



**CTB**



# **RAPPORT FINAL**

## **APPUI INSTITUTIONNEL ET OPERATIONNEL A LA JUSTICE AU BURUNDI**

**BDI 070 35 11**



## TABLE DES MATIÈRES

1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION.....	3
2. APPRECIATION .....	4
3. RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION .....	7
4. ANNEXES .....	24

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Final activity report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : 16/12/2011	VERSION : 2.0
----------------------------	---	---	-------------------------------------	------------------

## 1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

Pays	: Burundi
Secteur et sous –secteur CAD	: 300 36 10
Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution	: Ministère de la Justice
Agences d'exécution	: CTB
Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB	: 3 ATI
Durée de la prestation (selon AS/CS)	: 4 années
Date de démarrage de la prestation :	
Selon AS/CS	: CMO signée le 06 06 2008
Effective	: 01/08/2008 ( arrivée DELCO)
Date de clôture de la prestation :	
Selon AS/CS	: 06/06/2012 (fin théorique CMO)
Effective	: 25/04/2013 (clôture effective)
Modalités de gestion de la prestation	: Co gestion et régie
Budget total de la prestation	: 8 700 000 € - (5 800 000 € Belgique)
Période couverte par le rapport	: 2008 - 2013

## 2. APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

- 1. - *Très satisfaisant*
- 2. - *Satisfaisant*
- 3. - *Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs*
- 4. - *Non satisfaisant*
- X. - *Sans objet*

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<b>PERTINENCE<sup>1</sup></b> (cf. PRIMA, §70, p.19)		
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?  Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :		
a) Genre	2	2
b) Environnement	X	X
c) Economie sociale	X	X
3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	1	1
4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	2	2
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	2	2

<sup>1</sup> Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<b>PERFORMANCE<sup>2</sup></b> (PRIMA, §71, pp.19-20)		
1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs <sup>3</sup> ? (efficacité)	<b>2</b>	<b>2</b>
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	<b>2</b>	<b>2</b>
3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)	<b>2</b>	<b>2</b>
4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :		
a. Ressources financières?	<b>2</b>	<b>2</b>
b. Ressources humaines ?	<b>2</b>	<b>2</b>
c. Matériel et équipements ?	<b>2</b>	<b>2</b>
5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	<b>2</b>	<b>2</b>
6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	<b>2</b>	<b>2</b>
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	<b>3</b>	<b>3</b>

<sup>2</sup> Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

<sup>3</sup> voir annexe 1 pour plus de détails

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

- 1 - Très satisfaisant
- 2 - Satisfaisant
- 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4 - Non satisfaisant
- X - Sans objet

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<b>Appréciation globale de la prestation</b>	2	2

Sur l'ensemble de la prestation, deux des 5 résultats prévus ont été fortement réduits en raison du retrait des deux bailleurs DFID (Angleterre) et SIDA (Suède) en août 2010,( retrait de 2 150 000 euros environ) réduction qui a été imputée sur le résultat A « Appui au Service National de législation » et le résultat B « appui au Centre d'études et de Documentation Juridique ».

Même si ces deux résultats n'ont donc pas pu contribuer autant qu'ils le devaient à l'atteinte de l'objectif spécifique du projet, des activités significatives ont pu être conduites et seront même poursuivies et achevées dans le cadre du nouveau projet justice, à savoir notamment l'élaboration et la publication du recueil des codes et lois du Burundi, en Français et en Kirundi, avec une mise à jour jusqu'à décembre 2011, ainsi que l'élaboration d'un dictionnaire juridique bilingue.

Le résultat E « Appui à la Cour Suprême » n'a pas non plus atteint tous les résultats escomptés, ce qui explique que cet appui a finalement été reconduit dans le nouveau projet. Par contre le résultat C concernant l'appui au CFPJ et le résultat D l'appui aux services centraux ont véritablement été mis en œuvre avec succès, et constituent un atout tout à fait important par les acquis et les changements observés, ce qui représente un capital de crédibilité qui sera très utile à la poursuite et au développement de notre action dans le secteur.

Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<b>2</b>	<b>2</b>

### 3. RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

#### 1. Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

L'objectif spécifique du projet : Les capacités individuelles et organisationnelles pour rendre la justice plus performante sont renforcées à travers :

1. une contribution permettant que le droit soit davantage adapté, diffusé, connu et compris par les acteurs de la justice, afin qu'il soit mieux appliqué dans les décisions judiciaires et que les citoyens bénéficient d'une meilleure justice
2. une contribution pour améliorer l'administration et le fonctionnement de la justice, afin que celle-ci soit plus efficace, impartiale et équitable, conformément à l'objectif général de la Politique sectorielle du Ministère de la Justice (2006-2010).

Le projet à l'origine comportait 5 résultats principaux et 14 sous-résultats. Chaque résultat avait un lien avec le Plan d'Action 2006-2010 du Ministère de la Justice, à la réalisation desquelles les activités prévues dans le projet devaient donc contribuer partiellement ou totalement.

Les résultats intermédiaires du projet :

- Résultat A – appui au S.N.L. : Les lois sont harmonisées et adaptées
- Résultat B - appui au C.E.D.J. : Les textes de lois, la jurisprudence, la doctrine sont compilés, diffusés et expliqués
- Résultat C - appui au C.F.P.J. : Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées
- Résultat D - appui au M.J. (services centraux et DGAP) : Le Ministère de la Justice utilise des méthodes et outils de travail performants pour réaliser ses fonctions de coordination sectorielle et d'administration du système judiciaire
- Résultat E - appui à la C.S. : Les juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice

Les 5 résultats ont été maintenus malgré le retrait d'une partie des bailleurs en août 2010, mais par contre des activités ont été suspendues dès Q2 2010 puis annulées en Q3 lors de la confirmation du retrait des bailleurs partenaires de la Belgique au niveau des deux premiers résultats A et B. Concernant l'activité R A en appui au SNL (service national de législation), la consultance avec la société civile, l'achat d'un logiciel de traduction, et la mise en place d'un serveur internet ont été annulés. Concernant le résultat B en appui au CEDJ, ont été abandonnées les activités suivantes : l'achat d'un véhicule tout terrain, l'élaboration d'un catalogue informatisé, la formation des bibliothécaires, l'achat et constitution d'un fond documentaire pour le CEDJ, la formation et l'accompagnement des bibliothécaires, l'abonnement Internet et aux revues internationales, et enfin l'achat et la constitution d'un fonds documentaire pour les TGI, les CA et la CS.

