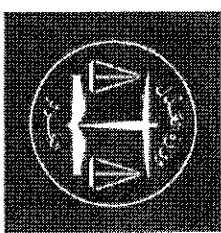




Coopération Algéro-Belge

**Projet : Renforcement de la
Formation et des Connaissances
des Cadres de la Justice
Algérienne**

ALG 04 004 11

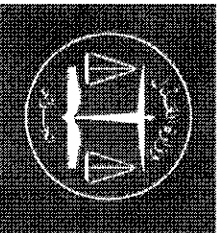


RAPPORT DE SUIVI-ÉVALUATION

2009

Mars 2010

Table des matières



.....	1
RAPPORT DE SUIVI-ÉVALUATION	1
1 Fiche projet	4
2 Situation actuelle en bref	6
3 Bilan de la planification des activités	7
3.1 <i>Aperçu des activités</i>	7
3.2 <i>Aperçu des réalisations</i>	8
3.3 <i>Analyse de la planification des activités</i>	9
4 Bilan des finances.....	11
4.1 <i>Aperçu des dépenses par rapport au planning financier (€)</i>	11
4.2 <i>Analyse du planning financier (1 page)</i>	12
5 Suivi des indicateurs.....	13
5.1 <i>Indicateurs selon le DTF</i>	13
5.2 <i>Indicateurs et état d'avancement</i>	15
5.2.1 <i>Objectif spécifique</i>	16
5.2.2 <i>Résultat 1</i>	16
5.2.3 <i>Résultat 2</i>	17
5.3 <i>Risques et hypothèses - Difficultés</i>	17
5.3.1 <i>Objectif spécifique</i>	19
5.3.2 <i>Résultat 1</i>	20
5.3.3 <i>Résultat 2</i>	20
6 Appréciation des critères de suivi	22
6.1.1. <i>Respect du timing pour les résultats</i>	22
6.1.2. <i>Moyens engagés dans l'exécution des activités</i>	22
6.1.3. <i>Taux de réalisation des indicateurs des résultats</i>	22
6.2. <i>Efficacité</i>	23
6.2.1. <i>Taux de réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique</i>	23
6.2.2. <i>Autres facteurs ayant une incidence sur l'objectif spécifique</i>	23
6.2.3. <i>Satisfaction des groupes cibles</i>	24
6.3. <i>Durabilité</i>	24
6.3.1. <i>Les processus de développement lancés par le projet</i>	24
6.3.2. <i>Responsabilités des partenaires</i>	25
6.3.3. <i>Conditions de durabilité</i>	25
6.3.4. <i>Modalités du projet</i>	25
7 Mesures et recommandations	27
7.1. <i>Synthèse des critères d'appréciation</i>	27
7.1.1. <i>Efficience</i>	27
7.1.2. <i>Efficacité</i>	27
7.1.3. <i>Durabilité</i>	28
7.2. <i>Recommandations</i>	28
7.2.1. <i>Efficience</i>	28

7.2.2. <i>Efficacité</i>	28
7.2.3. <i>Durabilité</i>	29
7.3. <i>Recommandations</i>	29
8. Nouveau planning 2010	30
8.1. <i>Commentaires relatifs à la planification</i>	30
8.2. <i>Planning des activités de l'année 2010</i>	31
8.3. <i>Planning financier 2010</i>	32
9. Conclusions	33
9.1. <i>Activités et Finances</i>	33
9.1.1. <i>Activités</i>	33
9.1.2. <i>Finances</i>	33
9.2. <i>Critères de suivi</i>	33
9.3. <i>Avis du CCL</i>	33
10. Annexes	34
10.1. <i>Marchés publics</i>	34
10.2. <i>Présentation des dépenses 2009 sous FIT</i>	35
10.3. <i>Présentation de la planification financière 2010 sous FIT</i>	36
10.4. <i>Liste des abréviations</i>	37

1 FICHE PROJET

ALG 04 001 11 - Appui Institutionnel au Conseil d'Etat Algérien

Données générales

Pays	Algérie
Instance Partenaire	Ministère de la Justice
Bailleur	DGCD : Direction Générale de la Coopération au Développement
Secteur	Gouvernance / Justice

Chronologie et documents

Début	Durée	Initial	Fin estimée
09/11/2004	36 mois - 5,5 ans après trois prolongations de la CS		30/06/2010
Début CS	Durée CS	5,5 ans	Fin CS
24/06/2004			30/06/2010
09/11/2004	Signature de la Convention de Mise en Œuvre		
22/09/ 2004	Echange de lettres (EL) annexion DTF		
15/12/2004			
21/03/2007	Echange de lettres (EL) concernant prolongation de la CS jusqu'au 31/12/2008		
15/04/2007			
8/08/2007	EL concernant la migration vers le 3 ^{ème} CG et intégration du solde de la formulation		
13/02/2008	EL prolongation CS jusqu'à fin décembre 2009		
05/03/2008			
29/10/2009	EL prorogation de la CS jusqu'à fin juin 2010		
08/12/2009			

Description L'intervention est conçue comme un appui au processus de réforme et de modernisation de la justice algérienne. Elle vise à soutenir celle-ci par la formation de cadres et de magistrats algériens et favoriser les échanges entre professionnels belges et algérien de la justice.

Objectif principal : l'amélioration du fonctionnement de la Justice.

Objectif spécifique : le renforcement de la formation et des connaissances des cadres de la Justice en permettant à des cadres de la Justice Algérienne de suivre des formations de longue et de courte durée en Belgique dans des domaines spécialisés et en organisant en Algérie des conférences animées par des experts belges portant sur différents domaines du droit.

Finance

Budget Régie	739.500 €
Budget (Contribution de l'Algérie)	45.000 €
Budget Total	795.000 €

Personnes

Mr. Fateh DAOUDI, Sous Directeur de la Formation et du perfectionnement des magistrats, responsable du projet

Mme Fouzia BENMANSOUR, conseiller au cabinet du ministère de la justice

Mr. Herman VERLODT, Représentant résident de la CTB à Alger

Mme Lynda KHELFI, Responsable de suivi du projet à la CTB -Alger

Mr. Paul THOMAS, Magistrat émérite et responsable du projet au SPF Justice Belge

Mr. Thierry COPPIN, Responsable du suivi du projet à la CTB-BXL

2 SITUATION ACTUELLE EN BREF

Quelles sont les principales évolutions dans le secteur/la région ?

En Algérie, des réformes sont entamées, englobant tous les secteurs d'activité, dont celui de la justice particulièrement, et ce processus a commencé à partir de l'an 2000. Le projet est conçu en tant qu'appui à ce processus, qui tend à moderniser le fonctionnement des différents rouages de l'appareil judiciaire algérien.

Quels sont les principaux changements institutionnels ?

Le secteur de la Justice est en mutation constante imposée par la mondialisation (signature de l'accord d'association avec l'UE, prochaine accession à l'OMC), ce qui s'est traduit par :

- Une plus grande tendance à la spécialisation des magistrats
- La création de tribunaux administratifs
- La création de pôles judiciaires à compétence élargie
- L'érection de l'Ecole Supérieure de la Magistrature (cycle de formation de 3 ans, introduction de l'enseignement des langues étrangères, de l'informatique, etc..).

Des changements ou des évolutions surviennent-ils à l'échelon du Projet même ?

Le projet est conçu comme un appui au processus de réforme et de modernisation de la justice algérienne. Le changement organisationnel est prévu dans la mesure où ce projet rentre et contribue dans la réforme de la justice algérienne.

Les évolutions qu'il y a eu au niveau du projet sont :

- La prolongation de la Convention spécifique : La convention spécifique a été prorogée trois fois et la dernière prolongation est jusqu'à la fin de juin 2010.
- La Migration du 2ème vers le 3ème contrat de gestion a été faite en commun accord avec la partie algérienne. L'adaptation du DTF du projet a été acceptée.
- Les CCLs se tiennent alternativement à Bruxelles et à Alger et SPF Justice est membre du CCL.
- Echange entre les cabinets des deux Ministère de la Justice (Algérien et Belge).

