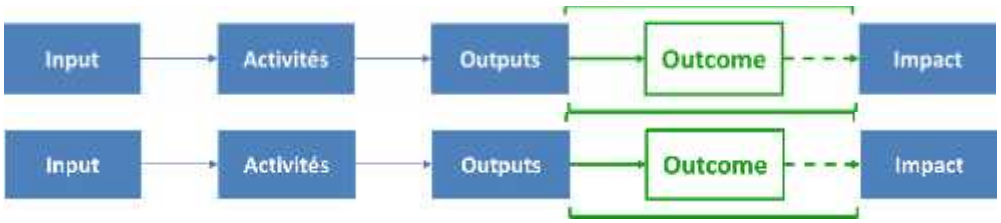
DGAP en référentialisation des métiers et élaboration de plans stratégiques. Des synergies sont en cours entre la cellule de modernisation au tribunal de Grande Instance de Bujumbura Mairie et la DGAP à travers la prison de Mpimba, relevant beaucoup d'irrégularités au niveau pénal.

Tant le Ministère de la Justice que les institutions judiciaires appuyées ont démontré en 2014 leur volonté de changement négocié dans l'amélioration du secteur sur les dossiers cogérés par la CTB : à travers l'opérationnalisation de la cellule de modernisation captant les bonnes pratiques sur le terrain et uniformisant à un tiers du pays ces solutions, ou encore intervenant au niveau national sur certaines actions phare. Ceci est perceptible également par le positionnement de la Cour Suprême du Burundi en organisation apprenante. Cette institution n'a pas hésité à réformer en interne ses flux de communication des dossiers, l'organisation de ses greffes, en simplifiant ses pratiques en matière de cassation avec comme résultat des dossiers plus accessibles, lisibles et un prononcé plus rapide des décisions de justice.

Malgré ces synergies créées par le souci des experts CTB et des institutions partenaires de travailler dans le même sens, de rationaliser les appuis et d'éviter la duplication, il a été constaté quelques difficultés notamment avec l'implantation de nouveaux partenaires dans le secteur tel que Cordaid (instaurant un financement basé sur les performances dans les mêmes zones géographiques que la CTB et d'autres partenaires) alors que les résultats dans les provinces visées sont notables et que d'autres zones non appuyées manquent cruellement de soutiens : des solutions pragmatiques ont cependant été trouvées par l'équipe. Le Ministère estime que cette nouvelle approche de financement contribue à éponger les défis du financement classiques des projets/programmes de développement.

Ceci montre la nécessité de continuer à stimuler la coordination sectorielle qui, en 2014, a connu à la fois un changement en la personne du coordinateur aux appuis, mais également au niveau du chef de file des partenaires techniques et financiers.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : L'équité, la crédibilité et l 'efficacité de la justice pénale rendue et administrée par les institutions judiciaires et pénitentiaires sont améliorées, notamment pour les prévenus, les détenus et les mineurs en conflit avec la loi et pour les victimes de violences basées sur le genre					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
Le Ministère de la Justice est renforcé dans son dialogue budgétaire et démontre que le principe "value for money" est amélioré dans sa mise en œuvre	pas de direction administrative et financière - pas de capacités de défense du budget devant le Ministère des finances - budget en diminution	Accord du Ministère pour créer une DAF et tentative de la faire financer sous budget national en 2015	Malgré tentatives avérées pas de budget national pour la création d'une DAF et gel de l'appui belge pour l'appui à sa création. Donc pas d'avancée / objectivation du budget nécessaire aux cours et tribunaux du pays a avancé avec une logique de contrats d'exécution	*Création d'une DAF (budget national et appui tranche incitative CTB Justice pour opérationnalisation)*	*Budget 2016 intégrant renforcement CFPJ, DAF, cellule de modernisation et budgétisant les besoins des tribunaux niveau TGI*
Evolution du ratio des magistrats supérieurs nommés à la suite d'un concours et d'une formation initiale (horizon 2016)	Aucun	Accord politique et préparation technique pour lancement d'un recrutement par concours pour les juridictions supérieures	au 31/08/14: concours organisé - 771 candidats à la première épreuve - 66 lauréats ont été sélectionnés sur base de leur compétence / préparation de l'année de formation initiale	Premier concours organisé sur critères objectifs et transparents / Première promotion de magistrats (en formation initiale)	*40 magistrats nommés et issus d'un processus de formation initiale suite à un concours*
Evolution du ratio des dossiers sortants (rendus)/dossiers entrés (sortis) des juridictions supérieures	71,9% donc phénomène de stockage des dossiers pendants devant les juridictions supérieures	98.3% (stockage persistant mais réduit-proche du déstockage)	124% (tableau de bord 4ème trimestre 2014) – phase de déstockage des dossiers donc réduction à terme de l'arriéré judiciaire	*105%*	*110%*
Un mécanisme d'assurance qualité des décisions de justice est mis en œuvre dans les juridictions appuyées par le projet	pas de mécanisme instauré	Appuis conseil pour la détention préventive dans 4 provinces du pays mais pas de mécanisme dédié au contrôle qualité	Au niveau de la Cour Suprême : établissement d'une méthode pour simplifier et améliorer les arrêts de Cassation	généralisation méthode amélioration qualitative motivation décisions et standards jugement	*Un mécanisme d'assurance qualité des décisions de justice est instauré dans les juridictions appuyées par le projet et généralisé au niveau national*
Les budgets de l'IGJ et du CFPJ sont augmentés (dans la	Budget 2012: 0,6%	Le CFPJ a obtenu deux ressources	Budget 2015: 0.7% mais insuffisant pour	*2%*	*5%*

part du budget du Ministère de la Justice)		humaines supplémentaires sur le budget 2015 pour accompagner son évolution	assurer ses nouvelles missions (concours, formation initiale et continue)		

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les indicateurs et la reformulation des résultats attendus pour atteindre l'outcome ont été validés en SMCL en 2014 après un processus continu depuis 2012 de meilleure définition des résultats à atteindre et en fonction d'arbitrages budgétaires. Le processus a été considéré comme pertinent par l'évaluation externe et à mi-parcours du projet en novembre 2014.

L'évaluation externe à mi-parcours a considéré (page 43/59) que :

> « l'intervention a pratiqué les principes d'une intervention apprenante en mettant en application des recommandations de l'évaluation de 2012, qui aussi a conclu que les ambitions exprimées dans le DTF n'étaient pas réalistes. Le projet a pu se réorienter et focaliser sur 4 volets avec des résultats assez concrets (indicateurs quantitatifs et qualitatifs).
> Les effets sont mis en évidence avec les résultats de l'intervention: motivation et performance de l'équipe, meilleures conditions de travail, données sur ces performances disponibles et utilisées, une équipe de projet bien performante, etc. Les résultats finaux sont une amélioration de la situation des retenus et détenus au Burundi. »
>
> Par ailleurs, à la question (annexe du rapport d'évaluation page 87/94) : au stade actuel de la mise en œuvre quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?» : il est répondu : « l'outcome (OS) est déjà là mais la question de la durabilité se pose. »

Les progrès obtenus en 2014 font penser que, dans le ressort d'intervention du projet, la justice pénale est en cours d'amélioration. Avec déjà des ratios en prison de prévenus VS condamnés conformes aux standards internationaux et supérieurs à la moyenne nationale, avec des délais de détention qui au fur et à mesure des provinces soutenues (de 4 provinces pilotes à un tiers du territoire) qui sont en moyenne de 2,5 mois d'attente avant jugement la réponse pénale devient plus crédible pour les citoyens.
Les prévenus attendent moins longtemps en prison ; les victimes ont une réponse judiciaire plus rapide. Les personnes appréhendées en garde à vue ne sont plus livrées à elle-même mais le contrôle du parquet sur la police est bel et bien amorcé par les inspections de cachots communaux et par les relations de travail au quotidien qui s'instaurent. Enfin, la création de bureaux d'accueil, la formation des agents de l'ordre judiciaire y travaillant auxquelles ont ajoute un classement archivage qui permet en moins de 5 minutes de retrouver les dossiers judiciaires permet un meilleur service au citoyen.
Des efforts sont maintenant à poursuivre en termes de renforcement de ces tendances, de leur extension au niveau national mais également en termes de meilleure communication des institutions judiciaires envers la population : ceci afin que tous comprennent mieux ce que la justice peut concrètement apporter au citoyen mais également comprendre ses limites (stricte application de la loi au Burundi). L'institution judiciaire au Burundi et l'institution du Droit au cœur de la société burundaise ne sont pas acquis et sont encore en construction. Les conflits du passés et les tensions sociales à la veille d'échéances électorales questionnent sans cesse cette institution sur son positionnement sur la loi, rien que la loi et toute la loi du Burundi.

Les dynamiques de stimulation des services judiciaires sont en marche : en témoignent la dynamique nationale de « déstockage » des arriérés judiciaires. Le chemin est encore long et le travail doit persévérer car les défis restent énormes (durabilité des dynamiques en terme d'appui financier, volonté politique post-électorale en soutien au secteur de la Justice).

2.2.3 Impact potentiel

L'impact recherché dans le projet est **une contribution à un Etat de droit au Burundi renforcé à travers un cadre institutionnel approprié de la Justice.**

La problématique de l'Etat de Droit regroupe plusieurs notions importantes dans la reconstruction d'une société 10 ans après des cycles de conflits et qui souhaite résolument se projeter vers un développement économique et sociétal.