Un autre changement opéré à été le transfert du budget prévu pour la

construction et l'équipement de la Cour Suprême au résultat D vers le nouveau projet Justice AICPJ ( Appui institutionnel central et périphérique au Ministère de la Justice ), car compte tenu des retards accumulés il n'était plus possible de réaliser cette activité avant la fin de la convention spécifique.

## **2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?**

L'atteinte de l'objectif spécifique devait selon le DTF d'origine pouvoir être mesurée à travers les 6 indicateurs suivants :

1. Diminution du nombre de décisions et d'actes judiciaires entachés d'erreurs grossières de droit ou de procédure : Cet indicateur à été considéré comme pas SMART car peu spécifique et très difficilement mesurable.

2. Amélioration du niveau de formation et de compétence des magistrats et du personnel judiciaire : une évolution tout à fait positive à été mesurée à travers d'une part le renforcement du CFPJ en tant que centre de formation (mise à disposition d'un infrastructure temporaire en attendant la construction, affectation de personnel, définition d'un programme d'opérationnalisation du CFPF), la définition d'un curriculum de la formation initiale pour les magistrats notamment, et la mise en œuvre d'un programme de formation continue intensif sous forme de recyclage des magistrats des TR et des AOJ en partenariat avec d'autres PTFs.

3. Le nombre et le type d'initiatives gouvernementales en faveur de la justice (nombre et qualité des communiqués, circulaires, réformes de la législation) : Cet indicateur à lui aussi évoluer positivement, avec notamment l'organisation de Réunion trimestrielle des chefs de service, la rédaction de plusieurs circulaires (XX ajouter le nombre), la présentation de la politique sectorielle, l'organisation de la rentrée judiciaire et celle des portes ouvertes. Ceci est notable si l'on sait qu'en 2008, au démarrage du projet, il n'y avait plus eu de circulaire depuis 5 ans au niveau du Ministère, de la CS et du PGR, que la politique sectorielle du Ministère de la Justice était sommaire et n'avait pas fait l'objet de concertation et que la dernière rentrée judiciaire datait de 2006.

4. Diminution des détentions illégales : Cet indicateur à été considéré comme pas SMART car pas mesurable actuellement

5. Taux de satisfaction des professionnels et des usagers de la justice : une nouvelle étude sera réalisée par le programme Gutwara Neza de l'Union Européenne pour l'évaluation des changements en 2008, et par conséquent ce point n'a pas fait l'objet d'une étude spécifique du projet à ce jour. Une étude base line avait été faite en 2008 dans le cadre de l'enquête « Public Expenditure Track Survey » (PETS) menée par la Banque Mondiale;

6. changements dans les perceptions et conscience accrue des populations (pauvres en particulier) que la justice répond mieux à leurs préoccupations : même commentaire que pour l'indicateur précédent.

Ces indicateurs ont été complétés par l'équipe du programme justice, avec ceux pertinents du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté :

✓ l'arriéré judiciaire : cet indicateur reste en constante augmentation (= détérioration de la situation) , passant de 34.980 (baseline 2008) à 58.475 en 2011 (valeur cible de

58 000) ;

- ✓ le taux de remplissage des prisons : même tendance, passant de 245% (baseline 2008) à 159 % (valeur cible de 235%). ;
- ✓ pourcentage des personnes en détention préventive : tendance positive, passant de 65,2% à 52% ; toutefois restant au-delà de la valeur cible de 45 % ;
- ✓ nombre de mineurs en détention : tendance positive, passant de 484 à 148 4 ; passant largement au-delà de la valeur cible de 300.

Globalement l'on peut dire que le projet s'est recentré sur les administrations ayant pour mandat d'assurer l'encadrement du système judiciaire, à savoir l'Inspection générale de la Justice, la Direction Générale des Affaires Pénitentiaire et, dans une moindre mesure, la Direction Générale du Ministère (volet D) ainsi que la Cour Suprême (Volet E) tout en continuant à appuyer le développement du CFPJ (Volet C) afin d'assurer le renforcement des capacités des acteurs judiciaires. Les composantes portant sur le Centre d'Etudes et de Documentation (volet B) et le Service National de Législation (volet A) ont été supprimées. Les trois résultats attendus restants (volet C, D, E) permettent a priori l'atteinte de la seconde partie de l'objectif spécifique. Au regard des indicateurs on peut constater que l'amélioration de l'administration et du fonctionnement de la justice est effective. La réduction de la population carcérale, l'amélioration des services de contrôle, le renforcement des capacités ont contribué à la mise en place d'une justice plus efficace, impartiale et équitable.

Il reste la question de l'arriéré judiciaire qui trouve ses causes dans plusieurs problématiques et qui nécessitera un plan de réforme plus approfondi.

### **3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?**

**Résultat A – appui au S.N.L. :** Les lois sont harmonisées et adaptées

Ce résultat est celui qui a le plus été réduit dans sa portée, dès le début de l'année 2010, étant donné tout d'abord la suspension puis l'annulation actée dans la SMCL de septembre 2010 des activités prévues. Les indicateurs prévus pour ce résultat étaient :

- L'amélioration de la qualité des textes : une étude sur l'adéquation du corpus législatif burundais avec la Constitution, les standards internationaux et l'évolution de la société ainsi qu'une priorisation des actes à réviser a été initiée en 2010-2011.
- Nombre d'évolutions du droit préparées par le SNL sur des thèmes majeurs en matière d'équité et d'efficacité de la justice : abandon des activités en 2010
- Bonne qualité des études : abandon des activités en 2010,
- Nombre de concertations organisées : seules deux concertations l'ont été en 2011 et qui ont permis de sensibiliser tous les acteurs impliqués dans la production législative sur le rôle de

---

<sup>4</sup> Cette baisse est très probablement dû à l'augmentation de l'âge de la responsabilité pénale de 13 à 15 ans et partant du nombre de mineurs.

- Nombre de lois traduites : décision de poursuivre l'effort par le biais de la rédaction d'un dictionnaire juridique bilingue, dont la réalisation à pris du retard mais qui à ce jour est en cours de mise en page et qui sera publié dans le courant de l'année.

**Résultat B - appui au C.E.D.J.** : Les textes de lois, la jurisprudence, la doctrine sont compilés, diffusés et expliqués

Le Résultat B a été abandonné lors de la SMCL du 30 septembre 2010. Seules les activités correspondant au sous-résultat B2 « l'organisation du CEDJ est renforcée » ont été maintenues. Elles ont été clôturées en 2011 et on conduit au renforcement institutionnel, opérationnel et individuel du CEDJ. L'institution a clarifié son mandat et les collaborations à mettre en œuvre avec la CS et le SNL.