3 BILAN DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

3.1 Aperçu des activités

Les activités prévues sont:

- 1 - l'inscription en Belgique de 16 magistrats à des DES suivants, d'une durée d'un an :
 - 6 magistrats en DES de droit de l'homme ;
 - 4 magistrats en DES en droit social ;
 - 6 magistrats en DES en droit économique,

Institut de formation	Lieu	Nbre de bourses	Durée (mois)
DES en droit de l'Homme	Facultés universitaires St Louis (FUSL)	6	13
DES en droit social	Université de Liège (ULG)	4	13
DES en droit économique (option droit de l'entreprise)	Université Libre de Bxl (ULB)	6	13

- 2 – former 68 cadres du Ministère de la Justice dans différents domaines par des stages de courte durée auprès des différents services du SPF Justice en Belgique, suivant le tableau ci-dessous :

Domaine de la formation	Lieu	Objet du stage	Profil stagiaires	Durée en mois	Nbre de bourses
Informatisation intégrale	Moniteur belge Justel	Projet Phénix	Informaticiens Administrateurs Cadres	1	4
Formation des magistrats	Juridictions	Matières spécialisées	Formations de courte durée	3	32
Informatique judiciaire	Service du casier judiciaire	Logiciel, base de données + organisation du service	- informaticiens - greffiers chargés du casier judiciaire	1	2
Gestion des ressources humaines	Encadrement / personnel et organisation	Méthodes de gestion R.H	Administrateurs	2	4
Formation des greffiers dans les juridictions	Organisation des juridictions personnel judiciaire	Formation des greffiers	Greffiers en chef Greffiers	2	12
Gestion pénitentiaire	Etablissements pénitentiaires belges	Méthodes de gestion des etabl. pénitentiaires	Cadres de l'administration pénitentiaire	1	4
Informatisation des établissements pénitentiaires	Services exécution des peines et mesures	Gestion des dossiers des détenus	- informaticiens - officiers de la DGAPR	1	2
Législation	Service législation	Méthodes de préparation de la législation	-Administrateurs - fonctionnaires spécialisés ou magistrat	1	2

3.2 Aperçu des réalisations

Résultat 1 : Des magistrats sont formés dans des domaines spécialisés du droit		
16 magistrats suivent une formation solide dans différents domaines (droit de l'homme, droit social, droit économique)	Les formations ont démarrée en septembre 2004. - 15 magistrats sur les 16 prévus ont suivi une formation au sein des universités belges pour une durée de 13 mois. Les formations sont clôturées en début de l'année 2007.	
Résultat 2 : des cadres de la justice sont formés à des techniques modernes du secteur		
Un total de 68 formations de courte durée étaient prévu	Un total de 66 formations a été réalisé à la fin de l'année 2008. <u>Formations réalisées en 2005 :</u> - 14 greffiers formés dans l'organisation des juridictions et l'informatique judiciaire - 10 magistrats formés sur le droit pénal <u>Formations réalisées en 2006 :</u> - 7 visites pour des cadres de l'administration pénitentiaire <u>Formations réalisées en 2007 :</u>	

	<p>Suite à l'accord signé lors de la tripartite en Belgique les formations ont redémarré : 19 magistrats sur les 24 prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 magistrats : l'arbitrage international en matière civile et commerciale ; - 5 magistrats : le droit des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; - 7 magistrats : l'enquête financière et l'information judiciaire en matière spécialisée ; <p>La formation de 5 cadres en techniques de communication n'a pas été réalisée comme prévu pour l'année 2007, ainsi que les 3 formations supplémentaire sur l'informatique</p> <p><u>Formations réalisées en 2008 :</u></p> <p>14 formations sur les 42 programmés lors de la réunion de mai 2008 à Bruxelles ont été exécutées</p> <ul style="list-style-type: none"> - 14 magistrats : nouvelles Technologies de l'information et de la communication + signature électronique et le commerce électronique <p>En plus il y a eu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 magistrats : Techniques législatives (programmation 2006) <p><u>Formations réalisées en 2009 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 magistrats : contentieux maritime + justice des mineurs - 04 greffiers : gestion du greffe
6 séminaires	<ul style="list-style-type: none"> - 1 séminaire sur la responsabilité pénale de la personne morale a été organisé les 16 et 17 septembre 2006. - 2 séminaires : un séminaire sur l'entraide judiciaire en matière civil les 27 et 28 janvier 2009 et un autre séminaire sur l'entraide judiciaire en matière pénale réalisé du 02 au 04 février 2009

3.3 Analyse de la planification des activités

Le DTF prévoit que la planification initiale serait revue chaque année et que la sélection des cadres du Ministère de la Justice Algérienne et des intervenants Belges dans les séminaires se fera au moment de chaque planning, selon les domaines de stages et de séminaires choisis.

Le « CCL » se réunit en session ordinaire tous les six mois. Avant chaque réunion du CCL, une réunion du CTS (regroupant le Ministère de Justice et la CTB-Algérie) est organisé afin d'étudier les réalisations par rapport aux planifications et afin de proposer éventuellement une nouvelle planification pour les deux trimestres à suivre. Le PV de la réunion du CTS est transmis à la CTB, qui prend soin de discuter les constats/suggestions avec le co-responsable du projet, représentant de SPF Justice Belge. Ce planning, ainsi que les avis du co-responsable et de la CTB-BXL, sont soumis et discuté lors du « CCL ». Ce planning contient au minimum les aspects suivants :

- Spécification des domaines de stages pour les cadres de la Justice Algérienne ;
 - Thèmes des séminaires à donner en Algérie ;
 - Sélection des cadres de la Justice Algérienne qui vont suivre les stages ;
 - Sélection des intervenants des séminaires.
- Il tient compte aussi :
- Des périodes à éviter, à savoir : Le Ramadan, les fêtes religieuses importantes, les fêtes de la fin d'année, les périodes de congé et les vacances judiciaires

- Des possibilités d'accueil et d'encadrement de SPF Justice Belge.

Le choix des domaines pour les stages et les séminaires font l'objet de discussions entre les deux ministères de Justice.

En ce qui concerne les stages du personnel technique et administratif, il s'agit de stages pratiques en vue d'améliorer les capacités techniques de ce personnel. Les domaines spécifiques sont fixés de commun accord entre SPF Justice belge et le Ministère de la Justice Algérienne via le responsable et le coresponsable du projet, lors de chaque nouvelle planification.

Pour les séminaires, les thèmes sont fixés de commun entre SPF Justice Belge et le Ministère de la Justice Algérienne, via le responsable et le coresponsable du projet, lors de chaque nouvelle planification.

La planification des activités de l'année 2009 a été adaptée après la tenue de la réunion tripartite à Bruxelles au mois de mai 2008 et de juin 2009.

4 BILAN DES FINANCES

4.1 Aperçu des dépenses par rapport au planning financier (€)

Voir tableau FIT joint en annexe 10.2.

Récapitulatif

budget €	dépenses au 31/12/09	Solde	% dépensé
Régie	592.024,06 €	147.555 €	80 %
cogestion	0	0	0
Total	592.024,06 €	147.555 €	80 %

4.2 Analyse du planning financier (1 page)

€	planification 2009	Dépenses 2009	% dépensé/planifié
Régie	152.000 €	100.578,15 €	66 %
cogestion	0	0	0
Total	152.000 €	100.578,15 €	66 %

Il est a noté que :

- sur les 28 formations de magistrats planifiées en 2009, seul 15 formations ont été réalisées.
- report du séminaire prévu en octobre 2009 jusqu'à avril 2010

5 SUIVI DES INDICATEURS

5.1 Indicateurs selon le DTF

	Indicateurs du DTF		Indicateurs au 31/12/2009
Objectif général : Le fonctionnement de la justice est amélioré	Pas d'indicateur		
Objectif général : La formation et les connaissances des cadres de la justice sont renforcées	Pas d'indicateur		
Résultat 1 : Des magistrats sont formés dans des domaines spécialisés du droit			
A1.1 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine des droits de l'Homme	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droits de l'Homme délivré conjointement par les FUSL, les FUNDP et l'UCL	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droits de l'Homme délivré conjointement par les FUSL, les FUNDP et l'UCL	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droits de l'Homme délivré conjointement par les FUSL, les FUNDP et l'UCL
A1.2 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine du droit social	4 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit social délivré par l'Ulg	4 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit social délivré par l'Ulg	4 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit social délivré par l'Ulg
A1.3 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine du droit économique	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit économique, option droit de l'entreprise délivré par l'ULB	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit économique, option droit de l'entreprise délivré par l'ULB	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit économique, option droit de l'entreprise délivré par l'ULB
A1.4 : Des magistrats titulaires d'un DES présentent leur rapport de stage et un mémoire relatif à une question juridique au sein de leur cour et à l'ESM	Organisations de séminaires	Organisations de séminaires	Organisations de séminaires
A1.5 : Les mémoires sont diffusés et exploités au moyen d'un fascicule édité par le Ministère de la Justice	Edition et diffusion du fascicule	Edition et diffusion du fascicule	Edition et diffusion du fascicule
Résultat 2 : Des cadres de la justice sont formés à des techniques modernes du secteur			
A2.1 : Des magistrats suivent une formation solide sur les techniques d'informatisation intégrale	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel
A2.2 : Des magistrats suivent une formation dans différentes matières spécialisées	32 magistrats ont suivi un stage auprès de juridictions belges concernées par les matières spécialisées	32 magistrats ont suivi un stage auprès de juridictions belges concernées par les matières spécialisées	32 magistrats ont suivi un stage auprès de juridictions belges concernées par les matières spécialisées
A2.3 : Les informaticiens et les greffiers suivent une formation en informatisation judiciaire	2 informaticiens et 2 greffiers ont suivi une formation au niveau des services du casier judiciaire	2 informaticiens et 2 greffiers ont suivi une formation au niveau des services du casier judiciaire	2 informaticiens et 2 greffiers ont suivi une formation au niveau des services du casier judiciaire
A2.4 : Des cadres de la justice suivent une formation sur les techniques de gestion des ressources humaines	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel
A2.5 : Des greffiers suivent une formation sur l'organisation des tribunaux et la gestion des ressources humaines	12 greffiers ont suivi un stage dans des juridictions belges	12 greffiers ont suivi un stage dans des juridictions belges	12 greffiers ont suivi un stage dans des juridictions belges
A2.6 : Des cadres de l'administration	4 cadres de l'administration ont	4 cadres de l'administration ont	4 cadres de l'administration ont

