



**CTB**



# RAPPORT ANNUEL 2011

## PROGRAMME JUSTICE



*De gauche à droite: Atelier organisé par le Projet Centre-Ouest à Mwaro ; Magistrats des Tribunaux de Résidence formés par le CFPJ à Gitega ; Partie de football dans la prison de Ngozi Hommes.*

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

<b>ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>1 FICHES DES PROJETS DU PROGRAMME .....</b>	<b>7</b>
<b>2 RÉSUMÉ .....</b>	<b>9</b>
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION .....	9
2.2 POINTS SAILLANTS .....	9
2.3 RISQUES CLE .....	10
2.4 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS CLE .....	11
<b>3 ANALYSE DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>13</b>
3.1 CONTEXTE .....	13
3.1.1 <i>Evolution du contexte</i> .....	13
3.1.2 <i>Ancrage institutionnel</i> .....	14
3.1.3 <i>Modalités d'exécution</i> .....	15
3.1.4 <i>Dynamique « Harmo »</i> .....	15
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE – BDI0754711 ET BDI0804711 – AIOJ /AJCO– PROJET CENTRAL ET PERIPHERIQUE .....	16
3.2.1 <i>Indicateurs</i> .....	16
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
3.2.3 <i>Risques et hypothèses</i> .....	19
3.2.4 <i>Critères de qualité</i> .....	20
3.2.5 <i>Impact potentiel</i> .....	20
3.2.6 <i>Recommandations</i> .....	20
3.3 RESULTAT 1 – BDI0703511 – AIOJ – PROJET CENTRAL - SNL .....	22
3.3.1 <i>Indicateurs</i> .....	22
3.3.2 <i>Bilan activités</i> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
3.3.4 <i>Risques et hypothèses</i> .....	23
3.3.5 <i>Critères de qualité</i> .....	23
3.3.6 <i>Exécution budgétaire</i> .....	23
3.3.7 <i>Recommandations</i> .....	23
3.4 RESULTAT 2 – BDI0703511 – AIOJ – PROJET CENTRAL - CEDJ.....	24
3.4.1 <i>Indicateurs</i> .....	24
3.4.2 <i>Bilan activités</i> .....	24
3.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	24
3.4.4 <i>Risques et hypothèses</i> .....	25
3.4.5 <i>Critères de qualité</i> .....	25
3.4.6 <i>Exécution budgétaire</i> .....	26
3.4.7 <i>Recommandations</i> .....	26
3.5 RESULTAT 3 – BDI0703511 – AIOJ – PROJET CENTRAL - CFPJ .....	27
3.5.1 <i>Indicateurs</i> .....	27
3.5.2 <i>Bilan activités</i> .....	28
3.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	28
3.5.4 <i>Risques et hypothèses</i> .....	29

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

3.5.5	<i>Critères de qualité</i>	30
3.5.6	<i>Exécution budgétaire</i>	30
3.5.7	<i>Recommandations</i>	30
3.6	<b>RÉSULTAT 4. – BDI0703511 – AIOJ – PROJET CENTRAL – SERVICES CENTRAUX</b>	31
3.6.1	<i>Indicateurs</i>	31
3.6.2	<i>Bilan des activités</i>	34
3.6.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	35
3.6.4	<i>Risques et hypothèses</i>	36
3.6.5	<i>Critères de qualité</i>	37
3.6.6	<i>Exécution budgétaire</i>	37
3.6.7	<i>Recommandations</i>	37
3.7	<b>RÉSULTAT 5. – BDI0703511 – AIOJ – PROJET CENTRAL – COUR SUPREME</b>	38
3.7.1	<i>Indicateurs</i>	38
3.7.2	<i>Bilan des activités</i>	40
3.7.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	40
3.7.4	<i>Risques et hypothèses</i>	41
3.7.5	<i>Critères de qualité</i>	42
3.7.6	<i>Exécution budgétaire</i>	42
3.7.7	<i>Recommandations</i>	42
3.8	<b>RESULTAT 1 – BDI0804711 – AJCO – PROJET PERIPHERIQUE</b>	43
3.8.1	<i>Indicateurs</i>	43
3.8.2	<i>Bilan activités</i>	44
3.8.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	45
3.8.4	<i>Risques et hypothèses</i>	45
3.8.5	<i>Critères de qualité</i>	46
3.8.6	<i>Exécution budgétaire</i>	46
3.8.7	<i>Recommandations</i>	46
3.9	<b>RESULTAT 2 – BDI0804711 – AJCO – PROJET PERIPHERIQUE</b>	48
3.9.1	<i>Indicateurs</i>	48
3.9.2	<i>Bilan activités</i>	48
3.9.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	49
3.9.4	<i>Risques et hypothèses</i>	49
3.9.5	<i>Critères de qualité</i>	50
3.9.6	<i>Exécution budgétaire</i>	50
3.9.7	<i>Recommandations</i>	50
3.10	<b>RESULTAT 3 – BDI0804711 – AJCO – PROJET PERIPHERIQUE</b>	51
3.10.1	<i>Indicateurs</i>	51
3.10.2	<i>Bilan activités</i>	52
3.10.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	52
3.10.4	<i>Risques et hypothèses</i>	52
3.10.5	<i>Critères de qualité</i>	53
3.10.6	<i>Exécution budgétaire</i>	53
3.10.7	<i>Recommandations</i>	53