En effet, si on reprend la définition du seuil minimal de l'Etat de Droit quelques soient les analyses ou concepts, il est bien question dans une société de règles qui soient publiques (1), générales (2), hiérarchisées (3), sanctionnées par un pouvoir indépendant (4), où le contrôle de la hiérarchie des lois est garanti (5), ainsi que celui du critère de la généralité (6) (c.à.d. de lois qui ne visent pas un intérêt particulier). Ce concept est au cœur des défis de la Justice.

Troisième pilier de l'Etat, le pouvoir judiciaire doit apporter une solution pacifique, intelligible, prévisible (concept de sécurité juridique) en se basant sur l'interprétation de la loi produite par le peuple à travers ses représentants.

En travaillant sur une justice qui soit plus équitable, crédible et efficace avec un accent prioritaire et particulier sur les plus vulnérables de la société que sont les mineurs ou encore dans une logique de l'après incarcération pour les personnes incarcérées en attente de jugement (prévenus) ou condamnées, le projet contribue à renforcer l'Etat de Droit.

En 2014, plusieurs résultats concrets et mis en lumière notamment à travers l'évaluation externe à mi-parcours du projet permettent de montrer le lien entre l'outcome en cours d'atteinte et l'impact attendu.

L'évaluation a pu conclure (page 31 et suivantes du rapport d'évaluation) :

> « Les résultats déjà obtenus ont eu de forts impacts sur les droits humains des justiciables, surtout des détenus, et reconnus dans la Constitution[4] burundaise, le Code pénal[5] et le Code de procédure pénale[6]. Les réductions des délais, par exemple, répondent au droit d'être jugé dans un délai raisonnable[7] ; et la présomption d'innocence[8]. Les visites des cachots répondent non-seulement au droit d'être traduit dans le plus court délai devant un juge mais aussi aux obligations de l'Article 60 du Code de procédure pénale. Les visites ont aussi un rôle important à jouer dans la prévention des disparitions et de la torture et d'autres mauvais traitements.

[4] http://justice.gov.bi/spip.php?rubrique46
[5] https://www.icrc.org/ihl-nat/a24d1cf3344e99934125673e00508142/cb9d300d8db9fc37c125707300338af2/$FILE/Code%20Pénal%20du%20Burundi%20.pdf
[6]
[7] Article 38
[8] Article 40

La réduction de la population carcérale a non seulement des effets immédiats concernant la liberté des individus, mais également sur tous les détenus, avec une amélioration dans des conditions de détention (qui d'ailleurs, dans des situations extrêmes, peuvent être considérées comme s'agissant de la torture), et des effets positifs sur la santé, et la dignité, socle de tous les droits humains. L'amélioration des délais de traitement des dossiers porte aussi sur l'obtention de la liberté provisoire ou conditionnelle. On ne peut pas sous-estimer les effets de cette liberté sur la cohésion familiale et sociale.

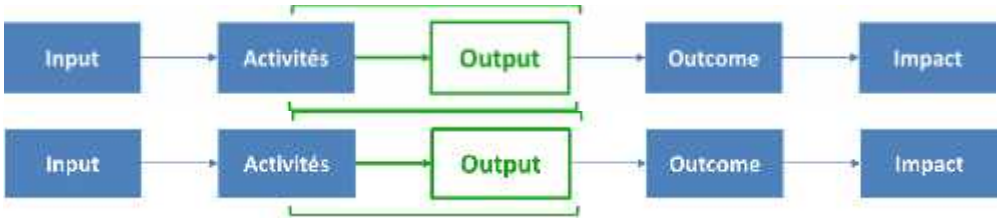
Au-delà des résultats directs sur le fonctionnement de la chaîne pénale, on peut également constater des impacts sur des dossiers de droit civil, notamment suite à une meilleure organisation des effectifs et des systèmes de gestion renforcés dans les greffes. Les résultats obtenus ont aussi apporté une plus grande valorisation ainsi qu'une auto-valorisation des effectifs, avec une plus grande motivation et qui a eu des effets multiplicateurs sur les rendements : par exemple des magistrats qui travaillent le weekend ou les soirs pour rattraper des arriérés.

Cet appui conduisant au respect des droits humains des justiciables, mais plus concrètement à la réduction des délais et à l'amélioration de la gestion des dossiers, a eu aussi une influence positive sur l'accès à la justice, qui est un droit fondamental essentiel, et un concept central dans le domaine de la justice et qui se réfère au fait d'être entendu et défendu devant un tribunal compétent. En d'autres termes, l'accès à la justice est le mécanisme principal qui permet aux individus de faire valoir leurs droits.

L'appui aux greffes, aux parquets et aux tribunaux aura également des effets positifs potentiels sur la lutte anti-corruption : par exemple, une meilleure gestion des dossiers dans les greffes réduit considérablement les possibilités (et la tentation) de se faire monnayer « la recherche » des dossiers perdus. Une meilleure organisation des effectifs, et notamment des magistrats, augmente la transparence dans la distribution des affaires et réduit par conséquent, les possibilités d' « acheter » une décision favorable.

Ces effets auront aussi un impact indirect mais palpable sur le renforcement de la crédibilité et la fiabilité du système judiciaire et aussi sur l'indépendance de la justice. La création des « points d'accueil » dans les tribunaux, par exemple, n'a pas seulement créé un système de filtrage des dossiers améliorant ainsi l'efficacité du tribunal, mais aussi, elle a arrêté une pratique où les justiciables se rendaient directement au bureau du Président, créant ainsi une proximité compromettante et une justice perçue comme peu transparente ou neutre. On peut aussi constater que les activités, en renforçant le statut et les capacités techniques et professionnelles des magistrats, ont contribué à renforcer d'une certaine façon, une capacité d'indépendance. Elles pourront en partie combler les lacunes institutionnelles et constitutionnelles en ce qui concerne la séparation des pouvoirs. »

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Le renforcement institutionnel et le développement organisationnel du CFPJ sont assurés pour qu'il assume pleinement son mandat					
Indicateurs	**Valeur de la Baseline**	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
Le CFPJ dispose d'une planification stratégique budgétisée	pas de planification stratégique et budgétaire	création d'une commission et rencontres	plan stratégique existant mais restant à valider par le CA du CFPJ	planification stratégique et budgétaire existante et suivie	planification stratégique et budgétaire existante et suivie
Evolution du volume annuel financier des contrats d'exécution souscrits avec les PTF	pas de contrat d'exécution avec les PTFs	faisabilité contrats d'exécution PTF mais nécessité renforcement CFPJ – 1 contrat d'exécution avec le programme Gutwara Neza	un contrat d'exécution (programme Gutwara Neza) et deux contrats d'exécution CTB (concours et formation initiale)	un contrat d'exécution	le CFPJ bénéficie d'au moins deux contrats avec les PTFs
Existence de méthodologie et de critères de qualité pédagogiques	Pas de méthodologie pré-existante	Formateurs recrutés par examen et présence de critères de qualité pédagogique	Mise en place d'un système de suivi évaluation (à mettre en œuvre)	Mise en place d'un système de suivi évaluation formateurs et impact formation	Mise en place d'un système de suivi évaluation formateurs et impact formation
Existence d'un manuel adéquat de procédure administrative et financière permettant une bonne redevabilité envers les sources de financement	pas de processus formalisés	mise en place procédures financières mais RH à renforcer	Procédures standardisées via les contrats d'exécution et accord pour appui manuel admin/fin (synergies CTB-PNUD et AIP)	Manuel procédures finalisé	Existence d'un manuel adéquat de procédure administrative et financière permettant une bonne redevabilité envers les sources de financement
Le bâtiment construit et son site répondent aux besoins des utilisateurs et permettent une exploitation productive et évolutive	pas de bâtiment	retards AMI (pas de disponibilité ATI infrastructures)	Avant-projet sommaire validé (deux phases de construction pour évolution du centre)	DAO préparé pour finalisation en 2016	Bâtiment construit et équipé fin 2016
Existence de partenariats favorisant l'émergence du CFPJ comme Centre de	pas de partenariat négocié ou signé	début de partenariat avec IFJ lors d'un atelier sur la vision stratégique CFPJ	négociation de partenariat avec l'Institut des Affaires	au moins deux contrats de partenariats sont signés avec des	appartenance aux principaux réseaux internationaux de la formation

Formation de renommée internationale			Publiques IAP le CFPJ est membre de l'IOJT	institutions internationales de formation.	judiciaire, en compatibilité de la vision et les missions du CFPJ ;
Nombre de formateurs et de coachs ayant les compétences pédagogiques et techniques correspondant aux rôles qui leur sont dévolus	un pool de formateurs de 46 personnes dont 10 départs	certification de 16 nouveaux formateurs	52 formateurs renforcés en pédagogie / partenariat technique avec l'institut de formation judiciaire de Belgique et CTB	Renforcement capacité des formateurs CFPJ	le CFPJ dispose d'un pool de formateurs qui répond aux besoins en écriture des modules et l'animation des sessions
Existence de mécanismes de concertation CFPJ/Partenaires Techniques et Financiers pour un appui formation initiale/formation continue concomitant	Groupe sectoriel Justice et Etat de Droit sous-groupes techniques à constituer	Sous-groupe professionnalisation de la justice mais essoufflement – manque leadership CFPJ	Relance des sous-groupes de professionnalisation de la justice) réunion trimestrielle / nouveau directeur pour le CFPJ (mandat 4 ans) – finalisation plan stratégique	Tenue régulière groupe professionnalisation de la justice (trimestre) – validation plan stratégique	Un plan stratégique du CFPJ partagé avec les partenaires qui s'inscrivent pleinement en soutien de ses missions
Nombre de modules de formation initiale conçus, testés et validés	0 module créé pour la formation initiale	0 module créé pour la formation initiale	19 modules en cours de réalisation/ 2 modules étant laissés à IAP (management)	16 modules en cours de création	27 modules créés spécifiquement pour la formation initiale fin 2015
Nombre de magistrats recrutés par concours, formés et sortis de la formation initiale	0	0	66 (recrutés par concours et suivant la formation initiale)	40 recrutés et ayant finalisé leur formation initiale	40 recrutés et ayant finalisé leur formation initiale