Le 31 mars 2011, la SMCL du projet d'Appui à la seconde édition des Codes et Lois du Burundi a transféré une partie du reliquat budgétaire sur la ligne B\_01\_02 « Mise à jour des Codes et Lois » au projet AIOJ et réintégré le sous-résultat B1 « Les informations relatives aux Codes et lois, à la pratique judiciaire et à la doctrine sont plus facilement disponible ». Pour des raisons administratives, les activités n'ont commencé qu'en janvier 2012. Les indicateurs prévus pour ce résultat étaient :

- Un plan d'organisation interne du CEDJ est élaboré : la plan a été élaboré
- Nombre de personnel du CEDJ formé : 15 personnes ont été formés dans le domaine de l'édition juridique
- Mécanisme d'encadrement en place : un mécanisme a été mis en place par la constitution d'un comité de suivi des publications
- Nombre de lois et de décisions judiciaires commentées accessible sur le site web : le recueil des codes et lois est disponible sur le site web du Ministère, textes jusqu'en 2006, et l'actualisation des textes 2007- 2011 a été réalisé par le biais de trois consultances et la mise sur pied d'un comité de validation du Ministère de la Justice. La mise en page, l'impression et la diffusion se feront dans le cadre du nouveau projet Justice
- Régularité de publication du BOB et de la NRD : Les BOB n'ont pas été pris en charge par le projet AIOJ car ils sont régulièrement publié le CEDJ sur financement national. Au plan éditorial, il a été décidé de ne pas se concentrer sur une NRD générale mais plutôt de publier régulièrement les décisions de la CS. Le projet a réalisé 4 revue et en a diffuser 3.
- Publication de recueil thématique : Impression et distribution du complément des Codes et Lois 2007 -2011 prévu en 2013, ainsi que la publication du dictionnaire juridique en 2013.

**Résultat C - appui au C.F.P.J.** : Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées

Le résultat C est scindé en deux sous-résultats à savoir :

- Des formations sont élaborées et mises en œuvre pour couvrir les besoins urgents. Les progrès de sous-résultat sont évalués par plusieurs indicateurs suivants :
  - Nombre de formations : 88 semaines de formation pour 779 bénéficiaires ont

été organisées

- Qualité des formations : Les formations ont été dispensées par un pool de formateurs de 45 personnes recrutés de manière transparente par le Ministère de la Justice et formé à l'andragogie (formation initiale, recyclage). Par ailleurs, un dispositif d'évaluation composé de plusieurs outils (discussion journalière entre récipiendaires et organisateurs, évaluation de chaque session par les bénéficiaires, rapport des formateurs, pré test/post test, évaluation globale) a été utilisé pour chaque formation afin d'améliorer les sessions, la transmission du savoir, la qualité des formateurs et les contenus.
  - Qualité des curricula et plan de formation : Chaque année, le CFPJ et les PTF ont défini un plan d'action des formations continues sur base d'une étude des besoins. Par ailleurs, un document référentiel pour la formation initiale des magistrats des juridictions supérieures a été rédigé début 2012.
  - Qualité des manuels : Chaque manuel de formation a été rédigé par des consultants externes et ensuite validé lors d'une séance composée des PTF, du CFPJ et d'expert dans le domaine. Ensuite, les syllabus ont été corrigés sur base des remarques émises par les formateurs après les premières sessions.
- Un plan stratégique de formation est préparé et développé en vue de l'opérationnalisation du CFPJ.
- Le plan d'opérationnalisation du CFPJ est adopté par le conseil d'administration du CFPJ : Le programme a connu des avancées particulières sur ce point car le CFPJ est devenu opérationnel dès la moitié de l'année 2010 et plusieurs activités ont été mises en œuvre dans la perspective d'un appui institutionnel (plan d'actions, plan stratégique, partenariat avec l'Institut de formation judiciaire belge, étude sur le développement des RH, étude architecturale pour un centre de formation à Ngozi, Etude pédagogique).

**Résultat D - appui au M.J.** (services centraux et DGAP) : Le Ministère de la Justice utilise des méthodes et outils de travail performants pour réaliser ses fonctions de coordination sectorielle et d'administration du système judiciaire.

Les activités mise en œuvre au niveau des services centraux et la DGAP ont contribué à une modernisation des outils et des processus permettant une amélioration de la coordination, une amélioration de l'encadrement par les autorités hiérarchiques et la diminution de la surpopulation carcérale.

Malheureusement, les stratégies d'améliorations s'inscrivent très souvent dans des logiques conjoncturelles ou ad hoc au lieu de structurelles. Le programme insistera en 2013 pour institutionnaliser les acquis dans le cadre de la poursuite des activités via le nouveau projet justice. Parmi les autres résultats obtenus à ce niveau, il faut noter :

- Mise en place d'une cellule ICT avec connexion du Ministère à Internet ;
- Fonctionnement du service statistique et utilisation des données pour définir la stratégie du Ministère de la Justice

- Archivage des juridictions de Cibitoke et de Mwaro et des services du Ministère avec une réflexion sur la mise en place d'un profil d'archiviste au Ministère de la Justice.
- Mise en place de réunion trimestrielle du Ministre de la Justice avec les chefs de service et l'intégration de l'outil statistique a apporté des changements notoires qui sont traduits par une amélioration des indicateurs (rendement, arriéré judiciaire, taux prévenus/détenus).
- Le dialogue politique entre le Ministère de la Justice et les PTF existe et fonctionne de manière régulière.
- Les outils de planification sectoriel existe et ont été élaboré de manière participative avec l'ensemble du secteur (politique sectoriel, plans d'actions, CDMT)
- La population carcérale a été maîtrisée par la mise en place de mesure de régulation de la population (inspection PGR, libération conditionnelle, mesure de grâce)
- Les outils de l'inspection générale ont été modernisés et sont en phase de test dans les différentes provinces.
- La DGAP a réalisé des missions d'inspection et s'est muni d'un outil d'inspection.
- 50 motos ont été livrées dans les TR des 4 provinces d'intervention du programme.
- Les études architecturales ont été réalisées pour la construction de la Cour Suprême.