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

<b>4</b>	<b>THÈMES TRANSVERSAUX .....</b>	<b>54</b>
4.1	GENRE .....	54
4.2	ENVIRONNEMENT .....	55
<b>5</b>	<b>DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL &amp; SUIVI .....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>LEÇONS APPRISES .....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>59</b>
7.1	CADRES LOGIQUES .....	59
7.2	ACTIVITES M&E .....	59
7.3	RAPPORT "BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M)" .....	59
7.4	BENEFICIAIRES .....	59
7.5	PLANIFICATION OPERATIONNELLE Q1-2012 .....	59

## 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
BNUB	Bureau i des Nations Unies au Burundi
BOB	Bulletin Officiel du Burundi
CA	Cour d'Appel
CEDJ	Centre d'Etudes et de Documentation juridique
CFPJ	Centre de Formation Professionnelle de la Justice
CS	Cour Suprême
CSM	Conseil supérieur de la magistrature
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
CSP	Comité de suivi des publications
CTB	Agence belge de développement
CP	Conseillers Provinciaux
CT	Conseillers Techniques aux Magistrats
DFID	Department for International Development (Royaume Uni)
DGAP	Direction générale de l'administration pénitentiaire
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DI	Directeur d'Intervention (dans le projet AIOJ)
DOJ	Direction de l'organisation judiciaire
DTF	Dossier Technique et Financier
EMP	Evaluation à mi-parcours (MTR)
EST	Expertise thématique et sectorielle (Département de la CTB)
GED	Gestion électronique des documents
GT	Groupe thématique
GS-JED	Groupe sectoriel « Justice – Etat de Droit »
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
M&E	Monitoring and Evaluation
MJ	Ministère de la Justice
MTR	Mid-Term Review (EMP)
NRD	Nouvelle Revue de Droit (démarrée sous le projet GTZ)
OMP	Officiers du Ministère Public (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

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

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

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 1 Fiches des projets du programme

Nom Project	Appui Institutionnel et Opérationnel à la Justice au Burundi
Code Projet	BDI0703511
Zone d'intervention	Burundi
Budget	6.555.421€
Personnes clés	
Instance Partenaire	Services centraux, Cour Suprême, CFPJ, CEDJ DGAP
Date Convention de mise en œuvre	06/06/2008
Durée (mois)	48 mois
Groupes cibles	Les institutions du Ministère de la Justice
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 attendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les textes de lois, la jurisprudence et la doctrine sont compilés, diffusés et expliqués</li> <li>• Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées</li> <li>• 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</li> <li>• Les juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice</li> </ul>

Nom Project	Appui à la Justice et au Renforcement de l'Etat de Droit dans la région du Nord du Burundi
Code Projet	BDI0804711
Zone d'intervention	Burundi
Budget	2.000.000€
Personnes clés	
Instance Partenaire	Ministère de la Justice, Cour Suprême, CA de Bujumbura, Institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de Bubanza, Cibitoke, Muramvya, Mwaro
Date Convention de mise en œuvre	05/02/2010
Durée (mois)	36 mois

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

Groupes cibles	Institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de Bubanza, Cibitoke, Muramvya, Mwaro
Objectif Global	Contribuer au renforcement de l'Etat de Droit au Burundi.
Objectif Spécifique	L'accès à une justice équitable, crédible et efficace dans le Centre-Ouest du Burundi (Mwaro, Muramvya, Bubanza et Cibitoke) est amélioré.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les institutions de la chaîne judiciaire fonctionnent de manière plus efficace.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité de la justice rendue est améliorée.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les citoyens sont mieux informés et sont responsabilisés par rapport au système de la justice.</li> </ul>



## 2 Résumé

### 2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Efficienc	Efficacité	Durabilité
<b>OS BDI0703511 et BDI0804711 (Central et Périphérique)</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
<b>BDI0703511 – AIOJ - Central</b>			
Résultat 1	A	B	B
Résultat 2	C	B	C
Résultat 3	C	A	A
Résultat 4	B	B	B
Résultat 5	B	C	C
<b>BDI0804711 – AJCO – Périphérique</b>			
Résultat 1	B	B	C
Résultat 2	B	B	C
Résultat 3	X	X	B

Budget	Dépense 2011	Dépenses totales au 31/12/2011	Solde budget	Tx exécution
<b>BDI0703511 : 6.555.421 €</b>	1.426.790	3.480.984	3.074.436	53%
<b>BDI0804711 : 2.000.000 €</b>	368.015	441.126	1.558.873	22%

