



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2010

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL ET OPERATIONNEL A LA JUSTICE



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| 1 FICHE PROJET | 5 |
| 2 LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS..... | 8 |
| 3 RÉSUMÉ..... | 9 |
| 3.1 APERÇU DE L'INTERVENTION | 9 |
| 3.2 POINTS SAILLANTS..... | 9 |
| 3.3 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS..... | 11 |
| 4 EVOLUTION DU CONTEXTE..... | 13 |
| 5 ANALYSE DE L'INTERVENTION | 15 |
| 5.1 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION | 15 |
| 5.1.1 L'ancrage institutionnel | 15 |
| 5.1.2 Les modalités de gestion | 15 |
| 5.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE | 16 |
| 5.2.1 Indicateurs..... | 16 |
| 5.2.2 Analyse des progrès réalisés..... | 17 |
| 5.2.3 Risques & hypothèses | 19 |
| 5.2.4 Critères de qualité | 19 |
| 5.2.5 Impact | 20 |
| 5.2.6 Leçons apprises et recommandations | 20 |
| 5.3 RÉSULTAT 1 : LES LOIS SONT HARMONISÉES ET ADAPTÉES..... | 23 |
| 5.3.1 Indicateurs..... | 23 |
| 5.3.2 Bilan activités | 23 |
| 5.3.3 Analyse des progrès réalisés..... | 24 |
| 5.3.4 Risques et hypothèses..... | 25 |
| 5.3.5 Critères de qualité | 25 |
| 5.3.6 Exécution budgétaire | 25 |
| 5.3.7 Leçons apprises et recommandations | 25 |
| 5.4 RÉSULTAT 2 : LES TEXTES DE LOIS, LA JURISPRUDENCE ET LA DOCTRINE SONT COMPILÉS, DIFFUSÉS ET EXPLIQUÉS | 26 |
| 5.4.1 Indicateurs..... | 26 |
| 5.4.2 Bilan activités | 27 |
| 5.4.3 Analyse des progrès réalisés..... | 27 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.4.4 | Risques et hypothèses..... | 28 |
| 5.4.5 | Critères de qualité | 28 |
| 5.4.6 | Exécution budgétaire | 28 |
| 5.4.7 | Leçons apprises et recommandations | 29 |
| 5.5 | RÉSULTAT 3 : LES CONNAISSANCES THÉORIQUES ET PRATIQUES DES MAGISTRATS ET DES AGENTS DE L'ORDRE JUDICIAIRE SONT RENFORCÉES..... | 30 |
| 5.5.1 | Indicateurs..... | 30 |
| 5.5.2 | Bilan activités | 30 |
| 5.5.3 | Analyse des progrès réalisés..... | 31 |
| 5.5.4 | Risques et hypothèses..... | 32 |
| 5.5.5 | Critères de qualité | 32 |
| 5.5.6 | Exécution budgétaire | 32 |
| 5.5.7 | Leçons apprises et recommandations | 32 |
| 5.6 | RÉSULTAT 4 : 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..... | 34 |
| 5.6.1 | Indicateurs..... | 34 |
| 5.6.2 | Bilan activités | 36 |
| 5.6.3 | Analyse des progrès réalisés..... | 36 |
| 5.6.4 | Risques et hypothèses..... | 38 |
| 5.6.5 | Critères de qualité | 39 |
| 5.6.6 | Exécution budgétaire | 39 |
| 5.6.7 | Leçons apprises et recommandations | 39 |
| 5.7 | RÉSULTAT 5 : LES JURIDICTIONS SONT MIEUX ORGANISÉES POUR CONTRIBUER À L'EFFICACITÉ ET L'ÉQUITÉ DE LA JUSTICE..... | 41 |
| 5.7.1 | Indicateurs..... | 41 |
| 5.7.2 | Bilan activités | 42 |
| 5.7.3 | Analyse des progrès réalisés..... | 43 |
| 5.7.4 | Risques et hypothèses..... | 44 |
| 5.7.5 | Critères de qualité | 44 |
| 5.7.6 | Exécution budgétaire | 44 |
| 5.7.7 | Leçons apprises et recommandations | 44 |
| 6 | BÉNÉFICIAIRES | 46 |
| 7 | SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL | 47 |
| 8 | ANNEXES..... | 48 |
| 8.1 | CADRE LOGIQUE MODIFIÉ APRES LA SMCL DU 31 SEPTEMBRE 2011 | 49 |
| 8.2 | ACTIVITES MONITORING & EVALUATION | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 8.3 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » | 55 |
| 8.4 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE Q1-2011 | 56 |

1 Fiche projet

Chronologie et documents

| | | | | | |
|-------------------------------------|------------|--|--------------|---------------------|------------|
| Nom abrégé | AIOJ | Navision | BDI 07035 11 | Phase | EXE |
| Bailleur | DGD | Financement | Art 5 | Mode gestion | Cogestion |
| Début projet | 01/08/2008 | Durée projet | 48 mois | Fin projet | 30/04/2012 |
| Début CS | 20/04/2008 | Durée CS | 60 mois | Fin CS | 30/04/2013 |
| Secteur d'intervention (CAD) | | 15130 – Développement des services légaux et judiciaires | | | |
| Ministère de tutelle | | Ministère de la Justice | | | |

Brève Description

Le Projet d'Appui à la Justice financé, par la Belgique, à hauteur de 6,5 millions d'euros, sur une période 4 ans, a pour but d'appuyer l'Etat burundais dans sa volonté de renforcer l'état de droit et d'améliorer les performances du service public de la justice au bénéfice des citoyens, en particulier des personnes les plus vulnérables.

La contribution est axée vers un renforcement institutionnel, organisationnel et opérationnel des structures centrales du secteur judiciaire qui ont une mission déterminante d'administration, d'organisation et de soutien de l'appareil judiciaire et des établissements pénitentiaires. Par ailleurs, dans toutes les composantes du projet, se retrouve la double dynamique d'appuyer en urgence la réalisation des missions essentielles des institutions centrales mais également de contribuer à un renforcement institutionnel à plus long terme de leurs capacités.

Objectif Global

L'Etat de droit au niveau de la justice à travers un cadre institutionnel approprié est renforcé.

Objectif Spécifique

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).

Résultats : 3 résultats attendus

- Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées
- 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 juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice

Finance

| | Régie | Cogestion | Total |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Budget | 2.741.666,77 € | 3.813.754,23 € | 6.555.421 € |
| Taux d'exécution 31/12/2010 | 1.234.629,73 € | 809.882,95 € | 2.044.512,68 € (31 %) |

Etat d'avancement

- Suivi et Organisation du Programme :
 - Réalisation d'une MTR en avril-mai 2010 ;
 - Réorganisation de l'équipe et arrivée d'un RAF ½ temps ;
 - Réalisation d'un Manuel de mise en œuvre du projet
 - Réorganisation du projet avec un recentrage sur les volets C, D, E et un abandon des volets A et B.
- Volet A d'appui au Service National de Législation (SNL) :
 - Réalisation de formations en légistique ;
 - Abandon du volet suite au retrait de DFID.
- Volet B d'Appui au Centre d'Etudes et de Documentation juridique (CEDJ) :
 - Processus de réorganisation du service en vue d'atteinte des missions de l'institution ;
 - Réalisation d'une publication d'articles juridiques ;
 - Abandon du volet suite au retrait de DFID.
- Volet C d'Appui à la formation des magistrats et du personnel judiciaire :
 - Création d'un pool de formateurs du Ministère et formation en pédagogie ;
 - Lancement de formations au bénéfice des magistrats des tribunaux de résidence de 9 provinces ;
 - Réalisation d'une planification stratégique du Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ).
- Volet D d'Appui aux Services Centraux du Ministère de la Justice :
 - Soutien au service de statistiques judiciaires par le recrutement d'un ingénieur, la dotation en équipement et la mise en place d'une consultance de suivi ;
 - Planification stratégique de la Direction Générale de l'Administration Pénitentiaire (DGAP) ;
 - Soutien des inspections de la DGAP et de la mesure de grâce ;
 - Fourniture d'équipement informatique à la DGAP, au secrétariat à la Coordination ;
 - Lancement d'un concours d'architecture pour le nouveau bâtiment de la Cour Suprême ;
 - Lancement d'un DAO pour l'achat de 44 motos pour les tribunaux de résidence des provinces de Mwaro, Muramvya, Cibitoke et Bubanza.
- Volet D d'appui au Secrétariat à la Coordination des Appuis Institutionnels :
 - Tenue du Groupe sectoriel Justice et Etat de droit (GS-JED) et des groupes thématiques ;
 - Suivi du processus d'élaboration de la Politique sectorielle 2011-2015 ;
 - Mise en place d'une matrice d'intervention des actions des partenaires et d'un fond documentaire sectoriel.
- Volet E d'Appui à la Cours Suprême :
 - Mise en place d'un bureau d'accueil ;
 - Organisation de causeries judiciaires dans les provinces et de sessions itinérantes;
 - Organisation d'un séminaire sur l'indépendance de la Justice ;
 - Réalisation d'un recueil de jurisprudences sur les décisions de principes.

Faits marquants

- Le DELCO a démissionné en août 2010.
- Initialement le projet était financé à hauteur de 8.700.000 € par la Belgique, la Grande-Bretagne et la Suède. Le 10 août 2010, DFID a annoncé son retrait unilatéral du projet sans fournir de justification.
- La SMCL du 30 septembre a entériné plusieurs modifications dont :
 - La diminution du budget de 2.144.578 € suite au retrait de DFID ;
 - L'abandon du soutien au SNL et au CEDJ ;
 - L'augmentation du budget pour la construction du bâtiment de la Cour Suprême ;
 - La mise en place d'une cellule de modernisation avec des modalités d'exécution en régie ;
 - La réduction de l'équipe d'AT à 2 ½ ATI et 1 ATN.

2 Liste des acronymes et abréviations

| | |
|-----------|---|
| AIOJ | Appui institutionnel et opérationnel à la Justice au Burundi |
| ASDI/SIDA | Agence suédoise de Développement international |
| AT | Assistant (ou assistance) technique |
| ATI | Assistant technique international |
| ATN | Assistant technique national |
| ASF | Avocats sans Frontières |
| BINUB | Bureau intégré 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 |
| CTB | Agence belge de développement |
| DFID | Department for International Development (Royaume Uni) |
| DGAP | Direction générale de l'administration pénitentiaire |
| DGCD | Direction Générale de la Coopération au Développement (Belge) |
| 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 |
| IOV | Indicateur objectivement vérifiable |
| 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 (CSup et son parquet) |
| ONG | Organisation non-gouvernementale |
| OSC | Organisations de la société civile |
| PGN | Programme <i>Gutwara Neza</i> '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 |
| TR | Tribunal de Résidence |
| UGP | Unité de Gestion du Projet (AT) |

3 Résumé

3.1 Aperçu de l'intervention

| Logique d'intervention | Effizienz | Efficacité | Durabilité |
|--------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Objectif Spécifique | B | B | C |
| Résultat 1 - SNL | B | D | C |
| Résultat 2 - CEDJ | B | D | B |
| Résultat 3 - CFPJ | B | B | A |
| Résultat 4 – Ministère de la Justice | B | B | C |
| Résultat 5 – CS | B | B | B |

| Budget | Dépenses par année | Dépenses totales année N (31/12/2010) | Solde budget | Taux d'exécution |
|-----------|--------------------|---------------------------------------|--------------|------------------|
| 6.555.421 | 2.044.512 | 1.185.842,77 | 4.510.908 | 31% |

3.2 Points saillants

- **Le changement ministériel opéré** a conduit à un **changement de ton** et à l'affirmation rapide, par le pouvoir exécutif, de vœux d'amélioration des actions des instances judiciaires burundaises et de comportement des acteurs de la Justice¹. Ainsi, dans la directe ligne des déclarations effectuées par le Président de la République réélu², ont été déclinées différentes priorités touchant à la volonté d'une amélioration de l'administration interne des juridictions (planification des actions, organisation des services, et amélioration des rendements), d'une probité et d'un comportement exemplaire des acteurs judiciaires, d'une amélioration de la qualité dans le traitement des dossiers mais également la réaffirmation de chantiers considérés comme prioritaires tels que la lutte contre la corruption, la lutte contre les violences faites aux femmes, la lutte contre les crimes de sang et nécessaire respect des libertés individuelles, la lutte contre la surpopulation carcérale constituant ainsi les premières bases d'une nouvelle politique pénale.
- En avril 2010, **l'évaluation à mi-parcours** a été organisée prématurément sous la pression de DFID et le faible taux d'exécution (6%). En substance, l'étude 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.
- Le 10 août 2010, **DFID a confirmé** (pressenti depuis le mois de mai) **le retrait de son financement** soit 2.144.578 € (30% du budget total). La décision semble avoir été motivée par des facteurs exogènes et non une soudaine modification de la valeur du projet. Pourtant, le projet a bien connu des difficultés de mise en œuvre (RH, organisation et réorganisation interne, cogestion) pendant l'année 2009 - 2010.
- Ce retrait a conduit à l'organisation d'une SMCL qui, en lieu et place d'une reformulation, a opéré **une révision du projet** sur base des énoncés et principes suivants :

1 Cf Note Circulaire de Mme le Ministre de la Justice et Garde des Sceaux aux Présidents des Juridictions, Procureurs Généraux et Procureurs en date du 23 novembre 2011, ref : 550/1195/CAB/010 ;

2 Voir le discours d'investiture de son Excellence Monsieur le Président de la République du Burundi en date du 26 août 2010 ;