Les indicateurs sont trop nombreux pour qu'il soit possible de les reconsidérer un par un dans ce rapport final. Le lecteur trouvera les détails dans le rapport de résultat 2012 ;

**Résultat E - appui à la C.S. :** Les juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice

Comme le rappel le rapport d'évaluation du projet AIOJ de juin 2012, les activités mises en œuvre dans ce volet n'ont pas contribué à l'atteinte de l'objectif.

Un nouvel objectif a été identifié dans le nouveau projet justice, AICP, intitulé « La capacité institutionnelle et l'image de la Cour Suprême sont renforcées ; elle assume mieux son rôle de garant d'un pouvoir judiciaire indépendant, performant (qualitatif et productif) et redevable ». Les activités a développé seront identifié en 2013 par l'ATI d'appui institutionnel qui sera recruté à cet effet. La principale avancée toutefois au cours du projet AIOJ porte sur l'élaboration d'un avant-projet de loi organisant le fonctionnement de la CS. Les difficultés de stratégie et de mise en œuvre sont dues à la sensibilité politique de la thématique (indépendance de la justice), à un manque de stabilité du poste de président et à une expertise technique de la CTB insuffisante. Il faut noter enfin au titre des résultats positifs inattendus, l'organisation, après 5 ans d'interruption, de la rentrée judiciaire.

Les indicateurs sont explicite à cet égard :

- Existence d'un plan de travail : Elaboration d'une stratégie de la Cour Suprême
- Existence d'un plan de rationalisation : Non
- Qualité de système de gestion : Non
- Diminution du nombre de dossier en cours : Augmentation exponentielle des dossiers en cours - Baseline 4000 dossiers et fin 2012 9.000 dossiers.

- Qualité des arrêts rendus par la CS : Pas de baseline et aucune action réalisée sur ce point.
- Nombre d'arrêts publiés : Quatre revus portant sur 20 arrêts de principe de la Cour Suprême.
- Nombre d'ateliers de réflexion : 2 ateliers de réflexion dont un sur l'indépendance et l'autre sur la réforme du cadre légal.
- Fréquence de la participation de la CS aux débats sectoriel : Absence de participation de la CS.
- Nombre de descente sur terrain : 5 sessions d'itinérances dans toutes les provinces + 3 causeries judiciaires
- Modalité de communication : Inexistante.
- Taux de satisfaction : Pas d'enquête baseline sur cet indicateur.

#### **4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en oeuvre de la prestation.**

Le rapportage semestriel et annuel, l'évaluation à mi parcours et l'évaluation finale, devait permettre le suivi à l'origine des 58 indicateurs prévus au cadre logique pour les 5 résultats à atteindre, ainsi que des 6 indicateurs prévus au niveau de l'objectif spécifique. Ces indicateurs étaient :

Pour l'objectif spécifique : Indicateurs quantitatifs : 3/6 - Indicateurs qualitatifs : 3/6

Pour les 5 résultats : Indicateurs quantitatifs ou assimilables : 21/58, soit 36% des indicateurs (ex : nombre de formations pour le RC d'appui au CFPJ) - Indicateurs qualitatifs ou assimilables : 29/58, soit 50 % ( ex : qualité des formations pour le RC d'appui au CFPJ) indicateurs mixtes : 8/58 ( ex plan d'action du CEDJ disponible et de qualité)

Le constat est donc dès le départ la difficulté qui se présente pour déterminer la meilleure façon de mesurer effectivement l'ensemble des indicateurs qualitatifs, très nombreux. Par exemple, comment mesurer la qualité des manuels, l'un des indicateurs proposés pour le résultat C. Le deuxième constat est l'existence d'indicateurs qui en contiennent deux voir plus, tels que les indicateurs mixtes du type « existence et qualité des systèmes de gestion et de communication » prévu pour le résultat D par exemple.

Le rapport 2009 note que « seize mois après le démarrage du projet, il est trop tôt pour évoquer un réel suivi des indicateurs propres à l'objectif spécifique. Par ailleurs, il est convenu de revoir ces derniers à la faveur de l'évaluation à mi-parcours du projet programmée, en attendant une validation en SMCL, en milieu d'année 2010 »

L'évaluation à mi parcours du projet, réalisée en avril 2010, a fait les constats suivants : « un certain nombre d'indicateurs, de nature qualitative (par ex. l'amélioration de la qualité des jugements) seront difficiles à utiliser ; c'est pourquoi il conviendrait de privilégier des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) tels que par ex. le nombre de textes législatifs et réglementaires traduits en kirundi chaque année ou le nombre de suppléments aux Codes et Lois du Burundi préparés par le SNL... »

Le rapport MTR est globalement critique quand à la mise en place et à l'utilisation pour la bonne gestion du projet d'un système de suivi évaluation, et à proposer une matrice améliorée avec des cibles par indicateur pour fin 2010 et pour fin 2012. Toutefois, il n'a proposé que deux nouveaux indicateurs (pour le résultat A) et n'a pas fait de propositions systématiques pour mesurer effectivement les indicateurs de qualité.

Le rapport 2010 du projet, suite à la modification des activités liées au résultat D du projet avec la création d'une cellule de modernisation, propose 9 nouveaux indicateurs pour le sous volet D1 « le fonctionnement interne du Ministère est amélioré » en remplacement des 3 critères d'origine, validés par la SMCL de septembre.

Parmi les recommandations clés du rapport 2011 concernant le système de suivi évaluation, l'on note que « Pour ce type de projet institutionnel et vu la faiblesse actuelle du secteur au niveau ministériel et judiciaire, nécessité de prévoir dans le cadre d'un programme long terme une phase d'immersion (3-4 ans) où les résultats attendus ne s'évaluent pas en matière quantitative (cadre logique et data chiffrée) mais en termes de processus de changements organisationnels, comportementaux... Le processus de Baseline, de suivi-évaluation doit être adapté à la faiblesse du secteur (de nombreux préalables sont identifiables pour un renforcement de capacités institutionnel, organisationnel et individuel) et doit privilégier la mise en place d'une analyse en termes de processus et étapes organisationnelles à atteindre ».

Le système de suivi évaluation est amélioré au fur et à mesure, puisqu'à partir de l'année 2011, le tableau de suivi des indicateurs présenté dans le rapport annuel intègre une matrice d'évolution pour les années achevées, à venir et au terme du projet.

## TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES

### 1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-il tenté de les résoudre ?

La structure opérationnelle du projet à posé problème dès la première année de mise en œuvre du projet (2008): « il apparaît clairement que la structure opérationnelle du projet n'est pas adéquate et ne répond aux besoins et ce principalement quant aux ressources humaines. Il apparaît notamment que le profil de l'AT affecté au CEDJ a été mal formulé dans le DTF. Par ailleurs, l'équipe est composée exclusivement de juristes. Des compétences en administration publique pourraient utilement soutenir l'équipe. L'apport d'un volontaire/ODI est sérieusement envisagé. Une proposition sera formulée afin de rendre le setup opérationnel plus efficace.

Pour y remédier, le projet a commandité un audit organisationnel de sa structure en 2009. Les auditeurs ont notamment proposé que le rôle de la cellule centrale en matière de suivi et de coordination des activités menées au titre des cinq volets du projet soit renforcé. Il est vrai que la cellule centrale n'a pas été le moteur qu'elle aurait du être. Elle n'a pas su créer une réelle dynamique opérationnelle de coordination et de suivi des activités des différentes cellules. Les difficultés liées à l'organisation interne du projet ont débouché sur une réflexion interne laquelle a aboutie à un plan de réorganisation. Ce plan intègre la structure du nouveau projet qui doit être mis en œuvre et lequel est axé sur le renforcement de la chaîne judiciaire. Il a été, sur le principal, accepté par la partie burundaise et permettra le recrutement d'un Délégué à la cogestion avec un profil davantage de gestionnaire. ». Ces difficultés ont été aussi identifiées et analysées dans le rapport MTR d'avril 2010, qui a été assez critique concernant la gestion du Projet, et les retards pris, notamment dans le lancement du chantier de construction de la Cour suprême, qui représente à lui tout seul le quart du budget des résultats pratiquement. Le DELCO a démissionné en août 2010.

Suite au retrait de DFID et à la démission du Delco, le set up opérationnel a été revu avec la diminution d'un ATI et le recrutement à mi-temps d'un RAF international. Par ailleurs, deux ATI et un ATN court-terme ont été recruté afin d'assurer la modernisation de la Justice et de diversifier les compétences de l'équipe (Statisticien, informaticien, archiviste). Simultanément le projet AIOJ s'est transformé en programme par l'absorption du projet Centre-Ouest au niveau de la direction du projet AIOJ et la constitution d'un service administratif et financier commun aux deux interventions.

L'aspect sensible des décisions à prendre, ou des changements proposés, pour le partenaire burundais dans un secteur comme celui de la Justice, à induit des réticences, des difficultés ou des retards dans la mise en œuvre des activités.

Ceci à été constaté dès 2009, et à affecté au départ principalement le volet concernant **les formations**. En effet, le Ministère est revenu sur la notion d'urgence à exécuter des formations pour le personnel judiciaire (volet A1), ce sur quoi tous les bailleurs se sont pourtant accordés à travers l'adoption d'un plan de formations urgentes. Le Ministère a en outre assisté à tout le processus d'élaboration de ce plan d'action jusqu'à sa validation. Le projet était dès lors surpris d'entendre que les formations du personnel judiciaire n'étaient plus une priorité pour le Ministère. Par la suite, le démarrage du

programme de formation initiale des magistrats supérieurs et l'opérationnalisation du CFPJ, bien qu'ayant fait l'objet de propositions et recommandations documentées par le projet AIOJ début 2012, tardent à entrer en application à l'heure où ce rapport est rédigé.

Le manque d'indépendance de la magistrature et l'ingérence de l'exécutif ont été un obstacle à une réforme en profondeur de la Cour Suprême. De ce fait, la **Cour Suprême** n'exerce pas réellement son autorité hiérarchique sur les institutions judiciaires avec des conséquences importantes en termes d'efficacité et de qualité du système judiciaire.

L'application du nouveau Codes des marchés publics, entré en vigueur le 15 octobre 2008.

En effet, eu égard à la démarche d'appui institutionnel, le projet devait lancer un nombre important de marchés de prestations intellectuelles, pour lesquelles la procédure prévue exige un temps de 9 mois depuis la rédaction du DAO jusqu'à l'arrivée du consultant. C'était donc un obstacle sérieux à la flexibilité nécessaire dans le déploiement des dites consultances. Ceci s'est manifesté notamment dans les délais nécessaires à la passation du concours d'architecte pour le dossier de construction de la Cour suprême, qui a pris environ 12 mois. Compte tenu du retard accumulé sur ce dossier au départ, et des délais par la suite pour les travaux eux-mêmes, le projet a donc décidé de transférer le budget de cette activité vers le nouveau projet justice. Par ailleurs, pour remédier en partie à ces problèmes, le projet a demandé et obtenu l'accord de la SMCL pour passer certaines consultances en mode régie.

Le retrait des partenaires Anglais et Suédois du Projet en 2010, a induit dès le début de cette année une suspension puis une annulation de certaines activités.

En conséquence en septembre 2010 une réorientation des activités a dû être envisagée, avec la décision de recentrer le projet sur les administrations ayant pour mandat d'assurer l'encadrement du système judiciaire, à savoir l'Inspection générale de la Justice, la Direction Générale des Affaires Pénitentiaire et, dans une moindre mesure, la Direction Générale du Ministère (volet D) ainsi que la Cour Suprême (Volet E) tout en continuant à appuyer le développement du CFPJ (Volet C) afin d'assurer le renforcement des capacités des acteurs judiciaires, et d'abandonner à l'inverse les résultats A (SNL) et B (CEDJ).

Le changement important en termes de cadres et de personnel dans les institutions partenaires (mutations) ou l'affectation de personnel dont le profil ne convient pas à parfois pesé sur l'efficacité des activités engagées.

Ainsi par exemple, le résultat E d'appui à la Cour Suprême a dû faire face à trois changements de président de la Cour Suprême en 3 années, et à 3 changements de directeurs d'intervention sur ce volet aussi. Un autre exemple est celui de la nomination d'un responsable pour la cellule informatique du Ministère de la Justice dont le profil ne convenait pas, ce qui a induit de vrais problèmes pour le bon fonctionnement de cette cellule.