### 2.2 Points saillants

- Mise en place de la dynamique Programme mais processus à renforcer davantage (notamment avec arrivée 3<sup>ème</sup> projet) dans ses aspects administratifs et logistiques.
- Formulation d'un nouveau projet débutant en mars 2012 et transfert de trois reliquats « Appui au parlement » « Appui à l'informatisation des relations extérieures » et « Appui à la seconde édition des Codes et Lois » également effectifs en 2012.
- Mise en place des activités transversales de modernisation de la Justice (informatisation, gestion documentaire, planification, organisation).
- Forts risques au niveau de l'infrastructure : question de la faisabilité de construction efficiente et durable au Burundi malgré le set up mis en place par le projet (consultant externe, contrôleur de travaux, backstopping CTB...)
- Bonne dynamique institutionnelle mise en place alors que la situation générale est défavorable à une amélioration au niveau judiciaire.
- Les défis pour 2012: créer les conditions pour un possible changement en aidant à la modernisation des services centraux, améliorant la qualité globale des acteurs (CFPJ), produisant des exemples réutilisables au niveau national d'après les expériences du projet pilote.

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

- La plupart des indicateurs des cadres logiques des DTF des deux projets du programme Justice sont des indicateurs quantitatifs qui évaluent les conséquences des actions des institutions judiciaires envers les justiciables. Et ce alors que le programme appuie les autorités centrales et, au niveau local sur 4 provinces, les institutions judiciaires à être plus effectives sur le plan organisationnel et structurel. Il existe donc un écart entre les activités de changement de comportement réalisées et la mesure de leur mise en œuvre.
- L'expérience quotidienne du « double ancrage » central et périphérique du programme, s'est développée de manière empirique autour de la formalisation de ce processus de changement des comportements.

## 2.3 Risques clé

- Infrastructures :
  - Les procédures du Code des marchés publics burundais sont très lourdes et les institutions de contrôle et de règlement des différends ne vont pas toujours dans le sens de l'intérêt général.
  - Les entreprises de constructions ne sont pas fiables et ne travaillent pas dans les règles de l'art.
- Durabilité :
  - des actions entreprises (pour l'instant beaucoup de facilitations du projet sont essentiellement dues aux bonnes relations entretenues entre les interlocuteurs mais quid des changements qui sont autant de risques de diminution de la dynamique) ;
  - instabilité des ressources humaines (parmi les magistrats)
  - des conditions requises pour ces actions (maintenance du parc informatique, suivi et encadrement des réformes mises en œuvre (classement, archivage, organisation des services) et du fonctionnement du mécanisme hiérarchique et disciplinaire
- Image/réputation :
  - continuité de procès emblématiques non conformes aux standards de procès équitables, de respect de la présomption d'innocence de sorte que les actions spécifiques du programme seraient associées à cet état critique du système judiciaire dans son ensemble – discrédit du milieu judiciaire en général alors qu'isolément des progrès sont effectués – politique des petits pas mais scandales emblématiques
- Financement ;
  - Le Ministère de la Justice est sous-financé. Il représente 1,6% du budget national et il a été diminué en 2011 et 2012. La faible dotation octroyée à ce secteur semble être à la mesure de l'intérêt porté par le gouvernement à la justice.
  - Les bailleurs de fond sont en phase de désengagement. DFID quitte le pays en mars 2012 et l'UE n'a pas prévu d'intervenir dans le secteur dans le cadre du 10<sup>ème</sup> FED.

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 2.4 Leçons apprises et recommandations clé

<b>Leçons apprises</b>
<p><b>Dans le cadre d'appui institutionnel, prévoir une phase d'immersion « inception phase » et adapter le mécanisme de « Monitoring-Evaluation » à l'état du secteur et à sa spécificité</b></p> <p>Pour ce type de projet institutionnel et vu la faiblesse actuelle du secteur au niveau ministériel et judiciaire, nécessité de prévoir dans le cadre d'un programme long terme une phase d'immersion (3-4 ans) où les résultats attendus ne s'évaluent pas en matière quantitative (cadre logique et data chiffrée) mais en termes de processus de changements organisationnels, comportementaux... Le processus de Baseline, de suivi-évaluation doit être adapté à la faiblesse du secteur (de nombreux préalables sont identifiables pour un renforcement de capacités institutionnel, organisationnel et individuel) et doit privilégier la mise en place d'une analyse en termes de processus et d'étapes organisationnelles à atteindre.</p>
<p><b>Promouvoir l'encadrement hiérarchique – « vision top-down »</b></p> <p>Encadrement hiérarchique et disciplinaire au sein de l'institution partenaire comme préalable indispensable pour toute approche durable au niveau de projets pilotes. Nécessité d'intégrer cet aspect dès le début de l'intervention sinon aucune appropriation nationale durable n'est attendue de manière réaliste.</p>
<p><b>La possession de données fiables et pertinentes améliore le dialogue technique</b></p> <p>La définition d'indicateurs sectoriels et ensuite la mise en œuvre d'un système d'information enrichissent le dialogue sectoriel et permettent d'apporter des mesures adaptées et acceptables aux dysfonctionnements.</p>
<p><b>Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire dans les projets d'appuis institutionnels</b></p> <p>Un projet d'appui institutionnel suppose la mobilisation de plusieurs expertises dont sectorielle, planification, financières, infrastructure, informatisation, gestion documentaire. La mise en place d'un pôle de modernisation à un effet très bénéfique sur le programme et l'intérêt qu'il suscite chez les partenaires.</p>
<b>Recommandations</b>
<p><b>Soutenir le refinancement de la Justice</b></p> <p>Plaidoyer au sein du Groupe sectoriel pour mobiliser les ressources des PTF à long terme sur la réforme de la Justice. Travail technique pour appuyer le Ministère à mieux défendre son budget et améliorer le taux d'exécution budgétaire pour préparer le budget 2013. Plaidoyer interne pour que le renforcement de Justice soit considéré comme un facteur à part entière de développement économique (via la création d'un climat d'affaires et d'une sécurité juridique et judiciaire au Burundi - vision utilitaire et instrumentaliste de la Justice)</p>
<p><b>Accélérer l'encadrement hiérarchique</b></p> <p>Accélération renforcement lien vertical, central et hiérarchique envers le projet pilote</p>