Coopération Technique Belge

- **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.
 - Dans cette perspective, et conformément aux recommandations formulées par l'équipe chargée de l'Evaluation à mi-parcours du projet, constituer une cellule dite « de modernisation » afin de **soutenir les processus de planification, d'informatisation, de renforcement organisationnel et d'archivage** dans les institutions reprises ci-dessus. Bien que cogérés, ces appuis seront gérés en régie afin d'écourter le délai de mobilisation de l'expertise.
 - Confirmer **l'augmentation du budget dévolu à la construction de la Cour Suprême**, conformément aux conclusions de l'étude préliminaire commanditée en Q1 2010 et suivant en cela les souhaits du Ministère, exprimés à maintes reprises y compris à l'occasion de la dernière réunion du comité des partenaires.
- En octobre 2010, **le projet « d'Appui à la Justice et au renforcement de l'Etat de Droit dans la région Centre-Ouest du Burundi »** a été lancé dans quatre provinces du Burundi. Ce projet se situe en lien direct avec le présent projet mis en œuvre au niveau central par la CTB et permet, par son intervention locale, d'opérer un double ancrage et une approche programme qui faciliteront à la fois les échanges mutuels et les leçons apprises entre les deux niveaux.
- Comme soulevé dans la MTR, les retards pris, par manque de management, pour **la construction du nouveau bâtiment de la Cour Suprême** ont eu des implications extrêmement négatives sur les relations entre la CTB et le Ministère de la Justice. A partir de septembre 2010, le concours d'architecture a été lancé mais la procédure choisie est une des plus longues prévues par la législation burundaise, l'architecte devrait être sélectionné en avril 2011 et le contrat signé en Juin 2011. La procédure d'appel d'offre pour le recrutement de l'entreprise générale est évaluée à cinq mois. Dès lors, la construction ne débutera qu'à partir de l'année 2012, juste avant la fin théorique du projet.
 - Pendant la période sous analyse, la **collaboration entre le projet et les différentes administrations ciblées** (IGJ, DGAP, CFPJ, CS) s'est considérablement améliorée rendant possible un dialogue constructif et la mise en place de réels changements. Avec chacune des institutions bénéficiaires, un exercice de planification a eu lieu ou est en cours. Il a permis de prioriser les actions nécessaires à l'institution pour réaliser son mandat et de définir l'appui spécifique du projet AIOJ. Dans un premier temps, un apport en formation et en équipement informatique et de bureau a été fourni. Dans un second temps, l'assistance technique a soutenu la mise en œuvre des plans d'actions en concertation avec les organes de direction.

3.3 Leçons apprises et recommandations

▪ **Recommandations**

| Recommandations | Source | Qui | Deadline |
|---|--------|--------------------------------|------------------|
| <p>Mise en place d'une expertise « Justice » au sein de EST</p> <p>Le programme Justice représente maintenant trois projets et nécessiterait un appui technique et une capitalisation des différentes interventions réalisées par la CTB depuis plusieurs années (Rwanda, Bénin, Algérie).</p> | 5.2.2 | CTB | Q1 2010 |
| <p>Soutien de EST pour la construction de la Cour Suprême et implication des bénéficiaires du Ministère de la Justice</p> <p>EST doit soutenir techniquement la construction de la CS et le Ministère de la Justice doit mettre tout en œuvre pour faciliter les procédures et mettre à disposition les ressources et les documents nécessaires.</p> | 5.6.3 | CTB Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Concentrer l'action sur la diminution de l'arriéré judiciaire</p> <p>L'arriéré judiciaire est en constante augmentation, il devient crucial de pouvoir diminuer au risque d'entamer définitivement la crédibilité du système judiciaire.</p> | 5.2.1 | CTB Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Limiter les mutations des bénéficiaires des projets</p> <p>Les mutations excessives des bénéficiaires des activités de renforcement de capacité ou de formation rendent difficiles le changement en profondeur des institutions ciblées.</p> | 5.2.2 | Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Accorder une autonomie de gestion et un budget propre à la CS</p> <p>Conformément à ce qui se passe dans les autres pays de l'EAC, une autonomie de gestion et budgétaire de la Cour Suprême accroîtrait son indépendance par rapport au pouvoir exécutif.</p> | 5.7.3 | Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Développer une stratégie d'autofinancement du BOB</p> <p>Le Journal officiel du Burundi est instrument obligatoire pour la diffusion du droit auprès des praticiens et des justiciables. Il est crucial qu'il soit financé directement sur le budget national. L'intervention de la coopération à long terme n'est pas durable</p> | 5.4.3 | Ministère de la Justice | Q1 2011 |
| <p>Soutenir l'organisation de la formation initiale des magistrats supérieurs</p> <p>Le Ministère de la Justice doit soutenir l'organisation de la formation initiale des magistrats des juridictions supérieures en facilitant l'accès aux informations et en promulguant les textes d'applications prévus par le décret..</p> | 5.5.3 | Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Recrutement par le Ministère d'adjoints statistiques au sein du service statistique au risque de ne pas pérenniser le système d'information et de suivi à la fin du projet</p> | 5.6.3 | Ministère de la Justice | Q1 2011 |

▪ **Leçons apprises :**

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|---|--------|-------------------------------------|
| <p>Mise en place d'équipe pluridisciplinaire pour des projets pluridisciplinaires</p> <p>Il est nécessaire d'avoir toutes les compétences requises pour la réalisation du projet et de ne pas tomber dans le piège de l'expertise sectorielle. A défaut, il faut prévoir des expertises extérieures facilement mobilisables (infrastructure, ICT, MP, M&E)</p> | CTB | Formulation |
| <p>Dans le cadre d'un appui institutionnel prévoir une analyse institutionnelle préalable fouillée</p> | CTB | Formulation |

Coopération Technique Belge

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| <p>La réussite d'un projet d'appui institutionnel nécessite une bonne connaissance de l'institution, une volonté technique et politique et une vision stratégique commune qui ne peut être définie lors d'une formulation de trois semaines.</p> | | |
| <p>Prévoir une phase de lancement</p> <p>L'installation des moyens logistiques et humains du projet ainsi que la mise en place et définition des axes et priorités d'intervention communes ayant une influence sur les réalisations budgétaires en début de projet – phases essentielles pour la mise en place du projet dans le respect des principes de la Déclaration de Paris.</p> | <p>CTB, Ministère de la Justice</p> | <p>Formulation et exécution</p> |
| <p>Soutien et mise en œuvre de la coordination sectorielle</p> <p>Une coordination sectorielle convenablement soutenue permet la structuration du dialogue technique et politique et est de nature à faciliter l'appropriation, l'alignement et la mise en œuvre des réformes.</p> | <p>Ministère de la Justice</p> | <p>Mise en œuvre</p> |
| <p>Limites du cadre logique</p> <p>L'outil du cadre logique est limité pour des appuis institutionnels et ne permet pas une évaluation adaptée. Il est recommandé d'utiliser de préférence l'outcome mapping.</p> | <p>CTB</p> | <p>Formulation et Evaluation</p> |
| <p>La recherche d'une solution institutionnelle est à encourager malgré les retards dans l'exécution</p> <p>Le blocage pendant de nombreux mois de ce volet a donné lieu à une réponse institutionnelle qui est pérenne et consensuelle.</p> | <p>CTB</p> | <p>Mise en œuvre</p> |
| <p>La possession de données fiables et pertinentes améliore le dialogue technique</p> <p>La définition d'indicateurs sectoriels et ensuite la mise en œuvre d'un système d'information enrichissent le dialogue technique et permettent d'apporter des mesures adaptées et acceptables aux dysfonctionnements constatés.</p> | <p>CTB, Ministère de la Justice</p> | <p>Mise en œuvre</p> |
| <p>Eviter l'utilisation du concours d'architecture</p> <p>Dans le cadre de nouvelle construction, il est préférable de ne pas utiliser la procédure du concours d'architecture qui est beaucoup plus longue et préférer la procédure d'appel d'offre ouvert pour les marchés de service.</p> | <p>CTB, Ministère de la Justice</p> | <p>Mise en œuvre</p> |

4 Evolution du contexte

Éléments sur lesquels l'intervention n'a pas eu ou a eu peu d'emprise :

- 2010 a été **une année électorale pour le Burundi**, le processus a commencé par l'élection au niveau communal jusqu'à la mise en place des chefs de collines en passant par les élections présidentielles et législatives. Ce marathon électoral a eu un fort impact sur la mise en œuvre de certaines activités du projet qui ont dû être postposées. De plus à partir du mois de mai, les craintes d'insécurité ont amené la CTB-Burundi à prendre la décision de différer l'arrivée de tous nouveaux consultants étrangers à Bujumbura jusqu'à la fin des élections. Finalement ces élections se sont déroulées de manière inattendue avec le retrait de l'opposition dès la phase des communales en dénonçant des cas de fraudes massives favorisant la réélection du président sortant.
- Le changement ministériel opéré a conduit à un **changement de ton** et à l'affirmation rapide, par le pouvoir exécutif, de vœux d'amélioration des actions des instances judiciaires burundaises et de comportement des acteurs de la Justice³. Ainsi, dans la directe ligne des déclarations effectuées par le Président de la République réélu⁴, ont été déclinées différentes priorités touchant à la volonté d'une amélioration de l'administration interne des juridictions (planification des actions, organisation des services, et amélioration des rendements), d'une probité et d'un comportement exemplaires des acteurs judiciaires, d'une amélioration de la qualité dans le traitement des dossiers mais également la réaffirmation de chantiers considérés comme prioritaires tels que la lutte contre la corruption, la lutte contre les violences faites aux femmes, la lutte contre les crimes de sang et nécessaire respect des libertés individuelles, la lutte contre la surpopulation carcérale constituant ainsi les premières bases d'une nouvelle politique pénale.
- Cependant, les **mouvements d'affectations et de réaffectations** (« turn-over ») des magistrats et de l'administration qui sont inévitables à la suite d'un changement de Ministre, n'ont pas eu lieu. Toute la fin de l'année a été marquée par ce contexte de précarisation des fonctionnaires et donc de frilosité.

Éléments sur lesquels l'intervention a eu une emprise

- En avril 2010, **l'évaluation à mi-parcours** a été organisée prématurément sous la pression de DFID et le faible taux d'exécution (6%). En substance, l'étude 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.
- Le 10 août 2010, **DFID a confirmé** (pressenti depuis le mois de mai) **le retrait de son financement** soit 2.144.578 € (30% du budget total). La décision semble avoir été motivée par des facteurs exogènes et non une soudaine modification de la valeur du projet. Pourtant, le projet a bien connu des difficultés de mise en œuvre (RH, organisation et réorganisation interne, cogestion) pendant l'année 2009 - 2010.
- Le retrait du financement de DFID a entraîné une **refonte du projet** et une concentration des interventions sur certains services. Ce processus a eu pour effet

³ Cf Note Circulaire de Mme le Ministre de la Justice et Garde des Sceaux aux Présidents des Juridictions, Procureurs Généraux et Procureurs en date du 23 novembre 2011, ref : 550/1195/CAB/010 ;

⁴ Voir le discours d'investiture de son Excellence Monsieur le Président de la République du Burundi en date du 26 août 2010 ;

Coopération Technique Belge

une suspension de plusieurs activités et une réduction des ressources humaines affectées au projet. En Q3, la planification pour 2010 a été de ce fait diminuée de 29%.

- En octobre 2010, le projet « **d'Appui à la Justice et au renforcement de l'Etat de Droit dans la région Centre-Ouest du Burundi** » a été lancé dans quatre provinces du Burundi. Ce projet se situe en lien direct avec le présent projet mis en œuvre au niveau central par la CTB et permet, par son intervention locale, d'opérer un double ancrage et une approche programme qui faciliteront à la fois les échanges mutuels et les leçons apprises entre les deux niveaux.

5 Analyse de l'intervention

5.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

5.1.1 L'ancrage institutionnel

L'ancrage institutionnel est jugé approprié compte tenu de la bonne collaboration qui prévaut entre l'Agence Belge de Développement et le Ministère de la Justice dans cette seconde phase du projet.

L'ancrage institutionnel basé au sein des services centraux constitue une opportunité d'impulser des changements durables de nature à promouvoir un Etat de droit. La mise en place du secrétariat à la coordination a permis une structuration et partant une amélioration du dialogue technique et politique entre les partenaires et le Ministère de la Justice. Le CFPJ a été doté d'un budget et de ses organes de direction suite au plaidoyer du projet ouvrant les portes à un recrutement basé sur les compétences. La Cour Suprême a initié un débat important sur l'amélioration du rendement de la magistrature et sur l'indépendance institutionnelle et budgétaire du pouvoir judiciaire. Enfin, la surpopulation carcérale et la protection judiciaire de l'enfance sont devenues des priorités affirmées du Ministère de la Justice.

Cependant, force est de constater que le manque de relais au niveau provincial rend difficile l'opérationnalisation des décisions prises au niveau central. Le projet « d'Appui à la Justice et au renforcement de l'Etat de Droit dans la région Centre-Ouest du Burundi » devrait permettre, par son intervention locale, **d'opérer un double ancrage et de faciliter la mise en œuvre** des directives du Ministère de la Justice au sein des institutions judiciaires et garantir un impact plus important.

La coordination entre le Parquet général de la République et la Cour suprême qui n'était pas optimale car non prévue par le DTF s'instaure progressivement par le biais du projet Centre-Ouest qui est également ancré au sein du Parquet Général.

L'ancrage du projet vis-à-vis des autres projets Justice est maintenant institutionnalisé par la mise en commun d'une unité de direction (DELCO, DI) et d'un département d'appui Administration, Finances et logistiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une planification stratégique de la chaîne pénale, des synergies sont en cours de développements avec le projet Police de la CTB afin d'impliquer la police pénitentiaire et la police judiciaire dans le dialogue sectoriel.

5.1.2 Les modalités de gestion

Les modalités de gestion n'étaient **pas du tout appropriées** à une mise en œuvre efficace de certaines activités du projet plus particulièrement les études ou consultances. En effet, la loi sur les marchés publics burundaise est très lourde quant aux prestations intellectuelles et nécessite plus de 8 mois pour le recrutement d'expertise internationale. Les évaluations à mi-parcours de DFID et du projet ont également souligné cette difficulté et ont recommandé à la SMCL de trouver des solutions.