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [9]	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Conceptualisation et organisation du premier concours de recrutement des magistrats des juridictions supérieures (modèle exportable à d'autres secteurs)	X			
Conceptualisation de la première formation initiale des magistrats (durée d'une année au lieu de deux pour des considérations pédagogiques et financières)	X			
Lancement du processus de réalisation des 27 modules de formation initiale et partenariats établis pour expertises		X		
Dynamisation du partenariat CTB/CFPJ et IFJ de Belgique		X		
Coaching des cadres du CFPJ pour processus organisationnel et renforcement institutionnel		X		
Coaching et formation des formateurs du CFPJ en appui pédagogique		X		
Synergies partenaires du CFPJ (Gutwara Neza, ASF, RCN…)		X		
Processus construction CFPJ (APS) – surcharge ATI Infrastructures			X	
Réalisation d'un plan stratégique 2015-2020 (à finaliser en 2015)		X		
Création d'un logo pour le CFPJ	X			

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'évaluation externe à mi-parcours qui s'est déroulée en novembre 2014 a considéré (page 6/59) sur ce volet :

« L'analyse des dynamiques en cours et actions entreprises par le projet montre des résultats satisfaisants et d'autres en voie de l'être. L'appui apporté au centre est multidimensionnel, il couvre les aspects pédagogique, de coaching, de définition des concepts, de concevoir des méthodes et une méthodologie appropriée ainsi que l'aspect matériel et infrastructure. ***Un résultat exceptionnel du centre est la réussite du premier recrutement des magistrats sur concours.***

Le centre a encore besoin d'un renforcement technique pour consolider les acquis et organisationnel pour construire son autonomie de gestion et d'un budget conséquent à son développement. »

[9] A : Les activités sont en avance
B Les activités sont dans les délais
C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Sur les activités et résultats développés en 2014 :

« Le CFPJ dispose d'une planification stratégique budgétisée. »

Un atelier centré sur la finalisation – validation du plan stratégique CFPJ est planifié et validé pour janvier 2015. Les stratégies organisationnelles et opérationnelles sur 1 et 2 ans sont réalisées et ont été réactualisées en coaching d'équipe CFPJ tous les mois. Des coachings d'équipe sont organisés régulièrement.

« Evolution du volume annuel financier des contrats d'exécution souscrits avec les PTF »:

Le concours, la formation initiale et la production modulaire ont fait l'objet d'accords d'exécutions respectifs : volume global 200.000 euros. Le travail modulaire conjoint entre CTB Justice / Gouv UE / CTB Police / CTB Commune / ENA / ISCO a fait l'objet d'un accord d'exécution (justice) et d'entente (inter projets).

« Existence de méthodologie et de critères de qualité pédagogiques »

Un format CFPJ (modules / animation / formation / …) a été modélisé et validé. Il est dorénavant utilisé pour les produits émis par le CFPJ. Le groupe de formateurs Justice mais aussi 15 membres du commissariat à la formation Police / 5 membres de la DGAP / 6 Avocats formateurs (partenariat ASF) ont été formés à la pédagogie, à la rédaction modulaire, à la mise en œuvre de formations.
La formation initiale a débuté en novembre 2014 et les évaluations d'impact en décembre 2014.
Fin 2014 une stratégie intégrée CFPJ FI/FC avec parcours de certification des formations a été validée.

« Appui techniques et Financiers pour un appui formation initiale/formation continue concomitant » :

Le nombre de magistrats recrutés par concours, formés et sortis de la formation initiale et pris en charge financièrement par le Ministère de la Justice correspond aux besoins RH 2014. Le concours de recrutement des Magistrats des juridictions supérieures a été réalisé (QCM / épreuves écrites droit et matière générale / oral).
En aout 2014, 66 lauréats issus du concours ont été recrutés pour suivre la formation initiale (sur 830 dossiers introduits). Ils suivent une formation initiale d'un an (oct 2014 à oct 2015). 15 magistrats en poste les rejoignent en rotation. 27 modules seront dispensés pendant cette année.

« Existence d'un manuel adéquat de procédure administrative et financière permettant une bonne redevabilité envers les sources de financement » :

Un accord pour que IAP/PNUD se coordonne sur la réalisation de l'appui en partenariat CTB / et répartition des appuis avec PNUD a été négocié. Les activités commencent en début 2015
Des critères de gestion qualitative ont été liés aux accords d'exécution.

« Le bâtiment construit et son site répondent aux besoins des utilisateurs et permettent une exploitation productive et évolutive » :

Le travail d'adaptation de la structure aux besoins est réalisé. Les études sont terminées et l'architecte doit rentrer son projet définitif en Q1 2015.

« Existence de partenariats favorisant l'émergence du CFPJ comme Centre de Formation de renommée internationale »:

3 missions des experts formateurs de l'Institut de Formation Judiciaire de Belgique ont été organisées (2 experts) L'IAP a été soutenue lors de sa mission d'octobre 2014. Un partenariat DGEPI SPF Justice a été lancé et la production modulaire finalisée (atelier en 01 2015).
Un partenariat avec PNUD sur la formation continue est en cours.
Un partenariat avec ASF sur la formation de 6 formateurs, le coaching modulaire et la mise en formation de 3 modules a été réalisé en Q4.
Un travail conjoint avec la DG justice a été défini et entamé (GRH / référentialisation / gestion des compétences/ plans de formation).

Le sous-groupe professionnalisation s'est réuni chaque semestre.

« Nombre de formateurs et de coachs ayant les compétences pédagogiques et techniques correspondant aux rôles qui leur sont dévolus »

Au 31/08/14, début d'un système de suivi et d'évaluation des prestations des formateurs et renforcement pédagogique des formateurs par l'ATI pédagogie (5 sessions de coaching). 40 formateurs sont mobilisés dans la rédaction des modules. 20 formateurs ont été mobilisés sur les formations test et initiales. Fin 2014 un système de suivi évaluation et d'impact des formateurs a été mis en place. Une équipe de formateur Maître de stage est identifiée et suivra les formations ad hoc en Q1 2015.

« Nombre de modules de formation initiale conçus, testés et validés »

Au 31/09/14, 13 modules sont finalisés et 6 sont lancés sur les 16 escomptés / partenariat avec l'Institut de Formation Judiciaire de Belgique sur le contrôle qualité technique des modules.

De manière plus globale, le CFPJ a en 2014 pu franchir une étape cruciale de son développement avec l'appui technique renforcé de la CTB (un expert pédagogue, un assistant national et une assistante junior) travaillant en 2014 sur ce volet.

D'un centre concentrant les appuis en formation des magistrats et agents de l'ordre judiciaire pour une cohérence des appuis, il est passé au statut d'organisateur des concours de recrutement de la magistrature et a su développer de A à Z un cursus d'une année de formation initiale pour les magistrats issus du concours en associant également des magistrats déjà en poste.

Cette avancée s'est également traduite par un renforcement qualitatif notable des compétences des formateurs du CFPJ (52 formateurs magistrats) en pédagogie et en formation permettant même au CFPJ avec l'appui de la CTB de travailler en synergies avec les avocats pour les appuyer à réaliser 4 nouveaux modules de formation mais également la DGAP et la police.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les fonctions et systèmes de planification, de gestion, de suivi, de redevabilité et d'évaluation des directions du ministère de la justice sont renforcés dans le respect des attributions des institutions judiciaires					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
Une clarification des rôles du Ministère de la Justice et de la magistrature est effectuée et une politique GRH pour le Ministère et la Magistrature est définie y inclus une clarification et opérationnalisation des rôles respectifs	Pas de politique GRH ni de clarification des rôles / organigramme d Ministère ne permettant pas de remplir l'ensemble des missions dédiées	Pas de politique GRH ni de clarification des rôles / organigramme d Ministère ne permettant pas de remplir l'ensemble des missions dédiées	Organigramme révisé du Ministère de la Justice établi avec les cadres du Ministère – en négociation en interne au niveau du Ministère par les cadres / concours pour juridictions supérieures magistrature	Travail sur organigramme Ministère et collaboration entre l'ordre judiciaire et le Ministère	Missions et collaboration entre l'ordre judiciaire (autonomie) et le Ministère (en appui aux juridictions) du pays et politique de GRH établie
La cellule de modernisation et ses personnes de référence sont en mesure de contribuer à un processus continu d'amélioration de la performance des juridictions	pas de cellule de modernisation ni de capitalisation nationale des bonnes pratiques	Création par ordonnance ministérielle du 01/10/2013 d'une cellule de modernisation des services judiciaires – réalisation d'un plan stratégique de la cellule	Création d'un groupe de personnes de référence / extension des bonnes pratiques issues des actons pilotes CTB et Gutwara neza à deux nouvelles provinces (Makamba et Cyankuzo donc un tiers du pays) et au niveau national mise en place de tableaux de planification des audiences	Mise en action de la cellule de modernisation et positionnement en stimulateur des juridictions	La cellule de modernisation met en œuvre son plan stratégique et investit les provinces du pays en diffusion des bonnes pratiques
Le Ministère est doté de capacités institutionnelles, organisationnelles, individuelles en planification et gestion budgétaire et financière lui permettant de justifier les ressources financières demandées/utilisées vis-à-vis des performances planifiées/obtenues	Pas de réelle stratégie de négociation budget national / pas de véritable structure administrative et financière	pas de création d'une Direction Administrative et Financière mais prise de conscience de la nécessité d'en créer / Réalisation d'une étude pour la mise en œuvre d'une DAF au niveau du Min Justice	Pas d'opérationnalisation car pas d'obtention du nouveau projet de consolidation qui prévoyait l'appui à la DAF / pas d'obtention du Ministère de Budget pour création de la DAF	Création stratégie de mise en œuvre d'une DAF	DAF créée et outils permettant une meilleure planification et gestion budgétaire