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

**Soutenir l'ancrage institutionnel des actions de développement**

Ancrer les réformes dans des dynamiques participatives et institutionnelles pour favoriser son appropriation et le suivi de la mise en œuvre par les autorités hiérarchiques

**Réduire les mutations dans les administrations bénéficiaires**

Plaidoyer (notamment pour le nouveau programme qui démarre en 2012) pour une conditionnalité formation-affectation-temps minimum d'exercice sur site pour stabiliser les ressources humaines

**Renforcement du contrôle des marchés public et du suivi des travaux d'infrastructure**

Continuer le renforcement du contrôle procédure marchés public et suivi de contrats de construction avec intervention de l'expert infrastructure

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3 Analyse de l'intervention

### 3.1 Contexte

#### 3.1.1 Evolution du contexte

C'est un contexte judiciaire difficile et sensible qui a dominé l'année 2011 au Burundi.

Alors que la nomination de Mme Marie Ancilla NTAKABURIMVO fin d'année 2010 à la fonction de Ministre de la Justice et Garde des Sceaux avait suscité dans la profession l'espoir de changements, les revendications de la profession portées par le syndicat SYMABU pour « *plus d'indépendance de la profession* », indépendance passant, selon eux par « *de meilleures conditions de vie et de travail* », se sont heurtées à la difficile réalité économique du pays mais également à un Ministère exsangue dans sa capacité de plaider pour un meilleur service public de la Justice au Burundi<sup>1</sup>.

Un véritable bras de fer s'est instauré dans ce contexte avec l'organisation de grèves très suivies au niveau des provinces et cours d'appel du pays par les magistrats<sup>2</sup>.

Ce mal être de la profession s'est également vu renforcé par une détérioration de l'image de l'institution judiciaire au niveau médiatique et au sein de la population notamment par le sentiment d'un durcissement relatif à l'exercice de la liberté d'expression, de réunion, d'association, par la multiplication des convocations, poursuites intentées par le Ministère Public contre des membres de la société civile, avocats, défenseurs des droits humains.

C'est également la tenue de procès emblématiques tels que le procès dit « Manirumva », le procès du massacre de « Gatumba » qui ont écorné encore un peu plus, dans leur conduite, l'idée de procès équitables au Burundi.

C'est en outre la poursuite croissante d'exécutions extrajudiciaires dans le pays dont les suites judiciaires, si présentes, ont pu être hasardeuses quant à la poursuite des auteurs des faits et un renforcement de l'axe sécuritaire par une lutte intensifiée contre le phénomène de « bandits armés ».

C'est enfin une augmentation drastique, après une année de recul en 2010, de la surpopulation carcérale plongeant prévenus et condamnés dans un système de survie et de véritable mise en danger d'autrui.

Ces mouvements de fond au niveau du milieu judiciaire demeurent externes à l'emprise directe du projet qui pose les jalons d'une rationalisation des services au niveau central et élabore des stratégies de dynamisation et de fonctionnement du système en conformité avec la loi au niveau périphérique. Les dynamiques d'ordres politiques touchant au niveau sécuritaire et non pas seulement judiciaire ne peuvent être totalement prises en compte car il s'agit non pas seulement d'un changement de système mais de mentalités des acteurs concernés.

Ces dynamiques ont joué contre toutes les initiatives de changements positifs qui ont été pourtant lancées au sein du Ministère ou à titre pilote avec l'appui du programme Justice

<sup>1</sup> Comme un indice, notons que la part du budget du Ministère de la Justice est pour deux années successives en baisse par rapport au budget de l'Etat qui lui est en augmentation.

<sup>2</sup> Grèves menées sur le dernier quart de l'année 2011 (du 20 septembre au 04 octobre 2011 et une grève « illimitée » lancée le 19 octobre et qui s'est achevée le 27 novembre 2011).

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

dans certaines institutions judiciaires. Des efforts ont pourtant isolément été effectués et posent, en quelques sortes, les jalons pour un éventuel futur sursaut démocratique.