pénitentiaire suivent une formation à la gestion pénitentiaire	suivi un stage dans des établissements pénitentiaires belges	suivi un stage dans des établissements pénitentiaires belges
A2.7 : Des informaticiens et des officiers de la DGAPR suivent une formation à l'informatisation des établissements pénitentiaires	2 informaticiens et 2 cadres de la DGAPR ont suivi un stage auprès des services d'exécution des peines belges	2 informaticiens et 2 cadres de la DGAPR ont suivi un stage auprès des services d'exécution des peines belges
A2.8 : Des cadres du Ministère suivent une formation sur la législation	2 administrateurs et 2 fonctionnaires spécialisés ont suivi un stage au service législation belge	2 administrateurs et 2 fonctionnaires spécialisés ont suivi un stage au service législation belge
2.9 : Les cadres du Ministère de Justice participent aux séminaires de 5 jours à l'ESM ou au Ministère de la Justice	6 experts animent des séminaires sur des matières désignées par la partie algérienne	6 experts animent des séminaires sur des matières désignées par la partie algérienne
2.10 Les bénéficiaires des stages présentent leur rapport de stage et leur mémoire relatifs à une question juridique au cours d'un séminaire de restitution organisé au sein des cours pour les magistrats et les greffiers, au ministère de Justice pour les autres cadres.	Organisation des séminaires	Organisation des séminaires

Remarque : Le cadre logique ne contient pas d'indicateur pour l'objectif spécifique.

L'indicateur suivant aurait pu être utilisé : Capitalisation et utilisations des expériences des stages dans le travail journalier des magistrats et des cadres et des greffiers pour améliorer le fonctionnement de la Justice Algérienne.

5.2 Indicateurs et état d'avancement

Objectif général : Le fonctionnement de la justice est amélioré	Indicateurs	Etat d'avancement au 31/12/2009
Objectif général : La formation et les connaissances des cadres de la justice sont renforcées	Pas d'indicateur	
RESULTAT 1 : DES MAGISTRATS SONT FORMES DANS DES DOMAINES SPECIALISES DU DROIT		
A1.1 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine des droits de l'Homme	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droits de l'Homme délivré conjointement par les FUSL, les FUNDP et l'UCL	5 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droits de l'Homme délivré conjointement par les FUSL, les FUNDP et l'UCL
A1.2 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine du droit social	4 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit social délivré par l'ULg	4 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit social délivré par l'ULg
A1.3 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine du droit économique	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit économique, option droit de l'entreprise délivré par l'ULB	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit économique, option droit de l'entreprise délivré par l'ULB
A1.4 : Des magistrats titulaires d'un DES présentent leur rapport de stage et un mémoire relatif à une question juridique au sein de leur cour et à l'ESM	Organisations de séminaires	14 séminaires organisés sur 15
A1.5 : Les mémoires sont diffusés et exploités au moyen d'un fascicule édité par le Ministère de la Justice	Edition et diffusion du fascicule	Néant
Résultat 2 : Des cadres de la Justice sont formés à des techniques modernes du secteur		
A2.1 : Des magistrats suivent une formation solide sur les techniques d'information intégrale	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Monteur Belge et au Justel	
A2.2 : Des magistrats suivent une formation dans différentes matières spécialisées	32 magistrats ont suivi un stage auprès de juridictions belges concernées par les matières spécialisées	54 magistrats ont suivi un stage auprès de juridictions belges concernées par les matières spécialisées
A2.3 : Les informaticiens et les greffiers suivent une formation en information judiciaire	2 informaticiens et 2 greffiers ont suivi une formation au niveau des services du casier judiciaire	2 greffiers ont suivi une formation au niveau des services du casier judiciaire
A2.4 : Des cadres de la Justice suivent une formation sur les techniques de gestion des ressources humaines	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Monteur Belge et au Justel	
A2.5 : Des greffiers suivent une formation sur l'organisation des tribunaux et la gestion des ressources humaines	12 greffiers ont suivi un stage dans des juridictions belges	16 greffiers ont suivi un stage dans des juridictions belges
A2.6 : Des cadres de l'administration pénitentiaire suivent une formation à la gestion pénitentiaire	4 cadres de l'administration ont suivi un stage dans des établissements pénitentiaires belges	7 cadres de l'administration ont suivi un stage dans des établissements pénitentiaires belges
A2.7 : Des informaticiens et des officiers de la DGAPR suivent une formation à l'information des établissements pénitentiaires	2 informaticiens et 2 cadres de la DGAPR ont suivi un stage auprès des services d'exécution des peines belges	
A2.8 : Des cadres du Ministère suivent une formation sur la législation	2 administrateurs et 2 fonctionnaires spécialisés ont suivi	2 fonctionnaires spécialisés ont suivi un stage au service législation belge

	un stage au service législation belge	
2.9 : Les cadres du Ministère de Justice participent aux séminaires de 5 jours à l'ESM ou au Ministère de la Justice	6 experts animent des séminaires sur des matières désignées par la partie algérienne	-1 expert a animé un séminaire sur la cybercriminalité - 2 experts ont animés un séminaire su l'entraide judiciaire en matière civil - 1 expert a animé un séminaire sur l'entraide judiciaire en matière pénale
2.10 Les bénéficiaires des stages présentent leur rapport de stage et leur mémoire relatifs à une question juridique au cours d'un séminaire de restitution organisé au sein des cours pour les magistrats et les greffiers, au ministère de Justice pour les autres cadres.	Organisation des séminaires	Tout stagiaire ayant bénéficié d'une formation en Belgique expose sur son stage lors d'un séminaire national

Il existe un budget pour le suivi-évaluation, mais, le DTF ne prévoit pas d'évaluation spécifique, ni à mi-parcours, ni finale. Le suivi-évaluation se limite selon le DTF à l'établissement des rapports semestriels, du rapport annuel et du rapport final.

5.2.1 Objectif spécifique

Dans le cadre logique il n'ya pas d'indicateurs pour l'objectif spécifique, mais dans le DTF on mentionne néanmoins les indicateurs généraux suivants :

- Obtention des diplômes
- Qualité des rapports de stage, mémoires et séminaires
- Amélioration de la manière de travailler des cadres de la justice et l'intégration des acquis des formations dans la pratique courante
- Le résultat du questionnaire d'évaluation de la CTB.

Le premier indicateur ne pose pas de problème ;
Le deuxième indicateur mérite d'être davantage explicité : la qualité des mémoires ne peut qu'être jugée par les encadreurs du mémoire en Belgique alors que la qualité des rapports de stage devrait être jugée par le Ministère de la Justice, tandis que la qualité des séminaires ne peut être jugée que par le Ministère de la Justice Algérienne et les bénéficiaires du séminaire
Le troisième indicateur est difficile à cerner et nécessite probablement un sondage. Mais encore ceci est difficile et ce n'est que le ministère de la Justice qui peut appréhender ce changement à travers son suivi.
Le quatrième indicateur évaluerait plutôt la perception du stagiaire de son degré de contentement par rapport à ses attentes . Il faut cependant séparer la formation proprement dite de ses conditions matérielles, mais ce dernier facteur influencera souvent le jugement du premier.

5.2.2 Résultat 1

Le premier indicateur ne sera pas complètement atteint car il y a eu un des 6 bénéficiaires qui n'a pas pu être libéré par le Ministère par nécessité de service. D'ailleurs par suite le nombre de bénéficiaires d'un DES a été adapté de 16 à 15 par le CCL.

Le deuxième indicateur est déjà totalement atteint au terme de la présente prestation de coopération. Le troisième indicateur est complètement atteint.

Les séminaires ont été organisés et les mémoires ont été présentés sans exception car c'est une obligation pour tout magistrat ayant bénéficié d'une formation à l'étranger de présenter les acquis dans un séminaire à ces confrères.

Les fascicules des mémoires ont été distribués en 3 copies, notamment à la direction de la recherche du Ministère, à l'Ecole nationale de la Magistrature et au lieu de travail (juridiction)

Les moyens de vérification mentionnés dans le DTF concernant les 3 premiers indicateurs sont les mêmes à savoir:
- l'obtention du diplôme

- la qualité du mémoire
 - la qualité du séminaire de restitution
- Pour le 4ème indicateur : Compte rendu des séminaires
Pour le 5ème indicateur : La diffusion des fascicules et la réception de ces fascicules par les présidents des cours ou par les directeurs généraux

Notons que les deux premiers moyens de vérification peuvent être vérifiés directement en Belgique. En ce qui concerne le troisième indicateur il est à noter que la qualité du séminaire de restitution ne peut être jugée que lors de la présentation.