Renforcement technique et organisationnel de l'Inspection Générale de la Justice et début d'adoption et d'institutionnalisation de concepts standards internationaux d'"audit interne"	Manuel d'inspection mais recommandations non suivies	partenariat CTB/BNUB/Gutwara Neza pour la réforme du référentiel et draft de référentiel/ inspections tests dans 4 provinces - aménagements du référentiel	Restitution des inspections test en juin 2014 et suivi de la mise en œuvre des recommandations (avec appui Gutwara Neza) / travail pour plan stratégique IGJ attendu en 2015	Finalisation référentiels et suivi évaluation	Référentiels et suivi des recommandations coordonnés avec les institutions judiciaires
L'indicateur de productivité de la magistrature évolue d'une base "nombre de dossiers" vers la mise en place d'un système de "poids par dossier" afin d'intégrer un élément qualitatif dans la mesure réalisée	Indicateur quantitatif de suivi statistiques	Indicateur quantitatif de suivi statistiques	Indicateur quantitatif de suivi statistiques	Indicateur avec pondération qualitative (2015 atelier spécifique sur la question sera organisé)	Indicateur avec pondération qualitative
Amélioration du niveau de performance des magistrats (Centre Ouest)	pas d'atteinte des rendements / baseline centre Ouest TGIs moyenne de 3,25 dossiers/6 en janvier 2011	augmentation rendement qui passe à 4,2/6 à la fin du 3ème trimestre de 2013 dans les TGI du Centre Ouest.	8,5 dossiers (Rapport 4ème trimestre tableau de bord statistiques) et moyenne nationale de 7,6 dossiers	Augmentation continue	Augmentation continue

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [10]	**État d'avancement :**			
	A	B	C	D
Parution du premier annuaire de statistiques judiciaires	X			
Intégration des tribunaux de résidence dans les statistiques judiciaires		X		
Organisation séances de contrôle qualité des statistiques déclarées		X		
Organisation réunion trimestrielles et semestrielles suivi statistiques avec la Cour Suprême, le Parquet Général de la République et le Ministère de la Justice		X		
Appui à la création d'un nouvel organigramme pour le Ministère de la Justice – en attente arbitrages interne au Ministère de la Justice		X		
Appui à la coordination sectorielle		X		
Organisation de la revue à mi-parcours de la politique sectorielle 2011-2015	X			
Appui à l'IGJ restitution inspections		X		
Appui technique à l'archiviste ministériel recruté en aout 2014	X			
Appui à la structuration, renforcement et action de la cellule de modernisation des services judiciaires	X			

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'évaluation externe à mi-parcours qui s'est déroulée en novembre 2014 a indiqué (page 6/59) sur ce volet :

> « Le système de collecte des données statistiques fonctionne à tous les niveaux supérieurs du secteur justice (TGI, CA, CS, parquets, juridictions spécialisées) et il est très performant. Les données récoltées sont saisies, interprétées, contrôlées sous forme de rapports mensuels et présentées sous forme de tableaux de bord trimestriels. Par ailleurs, les résultats des données ainsi traitées servent de guide pour les chefs de services dans les réunions trimestrielles sous la présidence du Ministre de la Justice et en présence du Président de la Cour Suprême et du Procureur de la République et influencent les décisions de l'autorité du ministère de la justice. Le Ministère voudrait l'extension du système au niveau des tribunaux de résidence.
>
> Il reste quelques défis liés à la maitrise du logiciel par un seul individu, un manque de personnel suffisant et formé pour la collecte des données fiables et une vue partagée sur la définition des critères d'évaluation qualitative. »

Les défis résident donc sur cet appui en la possibilité en 2015 pour le Ministère d'accueillir deux

[10] A : Les activités sont en avance
B Les activités sont dans les délais
C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

statisticiens détachés de l'ISTEEBU afin qu'une transition et partage d'expérience s'effectue avec le spécialiste de la CTB. Un autre défi est d'organiser une réflexion large sur les standards « Qualité » attendus de la justice au Burundi et l'inclusion de ces critères dans les statistiques judiciaires. La lecture statistique quantitative générée au fil des ans a certes permis de dynamiser les services (comme preuve, l'augmentation régulière et continue des rendements des magistrats) mais ne saurait être à elle seule suffisante pour décrire les tendances de fonds et l'amélioration de la qualité du service judiciaire auprès de la population du Burundi.

2015 sera également l'année des défis pour l'Inspection générale de la justice qui devra stratégiser son développement et sa place au cœur du système judiciaire, les synergies à adopter avec l'ordre judiciaire mais également la cellule de modernisation des services judiciaires.

Pour ce qui est du renforcement du Ministère de la Justice en termes de gestion financière et administrative, le projet n'a pas été en mesure malgré l'étude conduite en août 2013 d'appuyer la création d'une Direction Administrative et financière pourtant souhaitée politiquement par le Ministère. Ce dernier n'a pas pu obtenir malgré son plaidoyer, les financements nécessaires au niveau du budget national et le projet de consolidation CTB a été gelé. Cet objectif est donc en attente de suivi et de moyens pour se réaliser.

La coordination aux appuis opérationnels et institutionnels à quant à elle connu des changements en 2014 avec le changement de chef de file des partenaires techniques et financiers (l'Union Européenne succède au Bureau des Nations Unies) et un nouveau coordinateur aux appuis a été nommé par le Ministère de la Justice. Ces changements n'ont néanmoins pas empêché la tenue en mars 2014 d'une revue à mi-parcours de la politique sectorielle 2011-2015 Justice ; revue appuyée par le projet CTB.
Les résultats de la revue ont été validés et sont en cours de diffusion par le Ministère de la Justice.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Le fonctionnement de la chaîne pénale est amélioré et la justice pénale répond mieux aux critères de justice pénale "humanisée/humanisante"					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
Durée de la procédure (de l'ouverture de l'enquête au jugement définitif) dans les provinces soutenues par le projet	787 jours (25 mois)	12 mois	2,5 mois	3 mois	3 mois
Ratio national détenus en préventive/détenus condamnés diminue dans les provinces soutenues par le projet	65,2%	Centre Ouest : 30% National : 52,9%	30% dans les zones centre ouest (4ème trimestre tableau de bord statistiques) – national : 53%	50%	45%
Le nombre de libérations conditionnelles augmente au niveau national avec le renforcement des structures de gestion de ces dossiers	32 par an	136 au 4ème trimestre 2013	378 en 2014 (216 selon la procédure redynamisée)	400 par an	400 par an
Les cibles d'amélioration de la collaboration entre la police et la justice sont déterminées et progressivement atteintes	Pas de coordination	Coordination provinciale	Coordination provinciale, préparation stratégie nationale avec la Cellule de Modernisation (extension au niveau nationale des GTPCP en 2015)	Coordination provinciale	Stratégie nationale de coordination
Les initiatives pilotes en TIG et en réinsertion appuyées par le projet sont réalisées avec succès	Pas d'initiatives	Code pénal révisé sur les TIG (éligibilité à 2 ans) pas encore prononcé	Projet pilote réinsertion mineurs ex détenus (CTB Pavage, TDH)- premier TIG prononcés (TDH)	Premiers TIG prononcés et alternatives à la détention lancées	TIG fréquemment prononcés par les juges à l'échelle nationale
Durée de recherche d'un dossier judiciaire au greffe/secrétariat de parquet dans les zones appuyées	Des jours entiers	Moins de 5 minutes	Moins de 5 minutes	Moins de 5 minutes	Moins de 5 minutes
Existence d'interactions entre les niveaux hiérarchiques judiciaires et Ministériel (politique pénale), suivi statistiques IGJ	Ordonnances/ circulaires	Réunions trimestrielles/circulaires et instructions	Réunions trimestrielles/circulaires et instructions	Réunions trimestrielles/circulaires et instructions	Interactions en respect des rôles ordre judiciaire et Ministère

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [11]	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Reformation et mise en œuvre du processus redynamisé de libération conditionnelle			X	
Développement projet pilote réinsertion (CTB Pavage, DGAP, Cellule mineurs, TDH)	X			
Continuité actions chaine pénale centre ouest avec maintien des résultats + nouvelles cibles de performances	X			
Soutien à la Cellule de Modernisation au sein du Ministère de la Justice : extension à un tiers du pays des bonnes pratiques en chaine pénale		X		
Finalisation de l'appui dactylographies lutte contre les arriérés phase administrative		X		
Finalisation archivage TGI Bujumbura Mairie et Parquet (archives courantes) - démarrage archivage services centraux et DGAP		X		
Finalisation avec CICR et DGAP missions d'inspection prisons et atelier de restitution		X		

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Dans les provinces pilotes de la région Centre-Ouest, la dynamique de traitement avec célérité des dossiers de personnes poursuivies et détenues (prévenus détenus)a été consolidée avec un maintien des délais intéressants (2,5 à 3 mois). Grâce à la consolidation et l'appropriation des activités par les acteurs judiciaires, les conseillers de la CTB ont pu cibler des défis spécifiques qui demeurent dans leur province, entre autres des lenteurs dans les dossiers à prévenus libres.