Ces actions à souligner et à louer sont notamment :

- Des débuts de redynamisation au niveau central des lignes directrices à l'attention des juridictions et services inférieurs (notamment en matière d'organisation judiciaire mais également dans le cadre de la lutte contre les détentions préventives abusives) ;
- Le renforcement des inspections au niveau central envers les services inférieurs ;
- La réflexion et la dynamique existante au niveau ministériel sur la modernisation de la justice (politique sectorielle 2011-2015 adoptée, plan stratégique de la Cour Suprême, renforcement de la politique de rendements)

C'est à ce niveau que le Programme souhaite continuer à impulser, accompagner le changement pour une justice garante du respect des droits des individus. Des innovations législatives sont, dans ce sens, également à noter et à évaluer à l'épreuve des faits notamment la promulgation du nouveau code foncier, la promulgation de la loi créant la Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme<sup>3</sup> et la nomination de ses membres, les premières actions de l'Ombudsman nommé fin 2010 et quelques avancées dans la conceptualisation de mécanismes de justice transitionnelle.

C'est dans ce contexte et face à ces nombreux défis que Mme le Ministre de la Justice a été remplacée par décret le 7 novembre 2011, laissant à son successeur Mr Pascal BARADAGIYE des défis notables à relever.

### 3.1.2 Ancrage institutionnel

Ces changements institutionnels et aléas contextuels ont impacté les actions mises en œuvre par l'intervention. Il est considéré que **l'ancrage institutionnel est relativement approprié**. En effet, le Programme Justice sous sa phase initiale AIOJ a pu poser durant 3 ans les jalons d'une relation de confiance avec les institutions ministérielles centrales. Des signaux encourageants de l'état de ces bonnes relations se sont manifestés en 2011 par l'absence de points de discordance majeurs sur les actions à mener, la création et le renforcement des canaux de concertation sur différents types de dossiers et la formalisation des échanges verticaux et horizontaux au sein du programme et avec ses institutions partenaires. Un des défis de cet ancrage sera la pérennisation des dynamiques créées qui sont encore fort liées à la personnalité et volonté « de construire ensemble » des interlocuteurs.

Ce cadre de dialogue essentiellement technique créé entre le programme Justice et le Ministère est cependant jugé limité dans sa capacité à influencer sur les dynamiques externes énoncées dans le contexte car il s'agit là de questions d'ordre essentiellement politiques à évoquer dans le cadre d'un dialogue entre l'Etat burundais et l'Etat belge.

La responsabilisation des acteurs devra également se poursuivre pour éviter une multiplication des interlocuteurs et donc des risques de décisions non suivies car délégitimées. Au niveau des relations entre le niveau provincial et central, une recherche de plus d'implication des autorités judiciaires centrales sur le local sera nécessaire car il est tentant pour certains acteurs locaux d'atténuer leurs engagements envers le projet pilote en ne se considérant que peu liés à la réussite ou à l'échec du programme. Pour

<sup>3</sup> Loi n°1/04 du 5 janvier 2011

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

l'instant les mécanismes pour une bonne et pleine implication des autorités judiciaires centrales ne sont pas encore trouvés ; les acteurs locaux jouant alors sur ce déficit d'encadrement, d'instructions et de contrôle hiérarchique pour limiter leur investissement dans le projet périphérique.

La question de la coordination du programme Justice avec le milieu sécuritaire se pose également. Les Ministères de tutelles étant différents (Justice, Sécurité Publique), des limites institutionnelles et programmatiques apparaissent pour une bonne coordination et travail sur l'ensemble de la chaîne judiciaire (la police étant à l'entrée de cette chaîne).

La collaboration avec le projet CTB police, dont le ressort géographique d'intervention est loin de correspondre au cadre géographique d'intervention du programme justice (3 communes (niveau local) du programme Police sont incluses dans le ressort provincial du programme Justice – le programme Justice ayant ses groupes cibles directs au niveau provincial et par incidence seulement au niveau communal), est privilégiée à défaut d'un programme Sécurité-Justice qui serait unifié pour plus d'impact dans l'action menée.

### 3.1.3 Modalités d'exécution

Les **modalités d'exécution** semblent **appropriées** à la bonne mise en marche du programme Justice. L'approche programme a véritablement été mise en œuvre courant 2011 et doit être poursuivie en 2012. Des ajustements sont notamment nécessaires au niveau du département finances pour plus de fluidité d'action au vu de la multiplication des activités ainsi qu'au niveau du renforcement de la coordination sous le pôle infrastructures et suivi de contrats. En effet ces domaines sensibles dans le contexte burundais doivent être encore plus intégrés avec une communication en interne optimale pour limiter les risques inhérents à ces domaines.