Les rapports concernant les séminaires de restitution dressés par les boursiers existent et sont adressés à la chancellerie du Ministère de la Justice Algérienne en leur informant que le bénéficiaire d'un DES a animé une conférence et que cette conférence a permis de faire état de l'expérience Belge dans la matière. Les rapports mentionnent de la pertinence de ces séminaires de restitution et n'ont pas mentionné une remarque concernant la qualité de ces présentations.

5.2.3 Résultat 2

Les indicateurs ne posent pas problème en eux, mais il faut tenir compte des adaptations faites au nombre de stagiaires du programme par le CCL et ceci au fur et à mesure.

Les indicateurs sont globalement atteints et même dépassés. L'organisation des séminaires est tout à fait possible pour y représenter le rapport de stage et les acquis (sous forme d'une revue), mais la production d'un mémoire relatif à une question juridique était basée sur une vision de formation d'une durée de 1 à 3 mois et qui permettait aux stagiaires de développer un rapport substantiel et d'un mémoire de stage sur un sujet juridique. Avec le raccourcissement de la durée des stages à 3 semaines maximum, la réalisation d'un mémoire de stage est devenue quasiment impossible et l'indicateur 10 doit tenir compte de ce changement.

Les moyens de vérification pour les 8 premiers indicateurs sont les mêmes, notamment :

- La qualité du rapport de stage
- La qualité du mémoire de stage
- Le séminaire de restitution à l'INM

Suite au raccourcissement des durées des stages nous pensons que les rapports de stage et la présentation de ce stage durant un séminaire de restitution sont les seuls indicateurs possibles, car la réalisation d'un mémoire de stage devient quelque peu difficile suite au raccourcissement des durées de stage. Pour les premiers stages qui ont eu une durée plus longue cet objectif a été réalisé, mais les mémoires n'ont pas été regroupés en un fascicule.

Les moyens de vérification pour le 9ème et 10ème indicateur sont respectivement le rapport de l'ESM (INM) ou du Ministère de Justice (pour le 9ème indicateur) et les compte rendus des séminaires (pour le 10ème indicateur)

Pour le neuvième il aurait été utile de proposer les actes des séminaires comme moyen de vérification. Pour le dixième indicateur et dans le même sens que pour les séminaires de restitution pour le résultat 1, les séminaires sont organisés régulièrement au niveau des cours et chaque bénéficiaire d'une formation à l'étranger a l'obligation de présenter à ses collègues les acquis de cette formation sous forme d'un exposé suivi d'une discussion..

Le résultat modifié (en ce qui concerne le nombre de formations de courte durée) sera probablement atteint complètement et les neuf premiers indicateurs seront globalement atteints et dépassé au terme de la présente prestation de coopération.

Les résultats seront également atteints pour le dixième indicateur, à l'exception de la présentation d'un mémoire de stage.

5.3 Risques et hypothèses - Difficultés

	Indicateurs	Hypothèses et risques
Objectif général : Le fonctionnement de la justice est amélioré	Pas d'indicateur	
Objectif général : La formation et les connaissances des cadres de la justice sont renforcées	Pas d'indicateur	
RESULTAT 1 : DES MAGISTRATS SONT FORMES DANS DES DOMAINES SPECIALISES DU DROIT		
A1.1 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine des droits de l'Homme	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droits de l'Homme délivré conjointement par les FUSL, les FUNDP et l'UCL	
A1.2 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine du droit social	4 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit social délivré par l'ULg	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la délivrance des visas pour l'année académique 2004-2005 - Abandon des études ou échec
A1.3 : Des magistrats suivent une formation solide dans le domaine du droit économique	6 magistrats sont titulaires d'un diplôme de DES en droit économique, option droit de l'entreprise délivré par l'ULB	
A1.4 : Des magistrats titulaires d'un DES présentent leur rapport de stage et un mémoire relatif à une question juridique au sein de leur cour et à l'ESM	Organisations de séminaires	
A1.5 : Les mémoires sont diffusés et exploités au moyen d'un fascicule édité par le Ministère de la Justice	Edition et diffusion du fascicule	
Résultat 2 : Des cadres de la justice sont formés à des techniques modernes du secteur		
A2.1 : Des magistrats suivent une formation solide sur les techniques d'informatisation intégrale	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel	
A2.2 : Des magistrats suivent une formation dans différentes matières spécialisées	32 magistrats ont suivi un stage auprès de juridictions belges concernées par les matières spécialisées	La sélection des dossiers des stagiaires a été effectuée par le Ministère de la Justice.
A2.3 : Les informaticiens et les greffiers suivent une formation en informatisation judiciaire	2 informaticiens et 2 greffiers ont suivi une formation au niveau des services du casier judiciaire	Les services de SPF Justice concernés sont disposés à accueillir les stagiaires
A2.4 : Des cadres de la justice suivent une formation sur les techniques de gestion des ressources humaines	4 cadres de la Justice ont bénéficié d'un stage au service du Moniteur Belge et au Justel	
A2.5 : Des greffiers suivent une formation sur l'organisation des tribunaux et la gestion des ressources humaines	12 greffiers ont suivi un stage dans des juridictions belges	La sélection des dossiers des stagiaires a été effectuée par le Ministère de la Justice.
A2.6 : Des cadres de l'administration pénitentiaire suivent une formation à la gestion pénitentiaire	4 cadres de l'administration ont suivi un stage dans des établissements pénitentiaires belges	Les juridictions belges concernées sont disposées à accueillir les stagiaires
		La sélection des dossiers des stagiaires a été effectuée par le Ministère de la Justice. Les établissements pénitentiaires belges concernés sont disposés à accueillir les stagiaires

A2.7 : Des informaticiens et des officiers de la DGAPR suivent une formation à l'informatisation des établissements pénitentiaires	2 informaticiens et 2 cadres de la DGAPR ont suivi un stage auprès des services d'exécution des peines belges	La sélection des dossiers des stagiaires a été effectuée par le Ministère de la Justice. Les services de SPF Justice concernés sont disposés à accueillir les stagiaires.
A2.8 : Des cadres du Ministère suivent une formation sur la législation	2 administrateurs et 2 fonctionnaires spécialisés ont suivi un stage au service législation belge	Les experts sont proposés par la Belgique et agréés par l'ESM et le Ministère de la Justice algérien
2.9 : Les cadres du Ministère de Justice participent aux séminaires de 5 jours à l'ESM ou au Ministère de la Justice	6 experts animent des séminaires sur des matières désignées par la partie algérienne	
2.10 Les bénéficiaires des stages présentent leur rapport de stage et leur mémoire relatifs à une question juridique au cours d'un séminaire de restitution organisé au sein des cours pour les magistrats et les greffiers, au ministère de Justice pour les autres cadres.	Organisation des séminaires	

5.3.1 Objectif spécifique

Dans le cadre logique on ne trouve pas de hypothèses ni de risques pour l'objectif spécifique.

Dans le DTF les hypothèses suivantes sont émises :

- la sélection adéquate des magistrats ou du personnel du Ministère de la Justice
- la disponibilité de ces personnes sélectionnées pour toute la durée des formations
- la connaissance suffisante de la langue française
- les capacités personnelles des magistrats qui suivront un troisième cycle d'études en droit
- la volonté effective de transmettre, d'appliquer et de distribuer les connaissances acquises

Il y avait aussi un risque global pour les deux résultats, notamment le désintérêt ou l'incapacité des magistrats n'ayant pas suivi la formation de bénéficier des effets multiplicateurs du projet

Les cinq hypothèses globales étaient valables et les remarques suivantes peuvent être formulées :

- concernant la 1ère hypothèse : le Ministère organise une sélection interne (concours) pour déterminer les personnes les plus adéquates pour suivre les formations et donc normalement une sélection adéquate a eu lieu.
- concernant la 2ème hypothèse il n'y a pas eu de problèmes de disponibilité, sauf dans un seul cas où une personne n'a pas pu être libérée par le Ministère, ramenant de ce fait le nombre de bénéficiaires d'un DES de 16 à 15.
- concernant la 3ème hypothèse et le la 4ème hypothèse il n'y a pas eu de problèmes. Ceci est lié aussi à la 1ère hypothèse notamment que ministère fait toujours une sélection.
- concernant la 5ème hypothèse il n'y a pas eu de problèmes, car au niveau du ministère de Justice Algérien, tout bénéficiaire d'une formation est dans l'obligation de présenter les acquis devant ces collègues

Le risque était bien réel : mais également ici il y a obligation de participer aux séminaires de restitution organisés au niveau des cours et à une cadence d'un séminaire par mois.

Une des objectifs du projet était également de viser un effet multiplicateur notamment à travers les activités A1.4, A1.5 et A2.10. Cet effet a bien eu lieu et les séminaires ont été et continuent à être organisés par le Ministère Algérien. Il est néanmoins important de remarquer que l'on visait dans ce cas un changement dans la manière de travailler des cadres de la Justice et l'intégration des acquis des formations dans la pratique courante et ceci est en effet un effort intellectuel qui est plutôt favorisé par un contact ou un vécu personnel. La transmission à travers un pair est dans ce cas nettement moins efficace pour déclencher un changement. Les membres algériens du CCL ont à maintes reprises évoqué ce point de vue et étaient toujours en faveur pour favoriser le nombre de personnes pouvant bénéficier d'une formation tout en insistant de surtout répéter les formations qui ont eu un écho favorable si ceci correspondait à un besoin algérien réel. Plusieurs hypothèses supplémentaires auraient pu être émises, notamment concernant :

- la disponibilité et les capacités d'accueil suffisantes au niveau du SPF Justice belge

- la disponibilité suffisamment à l'avance des termes de référence des formations

Une des hypothèses supplémentaires aurait pu être que les termes de référence pour les formations seront délivrés à l'avance et lors de la programmation annuelle ; il y a en effet eu des retards dans la préparation des termes de référence, surtout au début et à la fin 2009.