La motivation des fonctionnaires affectés aux activités du programme

Au début du programme, il est apparu que les directeurs d'intervention ne s'impliquaient pas entièrement dans la réalisation des activités et la gestion du programme. En effet, le rôle des Directeurs d'Intervention vis-à-vis de la gestion budgétaire, financière et des marchés publics était en pratique concentrés chez un seul (Directeur d'Intervention des Services Centraux). D'un point de vue de gestion et d'efficacité du programme, c'était une option valable. D'un point de vue de la responsabilité budgétaire, de la planification des activités et du développement institutionnel, il est mieux la gestion relative aux appuis financiers soit transféré à l'institution concernée. Cette option a été retenue en fin de projet afin d'être opérationnel lors du nouveau projet Justice

## **2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?**

Concernant le résultat A et B, (SNL- CFPJ) les causes sont directement liés au retrait des partenaires et par conséquent à l'abandon des activités prévues. L'évaluation finale de 2012 a recommandé de pouvoir reprendre si possible plus tard l'appui pertinent prévu au SNL et au CEDJ. Malgré ceci, une des réalisations tout à fait significative du projet aura été la publication en Français et en Kirundi des codes et lois du Burundi.

Concernant le résultat C, l'appui au CFPJ, les résultats effectifs ont dépassé ce qui était prévu par le DTF, mais par contre aujourd'hui se pose la question stratégique de mise en œuvre du programme de formation initiale des magistrats et d'opérationnalisation du CFPJ. Les autorités doivent prendre une décision à ce sujet, sachant par ailleurs que la poursuite de l'appui est prévue dans le nouveau projet Justice.

Concernant le résultat D d'appui aux services centraux, l'écart le plus important pour ce résultat qui par ailleurs à atteint la plupart de ces objectifs est le retard puis le report de la construction et de l'équipement de la Cour Suprême, dont le budget à finalement du être transféré au nouveau projet justice. A ce stade, le marché de construction vient tout juste d'être relancé. Ce retard est dû au retard pris par les premiers gestionnaires du projet, à la longueur des procédures prévu par le Code des marchés publics, et au manque d'entrepreneur qualifié qui a justifié un premier marché d'entreprise infructueux. Cette activité à aussi très visiblement souffert d'une sous évaluation budgétaire, ce qui fait que par deux fois, le projet à du mener des démarches pour obtenir un budget supplémentaire.

Concernant le résultat E d'appui à la Cour Suprême, qui à fait l'objet d'une évaluation mitigée lors de l'EF mentionnant notamment l'absence d'une vision de développement institutionnel de la CS basée sur une compréhension systémique des problèmes et défis de la CS, (donc problème d'approche de la part de l'équipe en place). Toutefois, cette évaluation à été partiellement contestée par l'équipe en place, les écarts constatés étant selon eux également liés au positionnement plus que fragile de cette institution dans le paysage politique burundais en 2008, au taux de rotation des responsables de la CS très important, et au fait que la mesure des changements dans un tel contexte pour une institution de cette nature demande nécessairement un temps bien au-delà des 3 années d'appui spécifique à la CS.

### **3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.**

L'évaluation finale du projet AIOJ conduite en mai 2012 a permis de dégager les constats suivants en termes de durabilité et de potentiel d'impact :

#### **« Forces**

- 1) Des premiers impacts positifs peuvent être constatés ; notamment au niveau institutionnel via l'adoption et l'internalisation (processus toujours en cours) dans plusieurs domaines.
  - a) La coordination stratégique, initialement fortement appuyé par le programme (AIOJ – Résultat 4.4), est de plus en plus ancrée de manière pérenne et assurée par les structures du Ministère, avec des appuis plus réduits du programme.
  - b) Les statistiques de la justice et les tableaux de bord qui en découlent sont de plus en plus consultés et utilisés par les partenaires burundais. Il s'agit là d'un important potentiel de gestion de performance du secteur de la justice qui devra être consolidé et exploité au maximum lors de la poursuite du programme.
  - c) Les capacités de planification, d'organisation et de coordination ont été significativement renforcées à plusieurs niveaux (secteur et groupes thématiques ; juridictions : Cour Suprême, Cour d'Appel, TGI des 4 provinces pilotes ; plusieurs structures du Ministère de la Justice ; etc.) et les outils, développés en phase avec les limitations des moyens de fonctionnement, sont en bonne voie d'adoption.
  - d) L'amélioration de la chaîne pénale est en cours.
    - i) Des premiers impacts sont constatés au niveau des provinces (voir chapitre 5, les résultats AJCO)
    - ii) Un important potentiel d'impact national est tout à fait présent et pourra se réaliser à condition d'une bonne poursuite / continuité et consolidation du programme justice dans 4 à 6 ans à venir.
- 2) Globalement, le programme se caractérise par de bonnes approches de transfert de connaissance et/ou de renforcement des capacités des acteurs et des institutions et structures partenaires. Cette évaluation apprécie l'approche multiple combinant :
  - i) l'accompagnement continue / sur le tas,
  - ii) les appuis-conseils ciblés,
  - iii) les formations,
  - iv) la documentation.
- 3) L'implication forte (d'une partie) des acteurs, institutions et structures partenaires est très positive et renforce le potentiel de durabilité et d'impact.
- 4) Globalement le programme se focalise déjà sur une bonne documentation des résultats, outils et instruments qui résultent des activités du programme et les complète d'efforts de partage et de consolidation au-delà des périmètres des provinces / juridictions et/ou structures pilotes. Ceci inclut des (amorces de) transferts des bonnes pratiques des provinces et/ou environnement pilotes du programme justice vers d'autres provinces / structures

En outre, se basant sur les multiples témoignages positifs des PTF et des partenaires burundais, cette évaluation insiste sur les fondations / crédits accumulés qui permettront au programme justice de renforcer graduellement le caractère institutionnel des interventions ainsi que leur durabilité et potentiel d'impact. Le moment est donc venu pour le programme justice de passer d'un « appui opérationnel qui s'institutionnalise » vers un « appui institutionnel qui s'opérationnalise ». L'image et donc aussi le « cercle d'influence » du programme justice s'est suffisamment agrandi pour pouvoir entamer des ambitions de développement institutionnel qui étaient encore entièrement irréalistes il y a seulement deux années.

### **Faiblesses**

- 1) Le programme justice se caractérise encore par un degré important de substitution
  - a) Au niveau de ressources humaines nationales, recrutées par le programme ou bénéficiant de primes de DI, qui assument des rôles structurels à vocation de pérennisation. En outre certaines ressources humaines internationales fournies par le programme contribuent également à la réalisation de tâches structurelles.  
-
  - b) Le financement de moyens de fonctionnement additionnel pour des structures du Ministère de la Justice et pour des juridictions pilotes (partenaires du programme). Ce financement est entièrement géré par l'équipe du programme et ne comprend pas ou peu de mécanismes de responsabilisation des institutions / structures partenaires. Cette approche est peu durable et n'est pas alignée sur les objectifs de développement institutionnel.
- 2) En outre, il faut être conscient des limites structurelles et systémiques à la durabilité et au potentiel d'impact d'un appui institutionnel qui n'est pas programmé et maintenu à plus longue haleine (8 à 10 ans). Il importe en effet de se rendre compte des :
  - a) énormes défis de développement institutionnel des institutions et structures partenaires du programme justice ;
  - b) des risques (et/ou faiblesses) systémiques encore insuffisamment analysés, discutés et abordés.