### 3.1.4 Dynamique « Harmo »

D'autres acteurs interviennent dans le domaine de la Justice. La poursuite du groupe sectoriel justice, sa refonte en fin d'année vont permettre une meilleure coordination, évaluation des besoins et réponses données tant au niveau du dialogue Ministère et instances judiciaires – partenaires techniques et financiers qu'entre ces partenaires eux-mêmes. Le programme a eu en 2011 un rôle d'impulsion de ces mécanismes ; stimulant notamment la résolution de certains dossiers en souffrance tels que la dynamisation des questions des mineurs en conflit avec la loi avec les partenaires (Terre des Hommes, UNICEF, BNUB) et la cellule nationale de protection judiciaire de l'enfant mais également sous les thématiques relatives à la politique pénale, au renforcement du rôle de leader du Centre de Formation Professionnelle de la Justice. Le programme a en outre coordonné de manière très explicite et concrète ses activités sur le terrain notamment sur ses provinces d'intervention avec le CICR, Avocats Sans Frontières. Enfin, à la fin de l'année 2011 les projets CTB Police et Justice se sont rapprochés et envisagent concrètement des actions et stratégies communes d'action sur la chaîne pénale.

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.2 Objectif spécifique – BDI0754711 et BDI0804711 – AIOJ /AJCO– Projet Central et Périphérique

### 3.2.1 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).						
3. Sur le plan périphérique l'accès à une justice équitable, crédible et efficace dans le Centre-Ouest du Burundi (Mwaro, Muramvya, Bubanza et Cibitoke) est amélioré						
Indicateurs	Valeur 'Baseline' 2008	Progrès année 2010	Progrès année 2011	Valeur Cible année N	Valeur Cible Finale	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	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]	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	Renforcement du CFPJ Recyclage du pool de formateur Mise en place d'une formation des AOJ	Renforcement du CFPJ Recyclage du pool de formateur Mise en place d'une formation des AOJ	<b>Mise en place de la formation initiale des magistrats des juridictions supérieures</b>	Baseline dans le cadre de l'étude sur les besoins 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.)	Création d'un site Internet Nombreuses circulaires sur l'amélioration du rendement Commission sur le Code procédure pénale et les TIG	Création d'un site Internet Nombreuses circulaires sur l'amélioration du rendement Commission sur le Code procédure pénale et les TIG	Réunion trimestrielle des chefs de service Circulaire sur les performances Présentation de la politique sectorielle Politique de communication	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]	Pas de Baseline chiffrée					indicateur pas SMART car pas mesurable actuellement
5. Taux de satisfaction des professionnels et	Pas de Baseline chiffrée	Pas calculé en année N car	Pas calculé en année N car			Baseline PETS 2008



DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

des usagers de la justice [DTF]		nécessite une étude spécifique	nécessite une étude spécifique			
6. changements dans les perceptions et conscience accrue des populations (pauvres en particulier) que la justice répond mieux à leurs préoccupations [DTF]		Pas calculé en année N car nécessite une étude spécifique	Pas calculé en année N car nécessite une étude spécifique			Baseline Gutwara Neza 2008
Arrière judiciaire [CSLP]	34.980	50.232	58.475	50.000	<b>58.000</b>	
Taux de remplissage des prisons [CSLP]	245%	234%	268%	235%	<b>235%</b>	
Pourcentage des personnes en détention préventive [CSLP]	65,2%	62,2%	<b>52%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	
Nb de mineur en détention [CSLP]	484	424	<b>389</b>	<b>400</b>	<b>300</b>	
<b>Indicateurs (3 – Centre Ouest)</b>	<b>Valeur 'Baseline' 2011</b>		<b>Progrès année 2011</b>	<b>Valeur Cible année N</b>	<b>Valeur Cible Finale</b>	<b>Commentaires</b>
Augmentation du ratio dossiers rendus sur dossiers enrôlés par juridiction (statistiques Ministère de la Justice)	Indice sur Cibitoke en Q1 2011 : 0,8 donc accumulation de dossiers  Indice sur Mwaro en Q1 2011 : 0,8 donc accumulation de dossiers		Indice sur Cibitoke Q2 2011 : 1,19 donc déstockage Q3 2011 : 0,51 donc de nouveau stockage  Indice sur Mwaro Q2 2011 : 0,87 (stockage) Q3 2011 : 0,85 (stockage)	Supérieur à 1 pour réduction de l'arriéré judiciaire	Supérieur à 1 pour réduction de l'arriéré é judiciaire	Actions du projet sur les dossiers en matière pénale de prévenus détenus et accélération des dossiers – reste un problème notable d'arriéré judiciaire sur les prévenus libres mais actions limitées – phénomène de surpopulation
Augmentation des rendements des Magistrats et membres du parquet dans les juridictions (Statistiques Ministère de la Justice)	Pour TGI Cibitoke, Q1 2011 : 2,3/6  Pour Parquet Cibitoke : Q1 2011 : 6,7/15  Pour TGI Mwaro : Q1 2011 : 6,6/6  Pour parquet Mwaro Q1 2011 : 8,7/15		Pour TGI Cibitoke, Q2 2011 :5,6/6 Q3 2011 : 3/6  Pour Parquet Cibitoke : Q2 2011 :9,8/15 Q3 2011 :13/15  Pour TGI Mwaro : Q2 2011 :6,2/6 Q3 2011 : 6,1/6  Pour Parquet Mwaro Q2 2011 :11,4/15 Q3 2011 : 10,3/15	Progression constante pour atteinte données statutaires (ROI de 6/6 pour les magistrats des TGI et 15/15 pour le Parquet)	6/6 pour les magistrats - 15/15 pour le parquet	Source : tableaux de bords trimestriels statistique – Inspection générale - Ministère de la Justice  L'augmentation ou stagnation est constatée – difficile d'en tirer des conclusions avec ce seul indicateur