Le Ministère de la Justice Algérienne a mis en oeuvre les moyens nécessaires à réaliser le projet et probablement plus que les moyens prévus. L'assistance au ministère de la Justice Algérienne par SPF Justice belge, à travers la coopération Belge et la CTB, peut se justifier comme un appui à la coordination de ce projet.

Il est recommandé également de poursuivre un partenariat bilatéral pour accompagner l'atteinte de l'objectif global et aussi d'instaurer un partenariat actif entre les deux cabinets.

5.3.2 Résultat 1

Il n'y a pas d'hypothèses spécifiques formulées. Plusieurs hypothèses auraient pu être formulé, comme :

- les magistrats sélectionnés pour les stages ont les connaissances de base et/ou l'expérience nécessaire
- les séminaires s'organisent et tous les magistrats ayant obtenus un DES présentent leur mémoire
- le fascicule sera publié et distribué

Ces hypothèses auraient été valables et n'auraient pas posé de problèmes.

Les risques liés aux trois premiers indicateurs sont les mêmes et les suivants :

- Manque de motivation suite à la redistribution des candidats dans 3 DES au lieu de 7
- Retard dans la délivrance des visas pour l'année académiques 2004-2005

- Abandon des études ou échec

Par contre pour le quatrième et le cinquième indicateur il n'y a pas d'hypothèses et risques émises

Les hypothèses étaient valables et ont été remplies et n'ont donc pas posé de problèmes majeurs.

En effet il n'y a pas eu de démotivation car il y a eu une sélection qui a tenu compte de la correspondance entre la fonction du magistrat et la formation proposée (correspondance profil-thèmes).

Il faut noter qu'il y a eu un retard de 2 semaines pour l'obtention des visas et de ce fait les boursiers de la 1ère année sont arrivés avec un retard de 2 semaines par rapport au démarrage de l'année universitaire. Ceci n'a eu que des répercussions sur l'hébergement mais pas sur le cursus scolaire et le résultat. La deuxième année tout s'est déroulé correctement à ce niveau.

Il y a eu un abandon par suite de maladie lors des examens parmi les candidats du deuxième groupe.

Les difficultés au niveau de ce résultat étaient principalement :

- la non disponibilité d'un des boursiers
- le retard de démarrage des boursiers 2004.

5.3.3 Résultat 2

Pour les indicateurs 1 à 8 les hypothèses mentionnées au niveau du DTF sont :

du côté Algérien:

- La sélection des dossiers des stagiaires a été effectuée par le Ministère de la Justice.

du côté Belge

Les services de SPF Justice, des services pénitentiaires et des juridictions concernés sont disposés à accueillir les stagiaires.

Les risques exprimés positivement comme hypothèse étaient valables. Pour le Ministère et il n'y a pas eu de problèmes. La sélection pour les stages se fait toujours par une épreuve organisée par le Ministère et c'est pour cette raison que la transmission des noms des candidats dure parfois plus longtemps que prévu.

Du côté Belge le risque était plus grand vu que, pour des raisons linguistiques, le champ était au réduit en Belgique. Les services Belges sont disposés, mais ont parfois manque de temps, d'où leur insistance sur la réduction des durées des formations.

Coopération Technique Belge

Pour le 9ème indicateur l'hypothèse mentionnée est : les experts sont proposés par la Belgique et agréés par l'INM (ESM). Dans ce cas l'agrément des experts Belges pour les séminaires était faite par le Ministère de Justice Algérien

Il n'y a pas d'hypothèse pour le 10ème indicateur, mais l'hypothèse aurait pu être que le Ministère organise les séminaires soit centralement, soit à travers les cours. Face à cette hypothèse il n'y a pas eu de problèmes, car la présentation des acquis est au Ministère de Justice une obligation pour chaque personne ayant bénéficié d'une formation à l'étranger.

6 APPRECIATION DES CRITERES DE SUIVI

6.1.1. Respect du timing pour les résultats

Les activités sont elles exécutées à temps ?

Il faut tenir compte des adaptations faites au nombre de stagiaires du programme par le CCL.

Pour les formations longue durée 'DES' il n'y a pas eu d'écart, à part un seul désistement (en 2006).

Pour l'année 2005 il n'y a pas eu d'écart avec le calendrier prévu dans le DTF. Pour l'année 2006 il y a eu un très faible taux de réalisation, et c'est pour cette raison que le CCL ait opté pour la tenue d'une réunion tripartite début 2007. La réunion a eu lieu en avril 2007.

Pour l'année 2009, il y a eu un taux de réalisation de 11 formations sur les 28 formations prévues lors de la réunion tripartite de décembre 2008.

Le CCL du mois de juin 2009 a suggéré de proroger la CS jusqu'à juin 2010 afin de réaliser 22 formations supplémentaire tenant compte du budget restant.

L'atteinte des résultats est-elle compromise par un éventuel retard ?

Le DTF prévoit une durée de 3 ans (36 mois) pour le projet. Cette durée est reportée à 5,5 ans suite à trois prolongations. Ces prolongations sont le résultat :

- d'une part d'un retard dans les formations (notamment pas de formations en 2006 et moins de formations exécutées en 2007 et en 2009 par rapport à l'accord tripartite.
- d'autre part par le plus faible coût des formations par la réduction des durées des formations.

Ce retard ne compromet pas les résultats, bien au contraire, car elle permettra d'augmenter le nombre de formations et donc de dépasser les résultats prévus dans le DTF. Il est néanmoins important de respecter une durée minimale d'au moins 3 semaines pour les formations.

Les activités planifiées s'exécutent mais souvent avec plusieurs mois de retard sur le prévisionnel à cause des retards remarquables dans la transmission des dossiers administratifs.

6.1.2. Moyens engagés dans l'exécution des activités

Les moyens peuvent-ils être affectés de manière plus optimale ?

Tous les moyens sont engagés de manière optimale. Ils concourent tous à la bonne réalisation de l'objectif spécifique.

Quelle est la qualité des activités ?

Les résultats obtenus par la prestation contribuent à la réalisation de l'objectif global et de l'objectif spécifique. Leur qualité est satisfaisante et permet de poursuivre les opérations.

Le modèle organisationnel du projet est-il jugé positif ?

Le modèle organisationnel du projet est jugé positif par toutes les parties.

Les activités peuvent-elles être exécutées de manière plus optimale ?

Pour le moment toutes les activités (formations, séminaires, échanges) se déroulent d'une manière satisfaisante, surtout du fait que ces activités s'adaptent aux besoins exprimés au fur et à mesure par le Ministère de Justice et qu'elles tiennent compte des possibilités du SPF Justice belge.

6.1.3. Taux de réalisation des indicateurs des résultats

Quel est le taux de réalisation des indicateurs des résultats ?

Le taux de réalisation des indicateurs des résultats est très satisfaisant et fin 2009 les taux de réalisation suivants étaient atteints :

- formations longue durée : 94 %,
- formations courte durée : 119 % (81 formations prévues dans le DTF),
- organisation des séminaires : 67 %,

Les activités contribuent-elles à la réalisation des résultats planifiés ?

Oui, dans leur totalité.

L'efficience du projet peut-elle être améliorée et, si oui, comment ?

L'efficience du projet peut-être améliorée en favorisant les contacts et les échanges directs entre les deux Ministères concernés.
Les ressources de la prestation (financières et humaines) sont satisfaisantes en ce sens qu'elles permettent d'atteindre complètement les objectifs.
Il est à noter que les moyens mis à la disposition par le Ministère de la Justice dépasseront largement le montant prévu dans le DTF, vu le nombre augmenté de bénéficiaires (la contribution Algérienne couvre essentiellement le titre de transport International).

6.2. Efficacité

6.2.1. Taux de réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique

Quelle est la réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique ?

Il n'y a pas d'indicateur dans le cadre logique, mais dans le DTF on mentionne 4 indicateurs possibles :

- Obtention des diplômes
 - Qualité des rapports de stage, mémoires et séminaires
 - Amélioration de la manière de travailler des cadres de la justice et l'intégration des acquis des formations dans la pratique courante
 - Le résultat du questionnaire d'évaluation de la CTB.
- Le premier indicateur ne pose pas de problèmes, le deuxième indicateur pose le problème de la personne à juger la qualité (le SPF Justice Belge et Ministère de Justice Algérien sont les plus adéquats pour ceci).
Le troisième indicateur nécessitera probablement une enquête individuelle.
Le quatrième indicateur pose le problème qu'il est réalisé à la fin de la formation et qu'il y a manque de recul.