Cette évaluation insiste donc sur l'importance d'une poursuite des appuis du programme justice !

### **4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?**

A ce sujet, le constat fait par l'équipe d'évaluation du programme justice en mai 2012 est tout à fait clair « Après un démarrage difficile entre 2008 et 2009, il s'avère qu'aujourd'hui le projet justice, et au delà bien entendu le programme avec les deux autres projets en cours (AJCO et AICPJ) est fortement ancré dans le secteur et fort apprécié par la grande majorité des acteurs burundais et des PTFs impliqués. Il jouit aujourd'hui d'une grande crédibilité, et son cercle d'influence et sa capacité d'intervention ont été grandement agrandis » ; Ce constat a été documenté au niveau des partenaires institutionnels du projet et des bénéficiaires.

**5. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?**

Le projet AIOJ a fait l'objet d'un rapport d'évaluation à mi parcours en avril 2010 et d'un rapport d'évaluation finale en mai 2012.

L'étude MTR de 2010 a constaté un manque de leadership et de management au sein du projet et a recommandé, entre autre, de procéder à la construction de la Cour Suprême dans les plus brefs délais, à la mise en place d'une cellule de modernisation des services judiciaires et à la réorganisation du projet. Ces trois recommandations ont été mise en œuvre et validées lors de la SMCL de septembre 2010. En effet, un changement d'équipe est intervenue pour palier au manque de leadership dans la gestion du projet, avec la nomination d'un nouveau DELCO, une cellule de modernisation a été créée en appui au Ministère de la Justice et les indicateurs et les activités entièrement révisées, et le dossier de la Cour Suprême à été relancé à la fois avec le lancement du concours d'architecte et la mobilisation de budget supplémentaire.

L'évaluation finale de mai 2012 et les recommandations qui ont été faites ont trouvé leur application dans la (re) formulation de la poursuite de l'appui au secteur judiciaire dans le cadre du projet AICPJ et AJCO ; La SMCL d'octobre 2012 a permis de valider les recommandations faites, et d'établir un échéancier pour celles des recommandations qui ont été retenues par les membres de la SMCL ; Les principales recommandations retenues sont les suivantes (elles seront mise en œuvre au cours de l'année 2013) :

- Renforcer la vision de développement institutionnel du CFPJ (articulation formation initiale/continue, formation spécialisée, RH, financement, pool de formateur, procédure des gestion administratives et financière).
- Envisager une nouvelle approche pour le renforcement institutionnel de la Cour Suprême permettant de solutionner durablement les problèmes des arriérés de la CS.
- Assurer un équilibre entre le développement institutionnel du Ministère et celui des juridictions.
- Formaliser les liens CTB Justice et CTB Police pour l'action «chaîne pénale ». Il est conseillé que le programme police et le programme justice de la CTB unissent leur action autour d'un même résultat : celui du bon fonctionnement de la chaîne.
- Organisation d'un renforcement des capacités en développement institutionnel, y inclus analyses et approches systémiques et stratégies flexibles de développement institutionnel, pour l'équipe du programme (ATI, experts nationaux et DI).
- Assurer un appui régulier, un « backstopping » de qualité, en phase avec les enjeux et complexités auquel le programme justice est confronté. (Six semaines / an minimum.)
- Veiller à la capitalisation des activités.
- Pour les services centraux, renforcer les compétences de gestion des services du Ministère et des juridictions en terme de gestion des ressources humaines que de gestion des moyens de fonctionnement et de gestion budgétaire.

Concernant les audits et les contrôles, le projet a fait l'objet de plusieurs audits :

Juillet 2009 – Audit financier – Deloitte : L'audit a conclu que l'état des ressources et des dépenses présentaient fidèlement et sincèrement la situation financière du projet AIOJB au 30 juin 2009.

Novembre 2009 – Audit organisationnel – Deloitte : Suite aux difficultés de mise en œuvre, le projet avait demandé un audit organisationnel devant faire des propositions sur l'organigramme du projet, la gestion administrative et financière, le mode de passation des marchés publics, la cogestion, le dispositif des bureaux, la logistique, les profils de poste.

Juillet 2010 – Audit Financier – Deloitte : L'audit avait conclu que les contrôles fonctionnaient de manière adéquate et que les états financiers ne contenaient pas d'erreurs d'importance matérielle. Plusieurs recommandations d'améliorations ont été faites sur base de l'audit précédent, sur les procédures d'achat, sur la gestion financière et comptable, sur la ségrégation des responsabilités, sur la vérification de conformité, sur la gestion du matériel, des immobilisations et des ressources humaines. Le projet a fait un plan d'actions d'implémentation des différentes recommandations et les a suivies dans la grande majorité.

Août 2011 – Audit général – Cour des Comptes : Il s'agissait d'un audit de la représentation et de certains projets sélectionnés dont le projet AIOJ. Les recommandations ont fait l'objet d'un plan d'actions et ont été implémentées.

**6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en œuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?**

L'après-projet AIOJ se présente sous la forme de la poursuite et du développement de notre action en soutien au secteur judiciaire à travers le projet AICPJ qui a démarré en 2012 pour une période de 4 années. Le Comité des partenaires du mois de mai 2012 a permis de confirmer la poursuite du soutien de la Belgique au secteur judiciaire, ce qui signifie concrètement que cet appui s'inscrira tout d'abord dans le prochain PIC, mais aussi qu'il a été identifié comme bénéficiaire de la tranche incitative remise par la Belgique au Burundi, et ce pour un montant de 3 millions d'euros. Bien que la Belgique poursuive son appui, elle reste l'un des rares bailleurs à soutenir de manière significative ce secteur, et c'est pourquoi les défis à venir ne sont pas minces. Les recommandations suivantes peuvent être faites pour la consolidation et l'appropriation :

Concernant les politiques à suivre ou à mettre en œuvre, les recommandations les plus importantes de l'EF indiquent clairement la voie à suivre :

- la première est celle de passer du statut d'appui opérationnel qui s'institutionnalise à celui d'appui institutionnel qui opérationnalise ; Il s'agit de s'assurer que les appuis apportés par le projet soient maintenant intégrés en terme de ressources humaines et de moyens par les services centraux du Ministère, autrement dit que les appuis et fonctions du type informatisation,

- archivage, soient inscrits dans les organigrammes et les budgets nationaux et se mette en marche.
- La seconde est de capitaliser sur l'ensemble des bonnes pratiques pour faire en sorte que celles-ci soient validées par les autorités en place et élargies à l'ensemble du territoire, qu'il s'agisse de l'amélioration des processus, de la généralisation des outils et méthodes de travail, etc..
  - La troisième est celle d'éviter d'apporter un appui à une institution ou une administration uniquement de type hard sans apporter un appui organisationnel et institutionnel. Ce constat a abouti à réviser le budget du nouveau projet justice pour renforcer les moyens alloués à la Cour suprême.