La Cellule de Modernisation des Services Judiciaire créée au sein du Ministère de la Justice fin 2013 et appuyée par la CTB, a capitalisé les bonnes pratiques des partenaires techniques et financiers (outils harmonisés de la CTB et du programme Gutwara Neza) et des juridictions, afin de les étendre au niveau national ou aux provinces d'extension prioritaire. Plusieurs activités de la CTB ont été mises en place dans d'autres provinces dans le cadre de cette dynamique. Les premières tendances positives similaires aux provinces Centre-Ouest peuvent déjà être observées.

Les dynamiques de rationalisation des services judiciaires (à travers **le classement archivage**, la planification annuelle des activités, la planification anticipée et concertée des audiences à l'aide du tableau synoptique TGI, une meilleure coordination et organisation des services) ont permis d'améliorer le service aux justiciables dans les provinces appuyées (un tiers du pays).

Avant archivage

Après archivage

[11] A : Les activités sont en avance
B Les activités sont dans les délais
C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Concernant l'évolution du ratio prévenus-détenus, si la tendance au niveau national progresse positivement sur cette ratio, les provinces pilotes appuyées donnent le ton avec un taux de 30% de prévenus/ 70% de condamnés en moyenne au cours de l'année 2014. Ceci montre une célérité dans les processus de jugement.

Allié à une analyse de la baisse de la population carcérale de ces zones spécifiques, cela montre une amélioration de la dynamique. Cette dynamique a été confirmée par le nombre relativement haut des détenus qui ont bénéficiés de la mesure de grâce présidentielle, qui est seulement applicable aux condamnés. Cette mesure *ad hoc* a eu comme conséquence une baisse temporelle du taux prévenus/condamnés qui est observée dans tout le pays, mais plus fort dans les provinces d'intervention pour les derniers mois de 2014.
Notons néanmoins qu'après la drastique décrue de la population carcérale en 2012 grâce aux mesures *ad hoc*, la tendance à l'augmentation signalée en 2013 s'est continuée en 2014 au niveau national. La mise en place d'une commission permanente de libération conditionnelle et la redynamisation de la procédure n'ont pas encore pu contenir cette augmentation vu des problèmes d'application à cause de priorisations du Ministère. La mise en œuvre des Travaux d'Intérêt Général (TIG) au niveau national devrait se faire en 2015, en consolidant les avancées faites dans une province pilote par des autres PTFs.

Une prise de conscience au niveau de la DGAP de la nécessité de renforcer ses actions à l'encontre des prisons du pays a été constatée avec l'organisation de la seconde vague d'inspection des prisons qui a été achevée en 2014, y inclus la présentation du rapport de synthèse dans un atelier de restitution suivi par un travail de terrain pour s'assurer de la mise en application des recommandations issues de l'atelier ; un travail sur la police pénitentiaire présenté pour solutions au Ministre de la Justice et partagé avec son collègue de la Sécurité Publique ; des avancées du processus avec le CICR devant conduire à l'élaboration d'une politique pénitentiaire sur le volet infrastructures ainsi que la recherche d'un appui technique (expertise) et financier pour les autres volets- non couverts par le CICR-devant déboucher sur la rédaction d' une politique pénitentiaire cohérent.

Les relations entre Police et Justice améliorées au niveau local se sont consolidées au niveau des 4 provinces centre ouest et les 2 provinces d'extension prioritaires de la Cellule de Modernisation avec la tenue de réunions Parquet/Police et les Groupes Techniques Provinciaux Chaîne Pénale (GTPCP) mais aussi des coordinations avec le tribunal et la prison de chaque ressort. Une extension du GTPCP au niveau national par la Cellule de Modernisation est prévue en 2015 mais la dynamique avec le nouveau projet Police pour une véritable synergie de la chaine pénale prendra sans doute des retards liés à l'ajournement de la signature du nouveau projet Justice.

Enfin, les dynamiques de rationalisation des services judiciaires (à travers le classement archivage, la pratique de planification annuelle, la planification des audiences à l'aide du tableau synoptique TGI, une meilleure coordination et organisation des services) ont permis d'améliorer le service aux justiciables dans les provinces appuyées (un tiers du pays).

L'évaluation externe à mi-parcours qui s'est déroulée en novembre 2014 a conclu (page 7/59) sur ce volet :

> *« La cellule de modernisation a été créée en octobre 2013 avec comme objectif principal de servir de centre de pilotage général de capitalisation et d'assurer une dynamique d'extension des bonnes pratiques du projet AJCO d'abord dans deux provinces de Makamba et Cankuzo et ensuite, l'extension des outils de planification dans toutes les provinces du Burundi.*
>
> ***L'approche stratégique mise en place par la cellule, de concertation avec tous les services de la chaîne pénale et autres acteurs importants du secteur de la justice a produit des effets exceptionnels** et les résultats déjà obtenus ont eu de forts impacts sur les droits humains des justiciables, surtout des détenus, et reconnus par la loi burundaise »*

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : La capacité institutionnelle et l'image de la Cour Suprême sont renforcées pour qu'elle assume mieux son rôle de garant d'un pouvoir judiciaire indépendant, performant (qualitatif et productif) et redevable					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
Le bâtiment construit répond aux besoins des utilisateurs (gestion des flux)	**pas de nouvelle structure**	**Chantier démarré**	**Bon avancement du chantier, risque retard léger (problème douanes avec matériel importé : réception provisoire attendu en aout 2015) + DAO équipement finalisée, à valider par DNCMP**	**construction en cours de finalisation et équipement lancé**	**nouveau bâtiment construit et équipé**
Le secrétariat général de la Cour Suprême dispose des capacités pour assurer une gestion redevable et autonome des ressources allouées à la Cour Suprême	**Pas d'appui particulier**	**Début de l'appui sur cette problématique**	**Appui backstopping en renforcement organisationnel / travail en référentialisation métier au sein du SG/ à renforcer**	**SG réorganisé pour améliorer gestion**	**Un plan stratégique CS est édité avec un axe renforcé sur la gestion redevable et autonome de la CS**
La chambre de cassation de la Cour Suprême est fermement repositionnée dans son rôle de juge du droit et d'interprétation suprême de la loi	**Confusion 3ème degré d'appel et cassation/ arriérés / loi non correctement appliquée**	**Débuts synergies et partenariat cour de cassation de Belgique (1 mission en novembre 2013)**	**Méthodologie traitement des dossiers de cassation revisité et conforme à la loi – appui Cour de Cassation de Belgique : simplification des arrêts / syllogisme juridique/ prononcés en 48H**	**Procédure de cassation conforme à la loi – exemplarité cour suprême au niveau technique**	**Publication de la jurisprudence en cassation avec application nouvelles formules et techniques cassation**
Une stratégie intégrale de réduction de l'arriéré de la Cour Suprême est définie et ses cibles sont progressivement atteintes	**10053**	**10053 – situation récurrente d'accumulation de l'arriéré judiciaire (augmentation de 120 dossiers par mois en moyenne)**	**5090 (transfert des dossiers fonciers aux Cours d'Appel et accélération traitement du contentieux) chiffre d'octobre 2014 - Renversement de la tendance : plus de dossiers sortants que de dossiers entrants**	**Stabilisation de la tendance : véritable gestion de l'arriéré petit-à-petit, situation normale : 2x plus de dossiers sortent par rapport aux entrants**	**Réduction de 75% de l'arriéré**

			- situation de gestion de l'arriéré		
Une vision et une stratégie de développement des capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles de la Cour Suprême sont définies et leur cibles sont progressivement atteintes	**Plan stratégique existant mais pas intégré dans la politique sectorielle ni mis en œuvre**	**Plan stratégique existant mais pas intégré dans la politique sectorielle ni mis en oeuvre**	**Débuts appui organisationnel (greffe et cassation) et institutionnel**	**Appuis institutionnels et organisationnels en cours**	**Plan stratégique existant et intégré dans les priorités du secteur Justice**

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [12]	**État d'avancement :**			
	A	B	C	D
Renforcement technique des magistrats de la Cassation : 2e mission des magistrats Cour de Cassation belge + application des nouvelles méthodes de travail	X			
Organisation de la Rentrée judiciaire des cours et tribunaux du pays (octobre 2014)		X		
Mise en place de la procédure First IN First Out pour un traitement accéléré des dossiers dits faciles (dossiers prononcés sous 48 heures)		X	X	
Mise en place d'une gestion de la jurisprudence de la Chambre de cassation		X		
Construction du nouveau bâtiment de la Cour Suprême		X		
Renforcement organisation et technique du greffe		X		

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Des avancées significatives ont été obtenues dans le volet D au cours de l'année 2014 grâce aux nombreuses activités appuyées par l'équipe technique CTB mais aussi grâce au partenariat existant entre la CTB et le Service Public Fédéral justice belge à travers l'appui de la Cour de Cassation de Belgique.

Suite à la première visite des magistrats belges de la Cour de Cassation fin 2013, l'année 2014 a vu une nouvelle dynamique de travail se mettre en place à la Cour Suprême:

- passage à une procédure écrite propre à la cassation (l'audience publique correspondant à la fin de la procédure et non à son début) ;
- réduction de certains délais de procédure, tel que le délai de délibéré qui est passé à 48h contre des semaines auparavant;

[12] A : Les activités sont en avance
B Les activités sont dans les délais
C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- des arrêts plus courts et lisibles pour la population (de 12 pages en moyenne à 3 pages) ;
- nouvelle méthode de rédaction des arrêts avec l'utilisation de canevas plus lisibles et l'adoption de règles de rédaction uniformisées et rationalisées.