5.2 Objectif spécifique

5.2.1 Indicateurs

| Objectif spécifique : 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). | | | | | Progrès : B ⁵ |
|---|---|---|--|--|---|
| Indicateurs | E | G | Baseline- 2008 | Progrès année 2010 | Commentaires |
| 1. Diminution du nombre de décisions et d'actes judiciaires entachés d'erreurs grossières de droit ou de procédure [DTF] | | | Pas de Baseline | Progrès pas quantifiable | indicateur pas SMART car peu spécifique et très difficilement mesurable. |
| 2. Amélioration du niveau de formation et de compétence des magistrats et du personnel judiciaire [DTF] | | X | Pas de coordination des partenaires Pas de Centre de formation. Pas de formateurs formés et nommés. Pas de programme de formation continue et initiale. | Mise en place du CFPJ (budget, RH) Mise en place d'un pool de formateur du Ministère de la Justice. Mise en place d'un programme de formation continue au bénéfice de TR | Baseline dans le cadre de l'étude sur les besoin en formation de 2009 du BINUB |
| 3. Le nombre et le type d'initiatives gouvernementales en faveur de la justice (nombre et qualité des communiqués, circulaires, réformes de la législation) [DTF] | | | Pas de Baseline chiffrée | Initiative sur la surpopulation carcérale (Circ. Décret) Justice juvénile (ord.) Fonctionnement judiciaire (circ., réunions hiérarchiques) Projet décret (réorg.) | En 2008, au démarrage du projet, il n'y avait très peu de circulaire au niveau du Ministère, de la CS et du PGR |
| 4. Diminution des détentions illégales [DTF] | | X | Pas de Baseline chiffrée | | indicateur pas SMART car pas mesurable actuellement |
| 5. Taux de satisfaction des professionnels et des usagers de la justice [DTF] | | X | | Pas calculé en année N car nécessite une étude spécifique | Baseline PETS 2008 |
| 6. changements dans les perceptions et conscience accrue des populations (pauvres en particulier) que la justice répond mieux à leurs préoccupations [DTF] | | X | | Pas calculé en année N car nécessite une étude spécifique | Baseline Gutwara Neza 2008 |
| Arriéré judiciaire [CSLP] | | | 34.980 | 50.232 | Indicateur non smart car difficilement mesurable au plan national |

⁵ Le progrès réalisé pendant l'année N au niveau de l'objectif spécifique est coté selon une des 4 mentions suivantes :

- A très satisfaisant,
- B satisfaisant,
- C insatisfaisant,
- D très insatisfaisant.

Coopération Technique Belge

| | | | | |
|--|---|------------|--------------------------------|---|
| Taux de remplissage des prisons [CSLP] | X | 245% | 234% | L'indicateur était monté à 268% en 2009 |
| Pourcentage des personnes en détention préventive [CSLP] | X | 65,2% | 62,2% | |
| Nb de mineur en détention [CSLP] | X | 484 | 424 | Diminution de 12% |
| Nb de dossier clôturé /magistrats/ mois | | 1,9 (2009) | Données non encore accessibles | |

Le projet n'a pas commandité ou réalisé d'étude de base à ses débuts et aucun indicateur n'a été récolté. Il a été proposé, à titre transitoire lors de l'évaluation à mi-parcours, de se baser sur les indicateurs définis par le groupe sectoriel dans le cadre de la première évaluation du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).

Dans le cadre du présent rapport, les indicateurs exploitables du DTF seront repris et améliorés par les indicateurs du CSLP.

Enfin, l'approche par indicateur n'est pas optimale pour l'évaluation d'un projet d'appui institutionnel dans le secteur de la Justice car elle ne révèle que partiellement les processus de changement réalisés au cours de l'année.

5.2.2 Analyse des progrès réalisés

▪ Lien entre les résultats et l'objectif spécifique

Avec le retrait de DFID, 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. La formulation de ce dernier demeure néanmoins assez générale et nécessite également d'être cadrée et précisée au travers de ses indicateurs de suivi.

▪ Points sensibles

- La **coordination sectorielle** du Ministère de la Justice et des PTF a permis de capitaliser des avancées institutionnelles dans certains domaines dont le renforcement des capacités, la justice juvénile, la surpopulation carcérale et l'encadrement hiérarchique des magistrats.
- La **loi sur les marchés publics** et plus particulièrement les dispositions portant sur les prestations intellectuelles a été de nature à restreindre la capacité de réactivité du projet et de retarder l'exécution des activités d'expertise.

Coopération Technique Belge

- **Le retrait de DFID** a une influence négative sur la mise en œuvre du projet. La période précédant la décision a été source de nombreuses incertitudes obligeant à suspendre des activités et monopolisant de nombreuses ressources du projet. La période suivant la décision a été marquée par la réorganisation des interventions du projet et la mise en place des services d'appui.
 - La mission d'évaluation du projet a constaté que **l'appui du siège** avait été faible depuis le début du projet et les conséquences s'en sont ressenties
 - Il existe une possibilité d'établir un **partenariat stratégique** entre le Ministère de la Justice burundais et le SPF Justice belge sur le soutien technique et un appui formatif au bénéfice des décideurs du Ministère de la Justice (stage, formation, voyage d'étude, ...)
 - Les autres facteurs sont étudiés dans le point 5.2.3.
- **Résultats non prévus**
- Le DTF prévoyait comme résultat la préparation d'un plan stratégique pour l'opérationnalisation du CFPJ. Etant donné la création formelle du centre en avril 2010, le Projet travaille maintenant concrètement à l'opérationnalisation du CFPJ en organisant les formations urgentes dans ce cadre institutionnel et en préparant l'organisation technique et administrative des formations initiales.
 - Il n'était pas prévu à l'origine de travailler sur la question de la surpopulation carcérale mais l'opportunité s'est présentée dans le cadre du groupe thématique « chaîne pénale » et le secrétariat à la coordination, en collaboration avec le projet AIOJ, a soutenu toutes les initiatives gouvernementales (circulaire ministérielle, inspection de la DGAP, décret de grâce) allant dans le sens d'une réduction du nombre de prévenus et de condamnés.
- **Dynamique Harmo**

Lors de sa formulation, le projet s'est aligné intégralement sur la politique sectorielle 2006 – 2010 et son plan d'actions. Par ailleurs, le projet soutient actuellement le processus d'élaboration de la nouvelle politique sectorielle 2011 -2015 par la planification des stratégies sous-sectorielle en collaboration avec les autres PTF.

Le projet a aidé le Ministère de la Justice à mettre en place le Groupe Sectoriel Justice, cadre de concertation entre le Ministère de la Justice, les PTF et la société civile. L'action de la Coordination a pour objectif d'éviter les doubles-emplois, duplications et chevauchements d'activités en les alignant sur des planifications consensuelles.

Le projet a harmonisé ses interventions avec les autres partenaires dont la formation des Tribunaux de résidence avec le PGN de l'Union européenne, la politique criminelle avec le BINUB, la formation des agents de l'ordre judiciaire avec RCN, le soutien à la DGAP avec ASF et l'élaboration de la politique sectorielle avec le PAGE.

Coopération Technique Belge

▪ Intégration « genre » et « environnement »

La dynamique genre est présente dans le cadre du projet et se décline essentiellement dans la récolte de données désagrégées par le service statistique et par la prise en compte spécifique des femmes et des mineurs détenus ou retenus.

Il sera porté une attention particulière au respect des équilibres de genre lors de l'organisation du concours d'admission à la formation initiale.

La dynamique « environnement » est présente dans le projet à travers la construction de la Cour Suprême et la prise en compte des facteurs énergétiques et environnementaux.

5.2.3 Risques & hypothèses

| | | | |
|------|---|----------------|--|
| DTF | Absence de volonté politique de réaliser les réformes | C ⁶ | La volonté politique est fonction des thèmes abordés |
| DTF | Pas d'engagement continu des partenaires au développement | C | L'engagement est fonction des thèmes abordés et des interlocuteurs. Le dialogue politique et technique au sein du groupe sectoriel atténue ce risque. |
| DTF | Instabilité croissante | B | |
| DTF | Détérioration du contexte budgétaire et persistance de la faiblesse des ressources accordées au secteur justice | C | La Justice étant donné ses besoins est encore très largement sous financée. Le projet tend à soutenir un plaidoyer auprès du Ministère des finances pour pérenniser les actions mises en place |
| DTF | Résistance au changement | B | Elle existe mais est limitée par le soutien des autorités ministérielles et une approche participative et itérative. |
| DTF | Interférence du pouvoir exécutif | D | Elle fait l'objet d'un dialogue politique au sein des fora stratégique et politique du Groupe de Coordination des Partenaires. |
| EXEC | Mutation excessive des bénéficiaires | D | Elle fait l'objet d'un dialogue politique au sein des fora stratégique et politique du Groupe de Coordination des Partenaires. |
| EXEC | Mauvaise construction de la Cour Suprême | C | Le projet est soutenu par la cellule infrastructure de la CTB et va recruter un spécialiste. |
| EXEC | Mauvaise efficacité du projet | B | Mise en place d'une approche programme et renforcement des services d'appui. |

5.2.4 Critères de qualité

| | Score | Commentaires |
|-------------------|----------------|--|
| Efficacité | B ⁷ | |
| Efficience | B | |
| Durabilité | C | Plusieurs actions de soutien ont été mises en œuvre au sein du Ministère et ne sont pas pérennes actuellement par manque de financement. Le projet doit soutenir le plaidoyer du Ministère auprès du Ministère des finances. |
| Pertinence | A/B | |

⁶ Le risque actuel est évalué de la manière suivante :

- A faible,
- B modéré,
- C élevé,
- D très élevé et fournir des commentaires.

⁷ Les critères de qualité sont cotés de la manière suivante :

- A Très satisfaisant : Aucun effort supplémentaire n'est requis.
- B satisfaisant : Davantage d'efforts doivent être fournis
- C insatisfaisant : prendre des mesures est nécessaire
- D très insatisfaisant : prendre des mesures est indispensable
- X le critère ne pouvait être mesuré

Lorsque l'évaluation d'un critère de suivi aboutit à un 'C' ou à un 'D', il y a lieu de proposer des recommandations (voir 4.2.6)

Coopération Technique Belge

5.2.5 Impact

L'objectif spécifique tel que déterminé contribuera à l'atteinte d'objectifs sectoriels. Alors que les travaux de planification pour l'élaboration de la politique sectorielle de la Justice 2011-2015 du Ministère de la Justice ont démarré en 2010, l'on constate que les thèmes suivants ont été, à ce stade d'avancement, priorisés :

- VISION : « Une justice équitable et responsable qui garantit le respect des droits de l'homme ».
- OBJECTIF GENERAL : Contribuer à la lutte contre la pauvreté au Burundi (CSLP)
- OBJECTIF SPECIFIQUE : Renforcer l'Etat de droit au Burundi et promouvoir la paix et la sécurité.

Parmi les résultats attendus à ce stade figurent :

- Les conditions dans les centres de détention avec pour cible clé : La population carcérale n'excède pas les capacités d'accueil des centres de détention
- Le traitement des mineurs en conflit avec la loi est conforme aux normes internationales avec pour cible clé : Réduction du nombre total de mineurs incarcérés et du nombre de mineurs incarcérés avec les adultes
- L'impunité réelle et perçue est réduite avec pour cible clé : Réduction du nombre de cas de justice privée
- L'accès à la justice est favorisé, spécialement pour les pauvres et les marginalisés avec pour cible clé : Augmentation du nombre de personnes recevant une assistance juridique et judiciaire
- Le traitement judiciaire des litiges fonciers est amélioré avec pour cible clé : Réduction de la criminalité liée aux conflits fonciers ; augmentation du nombre de décisions judiciaires en matière foncière exécutées.

Ainsi l'objectif spécifique du projet s'inscrit pleinement dans la dynamique nationale proposée à ce stade.