Les résultats contribuent-ils à l'objectif spécifique ?

Les résultats contribuent dans leur totalité à l'objectif spécifique, mais l'efficacité est influencée par l'effet individuel au niveau de chaque personne.

L'efficacité du projet peut-elle être améliorée et, si oui, comment ?

Une amélioration de l'efficacité du projet est toujours possible, mais dans le cas précis on a été obligé de tenir compte des possibilités d'encadrement du SPF belge, donc plutôt des stages de 03 semaines maximum, avec une augmentation du nombre de bénéficiaires de ces formations.
L'efficacité pourrait être améliorée » aussi par plus de séminaires internationaux avec des participants de haut niveau.

6.2.2. Autres facteurs ayant une incidence sur l'objectif spécifique

Les facteurs externes influencent-ils l'objectif spécifique ?

L'objectif spécifique n'est pas soumis à des changements intrinsèques.

Y a-t-il des effets secondaires positifs ou négatifs ?

L'effet individuel, avec le degré d'incorporation des acquis dans les tâches quotidiennes et le degré de transmission vers les collègues influence l'acceptation de nouvelles approches et donc de fonctionnement qualitatif des services du Ministère de la Justice Algérienne.

6.2.3. Satisfaction des groupes cibles

Quelle est la nature des groupes cibles ?

Le groupe cible se compose du personnel (magistrats, personnel administratif et personnel technique) du Ministère de la Justice Algérienne, et à travers eux la population Algérienne, qui fait appel aux services du Ministère de la Justice Algérienne.

Les groupes cibles ont-ils accès aux résultats produits ?

Le groupe cible à complètement accès aux résultats produits, d'une part par les séminaires internationaux, d'autre part par la participation aux séminaires nationaux où les bénéficiaires des formations transmettent les acquis à leurs collègues.

Se servent-ils de ces résultats ?

Ceci est difficile à évaluer et nécessitera une enquête individuelle auprès des bénéficiaires des formations et auprès les membres du personnel qui ont assisté aux séminaires nationaux.

Le projet répond-il à leurs problèmes et leurs priorités ?

On peut être affirmatif à ce point, si on assimile les problèmes et priorités des bénéficiaires directs à ceux des différents services du Ministère de la Justice Algérienne.

6.2.4. Autres remarques

La capacité du Ministère Algérien de la Justice à se développer et à s'approprier les changements et les évolutions a notamment été favorisée par les séminaires internationaux et nationaux.

Une multitude de séminaires nationaux a été organisée au niveau des cours et contribue à l'effet multiplicateur souhaité. Il se peut que cet effet soit probablement moins important qu'escompté, et il n'y a pas eu de mesure à cet effet.

Les formations de longue durée étaient utiles, mais probablement plus utiles pour le bénéficiaire direct, que pour le Ministère Algérien. de la Justice à court terme.

La Direction du projet était prévue pour être confiée à :

- un responsable du projet, cadre du Ministère de la Justice
 - en plus la CTB devrait engager une personne pour le suivi du dossier
- Plusieurs remarques sont à formuler à ce niveau :

Le responsable du projet a été nommé par le Ministère de Justice, mais il n'y a jamais eu de note verbale à l'Ambassade de Belgique à ce sujet ;

La CTB a mis en place dès le début une personne pour le suivi du dossier à Bruxelles ;

La CTB a recruté vers septembre 2006 une personne -expert CTB en Belgique, - chargée de suivre le projet. De facto c'est la représentation qui a exercé le rôle de co-responsable, ce qui semble aussi plus logique car plus proche du terrain avec en appui deux personnes à Bruxelles (une personne du service bourses pour la réalisation pratique) et une personne à la représentation;

Le responsable et le co-responsable devraient former ensemble la structure responsable du projet. La responsabilité du responsable et du co-responsable était à déterminer dans le premier CCL. On prévoyait une réunion du CCL chaque 6 mois..

Le DTF prévoyait aussi l'établissement d'un rapport d'exécution chaque semestre et un rapport annuel de suivi-évaluation Ces rapports étant remis en version provisoire avant la réunion du CCL et en version définitive après la réunion.

6.3. Durabilité

Les éléments suivant rentrent en ligne de compte lors de l'évaluation de la durabilité :

6.3.1. Les processus de développement lancés par le projet

Des processus de développement ont-ils été entamés dan un des domaines suivants (politique, culturel, social, économique, technique, organisationnel et au niveau du cadre institutionnel) ?

Le projet lui-même est un appui institutionnel.

Le projet a-t-il été intégré à des institutions locales ?

Le projet est interne au Ministère de la Justice Algérienne, et a un lien très fort avec les réformes engagées par le Ministère de la Justice.

Existe-t-il un plan d'intégration à l'instance partenaire ?

Il n'y a pas de plan, car le projet est depuis le début totalement intégré dans l'instance partenaire.

6.3.2. Responsabilités des partenaires

L'instance partenaire participe t-elle à la mise en oeuvre ?

Le partenaire prépare les dossiers de candidature et les demandes des formations spécifiques et détaillées en échange avec le SPF Justice belge et ceci à travers les services de la CTB. Les séminaires sont organisés par le Ministère de la Justice Algérienne, et SPF Justice Belge y contribue en mettant des conférenciers spécialistes à la disposition.

Prend-elle des mesures pour reprendre le projet ?

Il n'y a pas de problèmes à ce niveau. Si on met en route une pérennité des échanges entre SPF Justice belge et le Ministère de la Justice Algérienne, il pourrait y avoir une continuation d'activités qui contribuent à l'objectif.

Les partenaires respectent-ils leurs engagements ?

Les 3 partenaires dans ce programme : Ministère de la Justice Algérien, SPF Justice Belge et la CTB essayent de respecter leurs engagements. Le point faible dans ceci est la disponibilité de SPF Justice Belge au niveau de l'immersion si on programme trop de stagiaires. Egalement, la transmission tardive des dossiers administratifs et la liste des bénéficiaires de stage par le ministère de la justice algérienne.

6.3.3. Conditions de durabilité

Des moyens sont-ils disponibles pour poursuivre le projet une fois celui-ci clôturé ?

Oui, il n'y a aucun problème, car on prévoit que les déboursments du côté Algérien dépasseront les prévisions dans le DTF, notamment la contribution Algérienne pour un nombre supplémentaire de bénéficiaires des formations et par le financement d'un nombre de séminaires supplémentaires.

Une formation institutionnelle est-elle prévue pour l'instance partenaire ?

Ces formations font partie du projet.

Un renforcement des capacités est-il en cours ?

Oui, ce renforcement a eu lieu tout au long du projet ?

6.3.4. Modalités du projet

Le projet est-il lié à des conditions imposées par le donateur ?

Oui, un financement conjoint, mais en régie de part et d'autre. Une exécution par le mode de la cogestion aurait été possible.

Le principe de l'aide déliée est-il respecté ?

Oui.

Les modalités d'exécution sont-elles favorable à la durabilité ?

Oui, les modalités d'exécution favorisent les échanges et contacts directs entre les deux structures. Ceci encouragera d'avantage l'appropriation.

La modalité d'aide est-elle favorable à la durabilité ?

Oui, elle a favorisé l'exécution à un rythme assurée et comme la durée du projet a été prolongée, l'effet durable est mieux garanti.

La prestation répond à un souci de durabilité en ce sens qu'elle vise à mettre en place une organisation avec :

- une évolution des formations tenant compte des besoins nationaux ;
- une gestion administrative améliorée, notamment la gestion de l'administration Pénitentiaire, la modernisation de la communication et la gestion des statistiques ;
- une spécialisation accrue, qui est un objectif majeur du ministère Algérien de la Justice dans le cadre de sa réforme ;
- une information maîtrisée.

7 MESURES ET RECOMMANDATIONS

7.1. Synthèse des critères d'appréciation

La relevance de la présente prestation de coopération est très satisfaisante en ce sens :

- que celle-ci répond aux priorités nationales de l'Algérie, notamment la réforme de la Justice entamée depuis 1999 ;
- qu'elle répond à la politique belge de développement notamment en ce qui concerne la décentralisation et la capacité des institutions à se développer ;
- que ses objectifs sont toujours pertinents ;

Elle aurait été d'un degré supérieur de satisfaction si les durées des stages initialement prévues aurait été d'environ un mois avec une possibilité d'immersion de minimum une semaine et s'il n'y avait pas eu d'interruption des activités durant environ 1 année.

Suite aux réunions tripartites (CCL) les formations sont organisées en trois volets : une participation à des formations organisées par SPF Justice Belge pour son personnel, une formation spécifique assurée par des spécialistes belges (professeurs d'universités, avocats et fonctionnaires en dehors du département de la Justice, immersion des stagiaires algériens en les confiant à une personne dans le système dépendant de la Justice belge) Les formations mêmes se composent de 3 parties :

- une immersion dans la juridiction, parquet ou autre structure dépendant de SPF Justice Belge, ce qui permet d'appréhender la manière d'approche des collègues Belges sur des sujets similaires, certes dans un environnement différent ;
- un volet de contact extérieur avec les institutions belges corollaires de SPF Justice (Cour Institutionnel, Cour de cassation, Commissions bancaires, Tribunal fiscal, tribunal de la fonction publique)
- un volet de formation spécifique par des séminaires spécifique (organisé par des Universités)
- une participation au volet formation organisé par SPF Justice belge pour son propre personnel.