La deuxième visite des magistrats belges d'octobre 2014 a permis de consolider ces acquis (travail sur le syllogisme juridique) et de poser les bases d'une gestion de la jurisprudence, déjà amorcée par la création d'un répertoire d'arrêts.

Un autre aspect de l'intervention s'est attaché à l'organisation interne des services avec une répartition des responsabilités au niveau du Secrétariat Général, ainsi qu'un renforcement des services du greffe.

Il ressort du rapport de l'évaluation mi-parcours que toutes ces interventions ont permis de revaloriser le positionnement institutionnel de la Cour Suprême (confirmé par le nouveau bâtiment en construction) et ont rencontré un accueil favorable auprès des magistrats et des justiciables. D'un point de vue plus technique, ces changements ont été de pair avec le renversement de la tendance d'augmentation de l'arriéré judiciaire de la Cour, puisque celle-ci est passée à une situation de gestion de flux des dossiers avec un rendement mensuel des magistrats plus élevé qu'auparavant.

S'agissant des points plus problématiques rencontrés sur ce volet, peuvent être cités : des résistances au changement sur certains points ; un « turn-over » du personnel de la Cour (et particulièrement des juges) qui porte atteinte à la durabilité des progrès effectués ; une motivation des magistrats variable. Par ailleurs, tous ces changements techniques et organisationnels évoqués sont encore récents, si bien qu'il est important que le projet reste présent aux côtés de la Cour Suprême pour exercer un suivi et s'assurer de la continuité des efforts entamés.

2.7 Gestion des risques de développement

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d' identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Risque contentieux entreprise SOGEM (réhabilitation TGI bubanza - intérêts moratoires) - stade d'échanges de lettres (pas action judiciaire connue et introduite à ce jour)	1/08/2013	FIN	Low	Medium	Low Risk	note risque transmise à la Rep	Delco	août-13	réalisé	Terminé
						réunion stratégie avec la Rep	Delco	sept-13	réalisé	
						stratégie commune Ministère de la Justice	Delco/ DI	sept-13	réalisé	
Retard construction bâtiment CFPJ Justice	1/08/2013	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	suivi rapproché du dossier CTB/CFPJ	ATI infra	janv-15	plans du CFPJ reçus le 07/10/2014 - retard APS architecte et aussi non disponibilité direction CFPJ	En cours
Retard construction Cour Suprême du Burundi	1/08/2013	OPS	Low	Medium	Low Risk	ordres de service réguliers	Delco	decembre 2014	ordre transmis	En cours
						suivi chantier	ATI infra	mai-15	en cours	

risque réputation contexte politique et liens justice	1/08/2013	REP	High	Medium	High Risk	meilleure communication sur les résultats concrets du projet	Prog		en cours avec ATJ communication	En cours
formation initiale en retard	19/06/2014	OPS	Low	Medium	Low Risk	ATI pédagogie suit de près le dossier	delco	nov-14	réalisation contrat d'exécution	En cours
						Nomination d'un nouveau DI	Minist re	juin-14	et concentration formation sur un an	
retrait de la Belgique dans la coopération bilatérale en justice	15/02/2014	REP	High	High	Very High Risk	documenter les résultats du projet	DELCO	dec 2014	notes, analyses à l'ambassade	En cours
						faire comprendre l'importance de rester	RES REP		discussions autour du PIC DGD/CTB	
baisse de l'euro	1/12/2014	FIN	High	Medium	High Risk	réanalyse du budget (construction) pour variation taux de change	FO/DE LCO	janv-15	en cours	En cours

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Le projet estime qu'une des batailles à mener au niveau du monde judiciaire est l'information et la vulgarisation de son action et de ses résultats au sein de la population mais également au niveau des leaders d'opinion qui tendent à condamner la justice pour quelques dossiers. Ces quelques dossiers, si importants soient ils, ne peuvent cacher les avancées du secteur dans un pays en pleine construction de son Etat de Droit.
Il propose en 2015 et 2016 de renforcer le lien avec les médias du Burundi et étranger pour leur donner quelques clefs de compréhension du secteur et de ses enjeux afin qu'ils puissent en toute indépendance analyser la réalité au Burundi. Il s'agit également de soutenir la cellule de communication du Ministère de la Justice et de la Cour Suprême (dans une logique de collaboration donc de séparation des pouvoirs) pour mieux informer les justiciables, les dirigeants et la société civile.

Le projet peut être perçu à tort, du fait de son travail en bilatéral et en mode cogestion, comme soutenant l'exécutif alors qu'il appuie le système judiciaire : ministère et ordre judiciaire à être plus performants, crédibles et donc à mieux se positionner dans la perspective d'un Etat de Droit. Le projet insistera sur ces concepts pour une meilleure compréhension de son action et des enjeux du secteur.

Il est recommandé qu'en amont de la formulation de projets et dans la perspective du PIC en négociation en 2016, le secteur justice soit soutenu sous ses aspects variés de soutien en bilatéral, multilatéral et via un soutien aux ONGs et à la société civile burundaise. La définition de synergies entre bailleurs (stratégie cohérente de soutien au secteur) et entre partenaires permettra d'avoir une cohérence stratégique et une certaine constance politique et ainsi éviter des remises en question récurrentes dans ce secteur prioritaire si l'on veut soutenir la construction d'un Etat de Droit.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Recommandations de l'évaluation externe à mi-parcours (novembre 2014) page 9/59 et recommandations en fin d'évaluation		
« Il est recommandé de continuer à appuyer le secteur de la justice afin de permettre la consolidation des acquis du projet et leur extension dans les zones non couvertes par le projet et le renforcement de l'indépendance de la magistrature ». / en outre : « Bien que certaines activités manquent de durabilité, et que des défis politiques persistent, les forts éléments de pertinence, d'efficience, d'efficacité et d'impact du projet, surtout sa pertinence au niveau de la gouvernance et de la démocratie, impliquent une logique, voir une nécessité, de continuer à porter un appui technique et politique au secteur judiciaire. »	**Bailleurs de fonds**	**Non mentionné**

Dans la phase suivante du projet (CAICP), il est recommandé d'envisager une extension là où c'est possible (cellule de modernisation aussi active dans d'autres provinces, statistiques pour les tribunaux de résidence, collaboration avec le projet police et d'autres projets dans les mêmes provinces, etc.) et de chercher une collaboration harmonisée avec d'autres PTF, pour couvrir l'ensemble des services au niveau d'une province (TR, TGI, Police, ONG. etc.).	**Non mentionné**	2015-2016…
« Il est recommandé de mettre l'accent sur le contrôle de la qualité de la justice par une instauration de cadre d'évaluation de la qualité de prestations : définir le concept justice de qualité et instaurer un mécanisme de contrôle de qualité à tous les niveaux (jugements, fonctionnement de la chaîne, etc.). »	**CTB**	Q2 2015
Le projet doit élaborer <u>une stratégie globale</u> qui prévoit une série d'activités pour consolider les acquis dans des scenarios différents. Cette stratégie contient les éléments suivants: a. Bien calculer la contre-partie par le gouvernement Burundais et l'ajouter dans l'ensemble du budget, elle semble sous-évaluée actuellement ; b. Appuyer les services centraux et les services autonomes d'obtenir des lignes budgétaires du gouvernement Burundais; c. Dialoguer et plaidoyer auprès de la DGD et d'autres bailleurs pour avoir un budget pour la continuité des activités de l'AICP. d. Appuyer la redynamisation de la coordination sectorielle avec le chef de file des PTF et le coordinateur aux appuis, pour qu'un lien moyens/actions soit réalisé (budgétisation des missions de la justice au Burundi) et que les PTFS aient des actions harmonieusement coordonnées	**CTB**	2015
« Il est recommandé de renforcer le suivi trimestriel en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence et incorporer aussi le niveau de l'objectif spécifique pour suivre les évolutions au niveau politique. Il est recommandé pour ce faire d'envisager la création de la fonction de chargé de suivi-évaluation et apprentissage. »	**Projet Justice**	Q1 2015

« Il est recommandé de capitaliser sur l'approche du projet le "comment" et en faire plus de publicité. Étant donné les résultats préliminaires impressionnants du projet, le développement de moyens de communication sur des « bonnes pratiques » et leur distribution aux autres acteurs (justice, gouvernance, coopération etc. au Burundi, dans la région et au niveau global…) est fortement encouragé. »	**Projet Justice**	Q1 2015
Recommandations du projet Justice		
Continuer l'engagement belge dans le secteur bilatéral justice au vu de ses résultats tout en cherchant des synergies avec d'autres bailleurs de fonds et d'autres soutiens (société civile au secteur) – équilibre offre et demande	**DGD**	2015
Renouer avec l'appui du chef de file des partenaires techniques et financiers (DUE) un dialogue politique pragmatique et constructif qui aide les magistrats burundais soutenus à améliorer leur service au public – ne pas stigmatiser le secteur victime et non coupable de pressions extérieures (politiques)	**Ambassade de Belgique**	2015
La partie burundaise doit pouvoir se positionner plus clairement en soutien ou en souhait de continuer l'appui bilatéral justice de la coopération belge	**Ministère de la Justice / Ministère des Relations extérieures burundais**	2015

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Potentiel important du mécanisme de « cellule de modernisation » mis en place par le Ministère de la Justice afin de faire perdurer certaines pratiques pilotes au niveau géographique et les étendre au niveau national	Autres projets CTB
Apport inestimable du partenariat avec le SPF Justice Belge, la Cour de Cassation de Belgique et l'Institut de Formation Judiciaire de Belgique en complément à l'action CTB en cogestion : par l'échange entre pairs il permet d'ancrer certains changements de pratiques professionnelles et une acceptation facilitée par les bénéficiaires	CTB Bruxelles