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

La plupart des indicateurs des cadres logiques des DTF des deux projets du programme Justice sont des indicateurs quantitatifs qui évaluent les conséquences des actions des

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

institutions judiciaires envers les justiciables. Et ce alors que le programme justice appuie les autorités centrales et, au niveau local sur 4 provinces, les institutions judiciaires à être plus effectives sur le plan organisationnel et structurel. La traduction d'un changement ne pourra se constater que de manière incidente et dans un laps de temps notable sur les justiciables. En effet chaque changement induit comporte plusieurs étapes indispensables à sa réussite :

- la mise en évidence des « mauvaises » pratiques (par rapport à la loi non respectée notamment : situation quasi générale pour les procédures judiciaires au Burundi) ;
- l'information et la sensibilisation des autorités judiciaires et ministérielles sur ces pratiques non conformes à la loi ;
- l'acceptation par l'institution partenaire de l'état de fait présenté et l'ouverture au changement induite ;
- la formulation par le Programme d'outils, de stratégie de mise en conformité des pratiques constatées avec la loi et la réglementation burundaise ;
- le test terrain ou la validation centrale avant test terrain (en fonction de l'importance et des conséquences du changement induit) ;
- la sensibilisation des autorités hiérarchiques judiciaires et/ou ministérielles sur l'indispensable responsabilisation des acteurs après sensibilisation sur la nécessité de changer les pratiques ;
- la mise en place d'outils de suivi et de contrôle des changements induits et la sensibilisation, responsabilisation des acteurs judiciaires encadrant ou ministère à ces contrôles effectifs ;
- la réalisation de ce suivi-contrôle par les instances judiciaires supérieures ou le ministère, la formulation des constats et recommandations ;
- la sanction d'une inertie constatée malgré les consignes, la responsabilisation des acteurs, la mise en place d'un mécanisme de valorisation des acteurs judiciaires qui procèdent à ce changement. C'est à ce stade uniquement qu'arrive le processus de perception du changement par la population...

Ce processus tel que décrit est applicable à l'ensemble des actions du projet et requiert du temps, de la négociation et un plaidoyer important avec le partenaire sur ses priorités d'action : la mesure de la progression doit s'effectuer alors selon ce processus.

Plus particulièrement, 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 d'indicateurs de suivi adaptés.

**Pour le projet Centre Ouest**, les jalons posés en matière d'efficacité judiciaire (appui organisationnel, appui en action autour de la chaîne pénale, appui en équipement) permettent de directement contribuer à atteindre dans cette dimension l'objectif spécifique. Mieux organisées et coordonnées les juridictions et services appuyées sont plus lisibles dans leurs actions et peuvent donc travailler à lever les lourdeurs dues à un

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

manque d'organisation et de dynamisation des services. Ce progrès à ce stade n'est pas quantifiable car il s'agit d'étapes réalisées progressivement dans un processus. Les aspects « justice équitable » et « justice crédible » n'ont pour l'instant pas été suffisamment développés pour en tirer une quelconque conclusion. Ce sera le défi, pour le projet de l'année 2012, année « 2 » du projet.

### 3.2.3 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Absence de volonté politique de réaliser les réformes nécessaires au changement	Elevé	Certaines thématiques peuvent faire l'objet d'une inertie préjudiciable au projet – Dynamiques créées à titre pilote pouvant être « étouffées » au niveau national – impact nul à long terme et à plus grande échelle si aucun volontarisme politique et institutionnel n'est démontré	Elevé	D
Pas d'engagement continu des partenaires au développement	Moyen	Diminution du dialogue politique, champs géographique et d'intervention orphelins et marginalisation du secteur de la Justice	Elevée	C
Instabilité politique, sécuritaire croissante	Faible	Possibles incidences pour les actions terrain en périphérie dans un premier temps	Moyenne	A
Détérioration du contexte budgétaire et persistance de la faiblesse des ressources accordées au secteur justice	Elevée	Budget en baisse, manque de moyen du Ministère pour pérenniser les réformes et réflexe de substitution des partenaires	Elevé	D
Résistance au changement	Elevé	Phénomène généralisé au niveau judiciaire – juridictions peu encadrées – acteurs judiciaires peu appuyés et suivis	Elevé	D
Interférence du pouvoir exécutif	Elevé	Immixtion dans les affaires judiciaires – message biaisé adressé à la population sur le rôle de la Justice	Elevé	D
Mutation excessive des bénéficiaires	Elevé	Déperdition du savoir-faire transmis et des bonnes pratiques du projet hors province biaisant l'évaluation des effets	Elevé	D
Mauvaise construction de la Cour Suprême et TGI Bubanza	Elevé	Constructions non conformes aux standards – détournement de matériaux	Elevé	D
Manque de collaboration et d'implication de la police (Ministère sécurité publique)	Moyen	inertie dans la collaboration et dans la volonté de changement or ce secteur « sécurité » est un partenaire indispensable pour l'amélioration de la chaîne judiciaire	Moyen	B