5.2.6 Leçons apprises et recommandations

▪ Décisions

| Décisions | Source | Qui | Temps | Etat |
|---|--------|------------------------|---------|------|
| Réalisation avancée de la MTR Etant le peu de résultats obtenus par le projet en fin 2009, il a été décidé d'avancer les MTR à avril 2010 alors que le projet avait commencé en octobre 2008. | 5.2.2 | La DGD, DFID et la CTB | Q1 2010 | Fait |
| Recentrage du projet sur 3 volets et abandon de 2 autres Le projet a été recentré sur les administrations ayant pour mandat d'assurer l'encadrement du système judiciaire (CFPJ, IGJ, DGAP, PGR CS) et a abandonné les autres administrations ciblées (CEDJ, SNL). | 5.2.2 | SMCL | Q3 2010 | Fait |
| Création d'une cellule de modernisation Mise en place d'une cellule de modernisation ayant pour mission le renforcement de la planification, de l'informatisation, de l'organisation et de la gestion documentaire des services du Ministère de la Justice. La modalité d'exécution est la régie afin de faciliter le passage des marchés de prestation intellectuelle. | 5.2.2 | SMCL | Q3 2010 | Fait |
| Approche programmatique et réorganisation des RH et du service d'appui | 5.2.2 | SMCL | Q3 2010 | Fait |

Coopération Technique Belge

| | | | | |
|--|-------|--------------------|---------|----------|
| Recrutement d'un RAF international à mi-temps et mise place de service d'appui (administration, logistique, finance) au bénéfice de tous les projets. | | | | |
| <p>Choix de prioriser le travail sur la surpopulation carcérale</p> <p>L'augmentation de la surpopulation carcérale en 2009 a amené les PTF à recommander des actions urgentes pour la diminuer. Le projet s'est investi dans cette thématique par l'animation du groupe de coordination et ?</p> | 5.2.2 | Unité de direction | Q1 2010 | En cours |
| <p>Soutenir l'organisation de la formation initiale des magistrats supérieurs</p> <p>A l'issue de la consultance stratégique sur l'opérationnalisation du CFPJ, il est apparu opportun de soutenir prioritairement l'organisation de la formation initiale des magistrats des juridictions supérieures comme premier pas vers un recrutement basé sur la compétence.</p> | 5.2.2 | Unité de direction | Q3 2010 | En cours |
| <p>Choix d'externaliser l'expertise pour certains aspects non juridique du projet. Cela concerne les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructures : expert EST CTB et mise en place personnel conjoint aux projets justice pour le bon suivi des infrastructures - Informatique : audit informatique (état des lieux, besoins, matériel, formation et maintenance) - Documentaliste : Recrutement d'un ATI documentaliste | 5.2.3 | Unité de direction | Q4 2010 | En cours |

Recommandations

| Recommandations | Source | Qui | Deadline |
|---|--------|--------------------------------|------------------|
| <p>Mise en place d'une expertise « Justice » au sein de EST</p> <p>Le programme Justice représente maintenant trois projets et nécessiterait un appui technique et une capitalisation des différentes interventions réalisées par la CTB depuis plusieurs années (Rwanda, Bénin, Algérie).</p> | 5.2.2 | CTB | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Etablissement d'un partenariat stratégique entre le SFP Justice belge et le Ministère de la Justice burundais</p> <p>La mise en place d'un tel partenariat permettra de mobiliser rapidement l'expertise opérationnelle adéquate et favorisera la coopération entre les deux institutions.</p> | 5.2.2 | Direction du projet | Q2 2011 |
| <p>Soutien du département EST pour la construction de la Cour Suprême et implication des bénéficiaires du Ministère de la Justice</p> <p>EST doit soutenir techniquement la construction de la CS et le Ministère de la Justice doit mettre tout en œuvre pour faciliter les procédures des marchés publics et mettre à disposition les ressources et les documents nécessaires.</p> | 5.2.3 | CTB Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Affiner la réorganisation du projet en procédant à une modification budgétaire</p> <p>La réorganisation opérationnelle et financière après le retrait de DFID et la SMCL du 31/09/2010 nécessite certains réajustements.</p> | 5.2.2 | SMCL | Q3 2010 |
| <p>Limiter les mutations des bénéficiaires des projets</p> <p>Les mutations excessives des bénéficiaires des activités de renforcement de capacité ou de formation rendent difficiles le changement en profondeur des institutions ciblées.</p> | 5.2.3. | Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |
| <p>Soutenir l'organisation de la formation initiale des magistrats supérieurs</p> <p>Le Ministère de la Justice doit soutenir l'organisation de la formation initiale des magistrats des juridictions supérieures en facilitant l'accès aux informations et en promulguant les textes d'applications prévus par le décret.</p> | 5.2.2 | Ministère de la Justice | Q1, 2, 3, 4 2011 |

Leçons apprises :

Coopération Technique Belge

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|
| <p>Mise en place d'équipe pluridisciplinaire pour des projets pluridisciplinaires</p> <p>Il est nécessaire d'avoir toutes les compétences requises pour la réalisation du projet et de ne pas tomber dans le piège de l'expertise sectorielle. A défaut, il faut prévoir des expertises extérieures facilement mobilisables (infrastructure, ICT, MP, M&E)</p> | CTB | Formulation |
| <p>Dans le cadre d'un appui institutionnel prévoir une analyse institutionnelle préalable fouillée</p> <p>La réussite d'un projet d'appui institutionnel nécessite une bonne connaissance de l'institution, de sa vision, des ses ressources et de la volonté politique qui ne peut être définie lors d'une formulation de trois semaines.</p> | CTB | Formulation |
| <p>Prévoir une phase de lancement</p> <p>L'installation des moyens logistiques et humains du projet ainsi que la définition des axes et priorités d'intervention communes ayant une influence sur les réalisations budgétaires en début de projet – phases essentielles pour la mise en place du projet dans le respect des principes de la Déclaration de Paris.</p> | CTB, Ministère de la Justice | Formulation et exécution |
| <p>Soutien et mise en œuvre de la coordination sectorielle</p> <p>Une coordination sectorielle convenablement soutenue permet la structuration du dialogue technique et politique et est de nature à faciliter l'appropriation, l'alignement et la mise en œuvre des réformes.</p> | Ministère de la Justice | Mise en œuvre |
| <p>Adaptation aux changements de contexte nécessaire et saisie des opportunités contextuelles pour le projet</p> | CTB | Mise en œuvre |
| <p>Limites du cadre logique</p> <p>L'outil du cadre logique est limité pour des appuis institutionnels et ne permet pas une évaluation adaptée. Il est recommandé d'utiliser en complément la technique de l'outcome mapping.</p> | CTB | Formulation et Evaluation |

5.3 Résultat 1 : Les lois sont harmonisées et adaptées

Suite au retrait de DFID, le premier résultat a été abandonné lors de la SMCL du 31 septembre 2010 et la majorité des activités ont été suspendues dès Q1. Le présent chapitre ne reprend que les éléments essentiels portant sur les activités réalisées.

5.3.1 Indicateurs

| Résultat : | | | | | Progrès : C |
|--|---|---|---|---|--|
| Indicateurs | E | G | Baseline | Progrès année N | Commentaires |
| Amélioration de la qualité des textes | | | Pas de Baseline | | Une formation a été réalisée en légistique mais son impact sur le travail du SNL paraît faible |
| Nombre d'évolutions du droit préparées par le SNL sur des thèmes majeurs en matière d'équité et d'efficacité de la justice | | | Pas de préparations de texte par le SNL | | Activité en cours |
| Bonne qualité des études | | | Pas de Baseline | | Activité en cours |
| Nombre de concertations organisées | | | Pas de concertations | Pas de concertations réalisées | Activité en cours |
| Nombre de lois traduites | | | Pas de Baseline | Pas d'information | |
| Un lexique maître est élaboré et est accepté comme source unique de référence | | | Inexistence du lexique | Lexique réalisé dans le cadre du projet Codes et Lois | Le lexique sera publié en Q1 2011 |
| Qualité et cohérence des lois traduites | | | Pas de Baseline | | |

5.3.2 Bilan activités

| Activités | Déroulement | | | | Commentaires (uniquement si la valeur est -) |
|---|-------------|---|-----|---|---|
| | ++ | + | +/- | - | |
| 1 Formation en légistique | | X | | | |
| 2 Voyage d'étude | | X | | | |
| 3 Identification des lois à réformer, à harmoniser et à adapter | | | | X | Retard du aux élections et repris par la composante E du projet |
| 4. Consultance de la société civile | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 5. Participation à des cours de DH | | X | | | |
| 6. Installation d'un serveur Internet | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 7. Achat d'un software de traduction | | | | x | Annulation suite au retrait de DFID |
| 8. Fourniture d'équipement informatique | | X | | | |

5.3.3 Analyse des progrès réalisés

▪ Lien entre les activités et le résultat

Très peu d'activités ont été réalisées et il est difficile d'émettre une analyse sur la dynamique entre les activités et le résultat. Il paraît cependant évident qu'au vu des activités réalisées le résultat n'a pu être entièrement atteint.

Par ailleurs, les indicateurs, comme évoqué dans la MTR, sont flous et ne renseignent pas nécessairement sur l'atteinte de l'objectif.

▪ Points sensibles

Les principaux points d'échecs de ce résultat sont dus à plusieurs facteurs :

- L'analyse institutionnelle a été très faible lors de la formulation et n'a pas identifié les actions susceptibles de susciter un changement des pratiques et une amélioration des services proposés par le SNL.
- Le profil de poste de l'ATN ciblait un juriste à 1/4 temps. Pour autant, la mise en œuvre des activités nécessitait un expert capable d'accompagner une restructuration et une informatisation du service.
- La personne recrutée à ce poste était un avocat expérimenté sans expérience en gestion de projet et incapable de mettre en œuvre des projets d'appuis institutionnels et organisationnels.

▪ Résultats non prévus

Le lexique était prévu dans le cadre de ce résultat mais il a été réalisé par le projet Codes et Lois lors de l'élaboration de la version en Kirundi.

▪ Dynamique Harmo

Le SNL est une jeune institution qui ne bénéficiait d'aucun appui et il n'y a donc pas eu de problème d'harmonisation. L'alignement s'est révélé mal aisé car le Directeur de l'institution menait une recherche doctorale qui l'a éloigné la moitié du temps en Belgique.

▪ Intégration « genre » et « environnement »

L'étude sur les lois à réformer a été lancée et est actuellement menée par l'ATI CS en collaboration avec le SNL. Cette étude se concentrera particulièrement sur les lois discriminantes pour les femmes.

5.3.4 Risques et hypothèses

Le résultat étant abandonné, l'analyse des risques et des hypothèses n'est pas jugée opportune.

5.3.5 Critères de qualité

| | Score | Commentaires |
|--------------------|-------|---|
| Efficacité | D | Le résultat n'a pas été atteint et l'exécution budgétaire était extrêmement faible. |
| Efficiences | B | |
| Durabilité | C | Les activités étaient ponctuelles et ont essentiellement bénéficié aux individus |

5.3.6 Exécution budgétaire

Au moment de l'abandon de l'activité (Q2 2010), l'exécution budgétaire de ce volet était de 2,20% (fin juin 2010)

5.3.7 Leçons apprises et recommandations

▪ Décisions

| Décisions | Source | Qui | Temps | Etat |
|--|--------|-------------------------|---------|------|
| Suspension des activités A partir de Q1 2010, il a été décidé de suspendre les activités en l'attente des conclusions de la MTR et de la décision de DFID. | 5.3.2 | Direction du projet, RR | Q1 2010 | Done |
| Abandon du volet Suite au retrait de DFID, la SMCL a approuvé l'abandon de ce volet par le projet. | 5.3.2. | SMCL | Q3 2010 | Done |
| Maintien de l'activité sur les réformes législatives Etant l'importance d'une réforme législative au Burundi et le processus d'élaboration de la politique sectorielle, l'activité est maintenue et gérée par l'ATI CS | 5.3.1 | Direction du projet | Q2 2010 | Done |

▪ Recommandations

RAS

▪ Leçons apprises :

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|--|--------|-------------------------------------|
| Adéquation entre l'expertise recherchée et les activités à réalisées Un appui institutionnel dans une institution du Ministère de la Justice ne requiert pas nécessairement un juriste... | CTB | Formulation |
| Réaliser des analyses institutionnelles en profondeur Il est nécessaire avant le projet de définir un état des lieux précis, une vision et des benchmark de processus plutôt que des indicateurs de résultats difficiles à mesurer | CTB | Formulation |

5.4 Résultat 2 : Les textes de lois, la jurisprudence et la doctrine sont compilés, diffusés et expliqués

Le second résultat a été abandonné lors de la SMCL du 31 septembre 2010 et la majorité des activités ont été suspendues dès Q1. Le présent chapitre ne reprend que les éléments essentiels portant sur les activités réalisées.

5.4.1 Indicateurs

| Résultat : | | | | | Progrès : C |
|--|---|---|---------------------|---------------------|--|
| Indicateurs | E | G | Baseline | Progrès année N | Commentaires |
| Fonctionnement et qualité du site web du CEDJ et SNL, fréquence des consultations | | | Inexistant | Inexistant | Le site est réalisé dans le cadre du projet Codes et Lois. |
| Nombre de lois et décisions judiciaires commentées accessible sur site web | | | Pas de commentaires | Pas de commentaires | Activité en cours au niveau de la CS |
| Nombre de visites à la bibliothèque et qualité des visiteurs (étudiants, avocats, magistrats, ...) | | | Pas de Baseline | | Abandon de l'activité |
| Etat des fonds documentaires (nombre de documents disponibles et fréquence des consultations) | | | Pas de Baseline | | Abandon de l'activité |
| Régularité de publication du BOB | | | Régulière | Régulière | Régulière mais non pérenne |
| Publication de recueils thématiques | | | Inexistant | Inexistant | Activité en cours au niveau de la CS |
| Plan d'action du CEDJ disponible et de bonne qualité | | | Inexistant | Disponible | Activité en cours |
| Nombre de personnel formé | | | Inexistant | 10 | Activité en cours |
| Mécanisme d'encadrement en place | | | Inexistant | En cours | Activité en cours |

5.4.2 Bilan activités

| Activités | Déroutement | | | | Commentaires (uniquement si la valeur est -) |
|--|-------------|---|-----|---|---|
| | ++ | + | +/- | - | |
| 1 Recueil des jugements auprès des juridictions | | X | | | Réalisée mais abandonnée |
| 2 Commentaires de la jurisprudence | | | X | | En cours au niveau de la CS |
| 3 Acquisition d'un véhicule tout-terrain | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 4. Création d'un site Internet et d'une banque de données | | | X | | Réalisé dans le cadre du projet Codes et Lois |
| 5. Assurer une publication régulière du BOB | | X | | | |
| 6. Assurer l'impression de la revue de droit | | | | X | En cours au niveau de la CS |
| 7. Rédaction d'articles doctrinaux | | | | x | En cours au niveau de la CS |
| 8. Elaboration d'un catalogue informatisé et formation des bibliothécaires | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 9. Achat et constitution d'un fond documentaire pour le CEDJ | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 10. Formation et accompagnement des bibliothécaires | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 11. Abonnement Internet et revues internationales | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 12. Achats et constitution d'un fonds documentaire pour les TGI, les CA et la CS | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 13. Consultation pour le renforcement de l'organisation interne | | X | | | |
| 14. Formations | | X | | | |

5.4.3 Analyse des progrès réalisés

▪ Lien entre les résultats et l'objectif spécifique

Les activités mises en œuvre au début du projet pour atteindre le sous-résultat B1 « Les informations relatives aux codes et lois, à la pratique et à la doctrine sont plus facilement disponibles et accessibles » n'étaient pas adéquates et révèlent une mauvaise compréhension du rôle du CEDJ. Plus spécifiquement, les relations entre le CEDJ, le SNL et la Cour Suprême et les universités n'ont jamais été clarifiées. De ce fait, la réalisation et la publication de jurisprudences commentées et d'articles doctrinaux au sein du CEDJ s'est avérée fastidieuse et peu légitime car ce n'est pas son mandat. Par ailleurs la stratégie consistant à recueillir les décisions de justice des juridictions de premier ressort à l'exclusion des arrêts de principe de la Cour Suprême n'est pas idéale. Actuellement, les activités de rédaction du recueil de jurisprudence sont réalisées par la Cour Suprême dont c'est le premier mandat.