Ce type de formation complexe répond très bien aux besoins du Ministère de Justice Algérien et tient également compte des capacités réelles d'encadrement de SPF Justice Belge ;

7.1.1. Efficience

Les ressources de la prestation (financière et humaines) sont satisfaisantes en ce sens qu'elles permettent d'atteindre les objectifs.

Il est à noter que les moyens mis à la disposition par le Ministère de la Justice Algérienne dépasseront largement le montant prévu dans le DTF.

La réduction des durées des formations de courte durée explique le solde important par rapport aux nombres de formations réalisées. Cette réduction ne compromet pas la qualité des formations

Les retards enregistrés sont difficilement explicables, mais ne compromettent pas l'atteinte des résultats, qui seront de toute façon pleinement réalisés et même dépassés. Ceci a permis aussi de faire mieux mûrir le projet et de réorienter certaines formations.

7.1.2. Efficacité

Les résultats obtenus jusqu'à maintenant par la prestation, ainsi que les résultats finaux en perspective, contribuent totalement à la réalisation de l'objectif global et de l'objectif spécifique. Leur qualité est très satisfaisante.

7.1.3. Durabilité

La prestation répond à un souci de durabilité en ce sens qu'elle vise à mettre en place une contribution à la réforme du Ministère de la Justice Algérienne avec :

- une gestion administrative améliorée ;
- une certaine spécialisation ;
- une information mieux maîtrisée.

La capacité du Ministère de la Justice Algérienne à se développer et à s'approprier les changements et évolutions a notamment été favorisée par les séminaires internationaux.

7.2. Recommandations

7.2.1. Efficience

L'efficience du projet pourrait toujours être améliorée par la favorisation d'échanges pérennes par un jumelage.

Les ressources de la prestation (financières et humaines) sont satisfaisantes en ce sens qu'elles permettent d'atteindre complètement les objectifs.

Il est à noter que les moyens mis à la disposition par le Ministère de la Justice pourraient dépasser le montant prévu dans le DTF, vu le nombre augmenté de bénéficiaires (la contribution Algérienne couvre essentiellement le titre de transport internationale).

7.2.2. Efficacité

L'efficacité de la gestion du projet pourrait être améliorée par le mode de cogestion. Une continuation de l'activité devrait se dérouler dans un cadre de cogestion et sur une base d'un accord de jumelage entre les deux ministères (belge et algérien).

Les résultats obtenus par la prestation contribuent totalement à la réalisation de l'objectif global et de l'objectif spécifique. Leur qualité est très satisfaisante et permet de poursuivre les opérations.

La capacité du Ministère de Justice Algérien à se développer et à s'approprier les changements et évolutions a notamment été favorisée par les séminaires internationaux et nationaux.

Une multitude de séminaires nationaux ont été organisés au niveau des cours et contribuent à l'effet multiplicateur souhaité. Il se peut que cet effet soit probablement moins important qu'escompté, et il n'y a pas eu de mesure de cet effet.

Les formations de longue durée étaient utiles, mais probablement plus utile pour le bénéficiaire direct, que pour le Ministère de Justice Algérien à court terme.

La Direction du projet était prévue pour être confiée à :

- un responsable du projet, cadre du Ministère de la Justice
- un co-responsable du projet, expert CTB en Belgique

Plusieurs remarques sont à formuler à ce niveau :

- Le responsable du projet a été nommé par le Ministère de Justice, mais il n'y a jamais eu de note verbale à l'Ambassade de Belgique à ce sujet ;
- La CTB a mise en place dès le début une personne pour le suivi du dossier à Bruxelles et une personne à la représentation ;

Le DTF prévoyait l'établissement d'un rapport d'exécution chaque semestre et un rapport annuel de suivi-évaluation. Ces rapports étant remis en version provisoire avant la réunion du CCL et en version définitive après la réunion.

7.2.3. Durabilité

Pour améliorer la durabilité du projet, une poursuite du partenariat bilatéral pour accompagner le Ministère de la Justice Algérien dans sa modernisation est recommandable tout en favorisant les échanges directs entre les deux à travers un éventuel jumelage. Ceci devrait être favorisé par des échanges à haut niveau.

La prestation répond à un souci de durabilité en ce sens qu'elle vise à mettre en place une organisation avec :

- une évolution des formations tenant compte des besoins nationaux ;
- une gestion administrative améliorée, notamment la gestion de l'administration pénitentiaire, la modernisation de la communication et la gestion des statistiques ;
- une spécialisation accrue, qui est un objectif majeur du ministère de Justice Algérien dans le cadre de sa réforme ;
- une information maîtrisée.

7.3. Recommandations

Il est recommandé de poursuivre un partenariat bilatéral pour accompagner le Ministère de la Justice Algérien dans la poursuite de sa politique de réforme. Il y a lieu aussi

- D'identifier les besoins et les thèmes intéressants pour le Ministère de Justice Algérien
- De tenir compte au mieux de ces besoins exprimés durant la préparation du programme
- De privilégier plutôt la formation pratique (immersion)
- Respect des délais de stage par le SPF Justice belge

Le secteur de la Justice est en mutation imposée par la mondialisation (accord d'association avec l'UE, OMC), notamment par :

- La spécialisation des magistrats
- la création de tribunaux administratifs
- la création de pôles judiciaires à compétence élargie
- l'érection de l'Ecole Supérieure de la Magistrature (cycle de formation de 3 ans, introduction de l'enseignement des langues étrangères, de l'informatique, etc..)

Ceci peut créer des besoins différents par rapport à la situation qui prévalait lors de la rédaction du DTF et nécessiter des adaptations au niveau de la formation.

Ces nouvelles tendances ont remodelé le paysage institutionnel, mais également les besoins.

8. NOUVEAU PLANNING 2010

8.1. Commentaires relatifs à la planification

Formation longue durée (DES) : aucune planification pour l'année 2010, ce volet est terminé

ACTIVITES ET DEPENSES EN 2010

Stages courte durée :

22 formations supplémentaire ont été programmées et approuvées lors du CCL de juin 2009.

Les thèmes de formation projetée pour l'année 2010 sont :

- 1 – le crime économique ;
- 2 – la cybercriminalité
- 3 – le droit de l'environnement
- 4 – le Contentieux bancaire
- 5 – le Commerce international

Le coût des 22 formations restantes est estimé à **58.000 €**

Séminaires en Algérie :

L'organisation d'un séminaire dont les thèmes proposés sont :

- l'informatique judiciaire
- la cybercriminalité et la criminalité organisée ;
- l'arbitrage en matière civile et commerciale ;

Suivi et évaluation:

Une réunion du CCL est prévue en Algérie en mai / juin 2010 avec participation de 2 cadres du SPF Justice Belge. Estimée à **2000 €**

Evaluation finale du projet en juin 2010 : estimée à **4.000 €**

Le total des activités prévues en 2010 est estimé à **66.000 €**

8.2. Planning des activités de l'année 2010

Résultats/activités	Janv.	Fév.	mars	Avril	mai	Juin	juil.	août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
R1 : Des magistrats sont formés dans des domaines spécialisés du droit												
1.1	Activités terminées											
R2 : des cadres de la justice sont formés à des techniques modernes du secteur												
2.1	Des cadres de la justice suivent une formation aux techniques d'information intégrale											
2.2	Des magistrats suivent une formation dans divers matières spécialisés											
2.3	Des informaticiens et des greffiers suivent une formation en informatique judiciaire											
2.4	Des cadres de la justice suivent une formation aux techniques de formation des ressources humaines											
2.5	Des greffiers suivent une formation à l'organisation des tribunaux et à la gestion des R.H											
2.6	Des cadres de l'administration pénitentiaire suivent une formation à la gestion pénitentiaire											
2.7	Des informaticiens et des officiers de la DGAPR suivent une formation à l'informatisation des établissements pénitentiaires											
2.8	Des cadres du ministère de la justice suivent une formation à la logistique											
2.9	Des cadres du ministère de la justice participent aux séminaires de 6 jours à l'INM ou au ministère de la justice algérien											
2.10	Les bénéficiaires des stages présentent leur rapport de stage et un mémoire											
Z Coûts globaux d'exécution												
01 Activité de suivi technique et administratif												
1.1	Frais divers liée au suivi, rapportage, organisations des réunions											
1.2	Evaluations final											

8.3. Planning financier 2010

Voir tableau en annexe 10.3

9. CONCLUSIONS

9.1. Activités et Finances

9.1.1. Activités

La relevance de la présente prestation de coopération est très satisfaisante en ce sens :

- que celle-ci répond aux priorités nationales de l'Algérie, notamment la réforme de la Justice entamée depuis 1999 ;
- qu'elle répond à la politique belge de développement notamment en ce qui concerne la décentralisation et la capacité des institutions à se développer ;
- que ses objectifs sont toujours pertinents ;

Elle aurait été d'un degré supérieur de satisfaction si les durées des stages initialement prévues auraient été maintenues.