Concernant les ressources nationales nécessaires, le constat est alarmant car le Budget du Ministère de la Justice est en constante baisse depuis quelques années. L'appui que le nouveau projet va apporter à la mise en place de la DAF du Ministère, et au processus de budgétisation devrait entre autre permettre aux autorités de mieux déterminer et négocier un budget plus conséquent. A ce titre, il est fondamental que les statistiques judiciaires continuent d'être suivies, produites et utilisées pour la décision et l'affectation des ressources, car se sont elles qui démontrent trimestre après trimestre le bienfondé d'un investissement et d'un soutien au secteur. Ceci constitue un défi majeur, car les bailleurs qui s'investissent sur ce domaine sont peu nombreux.

Concernant la responsabilisation des groupes cibles, l'une des recommandations de l'EF est d'équilibrer notre appui entre celui apporté au Ministère et celui apporté aux juridictions supérieures, car jusqu'à présent c'est surtout le Ministère qui en a bénéficié, et pas le pouvoir judiciaire qui est en théorie indépendant. La Belgique s'est certes surtout investie sur l'appui à l'offre de justice et non à la demande de justice comme l'ont fait d'autres partenaires, mais il est donc nécessaire qu'en ce qui concerne les institutions judiciaires nous puissions accompagner chaque fois que possible les réformes et les changements de mentalité.

Une autre recommandation allant dans le sens de la responsabilisation des groupes cibles est celui de tester des nouvelles modalités d'aide de type budget de performance et d'exécution nationale. L'on peut imaginer une forme d'appui des institutions provinciales sur base d'un budget de performance.

Concernant la manière d'appliquer des recommandations, il faut nécessairement tenir compte d'une part du fait que l'appui à ce secteur n'est pas aussi facile que peut l'être l'appui à la Santé par exemple, car l'enjeu de l'indépendance de la Justice dans un pays qui sort d'une longue période de trouble est évident, et d'autre part du fait que la Coopération Belge ayant décidé de poursuivre son appui, celui doit nécessairement être conçu en tenant compte du temps disponible et du temps nécessaire au changement. L'une des recommandations à ce sujet de l'EF est d'éviter de vouloir aborder de front et en force les problématiques liées à ces changements au sein d'une institution, mais au contraire, d'avoir une stratégie flexible et une approche globale, ce qui suppose d'ailleurs un renforcement de capacité de l'équipe vis-à-vis de ce point en particulier.

## 7. Conclusions

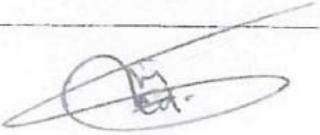
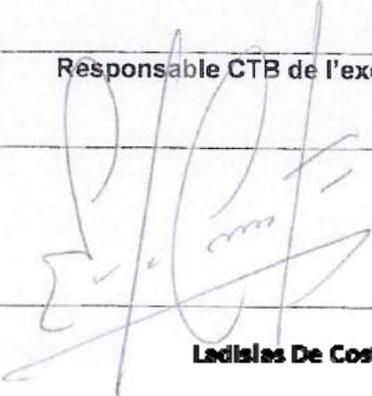
L'équipe en charge du projet AIOJ, malgré des débuts délicats aussi bien en terme d'organisation interne que de stabilité des ressources budgétaires, a su démontrer au final sa capacité à redresser la situation et à engager un nombre important de chantiers à la fois visibles et représentant pour certains d'importantes opportunités pour l'avenir.

Il est tout à fait clair pour ne prendre que ces deux exemples, que l'appui au CFPJ et à la Cour Suprême, avec la construction et l'équipement pour ces deux institutions mais aussi l'appui institutionnel et organisationnel en cours et prévu, représente un défi et un enjeu de taille pour la coopération Belge et pour le partenaire Burundais. La crédibilité et la visibilité de ce partenariat aura beaucoup à gagner dans les années à venir si le succès est au rendez vous.

Il apparaît aussi que des actions qui au départ avaient une dimension relativement modeste, telles que par exemple l'appui à l'archivage et la documentation, peuvent in fine donner des résultats très concrets en assez peu de temps, et partant des constats et des gains visibles, auront permis de convaincre et d'importer l'adhésion des partenaires pour aller au-delà et institutionnaliser ces actions. L'appui au système statistique et l'élaboration des tableaux de bord des statistiques judiciaires en sont un deuxième exemple.

Enfin la diminution de la surpopulation carcérale est un résultat remarquable et sera poursuivi dans l'autre projet afin d'en assurer la maîtrise.

C'est tout le sens qu'il faut prendre pour l'avenir, à savoir initier des réformes concrètes et faire en sorte qu'elles puissent à terme s'inscrire dans les politiques, les stratégies, les organigrammes et les budgets des partenaires.

Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
	
<b>Edouard Minani</b>	<b>Ladislas De Coster</b>

## 4. ANNEXES

Annexes	Oui	Non	Remarque
1. Résumé des résultats		X	Le projet ayant été intégré sous une logique de Programme, voir les rapports de résultats annuels du Programme Justice 2011 et 2012 (reprenant les résultats de BDI1006711 AICPJ, BDI 0703511 AIOJ, BDI0804711 AJCO)
2. Etat des recettes et dépenses		X	Voir rapport de clôture financière (dd 13/1/2015)
3. Taux de déboursement de la prestation		X	Voir rapport de clôture financière (dd 13/1/2015)
4. Personnel de la prestation		X	
5. Sous-traitance et appels d'offres		X	
6. Equipements		X	Les équipements non-cédés aux partenaires ont été transférés et repris sous inventaire du projet BDI1006711 AICPJ
7. Formations		X	
8. Bailleurs de fonds		X	