L'activité de réorganisation interne est en cours sous forme d'expertise perleée, il reste encore trois missions et les effets commencent à se faire sentir mais cette activité nécessite une grande implication de la direction du CEDJ.

Coopération Technique Belge

▪ Points sensibles

Comme précédemment pour le SNL, les principaux points d'échecs de ce résultat sont dus à plusieurs facteurs :

- L'analyse institutionnelle a été très faible lors de la formulation et n'a pas défini la mission et les interactions avec les autres institutions dont le SNL et la CS.
- Le profil de poste de l'ATN ciblait un juriste à 3/4 temps. Pour autant, la mise en œuvre des activités nécessitait d'avantage un expert en gestion documentaire.
- La personne recrutée à ce poste était un avocat expérimenté sans expérience en gestion de projet et incapable de mettre en œuvre des projets documentaires.
- Le BOB est subventionné par la coopération depuis plus de trois ans sans qu'aucune stratégie d'autofinancement ne soit mise en œuvre.

▪ Résultats non prévus

RAS

▪ Dynamique Harmo

RAS

▪ Intégration « genre » et « environnement »

RAS

5.4.4 Risques et hypothèses

Le résultat étant abandonné, l'analyse des risques et des hypothèses est inutile.

5.4.5 Critères de qualité

| | Score | Commentaires |
|-------------------|-------|---|
| Efficacité | D | Le résultat n'a pas été atteint et l'exécution budgétaire était extrêmement faible. |
| Effizienz | B | |
| Durabilité | B | La réorganisation interne risque de durablement orienté le fonctionnement du CEDJ |

5.4.6 Exécution budgétaire

Au moment de l'abandon de l'activité (Q2 2010), l'exécution budgétaire de ce volet était de 2,06% (fin juin 2010).

5.4.7 Leçons apprises et recommandations

▪ Décisions

| Décisions | Source | Qui | Temps | Etat |
|---|--------|-------------------------|---------|------|
| Suspension des activités A partir de Q1 2010, il a été décidé de suspendre les activités en l'attente des conclusions de la MTR et de la décision de DFID. | 5.4.2 | Direction du projet, RR | Q1 2010 | Done |
| Abandon du volet Suite au retrait de DFID, la SMCL a approuvé l'abandon de ce volet par le projet. | 5.4.2 | SMCL | Q3 2010 | Done |
| Maintien de l'activité sur la doctrine, la jurisprudence et la réorganisation du CEDJ Il a été décidé de maintenir ces activités qui sont supervisé par la Cour suprême qui a une plus grande légitimité. | 5.4.2 | Direction du projet | Q2 2010 | Done |

▪ Recommandations

| Recommandations | Source | Qui | Deadline |
|---|--------|-------------------------|----------|
| Suivi de la réorganisation La réorganisation et la formation doivent faire l'objet d'un suivi par la directrice et les différents cadres de l'institution au risque de ne pas atteindre l'objectif. | 5.4.2 | Ministère de la Justice | Q1 2011 |
| Développer une stratégie d'autofinancement du BOB Le Journal officiel du Burundi est un instrument obligatoire pour la diffusion du droit auprès des praticiens et des justiciables. Il est crucial qu'il soit financé directement sur le budget national. L'intervention de la coopération n'est pas durable | 5.4.2 | Ministère de la Justice | Q1 2011 |

▪ Leçons apprises :

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|--|--------|-------------------------------------|
| Adéquation entre l'expertise recherchée et les activités à réalisées Un appui institutionnel dans une institution du Ministère de la Justice ne requiert pas nécessairement un juriste... | CTB | Formulation |
| Réaliser des analyses institutionnelles en profondeur Il est nécessaire avant le projet de définir un état des lieux précis, une vision et des benchmark de processus plutôt que des indicateurs de résultats difficiles à mesurer | CTB | Formulation |

5.5 Résultat 3 : Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées

5.5.1 Indicateurs

| Résultat : | | | | | Progrès : A |
|---|---|---|-----------------|---|--|
| Indicateurs | E | G | Baseline | Progrès année N | Commentaires |
| Nombre de formations | | | | 6 semaines formation des formateurs (40 bénéf dont X femmes) 12 semaines formation magistrats TR (110 bénéf) | . |
| Qualité des formations | | | Pas de Baseline | Dispositif d'évaluation (post/pré-test, canevas) avec résultat positif | Voir les rapports d'évaluation |
| Qualité des formateurs | | | Pas de Baseline | Pool de formateur recruté de manière transparente par le Ministère et formé et certifié en pédagogie | |
| Qualité des curricula et plan de formation | | | Pas de Baseline | Plan d'actions des formations validé en groupe thématique | |
| Qualité des manuels | | | Pas de Baseline | Manuels de Gutwara Neza relu et validé de manière externe | Evaluation continue par les formateurs |
| Le plan d'opérationnalisation du CFPJ est adopté par le MJ avant 2011 | | | Inexistant | Existant | |

5.5.2 Bilan activités

| Activités | Déroulement | | | | Commentaires (uniquement si la valeur est -) |
|--|-------------|---|-----|---|--|
| | ++ | + | +/- | - | |
| 1 Mise en place d'une base de données | | | | X | L'accès aux données s'est révélé politiquement et techniquement compliquée |
| 2 Mise en place d'un plan d'actions des formations urgentes à mener | | | X | | |
| 3 Formation des formateurs du Ministère de la Justice | | X | | | |
| 4. Rédaction et validation des modules de formation des tribunaux de résidence | | | X | | |
| 5. Mise en place d'un appui-conseil des formateurs | | X | | | |
| 6. Formation des magistrats des tribunaux de résidence | | | | X | Retard pris par les discussions sur les honoraires des formateurs |
| 7. Rédaction et validation des modules de formation des agents de l'ordre judiciaire | | | X | | |
| 8. Etude sur le processus d'implémentation du CFPJ | | X | | | |

5.5.3 Analyse des progrès réalisés

▪ Lien entre les activités et le résultat

Les activités mises en œuvre par le projet vont dans le sens de l'atteinte du résultat d'autant que le CFPJ est maintenant fonctionnel et que la CTB est le seul partenaire à inscrire ses formations dans le cadre du centre favorisant une plus grande capitalisation.

La création formelle du CFPJ devance les résultats escomptés et permet d'être beaucoup plus ambitieux quant à la réalisation des objectifs identifiés dans le projet. Il est possible par la mise en œuvre du décret portant création du CFPJ d'organiser les formations initiales à l'attention des magistrats et de soutenir un recrutement exclusivement basé sur la compétence.

▪ Points sensibles

- Le manque de communication au sein du Ministère de la Justice a rendu difficile **l'accès aux données du personnel** de la Justice. Élément pourtant essentiel pour la mise en place d'une politique de formation efficace et personnalisée.
- La question des **honoraires des formateurs** recrutés par le Ministère de la Justice a été une source de blocage pendant de nombreux mois. Les PTF et le Ministère de la Justice n'était pas d'accord sur le bien-fondé de cet avantage et sur le responsable de la prise en charge. A la suite de la constitution du pool de formateur, Le Ministère a défini un statut du formateur et le montant des indemnités à percevoir. Dans le cadre du projet, il a été décidé que le CFPJ prendrait ce coût à sa charge sur son budget ordinaire.
- Comme évoqué ci-haut, la mise en œuvre du CFPJ a permis une plus grande appropriation et capitalisation des formations urgentes par le Ministère de la Justice.
- La mise a disposition **d'une assistante junior** avec un profil de pédagogue a permis la mise en place d'un dispositif d'évaluation adapté et le développement d'une formation en pédagogie très appréciée.

▪ Résultats non prévus

La dotation d'un budget et la nomination des organes de direction du CFPJ

▪ Dynamique Harmo

Le plan d'actions du Ministère de la Justice sur les formations urgentes a été réalisé par le secrétariat à la coordination sur base d'une étude menée par le BINUB en 2009. Le plan d'action a été validé par les partenaires actifs dans le secteur et les représentants du Ministère de la Justice et des institutions judiciaires.

La formation des tribunaux de résidence dans neufs provinces d'intervention se situe dans le prolongement du programme de formation réalisé par Gutwara Neza (UE). Tout le matériel pédagogique a été transféré au projet AIOJ et ensuite enrichi par les expériences de mise en œuvre de Gutwara Neza.

Coopération Technique Belge

▪ Intégration « genre » et « environnement »

Lors de la constitution du pool de formateur, une attention particulière a été portée au respect d'un équilibre genre et 25% des formateurs sont des magistrates.

5.5.4 Risques et hypothèses

| | | | |
|------|--|---|---|
| DTF | Déplacement des personnes formées | A | |
| DTF | Pas d'engagement continu des partenaires au développement | A | |
| DTF | Manque de collaboration entre les intervenants. | B | Améliorer la collaboration avec la DOJ |
| DTF | Absence de consensus sur les besoins et priorités | A | |
| DTF | Moyens financiers publics insuffisants pour assurer le fonctionnement du CPJF (absence d'évolution du budget du MJ) | B | 60 millions en 2010, 240 millions en 2011 |
| DTF | Réformes politico-administratives (par ex. décentralisation) avec un impact sur la structure et la composition des juridictions et sur les programmes de formation | A | Pas à l'ordre du jour |
| EXEC | Prise en charge des honoraires de formateurs | A | |
| EXEC | Volonté politique d'organiser les formations initiales | C | Dialogue politique et technique continu avec le Ministre de la Justice et les PTF |

5.5.5 Critères de qualité

| | Score | Commentaires |
|-------------------|-------|---|
| Efficacité | B | . |
| Efficience | B | |
| Durabilité | A | Les activités s'inscrivent dans un cadre institutionnel |

5.5.6 Exécution budgétaire

Après révision du budget à la suite du retrait de DFID, l'exécution budgétaire du résultat C est de 24%.

5.5.7 Leçons apprises et recommandations

▪ Décisions

| Décisions | Source | Qui | Temps | Etat |
|---|--------|---------------------|---------|---------|
| Diminution du budget Suite au retrait de DFID, la SMCL a approuvé une diminution du budget et plus particulièrement concernant la mise en œuvre des formations urgentes | 5.5.2 | SMCL | Q3 2010 | Done |
| Part de la CTB sur le plan d'actions des formations La CTB a décidé, en fonction de ses budgets, d'organiser la formation des magistrats des tribunaux de résidence et celle des agents de l'ordre judiciaire. | 5.5.2 | Direction du projet | Q1 2010 | Ongoing |
| Suivi des recommandations de l'étude sur l'implémentation du CFPJ L'étude recommandait prioritairement l'organisation de la formation initiale des magistrats des juridictions supérieures au point de vue administratif, technique et pédagogique. | 5.5.2 | Direction du projet | Q4 2010 | Done |

▪ Recommandations

| Recommandations | Source | Qui | Deadline |
|--|--------|-------------------------|----------|
| <p>Transfert de données entre la DOJ et le CPFJ</p> <p>Il est nécessaire que le CFPJ puisse disposer de toute l'information utile relative au personnel judiciaire afin de définir une politique de formation efficace.</p> | | Ministère de la Justice | Q1 2011 |

▪ Leçons apprises :

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|---|--------|-------------------------------------|
| <p>Adéquation entre l'expertise recherchée et les activités à réalisées</p> <p>La mise à disposition d'une pédagogue a nettement augmenté la qualité des formations, du matériel pédagogique et le dispositif d'évaluation</p> | CTB | Formulation |
| <p>La recherche d'une solution institutionnelle est encouragée malgré les retards dans l'exécution</p> <p>Le blocage pendant de nombreux mois de ce volet a donné lieu à une réponse institutionnelle qui est pérenne et consensuelle.</p> | CTB | Mise en œuvre |

5.6 Résultat 4 : 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

5.6.1 Indicateurs

| Résultat : | | | | | Progrès : B |
|---|---|---|-----------------------------------|---|--|
| Indicateurs | E | G | Baseline | Progrès année N | Commentaires |
| Existence et pertinence d'un plan de coordination et supervision des fonctions du personnel de tous les départements | | | Inexistant | | Annulation suite au retrait de DFID |
| Amélioration des performances et efficacité des services, basée sur les études organisées en 2008 par le projet de la CE (une évaluation externe) | | | Pas de Baseline | | Annulation suite au retrait de DFID |
| Nombre et qualité des systèmes de gestion et de communication | | | Pas de Baseline | | Indicateur non probant |
| Existence d'un mécanisme de statistiques judiciaires de bonne qualité | | | Inexistant | Equipement, réorganisation et renforcement d'expertise du service statistique | |
| Disponibilité d'analyses du fonctionnement réel des juridictions sur base des statistiques et données judiciaires | | | Inexistant | Sensibilisation et formation des acteurs judiciaires, réalisation de canevas de collecte. | |
| Adoption de mesures ou directives d'amélioration de l'efficacité et de l'équité du système judiciaire | | | Inexistant | Diffusion d'une circulaire du Ministre de la Justice sur l'efficacité des institutions judiciaires | |
| Pourcentage des prisons couvertes par des rapports détaillés d'inspection de la régularité des détentions | | | 0% | 100% | Réalisation de la première inspection depuis 10 ans sur l'ensemble des prisons |
| Existence avérée (par des rapports internes et externes) de liens entre les juridictions et le Ministère de la Justice | | | Pas de Baseline | | Indicateur non probant |
| Existence et pertinence d'un plan opérationnel de la politique sectorielle | | | Politique sectorielle 2006 - 2010 | 2 ^{ème} phase de la feuille de route sur le processus d'élaboration de la politique sectorielle 2011 -2015 | |
| Existence d'un consensus des acteurs externes au MJ dans l'élaboration des documents de politique sectorielle | | | Pas de processus participatif | Processus participatif dans le cadre du Groupe Sectoriel (GS JED) | |
| Existence du Budget de la Justice | | | Existence | Pas de modification | Budget de mauvaise qualité |