Les formations mêmes se composent de 3 parties :

- une immersion dans le SPF Belge ce qui permet d'appréhender la manière d'approche des collègues Belges sur des sujets similaires, certes dans un environnement différent ;
- un volet de contact extérieur avec les institutions belges corollaires du SPF (, Commissions bancaires, Tribunal fiscal, tribunal de la fonction publique)
- un volet de formation spécifique par des séminaires spécifique (organisé par des Universités)

Ce type de formation complexe répond très bien aux besoins de la justice Algérienne

9.1.2. Finances

Les moyens financiers sont suffisants, malgré le nombre supérieur de formations plus importants, qui sont réalisées suite à une réduction de la durée des formations.

9.2. Critères de suivi

En mettant en parallèle l'évaluation des critères de suivi (efficacité, efficacité et durabilité) et le système d'évaluation CTB on peut attribuer une note globale « satisfaisant ».

9.3. Avis du CCL

Les recommandations tiennent compte de l'avis du CCL tenue en juin 2009 à Bruxelles.

10. ANNEXES

10.1. Marchés publics

Il n'y a pas eu de marchés publics pour cette prestation.

10.2. Présentation des dépenses 2009 sous FIT

Table content is blank or illegible.

Budget vs Actuals (Year to Month) of ALG0400411

Project Title : **Renforcement de la formation et des connaissances des cadres de la Justice algérienne**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2009

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2008	Expenses 2009	Total	Balance	% Exec
A OBJECTIF SPECIFIQUE : LA FORMATION ET LES			715.598,00	487.851,81	93.951,95	581.803,76	133.792,24	81%
01 Resultat 1: Des magistrats sont formés dans le domaines			294.170,00	293.988,69	167,08	294.155,77	14,23	100%
01 Des magistrats suivent une formation solide dans le		REGIE	99.720,00	99.715,91	0,00	99.715,91	4,09	100%
02 Des magistrats suivent une formation solide dans le		REGIE	70.790,00	70.617,94	167,08	70.785,02	4,98	100%
03 Les magistrats suivent une formation solide dans le		REGIE	123.660,00	123.654,84	0,00	123.654,84	5,16	100%
04 Les magistrats titulaires d'un DES présentent leur rapport		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
05 Les mémoires sont diffusée et exploités dns un fascicule		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
02 Résultat 2: Des cadres de la justice sont formés à des			421.426,00	193.863,12	93.784,87	287.647,99	133.778,01	68%
01 Des cadres de la justice suivent une formation aux		REGIE	19.830,00	1.209,05	0,00	1.209,05	18.620,95	6%
02 Des magistrats suivent une formation dans diverses		REGIE	288.396,00	125.197,23	77.621,11	202.818,34	85.577,66	70%
03 des informaticiens et des greffiers suivent une formation en		REGIE	17.050,00	2.032,18	0,00	2.032,18	15.017,82	12%
04 Des cadres de justice suivent une formation aux technique		REGIE	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0%
05 Des greffiers suivent une formation à l'organisation des		REGIE	7.000,00	0,00	13.501,28	13.501,28	-6.501,28	193%
06 Des cadres de l'administration pénitentiaires suivent uen		REGIE	58.850,00	58.835,84	0,00	58.835,84	14,16	100%
07 Des informaticiens et des officiers de la DGAPR suivent		REGIE	3.500,00	0,00	0,00	0,00	3.500,00	0%
08 Des cadres du Ministère de la justice suivent une formation		REGIE	4.600,00	4.589,92	0,00	4.589,92	10,08	100%
09 Les cadres de Ministère de la justice participent aux		REGIE	12.200,00	1.998,90	2.662,48	4.661,38	7.538,62	38%
10 Les bénéficiaires des stages présentent leur rapport de		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
Z COUTS GLOBAUX D'EXECUTION			23.984,00	3.594,10	6.626,20	10.220,30	13.763,70	43%
01 Activité: suivi tecnique et administratifs			23.984,00	3.594,10	6.626,20	10.220,30	13.763,70	43%
01 Frais divers liée au suivi, rapportage, organisation des		REGIE	12.080,00	2.894,10	6.626,20	9.520,30	2.559,70	79%
		REGIE	739.580,00	491.445,91	100.578,15	592.024,06	147.555,94	80%
		COGEST						
		TOTAL	739.580,00	491.445,91	100.578,15	592.024,06	147.555,94	80%

Budget vs Actuals (Year to Month) of ALG0400411

Project Title : **Renforcement de la formation et des connaissances des cadres de la Justice algérienne**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR**

YTM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

Year to month : 31/12/2009

02 activité: évaluations final (1H/M)

Status	Fin Mode	Amount	Start to 2008	Expenses 2009	Total	Balance	% Exec
	REGIE	11.904,00	700,00	0,00	700,00	11.204,00	6%

REGIE	739.580,00	491.445,91	100.578,15	592.024,06	147.555,94	80%
COGEST						
TOTAL	739.580,00	491.445,91	100.578,15	592.024,06	147.555,94	80%



10.3. Présentation de la planification financière 2010 sous FIT

Table content is blank.

Financial Planning of ALG0400411

Fin Plan Version: 2010Q1
Budget Version: E01
Donor: DGD
Currency: EUR

Prepared on: 20/1/2010
Prepared by: SAMIA
Approved on: 20/1/2010
Approved by: lynda

Amounts in 1000 EUR

Status	Fin Mode Budget	TtY-1	Balance	2010				Total	2011 to end	Est. end Proj. Bal.	Est. % exec.	
				Q1	Q2	Q3	Q4					
A OBJECTIF SPECIFIQUE : LA		715,6	581,8	133,8	38,0	22,0	0,0	0,0	60,0	0,0	73,8	90%
01 Resultat 1: Des magistrats sont		294,2	294,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
01	Des magistrats suivent une REGIE	99,7	99,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
02	Des magistrats suivent une REGIE	70,8	70,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
03	Les magistrats suivent une REGIE	123,7	123,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
04	Les magistrats titulaires d'un REGIE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
05	Les mémoires sont diffusé et REGIE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
02 Résultat 2: Des cadres de la		421,4	287,7	133,8	38,0	22,0	0,0	0,0	60,0	0,0	73,8	82%
01	Des cadres de la justice suivent REGIE	19,8	1,2	18,6	18,0	0,0	0,0	0,0	18,0	0,0	0,6	97%
02	Des magistrats suivent une REGIE	288,4	202,8	85,6	20,0	20,0	0,0	0,0	40,0	0,0	45,6	84%
03	des informaticiens et des REGIE	17,1	2,0	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	12%
04	Des cadres de justice suivent REGIE	10,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0%
05	Des greffiers suivent une REGIE	7,0	13,5	-6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-6,5	193%
06	Des cadres de l'administration REGIE	58,9	58,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
07	Des informaticiens et des REGIE	3,5	0,0	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	0%
08	Des cadres du Ministère de la REGIE	4,6	4,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
09	Les cadres de Ministère de la REGIE	12,2	4,7	7,5	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	5,5	55%
10	Les bénéficiaires des stages REGIE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Z COUTS GLOBAUX D'EXECUTION		24,0	10,2	13,8	0,0	6,0	0,0	0,0	6,0	0,0	7,8	68%
01 Activité: suivi technique et		24,0	10,2	13,8	0,0	6,0	0,0	0,0	6,0	0,0	7,8	68%
01	Frais divers liée au suivi, REGIE	12,1	9,5	2,6	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,6	95%
	REGIE	739,6	592,0	147,6	38,0	28,0	0,0	0,0	66,0	0,0	81,6	89%
	COGEST											
	TOTAL	739,6	592,0	147,6	38,0	28,0	0,0	0,0	66,0	0,0	81,6	89%

Financial Planning of ALG0400411

Fin Plan Version: 2010Q1
Budget Version: E01
Donor: DGD
Currency: EUR

Prepared on: 20/1/2010
Prepared by: SAMIA
Approved on: 20/1/2010
Approved by: lynda

Amounts in 1000 EUR

Status	Fin Mode	Budget	TY-1	Balance	2010				Total	2011 to end	Est. end Proj. Bal.	Est. % exec.
					Q1	Q2	Q3	Q4				
02 activité: évaluations final (1H/M)	REGIE	11,9	0,7	11,2	0,0	4,0	0,0	0,0	4,0	0,0	7,2	39%

REGIE	739,6	592,0	147,6	38,0	28,0	0,0	0,0	66,0	0,0	81,6	89%
COGEST											
TOTAL	739,6	592,0	147,6	38,0	28,0	0,0	0,0	66,0	0,0	81,6	89%

10.4. Liste des abréviations

- SPF : Service Public Fédéral
- CMO : Convention de Mise en Œuvre
- CS : Convention Spécifique
- DTF : Dossier Technique et Financier
- EL : Echange de Lettre
- CTS : Comité Technique de suivi
- CCL : Comité de Concertation Local
- ESM : Ecole Supérieure de magistrats