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		**A**	**B**	**C**	**D**
		X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
X	**A**	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
X	**A**	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		**A**	**B**	**C**	**D**
		X			
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
X	**A**	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			

	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
X	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	**A**	**B**	**C**	**D**
	X			
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?				
X	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		

	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		**A**	**B**	**C**	**D**
			X		
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
X	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			

X	**B**	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi - 2014

Décision				Action			Suivi	
Décisions (2014)	**Période d'identification**	**Source**	**Acteur**	**Action(s)**	**Resp.**	**Date limite**	**Avancement**	**Status**
accord modifications budgétaires AICP / accord projet ventilation reliquats AIOJ et AJCO y inclus continuité RH ATI CFPJ et ATI CS jusqu'au 31/10/15 si reliquats obtenus / validation planification 2015 projet	nov-14	PV SMCL	SMCL Justice	signature prolongation contrat ATI CS	RH	15/12/2014	effectué	ONGOING
				draft avenant AICP pour reliquats AIOJ et AJCO	DELCO	15/01/15	effectué - transmis (PO) à l'ambassade	
				modifications budgétaires AICP	FO	15/03/15	En attente échange de lettres	
Accord ventilation reliquats Minirelex et Projet Parlement sur AICP	mars-14	PV SMCL	SMCL Justice	Avenant	DELCO	31/10/14	Avenant DTF réalisé	CLOSED
				Échange de lettres	PO	15/01/15	échange de lettres réalisé et réceptionné / modification budgétaire effectuée	
acceptation principe continuité RH (CFPJ) suite à décalage nouveau financement CAICP - prise en charge AICP pour 1	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice	modifications budgétaires attendues pour octobre 2014	RAFI	30/10/2014	contrat ATI signé avec CTB Bruxelles 1 an de septembre 2014 à aout 2015	CLOSED

Décision				Action			Suivi	
Décisions (2014)	**Période d'identification**	**Source**	**Acteur**	**Action(s)**	**Resp.**	**Date limite**	**Avancement**	**Status**
année								
information primes et incitants suite à demandes personnel du Ministère (CFPJ) - principe attente étude UE sur le sujet et harmonisation PTFs	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice	suivi étude UE	PO	31/03/15	Suivi Etudes UE	CLOSED
information actualisation guide procédures programme justice	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice	diffusion équipe	RAFI	7/07/2014	effectué	CLOSED
changement résultats attendus et indicateurs projet AICP (pour coller avec la réalité et compiler les différentes décisions SMCL précédentes)	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice	adaptation MONOP et cadre logique	DELCO	30/06/2014	effectué	CLOSED
				lettre demande changement OS	DELCO	30/06/2014	pas effectué	
accord prolongation contrat ATI institutionnel de juillet 2014 à décembre 2014	mars-14	PV SMCL	SMCL Justice	information Siège et avenant au contrat	PO	1/04/2014	effectué	CLOSED
				planification juillet-	DELCO	1/04/2014	effectué	

Décision				Action			Suivi	
Décisions (2014)	**Période d'identification**	**Source**	**Acteur**	**Action(s)**	**Resp.**	**Date limite**	**Avancement**	**Status**
				décembre à opérer				
Refus principe vente stock codes et lois et compléments par le CEDJ suite à sa demande	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice	lettre de notification décision SMCL au CEDJ	Delco	15/06/2014	effectué	CLOSED
acceptation principe de contrat d'exécution avec les juridictions hors des provinces centre ouest	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice		DELCO		effectué	CLOSED
acceptation (comme sous AIOJ) du mandat d'engagement et de paiement du DI central en cas d'absence des autres DIs	mai-14	rapport opérationnel	SMCL Justice		RAFI		effectué	CLOSED
validation rapport de résultats 2013	mars-14	PV SMCL	SMCL Justice	information Siège	PO	1/04/2014	effectué	CLOSED
validation modification budgétaire AICP du 27/03/2014	mars-14	PV SMCL	SMCL Justice	traduction budgétaire à effectuer	RAFI	1/04/2014	effectué	CLOSED
validation planification Q1 2014	mars-14	PV SMCL	SMCL Justice				effectué	CLOSED

Décision				Action			Suivi	
Décisions (2014)	**Période d'identification**	**Source**	**Acteur**	**Action(s)**	**Resp.**	**Date limite**	**Avancement**	**Status**
projet AICP								
fin collaboration DI CEDJ actée par la SMCL au 31/03/2014 car compléments aux codes et lois lancés le 28/03/2014	mars-14	PV SMCL	SMCL Justice	notification le 31/03/14 au DI concerné	RH/DELCO	31/03/2014	effectué	CLOSED

4.3 Cadre logique mis à jour

Voir MONOP

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui SMCL du 27/05/2014
Rapport *Baseline* enregistré dans PIT ?	NA
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	En cours
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	NA
Missions de backstopping	Backstopping CTB Siège (1 demi-journée) et appui perlé (consultance) en juin 2014

4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Budget Version: **G01**
Currency : EUR
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

Year to month : 31/12/2014

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
A LES DÉCISIONS DE JUSTICE EN MATIÈRE PÉNALE SONT			2.590.700,00	347.849,33	**332.812,06**	680.661,39	1.910.038,61	26%
01 La capacité opérationnelle du CFPJ est effective			1.477.800,00	4.615,40	**27.048,13**	31.663,53	1.446.136,47	2%
01 Appui à la construction d'une infrastructure permanente		COGES	1.300.000,00	2.790,55	**11.837,85**	14.628,40	1.285.371,60	1%
02 Appui à la mise en œuvre du plan d'action du CFPJ		COGES	15.000,00	954,86	**929,51**	1.884,37	13.115,63	13%
03 Maîtrise d'œuvre et suivi technique du processus de		REGIE	0,00	0,00	**15,21**	15,21	-15,21	?%
04 Maitrise d'oeuvre et suivi technique du processus de		COGES	162.800,00	869,99	**14.265,56**	15.135,55	147.664,45	9%
02 La procédure de recrutement des magistrats par			354.900,00	402,61	**83.322,89**	83.725,50	271.174,50	24%
01 Appui à la préparation et la communication du concours		COGES	34.900,00	0,00	**36.191,27**	36.191,27	-1.291,27	104%
02 Appui à la préparation, la communication et au		COGES	320.000,00	402,61	**47.131,62**	47.534,23	272.465,77	15%
03 Activités de promotion de l'équité de genre		COGES	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
03 Les connaissances théoriques et pratiques sont			270.000,00	216.168,94	**12.203,23**	228.372,17	41.627,83	85%
01 Appui à la mise en place des plans de formation		COGES	220.000,00	188.935,05	**2.111,75**	191.046,80	28.953,20	87%
02 Appui à la mise en place de partenariats avec des centres		COGES	50.000,00	27.233,89	**10.091,48**	37.325,37	12.674,63	75%
04 Appui technique			488.000,00	126.662,38	**210.237,81**	336.900,19	151.099,81	69%
01 Assistance technique		REGIE	488.000,00	126.662,38	**210.237,81**	336.900,19	151.099,81	69%
B LES ACTEURS JUDICIAIRES SONT RESPONSABILISÉS ET			1.036.621,62	411.209,01	**354.441,22**	765.650,23	270.971,39	74%
01 La capacité de planification sectorielle du Ministère de la			159.500,00	62.977,81	**38.128,44**	101.106,25	58.393,75	63%
01 Appui à la coordination sectorielle et à la préparation des		COGES	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
02 Appui à la planification des recrutements et affectations		COGES	30.000,00	0,00	**317,98**	317,98	29.682,02	1%
03 Appui aux missions de la DG Justice (organisation, budget,		REGIE	47.000,00	15.277,87	**5.103,19**	20.381,06	26.618,94	43%
04 Appui à la coordination sectorielle		COGES	82.500,00	47.699,94	**32.707,27**	80.407,21	2.092,79	97%
02 Les rendements des magistrats s'améliorent et les			178.000,00	45.518,99	**73.552,04**	119.071,03	58.928,97	67%
		REGIE	2.666.800,00	970.351,50	**876.068,24**	1.846.419,74	820.380,26	69%
		COGEST	6.069.224,22	998.914,32	**1.117.222,39**	2.116.136,71	3.953.087,51	35%
		TOTAL	8.736.024,22	1.969.265,82	**1.993.290,63**	3.962.556,45	4.773.467,77	45%