Coopération Technique Belge

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Amélioration avérée de la qualité du budget | | Budget global | Proposition de décret avec création d'un service du budget | |
| Acceptation du rôle du secrétariat par tous les acteurs et tenue régulière de réunions de coordination | | Pas de secrétariat | Proposition de décret reconnaissant l'existence d'un secrétariat à la coordination | |
| Groupes thématiques fonctionnels | | Pas de groupe thématique | 4 groupes thématiques fonctionnels | |
| Leadership graduel assumé par le Ministère en matière de coordination (participation aux groupes thématiques, orientations données aux partenaires par le Ministère etc.) | | Pas de leadership | Mise en place de plans d'actions consensuels et réunions de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions | |
| Partage accru d'information | | Pas de partage d'information institutionnalisé | Existence d'un Fond documentaire sectoriel. Tenue régulière du GS-JED | |
| Diminution des chevauchements dans les appuis des BdF | | Existence de chevauchement | Pas de chevauchement avéré en 2010 | |
| Nombre accru de synergies et collaborations entre les acteurs du secteur (études et missions conjointes, programmes complémentaires etc.) | | Pas de collaboration institutionnelle | Projet formation TR UE-CTB Projet IGJ UE – CTB Chaîne pénale BINUB – CTB Politique sectorielle PAGE – CTB Assistance judiciaire mineur (TDH – ASF) Comité de pilotage inter partenaire (projet TDH, UNICEF, ASF) | |
| Fonctionnement opérationnel de la Cour Suprême et du Parquet Général de la République dans le nouveau bâtiment | | Inexistant | Bâtiment au stade des études | |
| Utilisation pertinente des motos dans les Tribunaux | | Inexistant | Motos en cours d'achat | Le nombre de motos à été réduit suite au retrait de DFID |
| Augmentation du nombre d'échanges entre TR, TGI et niveau central | | Pas de Baseline | | Indicateur non probant |

5.6.2 Bilan activités

| Activités | Déroulement | | | | Commentaires (uniquement si la valeur est -) |
|---|-------------|---|-----|---|---|
| | ++ | + | +/- | - | |
| 1 Formations managériales des cadres du Ministère | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 2 Consultance organisationnelle services centraux | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 3 Formations en informatique cadres et services d'appui du Ministère | | X | | | |
| 4. Consultance sur les ressources humaines | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 5. Elaboration d'un plan stratégique pour la DGAP | | X | | | |
| 6. Inspection des prisons par la DGAP | | X | | | |
| 7. Soutien des actions de désengorgement de la surpopulation carcérale | | X | | | Soutien de la commission de grâce |
| 8. Consultance et installation d'un système de statistiques judiciaire | | X | | | |
| 9. Equipement et réorganisation du service statistique | | X | | | |
| 10. Equipement informatique du Ministère de la Justice | | | X | | Retard du à l'inadéquation entre le matériel livré et commandé |
| 11. Consultance pour l'installation d'un système logistique à la Direction de l'Organisation Judiciaire | | | | X | Annulation suite au retrait de DFID |
| 12. Tenue du groupe sectoriel et des groupes thématiques sur base régulière | | X | | | |
| 13. Elaboration de la politique sectorielle 2010 -2015 | | | X | | Léger retard du au programme PAGE |
| 14. Construction de la Cour Suprême | | | | X | Retard pour de multiples raisons. Le concours d'architecture est en cours |
| 15. Achat de 44 motos pour les tribunaux de résidence | | | | X | Retard du au retrait de DFID. Le DAO est publié en 2011. |

5.6.3 Analyse des progrès réalisés

▪ Lien entre les activités et le résultat

Globalement, le constat sur ce résultat est assez mitigé. Si certaines activités étaient clairement définies dans le DTF et ont fait l'objet d'une mise en œuvre cohérente au service d'une vision partagée par tous, d'autres plus floues ont été perçues comme isolées et ne participant pas à un renforcement durable du Ministère de la Justice.

Fort de ce constat, la MTR a recommandé la mise en place d'une cellule de « modernisation » en charge de renforcer la planification, l'informatisation, l'organisation et la gestion documentaire des services. La recommandation a été approuvée lors de la SMCL du 30 septembre 2010 et a donné lieu à la création de 4 lignes en régie et la définition de nouveaux indicateurs. Ces activités seront mises en œuvre à partir de 2011 et devraient contribuer à un renforcement effectif des services ciblés.

Coopération Technique Belge

Au titre des activités concourant à l'atteinte du résultat sous analyse, il y a eu:

- **La coordination** qui a permis de structurer le dialogue politique et technique et de faire avancer certains dossiers dont le renforcement de l'encadrement hiérarchique par le Ministère de la Justice, la mise en place du CFPJ, la définition d'indicateurs sectoriels, l'évaluation du secteur dans le cadre du CSLP et CSCP et la réduction de la surpopulation carcérale.
 - **Un système d'information et de suivi de l'activité judiciaire** est en cours d'implémentation par le service de statistique judiciaire. La mise à disposition de données fiables au Ministère de la Justice devrait améliorer la prise de décisions stratégiques visant à pallier aux dysfonctionnements constatés.
 - Enfin, **le soutien à la DGAP** par la définition d'un plan stratégique et la mise en œuvre du plan d'action sur la maîtrise de la population carcérale a permis une plus grande implication du Ministère qui s'est soldée par une diminution effective du nombre de détenus.
- **Points sensibles**
- Comme soulevé dans la MTR, les retards pris, par manque de management, pour le **la construction du nouveau bâtiment de la Cour Suprême** ont eu des implications extrêmement négatives sur la relation entre la CTB et le Ministère de la Justice. A partir de septembre 2010, le concours d'architecture a été lancé mais la procédure choisie est l'une des plus longues prévues par la législation burundaise, l'architecte devrait être sélectionné en avril 2011 et le contrat signé en Juin 2011. La procédure d'appel d'offre est évaluée à cinq mois. Dès lors, la construction ne débutera qu'à partir de l'année 2012, juste avant la fin du projet.
 - La réorganisation du projet a permis la mise en œuvre de **la cellule de modernisation** qui devrait par ses modalités de gestion et par le recentrage de ces objectifs améliorer la pertinence et l'efficacité de l'action.
 - La **période électorale** a perturbé quelque peu l'organisation des groupes thématiques et du groupe sectoriel mais sans avoir un impact important sur la tenue du dialogue politique et technique.
 - Le **renforcement du service statistique** par le recrutement d'un ingénieur statistique financé par la CTB a permis d'instaurer une nouvelle dynamique et de conceptualiser un système d'information et de suivi qui sera opérationnel à la mi 2011. Cependant, pour que le système soit durable, il est crucial que le Ministère de la Justice nomme deux adjoints statistiques qui soient en mesure d'être formé avant la fin du projet.
 - Le **retrait de DFID** a considérablement modifié la structure budgétaire du résultat. La cellule de modernisation a été créée, le budget de la Cour suprême a été augmenté d'une valeur de 760.700 € (étude, construction et suivi), le nombre de motos a été diminué de 250 à 44 correspondants aux communes des provinces du projet Centre-Ouest et les autres lignes ont été globalement annulées et transférées sur la cellule modernisation.

Coopération Technique Belge

▪ Résultats non prévus

La diminution de la surpopulation carcérale n'était pas un résultat identifié par le DTF. En mars 2009, le GS-JED a recommandé que soient prises des mesures urgentes pour endiguer l'augmentation exponentielle du nombre de détenus et qu'un plan stratégique à plus long terme soit défini. Le projet, par le biais du secrétariat à la coordination, a mené un groupe de réflexion et défini un plan d'actions où tous les partenaires étaient parties prenantes. Il est apparu que la surpopulation carcérale était le symptôme le plus visible des défaillances de la chaîne pénale sur laquelle le projet travaille actuellement en synergie avec le projet de la CTB sur les 4 provinces du Centre-Ouest.

▪ Dynamique Harmo

Le secrétariat à la coordination s'inscrit pleinement dans la logique de la déclaration de Paris. Il a comme objectif de favoriser l'appropriation des stratégies par le Ministère de la Justice, l'alignement des partenaires sur la politique sectorielle, l'harmonisation des bailleurs et de faire le suivi des planifications.

Dans le cadre de ce résultat, plusieurs actions ont été menées dans le cadre des groupes thématiques comme la planification stratégique de la DGAP ou la définition du système de d'information et de suivi de l'activité judiciaire. Par ailleurs, le projet a développé des activités communes avec le PAGE (Elaboration de la politique sectorielle), Gutwara Neza (La formation des magistrats des TR) et le BINUB (Chaîne pénale)

▪ Intégration « genre » et « environnement »

Une attention particulière est apportée aux mineurs et aux femmes pour la désagrégation des données contenues dans le système d'information et de suivi de l'activité judiciaire. Par ailleurs, lors des actions de désengorgements des prisons, les mineurs et les femmes ont été considérés comme des groupes vulnérables prioritaires.

5.6.4 Risques et hypothèses

| | | | |
|-----|--|---|--|
| DTF | Résistance au changement | C | Existante mais devant être mitigée par une plus grande implication des autorités centrales dans le projet pilote pour asseoir les dynamiques créées Information des justiciables sur les rôles, devoirs et pouvoirs des acteurs judiciaires |
| DTF | Manque de conscience professionnelle | C | Mitigé par la mise en place d'incitant en termes de formation et visibilité |
| DTF | Absence de sens du service public au bénéfice des justiciables | C | Mitigé par la mise en place d'incitant en termes de formation et visibilité |
| DTF | Retard de la réforme des finances publiques et persistance des contraintes budgétaires (le Ministère des finances ne fournit pas les informations nécessaires) | | |
| DTF | Incapacité des bailleurs et des autres partenaires à informer le Ministère des financements disponibles de manière prévisible et précise | B | |
| DTF | Manque de leadership de la part du Ministère de la justice | A | |
| DTF | Certains bailleurs ne mettent pas en pratique les principes de la Déclaration de Paris | B | |
| DTF | Les partenaires de la société civile ne se sentent pas partie prenante dans le processus ou ne sont pas suffisamment impliqués | B | |
| DTF | Absence de terrain ou de titre légal | A | |

5.6.5 Critères de qualité

| | Score | Commentaires |
|-------------------|-------|--|
| Efficacité | B | Globalement B avec la mise en œuvre de la cellule de modernisation |
| Effizienz | B | |
| Durabilité | C | Il est important de travailler sur la reprise par le Ministère des outils et des processus implémentés par le projet |

5.6.6 Exécution budgétaire

Après révision du budget à la suite du retrait de DFID, l'exécution budgétaire du résultat D est de 15%. La faiblesse de ce taux d'exécution est due au retard pris par la construction de la Cour Suprême qui représente 65% du résultat D.

5.6.7 Leçons apprises et recommandations

▪ Décisions

| Décisions | Source | Qui | Temps | Etat |
|--|--------|------|---------|------|
| Diminution du budget Suite au retrait de DFID, la SMCL a approuvé une diminution du budget portant sur les différentes lignes budgétaires à l'exception de la construction de la CS. | 5.6.2 | SMCL | Q3 2010 | Done |
| Augmentation du budget de la CS Le budget de la construction de la CS a été augmenté à la suite d'une étude architecturale. | 5.6.2 | SMCL | Q3 2010 | Done |
| Mise en place de la cellule de modernisation et recrutement d'un ATI court terme pour la gestion documentaire | 5.6.2 | SMCL | Q3 2010 | Done |

▪ Recommandations

| Recommandations | Source | Qui | Deadline |
|---|--------|-------------------------|----------|
| Implication du Ministère de la Justice dans les procédures de marchés publics pour la construction de la Cour Suprême | 5.6.2 | Ministère de la Justice | Q1 2011 |
| Recrutement par le Ministère d'adjoints statistiques au sein du service statistique au risque de ne pas pérenniser le système d'information et de suivi à la fin du projet | 5.6.2 | Ministère de la Justice | Q1 2011 |

▪ Leçons apprises :

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|---|------------------------------|-------------------------------------|
| Soutenir les initiatives et les opportunités La réussite des activités de ce volet se fonde essentiellement sur des initiatives portées par les chefs de service ou des opportunités, non prévues, de travailler ensemble. | CTB | Formulation |
| La définition de données fiables et pertinentes rend plus objectif le dialogue technique La définition d'indicateurs sectoriels et ensuite la mise en œuvre d'un système d'information enrichi le dialogue technique et permet d'apporter des mesures adaptées et acceptables aux dysfonctionnements objectivement constatés. | CTB, Ministère de la Justice | Mise en œuvre |

Coopération Technique Belge

| | | |
|--|---------------------------------------|---------------|
| Eviter l'utilisation du concours d'architecture Dans le cadre de nouvelles constructions, il est préférable de ne pas utiliser la procédure du concours d'architecture qui est beaucoup plus longue et préférer la procédure d'appel d'offre ouvert pour les marchés de service. | CTB, Ministère de la Justice | Mise en œuvre |
|--|---------------------------------------|---------------|