Budget vs Actuals (Year tio Month) of BDI1006711 Printed on donderdag 15 januari 2015

page: 1

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
01 Appui à la planification et à l'harmonisation des activités de		COGES	98.000,00	20.120,34	**46.825,99**	66.946,33	31.053,67	68%
02 Appui à la mise en place d'un outil d'analyse de données		COGES	80.000,00	25.398,65	**26.726,05**	52.124,70	27.875,30	65%
03 Appui technique			699.121,62	302.712,21	**242.760,74**	545.472,95	153.648,67	78%
01 Appui perlé SPF justice		REGIE	50.000,00	40.103,10	**8.433,65**	48.536,75	1.463,25	97%
02 Appui à l'informatisation		COGES	59.121,62	6.993,46	**15.492,54**	22.486,00	36.635,62	38%
03 Expertises transversales modernisation		REGIE	380.000,00	201.246,49	**117.227,78**	318.474,27	61.525,73	84%
04 Appui technique développement institutionnel		REGIE	210.000,00	54.369,16	**101.606,77**	155.975,93	54.024,07	74%
C L'ACCÈS À UNE JUSTICE PÉNALE HUMANISÉE EST			535.202,60	69.484,44	**245.457,89**	314.942,33	220.260,27	59%
01 Les conditions de détention sont améliorées et la			77.000,00	21.803,27	**14.813,06**	36.616,33	40.383,67	48%
01 Appui à la rationalisation des activités de la DGAP		COGES	26.000,00	3.775,36	**3.500,93**	7.276,29	18.723,71	28%
02 Appui à la rationalisation des activités des services		COGES	7.000,00	0,00	**176,24**	176,24	6.823,76	3%
03 Appui à l'amélioration des conditions de détention et au		COGES	44.000,00	18.027,91	**11.135,89**	29.163,80	14.836,20	66%
04 Appui aux activités de réinsertion des détenus		COGES	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
02 Les institutions de la chaîne pénale fonctionnent de			414.202,60	20.036,44	**222.729,58**	242.766,02	171.436,58	59%
01 Appui à la rationalisation des activités des juridictions,		COGES	193.202,60	19.265,66	**105.178,99**	124.444,65	68.757,95	64%
02 Appui à la coordination des acteurs judiciaires au niveau		COGES	10.000,00	329,88	**15.193,81**	15.523,69	-5.523,69	155%
03 Appui aux mécanismes d'information des justiciables dans		COGES	19.000,00	0,00	**244,81**	244,81	18.755,19	1%
04 Mise en réseau des institutions de la chaîne pénale		COGES	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
05 Réhabilitation/construction des infrastructures provinciales		COGES	192.000,00	440,90	**102.111,97**	102.552,87	89.447,13	53%
03 Le fonctionnement vertical des institutions judiciaires en			20.000,00	16.908,00	**203,03**	17.111,03	2.888,97	86%
01 Appui au renforcement de la communication entre les		COGES	20.000,00	16.908,00	**203,03**	17.111,03	2.888,97	86%
04 Appui technique			24.000,00	10.736,73	**7.712,22**	18.448,95	5.551,05	77%
		REGIE	2.666.800,00	970.351,50	**876.068,24**	1.846.419,74	820.380,26	69%
		COGEST	6.069.224,22	998.914,32	**1.117.222,39**	2.116.136,71	3.953.087,51	35%
		TOTAL	8.736.024,22	1.969.265,82	**1.993.290,63**	3.962.556,45	4.773.467,77	45%

Budget vs Actuals (Year tio Month) of BDI1006711 Printed on donderdag 15 januari 2015

page: 2

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
01 Appui technique DGAP		REGIE	0,00	55,81	**-55,81**	0,00	0,00	?%
02 Appui perlé SPF Justice		REGIE	24.000,00	10.680,92	**7.768,03**	18.448,95	5.551,05	77%
03 Appui technique et activités lutte contre le VIH/SIDA et la		COGES	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
D CONSTRUCTION ET ÉQUIPEMENT COUR SUPRÊME			3.071.020,00	621.014,23	**643.510,53**	1.264.524,76	1.806.495,24	41%
01 Construction et équipement Cour Suprême			2.881.700,00	538.487,22	**566.774,41**	1.105.261,63	1.776.438,37	38%
01 Etude et suivi		COGES	311.000,00	99.197,95	**34.104,29**	133.302,24	177.697,76	43%
02 Construction		COGES	2.375.960,00	439.289,27	**528.733,61**	968.022,88	1.407.937,12	41%
03 Equipement		COGES	194.740,00	0,00	**3.936,51**	3.936,51	190.803,49	2%
04 Appui technique		REGIE	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
02 La capacité institutionnelle de la CS est renforcée			94.320,00	38.254,67	**27.944,82**	66.199,49	28.120,51	70%
01 Plan d'urgence de réduction de l'arriéré judiciaire		COGES	42.000,00	4.302,81	**19.939,56**	24.242,37	17.757,63	58%
02 Second niveau de renforcement institutionnel		COGES	40.000,00	27.446,88	**1.474,43**	28.921,31	11.078,69	72%
03 Appui perlé SPF Justice		REGIE	12.320,00	6.504,98	**6.530,83**	13.035,81	-715,81	106%
03 La visibilité de la CS est renforcée			95.000,00	44.272,34	**48.791,30**	93.063,64	1.936,36	98%
01 Encadrement, communication, accès à la justice		COGES	30.000,00	8.952,29	**12.439,78**	21.392,07	8.607,93	71%
02 Publications		REGIE	65.000,00	35.320,05	**36.351,52**	71.671,57	-6.671,57	110%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL ACTIVITÉS)			20.000,00	0,00	**0,00**	0,00	20.000,00	0%
01 Réserve budgétaire			20.000,00	0,00	**0,00**	0,00	20.000,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	20.000,00	0,00	**0,00**	0,00	20.000,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			1.482.480,00	519.708,81	**417.068,93**	936.777,74	545.702,26	63%
01 Frais de personnel			1.069.000,00	370.763,03	**339.967,97**	710.731,00	358.269,00	66%
		REGIE	2.666.800,00	970.351,50	**876.068,24**	1.846.419,74	820.380,26	69%
		COGEST	6.069.224,22	998.914,32	**1.117.222,39**	2.116.136,71	3.953.087,51	35%
		TOTAL	8.736.024,22	1.969.265,82	**1.993.290,63**	3.962.556,45	4.773.467,77	45%

Budget vs Actuals (Year tio Month) of BDI1006711 Printed on donderdag 15 januari 2015

page: 3

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
01 Assistance technique		REGIE	493.000,00	205.794,05	**137.132,69**	342.926,74	150.073,26	70%
02 Directeurs national & Référents techniques		COGES	92.000,00	36.007,58	**32.522,63**	68.530,21	23.469,79	74%
03 Equipe finance et administration		REGIE	427.000,00	117.977,20	**125.715,87**	243.693,07	183.306,93	57%
04 Equipe technique		REGIE	57.000,00	10.984,20	**44.596,78**	55.580,98	1.419,02	98%
02 Investissements			47.940,00	31.519,78	**13.251,53**	44.771,31	3.168,69	93%
01 Véhicules		REGIE	20.000,00	18.811,00	**0,00**	18.811,00	1.189,00	94%
02 Equipement bureau		REGIE	8.000,00	1.880,42	**2.556,35**	4.436,77	3.563,23	55%
03 Equipement IT		REGIE	16.000,00	10.499,46	**5.154,54**	15.654,00	346,00	98%
04 Aménagements du bureau		REGIE	3.940,00	328,90	**5.540,64**	5.869,54	-1.929,54	149%
03 Frais de fonctionnement			193.040,00	92.349,68	**44.575,11**	136.924,79	56.115,21	71%
01 Loyer du bureau et maintenance		REGIE	45.000,00	20.761,77	**13.606,37**	34.368,14	10.631,86	76%
02 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	47.740,00	12.538,18	**24.759,51**	37.297,69	10.442,31	78%
03 Télécommunications		REGIE	42.000,00	26.315,07	**-481,73**	25.833,34	16.166,66	62%
04 Fournitures de bureau		REGIE	25.000,00	9.649,56	**958,32**	10.607,88	14.392,12	42%
05 Missions		REGIE	200,00	150,25	**20,90**	171,15	28,85	86%
06 Frais de représentation et de communication externe		REGIE	8.000,00	5.150,38	**2.006,59**	7.156,97	843,03	89%
07 Formation		REGIE	25.000,00	8.489,54	**3.367,77**	11.857,31	13.142,69	47%
08 Frais financiers		REGIE	100,00	7,10	**3,55**	10,65	89,35	11%
09 TVA		COGES	0,00	3.570,49	**1.697,04**	5.267,53	-5.267,53	?%
10 TVA		REGIE	0,00	5.717,34	**-1.363,21**	4.354,13	-4.354,13	?%
04 Audit et Suivi et Evaluation			172.500,00	25.078,34	**19.274,32**	44.352,66	128.147,34	26%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	113.000,00	12.528,34	**25.549,32**	38.077,66	74.922,34	34%
		REGIE	2.666.800,00	970.351,50	**876.068,24**	1.846.419,74	820.380,26	69%
		COGEST	6.069.224,22	998.914,32	**1.117.222,39**	2.116.136,71	3.953.087,51	35%
		TOTAL	8.736.024,22	1.969.265,82	**1.993.290,63**	3.962.556,45	4.773.467,77	45%

Budget vs Actuals (Year tio Month) of BDI1006711 Printed on donderdag 15 januari 2015

page: 4

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
02 Audit		REGIE	18.500,00	12.550,00	**-6.275,00**	6.275,00	12.225,00	34%
03 Backstopping		REGIE	41.000,00	0,00	**0,00**	0,00	41.000,00	0%
99 Conversion rate adjustment			0,00	-2,02	**0,00**	-2,02	2,02	?%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-2,02	**0,00**	-2,02	2,02	?%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	**0,00**	0,00	0,00	?%

REGIE	2.666.800,00	970.351,50	**876.068,24**	1.846.419,74	820.380,26	69%
COGEST	6.069.224,22	998.914,32	**1.117.222,39**	2.116.136,71	3.953.087,51	35%
TOTAL	8.736.024,22	1.969.265,82	**1.993.290,63**	3.962.556,45	4.773.467,77	45%

4.6 Ressources en termes de communication

Le projet a réalisé en fin 2014 des fiches de capitalisation/information sur les volets de son projet mettant en évidence les résultats 2013-2014 obtenus, les difficultés rencontrées et les stratégies pour relever les défis.

De nombreux articles et recueils de témoignages des partenaires et acteurs ont également agrémenté les publications de la CTB et ont été transmis aux partenaires. Un effort supplémentaire du projet doit être fait pour une meilleure compréhension du secteur de la Justice pour les personnes non initiées et pour le public en général.