5.7 Résultat 5 : Les juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice

5.7.1 Indicateurs

| Résultat : | | | | | Progrès : B |
|---|---|---|---|---|---|
| Indicateurs | E | G | Baseline | Progrès année N | Commentaires |
| Existence d'un plan de travail | | | Inexistant | Lancement de réunions internes sur un processus d'élaboration d'un cadre stratégique de la cs | |
| Existence d'un plan de rationalisation de la gestion du passif et des en-cours | | | inexistant | Sessions trimestrielles d'itinérance de gestion de l'arriéré | |
| Qualité des systèmes de gestion | | | Pas de Baseline | | Indicateur non pertinent |
| Nombre de dossiers en cours et diminution par rapport au début du projet | | | 4584 | 5982 | 58% de l'arriéré CS sont traités à ce jour soit 2660 dossiers |
| Qualité des arrêts rendus par la CS | | | Non mesurable faute de baseline | Analyse jurisprudentielle en cours : base de données jurisprudentielles, qualité des arrêts de principe ; | Etude en cours |
| Nombre d'arrêts rendus par la CS | | | 1. 2015 dossiers entrant en 2009 2. 589 dossiers clôturés et rédigés en 2009 | 1. 1889 dossiers entrant en 2010 contre. 2. 1297 dossiers prononcés et arrêts rédigés | |
| Nombre d'arrêts magistraux publiés (en termes d'éclaircissement, d'interprétation ou d'évolution du droit en vue d'améliorer l'efficacité et l'équité de la justice) | | | 0 | Projet de recueil de commentaire de jurisprudence et de doctrine qui permettra de connaître ces arrêts magistraux | |
| Nombre d'ateliers de réflexion et de débats initiés par la CS sur des questions fondamentales de la justice | | | 1. (11&12/08/2010) | Réunion tenue en à Gitega en août où ont été débattues des questions sur : =rendement des juridictions ; =plan d'organisation du travail des juridictions =réunions hebdomadaires de travail obligatoires ; = rapports mensuels obligatoires et donné dans les délais ; =perspective de mise en place de permanence pénale ; | |
| Fréquence de la participation de la CS aux débats de : politique judiciaire, budget et allocations budgétaires, planification sectorielle, formation des magistrats, déontologie et évolution | | | 0 | Participation aux groupes Sectoriels et thématiques Représentée par le cabinet du secrétariat général de la CS aux discussions budgétaires (1 fois/an) | |

Coopération Technique Belge

| | | | | |
|--|--|---------------|--|---|
| du droit. | | | | |
| Nombre de descentes sur le terrain | | 0 | 09 semaines d'itinérance et 1 session d'encadrement des juridictions | |
| Degré d'amélioration des jugements | | Non mesurable | Une étude est en cours de la jurisprudence qui devrait permettre d'avoir des éléments de comparaison | |
| Taux de satisfaction des professionnels et des usagers de la justice | | inexistant | | Un sondage doit être mené pour évaluer ce taux de satisfaction. Les seuls éléments d'appréciation disponibles (ceux du bureau d'accueil (faibles) ne donnent pas une vision exacte de la réalité) |
| Modalités de communication mises en place et fréquence de leur utilisation | | inexistant | un outil de communication et de gestion de donnée est en cours d'élaboration. | |

5.7.2 Bilan activités

| Activités | Déroulement | | | | Commentaires (uniquement si la valeur est -) |
|--|-------------|---|-----|---|---|
| | ++ | + | +/- | - | |
| 1 Mise en place d'un bureau d'accueil des justiciables | | | x | | |
| 2 Encadrement des juridictions & rendement des juges | | | x | | |
| 3 Gestion du passif et en-cours (l'arriéré judiciaire CS) | | x | | | |
| 4. Collecte et commentaire de la jurisprudence (CS) | | x | | | Retard de mise en œuvre lié au travail en synergie entre CEDJ & CS) |
| 5. Organisation des causeries judiciaires | | | x | | |
| 6. Plan d'étude des besoins en matière d'archivage et de documentation | | | | x | Absence de consistance et de pertinence dans l'étude qui a été fournie |
| 7. Programme de formation du personnel en archivage | | | | x | Léger retard lié aux changements intervenus à la tête de la CS |
| 8. Formation et voyage d'études à l'étranger | | x | | | |
| 9. Plan d'organisation du travail (cadre stratégique) | | | | x | Léger retard lié à l'harmonisation des activités (volet services centraux & CS) |
| 10. fourniture d'équipements matériels aux greffes (CS) | | x | | | |
| 11. Réalisation de recueil de jurisprudence & de doctrine | | | | X | Retard qui est la conséquence du point 4 ci-dessus |
| 12. Evaluation des résultats et de l'impact du bureau d'accueil | | | | x | Retard dû aux changements successifs à la tête de l'institution |
| 13. Base de données de gestion (rendement) | | | | x | Idem |
| 14. Mise en place d'outil de communication (CS - PGR) | | | | X | Idem |
| 15 Fonctionnement du Bureau de la Cour Suprême | X | | | | |

5.7.3 Analyse des progrès réalisés

▪ Lien entre les activités et le résultat

En général le lien est assez clairement établi entre les activités et le résultat spécifié. En effet depuis le démarrage du projet, la Cour Suprême met en œuvre des activités très demandées à l'exemple des causeries judiciaires, de l'encadrement des juridictions ou de la gestion de l'arriéré judiciaire. Cependant on est un peu plus nuancé sinon sceptique quant au fonctionnement du Bureau d'accueil qui offre certes une occasion aux justiciables de présenter leurs demandes et d'être informés de la situation de leurs dossiers; mais sans répondre à l'objectif recherché qui est de réduire le nombre de demandes et de recours en cassation portés devant la cour suprême. En effet la principale faiblesse/reproche adressé au Bureau d'accueil c'est de ne disposer d'aucun pouvoir pour trancher dans le fond des dossiers qui lui sont soumis. Une évaluation de l'action du bureau d'accueil qui sera suivie de propositions de réformes, permettront de donner plus d'impact aux résultats attendus. .

▪ Points sensibles

Un des points sensibles réside dans le manque d'indépendance de l'institution qui est soumise à l'autorité de l'exécutif tant au niveau budgétaire qu'au niveau de la gestion des ressources humaines. A cause de cette contrainte la cour suprême tout comme les magistrats, est réduite à mener des activités de « routine qui ne doivent pas fâcher » l'autorité hiérarchique là où il faut des réformes en profondeur (exemple du bureau d'accueil, des sessions d'itinérances au cours desquelles elle statue comme une juridiction ordinaire, etc.)

Le rôle et la place de la Cour Suprême au sein des institutions constituent l'autre point sensible. Elle joue ce rôle de manière imparfaite à cause du manque de budget propre.

Les changements intervenus à la tête de l'institution (changement de DI, nomination du Président de la juridiction comme ministre de la justice, vacance du poste de président pendant plus de quatre mois) sont de nature à affaiblir l'institution.

Les magistrats qui composent les effectifs de la cour suprême et du parquet général de la république sont dans l'ensemble, relativement jeunes (35 ans d'âge en moyenne et 10 ans d'expérience en moyenne dans le corps de la magistrature). Les dernières nominations et affectations de magistrats à la cour suprême pour répondre à l'exigence constitutionnelle de rééquilibrage ethnique, sont constituées de jeunes magistrats ayant environs 5 ans d'expérience en moyenne dans la pratique du métier.

▪ Résultats non prévus

La formation des magistrats en anglais s'est avérée nécessaire en cours de projet à cause notamment de l'appartenance de la Cour Suprême à la Conférence des Président et Chefs des Hautes Juridictions de la sous région. De même des rencontres périodiques ont été nécessaires avec les membres du bureau exécutif de la Cour Suprême qui a participé à la préparation technique de l'atelier de réflexion interne sur le cadre stratégique et travaillé à l'élaboration d'un cahier de doléances au chef de l'état.

▪ Dynamique Harmo

Ce résultat s'exécute dans le respect des principes de la Déclaration de Paris. Sa mise en œuvre a permis de mener une réflexion interne sur le processus d'élaboration et d'adoption d'un plan de travail sur 5 ans. Ce processus de réflexion interne combiné aux rencontres avec les chefs de juridictions de la sous région et le voyage d'étude effectué au Rwanda, ont permis une réelle appropriation et une durabilité des résultats.

Coopération Technique Belge

▪ Intégration « genre » et « environnement »

Le souci de l'équilibre genre est toujours mis en avant lors de la mise en œuvre des activités : c'est notamment le cas lors de la constitution des équipes pour effectuer un voyage d'étude au Rwanda ou pour figurer comme membre du bureau exécutif qui représente l'institution.

5.7.4 Risques et hypothèses

| | | | |
|-----|--|---|--|
| DTF | Persistance du nombre insuffisant d'effectifs ou du manque de compétences appropriées | C | En effet manque de compétence appropriées qui est à relativiser sur les effectifs insuffisants compte tenu des différentes nominations qui ont eu lieu ces dernières années |
| DTF | La pratique des doléances personnelles persiste | C | Existe, mais avec le bureau d'accueil la tendance semble s'inverser même s'il faut encore l'évaluer |
| DTF | Moyens financiers insuffisants (le budget de la Cour n'est pas adapté) | C | L'autorité centrale doit s'impliquer pour relever ce taux de budget et lui donner un caractère de gestion autonome |
| DTF | Réticence de l'exécutif à prendre les mesures qui pourraient accélérer l'apurement des dossiers et réduire la propension au pourvoi en cassation nécessaire. | C | Des réformes profondes sont indispensables pour que la cour suprême ne joue plus le rôle de 3 ^e degré de juridiction |
| DTF | L'attention de la Cour et des magistrats est mobilisée par des cas hautement politiques ou par l'instauration des mécanismes de justice transitionnelle | C | En effet le magistrat est distrait de sa fonction par toutes ces questions d'ordre politique, mais pour d'autres, le clientélisme, l'absence de motivation, la corruption... occupent beaucoup de place. |

5.7.5 Critères de qualité

| | Score | Commentaires |
|-------------------|-------|---|
| Efficacité | B | Surtout avec le processus interne d'élaboration et d'appropriation du plan stratégique qui est en cours |
| Efficience | B | |
| Durabilité | B | Toutes les activités s'exécution dans le cadre d'une cogestion et au sein de l'institution Cour Suprême |

5.7.6 Exécution budgétaire

Après révision du budget à la suite du retrait de DFID, l'exécution budgétaire du résultat E est de 61%.

5.7.7 Leçons apprises et recommandations

| Décisions | Source | Qui | Temps | Etat |
|--|--------|---------------------|---------|------|
| Dispenser des cours d'anglais aux magistrats de la CS La formation des magistrats en anglais s'est avérée nécessaire en cours de projet à cause notamment de l'appartenance de la Cour Suprême à la Conférence des Présidents et Chefs des Hautes Juridictions de la sous région.. | 3.7.3 | Direction du projet | Q4 2010 | Fait |
| Diminution du budget d'activité suite au retrait de DFID | 3.7.3 | SMCL | Q3 2010 | Fait |

▪ Recommandations

| Recommandations | Source | Qui | Deadline |
|--|--------|---------------------------|----------|
| Elaboration d'un cahier de doléances du magistrat burundais adressé au Président de la République | | Bureau de la Cour Suprême | Q2/2011 |

Coopération Technique Belge

| | | | |
|---|-------|-----|------|
| Recruter des magistrats plus expérimentés | 5.7.3 | CSM | 2011 |
| Garantir à la Cour Suprême une autonomie budgétaire | 5.7.3 | CSM | 2011 |

▪ Leçons apprises :

| Leçons apprises | Public | Capitalisation dans cycle du projet |
|--|--------------|-------------------------------------|
| La relative facilité dans la mise en œuvre des activités de la Cour Suprême est en partie due à l'implication et à la sensibilité des autorités à sa tête aux questions de justice et bonne gouvernance. | Cour Suprême | Mise en œuvre |

6 Bénéficiaires

Par rapport au DTF, le projet AIOJ a diminué le nombre de **bénéficiaires directs** pour se concentrer sur l'IGJ, la DGAP, le CFPJ ainsi que la Cour Suprême.

Les **bénéficiaires indirects** restent :

- les institutions judiciaires et pénitentiaires
- les partenaires du Ministère de la Justice
- les justiciables eux-mêmes et la société burundaise dans son ensemble

Comme évoqué ci-haut, le projet travaille en partenariat avec tous les membres du groupe sectoriel et a établi des **partenariats** stratégiques pour la réalisation de certaines activités.

Pendant la période sous analyse, la **collaboration entre le projet et les différentes administrations ciblées** (IGJ, DGAP, CFPJ, CS) s'est considérablement améliorée rendant possible un dialogue constructif et la mise en place de réels changements. Avec chacune des institutions bénéficiaires, un exercice de planification a eu lieu ou est en cours. Il a permis de prioriser les actions nécessaires à l'institution pour réaliser son mandat et de définir l'appui spécifique du projet AIOJ. Dans un premier temps, un apport en formation et en équipement informatique et de bureau a été fourni. Dans un second temps, l'assistance technique a soutenu la mise en œuvre des plans d'actions en concertation avec les organes de direction.

7 Suivi des décisions prises par la SMCL

La **SMCL du 13 janvier 2010** avait recommandé que l'évaluation à mi-parcours se déroule de manière anticipée afin de trouver des solutions aux blocages dans le volet formation et au très faible taux d'exécution (6%). Par ailleurs, la SMCL préconisait le renforcement des services d'appuis et une intégration des différents projets « Justice » de la CTB. Dès le mois d'avril, trois ressources ont été adjointes au projet (logisticien, chargé des marchés publics, comptable) afin d'améliorer l'efficacité du projet et de pouvoir absorber l'intégration du projet Centre-Ouest dont la date de démarrage était prévue en septembre 2010.

L'évaluation à mi-parcours s'est tenue pendant les mois d'avril et de mai. Elle a formulé plusieurs recommandations dont la création d'une cellule de modernisation des services du Ministère de la Justice, l'augmentation du budget alloué à la construction de la Cour Suprême, la réorganisation des services d'appui, la rationalisation de l'équipe d'assistance technique et la redéfinition de plusieurs profils de poste.

Lors de la **SMCL du 30 septembre 2010**, une restructuration du projet et une révision budgétaire ont été approuvées sur base des recommandations de l'évaluation à mi-parcours et des contraintes budgétaires générées par le retrait de DFID. Les principaux axes de la restructuration étaient les suivants :

- **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.
- Dans cette perspective, et conformément aux recommandations formulées par l'équipe chargée de l'Evaluation à mi-parcours du projet, constituer une cellule dite « de modernisation » afin de **soutenir les processus de planification, d'informatisation, de renforcement organisationnel et d'archivage** dans les institutions reprises ci-dessus. Bien que cogérés, ces appuis seront financés par le régie afin d'écourter le délai de mobilisation de l'expertise.
- Confirmer **l'augmentation du budget dévolu à la construction de la Cour Suprême**, conformément aux conclusions de l'étude préliminaire commanditée en Q1 2010 et suivant en cela les souhaits du Ministère, exprimés à maintes reprises y compris à l'occasion de la dernière réunion du Comité des Partenaires.

8 Annexes

Cadre logique

Activités M&E

Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Planification opérationnelle Q1-2011

8.1 CADRE LOGIQUE MODIFIE APRES LA SMCL DU 31 SEPTEMBRE 2011

| | LOGIQUE D'INTERVENTION | INDICATEURS | SOURCES VERIFICAT. | HYPOTHESES ET RISQUES |
|----------------|--|---|---|---|
| | OBJECTIF GENERAL | | | HYPOTHESES Volonté politique de réaliser les réformes Engagement continu des partenaires au développement Stabilité politique |
| | L'Etat de droit au niveau de la justice à travers un cadre institutionnel approprié est renforcé | | | |
| | OBJECTIFS SPECIFIQUES | | | RISQUES Poursuite de l'impasse au niveau politique et instabilité croissante Détérioration du contexte budgétaire et persistance de la faiblesse des ressources accordées au secteur justice Résistance au changement Interférence du pouvoir exécutif |
| | 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). | 1. Diminution du nombre de décisions et d'actes judiciaires entachés d'erreurs grossières de droit ou de procédure 2. Amélioration du niveau de formation et de compétence des magistrats et du personnel judiciaire 3. Le nombre et le type d'initiatives gouvernementales en faveur de la justice (nombre et qualité des communiqués, circulaires, réformes de la législation) 4. Diminution des détentions illégales 5. Taux de satisfaction des professionnels et des usagers de la justice 6. changements dans les perceptions et conscience accrue des populations (pauvres en particulier) que la justice répond mieux à leurs préoccupations | 1. Rapports des juridictions (tribunaux et parquets) à l'IGJ (l'IGJ élaborera un questionnaire précis adressé aux juridictions) 2. Recensement PAGE, Évaluation des formations prévue dans le cadre du projet 3. Directives, textes, rapports de la DGAP, rapports ONG 4. Rapports de l'IGJ, rapport sur l'état de la Justice, rapports ONG 5. Rapport de suivi et d'évaluation, rapports ONG 6. perception survey (Baseline, Étude de la CE 2008) | |
| | RESULTATS ET ACTIVITES | | | |
| AXE 1 | Les connaissances théoriques et pratiques du droit sont renforcées | | | |
| A SNL | Résultat A : Les lois sont harmonisées et adaptées [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |
| B CEDJ | Résultat B : Les textes de lois, la jurisprudence et la doctrine sont compilés, diffusés et expliqués [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010 sauf B2.1] | | | |
| Rés. B2 | L'organisation interne du CEDJ est renforcée | | | RISQUES Le personnel formé ne reste pas en place Manque de volonté de la part des instances dirigeantes |
| Act. B2.1. | Elaborer un plan d'action et de gestion et des outils de travail, d'encadrement et de supervision | 1. Plan d'action du CEDJ disponible et de bonne qualité 2. Production de documents juridiques 3. Amélioration de l'efficacité du CEDJ 4. Mécanisme d'encadrement en place | 1. Plan d'action CEDJ 2. Rapport interne CEDJ (au début projet : analyse des compétences de départ) | |

| C CFPJ | | Résultat C : Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées | | |
|----------------|--|--|---|---|
| Rés. C1 | Des formations sont élaborées et mises en œuvre pour couvrir les besoins urgents | 1. Nombre de formations 2. Qualité des formations 3. Qualité des formateurs 4. Qualité des curricula et plan de formation 5. Qualité des manuels | 1. Rapports d'activité et évaluation des formations (prévu dans projet) 2. Curriculums, manuels 3. Rapports annuels du MJ sur l'état de la justice 4. Documents de politique sectorielle après 2010 5. Rapports ONG et SYMABU | RISQUES Recrutement basé sur la compétence des formateurs. Déplacement des personnes formées. |
| Act. C1.1. | Identifier les besoins les plus urgents (rapid assessment) et élaborer un plan de formation en concertation avec les autres intervenants (BINUB, UE, Ongs, MJ) | | | |
| Act. C1.2. | Réaliser les formations urgentes en ayant recours à la location de locaux et à la contractualisation de l'expertise appropriée | | | |
| Rés. C2 | Un plan stratégique de formation est préparé et développé en vue de l'opérationnalisation du Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ) | 1. Le plan d'opérationnalisation du CFPJ est adopté par le MJ avant 2011 2. Le CFPJ est doté d'un budget et de ses organes de direction 3. Le CFPJ dispose d'un programme de formation initial | 1. Plan opérationnel du CFPJ disponible | RISQUES Manque de collaboration entre les intervenants. Absence de consensus sur les besoins et priorités Moyens financiers publics insuffisants pour assurer le fonctionnement du CPJF (absence d'évolution du budget du MJ) Réformes politico-administratives (par ex. décentralisation) avec un impact sur la structure et la composition des juridictions et sur les programmes de formation |
| Act. C2.1. | Constituer un groupe de réflexion multi-institutionnel pour élaborer un programme global de formations | | | |
| Act. C2.2. | Mener des études techniques sur l'opérationnalisation du Centre de Formation Professionnelle de la Justice | | | |
| Act. C2.3. | Élaborer un plan opérationnel (AT et personnel du centre - CFPJ) | | | |
| Act. C2.4. | Location bureau CFPJ [Nouvelle activité] | | | |
| Act. C2.5. | Équipement CFPJ [Nouvelle activité] | | | |

| | | | | |
|------------------|--|---|--|--|
| AXE 2 | L'administration et fonctionnement de la justice sont améliorés | | | HYPOTHESES Engagement continu du Ministère et volonté réelle de l'administration de réformer le système Implication continue des partenaires au développement |
| D M.Just. | Résultat D : 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 | | | |
| Rés. D1 | Le fonctionnement interne du Ministère de la Justice est amélioré | 1. Augmentation du nombre d'ordinateurs utilisés et mises en réseau des services 2. Nombre de cadres ayant une adresse Internet 3. Nombre d'outils informatiques (tableau, base de données, formulaire,...) utilisé quotidiennement par les agents du Ministère 4. Définition d'une politique d'informatisation pour le Ministère de la Justice 5. Accès facilité aux archives consultables du Ministère de la Justice 6. Existence et actualisation d'un système de classement des archives et des documents du Ministère de la Justice 7. Elaboration de la politique sectorielle 2011-2015 comprenant des outils de gestion budgétaires, de suivi et d'évaluation 8. Existence de stratégie sous-sectorielle 9. La DGAP et l'IGJ réalise avec plus d'efficacité les missions assignés par la loi | 1. Documents interne MJ, plan de travail 2. Rapports annuels du MJ sur l'état de la justice 3. Evaluation des performances | RISQUES Manque d'appropriation du personnel Les RH du Ministère sont trop sollicitées pour participer activement au processus (manque de temps) (entre autre par d'autres partenaires au développement) Le personnel est réaffecté au préjudice des compétences acquises et des besoins du service Résistance au changement |
| Act. D1.1. | Développer des méthodes et outils de travail plus performants [Activité supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |
| Act. D1.2. | Renforcer les synergies entre les différents départements et services [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |
| Act. D1.3. | Améliorer l'encadrement du personnel : formations, accompagnement, évaluation du rendement [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |
| Act. D1.4. | Informatisation des services [Nouvelle activité] | | | |
| Act. D1.5. | Améliorer la gestion documentaire [Nouvelle activité] | | | |
| Act. D1.6. | Développer le recours à l'informatique [Nouvelle activité] | | | |
| Act. D1.7. | Accompagner la planification stratégique [Nouvelle activité] | | | |
| Act. D1.8. | Améliorer l'organisation des services [Nouvelle activité] | | | |
| Rés. D2 | L'encadrement de l'appareil judiciaire est amélioré par une plus grande collaboration verticale et transversale entre les institutions | 1. Existence d'un mécanisme de statistiques judiciaires de bonne qualité 2. Disponibilité d'analyses du fonctionnement réel des juridictions sur base des statistiques et données judiciaires 3. Adoption de mesures ou directives | 1. Analyses judiciaires 2. Structure du programme statistique 3. Directives, mesures pris par MJ : Rapports annuels du MJ sur l'état de la justice | RISQUES Résistance au changement Manque de conscience professionnelle Absence de sens du service public au bénéfice des justiciables |
| Act. D2.1. | Renforcer les liens, la coopération, les échanges d'information et l'appui mutuel avec toutes les institutions du système judiciaire [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |

| | | | | |
|------------|---|---|--------------------------|--|
| Act. D2.2. | Faciliter les visites des services centraux et de la DGAP dans les juridictions inférieures et maisons de détention | d'amélioration de l'efficacité et de l'équité du système judiciaire 4. Pourcentage des prisons couvertes par des rapports détaillés d'inspection de la régularité des détentions | 4. Rapports d'inspection | |
| Act. D2.3. | Appuyer l'Inspection Générale de la Justice (IGJ) pour la préparation et l'analyse des statistiques judiciaires. (identification du type de données à recueillir, indicateurs, élaboration d'un programme analyse, formation) | | | |
| Act. D2.4. | Appuyer l'utilisation de méthodes et outils de travail adaptés dans tous les services [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |
| Act. D2.5. | Elaborer et mettre en œuvre des mesures qui permettront d'améliorer l'efficacité et l'équité du système judiciaire (par exemple circulaires) [Résultat supprimé par la SMCL du 30 septembre 2010] | | | |
| Act. D2.6. | Recrutement d'un ingénieur statisticien auprès du MinJust | | | |

| E. Cour Supér. | Résultat E : Les juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice | | | HYPOTHESE Progrès vers le renforcement du pouvoir judiciaire |
|----------------|--|---|--|---|
| Rés. E1 | Le fonctionnement interne de la CS est renforcé | <ul style="list-style-type: none"> ○ Existence d'un plan de travail ○ Existence d'un plan de rationalisation de la gestion du passif et des en-cours ○ Qualité des systèmes de gestion ○ Nombre de dossiers en cours et diminution par rapport au début du projet ○ Nombre d'arrêtés rendus par la CS ○ Nombre d'arrêtés magistraux publiés (en termes d'éclaircissement, d'interprétation ou d'évolution du droit en vue d'améliorer l'efficacité et l'équité de la justice) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de travail CS ○ Rapport de suivi ○ Plan de rationalisation ○ Publications de la CS ou du CEDJ ○ Rapports externes (université, ONG, SYMABU, barreau, bailleurs, etc.) | <p>RISQUES Persistance du nombre insuffisant d'effectifs ou du manque de compétences appropriées La pratique des doléances personnelles persiste Moyens financiers insuffisants (le budget de la Cour n'est pas adapté) Réticence de l'exécutif à prendre les mesures qui pourraient accélérer l'apurement des dossiers et réduire la propension au pourvoi en cassation</p> |
| Rés. E2 | La CS joue mieux son rôle de Chef des juridictions | <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'ateliers de réflexion et de débats initiés par la CS sur des questions fondamentales de la justice ○ Fréquence de la participation de la CS aux débats de : politique judiciaire, budget et allocations budgétaires, planification sectorielle, formation des magistrats, déontologie et évolution du droit. ○ Nombre de descentes sur le terrain ○ Modalités de communication mises en place et fréquence de leur utilisation | <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapport de suivi ○ Rapports annuels du MJ ○ Documents de politique sectorielle ○ Rapports de la Cour Suprême, ou externes (ONG, SYMABU, etc.) ○ Rapports des juridictions à l'IGJ ○ Outils de communication ○ Evaluation externe | <p>RISQUES L'attention de la Cour et des magistrats est mobilisée par des cas hautement politiques ou par l'instauration des mécanismes de justice transitionnelle</p> |

8.2 ACTIVITES MONITORING & EVALUATION

| Types | Date | Responsable |
|----------------------------|--------------------|--|
| ▪ SMCL | ▪ 13/01/2010 | ▪ Tanguy De Blauwe – Charles Nduwimana |
| ▪ Evaluation à mi-parcours | ▪ 20/04-01/06/2010 | ▪ Dr Robin-Edward Poulton- Dr Pierre Weiss |
| ▪ SMCL | ▪ 31/09/2010 | ▪ Ladislav de Coster – Charles Nduwimana |

-
-
-

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

Document en annexe dans fichier Excel

8.4 Planification opérationnelle Q1-2011

Document en annexe dans fichier Excel