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.2.4 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	C	L'OS peut sous certains angles être atteint (notamment l'amélioration de l'efficacité) – plus de réserve sur la crédibilité et l'équité qui sont perceptible sur un plus long terme
<b>Efficience</b>	B	Jusqu'à ce jour, les inputs sont généralement disponibles à temps ; les outputs sont globalement livrés à temps même si des améliorations sont possibles
<b>Durabilité</b>	B	Certaines dynamiques ont dépassé le projet et sont maintenant pérenne : le CFPJ, le secrétariat à la coordination, le GS-JED. Concernant les actions périphériques, aucune garantie à ce jour même compte tenu de la jeunesse du projet même si certaines dynamiques intéressantes de reprise d'actions du projet pilote au niveau national se dessinent à ce stade
<b>Pertinence</b>	B	Travail à effectuer sur la mesure des effets qualitatifs, de processus et de changement de comportements institutionnels, organisationnels et individuels – non encore assuré dans le cadre du projet Centre-Ouest

### 3.2.5 Impact potentiel

L'objectif spécifique tel que défini peut contribuer à l'atteinte de l'objectif général (Etat de droit en Burundi), il s'inscrit pleinement dans la politique sectorielle du Burundi réalisée en 2011. L'impact n'est à ce stade pas mesurable. L'on constate néanmoins une diminution de la part de la Justice dans le budget de l'Etat pour la deuxième année consécutive – de plus le climat général judiciaire se durcit à l'égard de la société civile et ne donne à l'échelle globale pas de véritable gage de lutte contre l'impunité pour tous.

### 3.2.6 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Plaidoyer au sein du Groupe sectoriel pour mobiliser les ressources des PTF à long terme sur la réforme de la Justice	Affecte l'objectif spécifique	Groupe Sectoriel	Q2 2012
Accélération renforcement lien vertical, central et hiérarchique envers le projet pilote	Affecte tous les résultats	AT/Delco	Q4 2012
Plaidoyer interne pour que le renforcement de Justice soit considéré comme un facteur à part entière de développement économique (via la création d'un climat d'affaires et d'une sécurité juridique et judiciaire au Burundi (vision utilitaire et instrumentaliste de la Justice)	Affecte directement l'objectif spécifique	AT/Delco/DIC/DI	Q4 2012
Travail technique pour appuyer le Ministère à mieux défendre son budget et améliorer le taux d'exécution budgétaire pour préparer le budget 2013	Affecte tous les résultats	DIC/Delco/AT	Pour fin Q2 2012
Ancrer les réformes dans des dynamiques participatives et institutionnelles pour favoriser	Affecte tous les résultats	DI/Delco/AT	Tout 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

son appropriation et le suivi de la mise en œuvre par les autorités hiérarchiques			
Plaidoyer (notamment pour le nouveau programme qui démarre en 2012) pour une conditionnalité formation-affectation-temps minimum d'exercice sur site pour stabiliser les ressources humaines	Affecte tous les résultats	PO / Delco/ AT	Q3 2012
Continuer le renforcement du contrôle procédure marchés public et suivi de contrats de construction avec intervention de l'expert infrastructure	Affecte tous les résultats	AT/Delco/DIC/DI	Tout 2012
Formaliser les liens de collaboration renforcée avec les partenaires du programme + CTB Police et décentralisation	Affecte tous els résultats	Delco/DIC	Pour fin Q2 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.3 Résultat 1 – BDI0703511 – AIOJ – Projet central - SNL

#### 3.3.1 Indicateurs

Résultat 1: Les lois sont harmonisées et adaptées					
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible finale	Commentaires
Amélioration de la qualité des textes	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Abandon des activités correspondantes
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	Pas de préparation de texte par le SNL	Pas de préparation de texte par le SNL	Pas de préparation de texte par le SNL	Abandon des activités correspondantes
Bonne qualité des études	Pas d'études	Pas d'études	Pas d'études	Pas d'études	Abandon des activités correspondantes
Nombre de concertations organisées	Pas de concertations	2 Concertations	2 concertations		Priorités définies et validées par toutes les parties
Nombre de lois traduites	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Abandon des activités correspondantes
Un lexique maître est élaboré et est accepté comme source unique de référence	Inexistence du glossaire	Glossaire validé	Validation ministérielle du lexique	Publication du lexique	En partenariat avec le résultat 2
Qualité et cohérence des lois traduites	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Pas de Baseline	Abandon des activités correspondantes

#### 3.3.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
Organisation d'étude sur l'adéquation du corpus législatif burundais avec la constitution, les standards internationaux et l'évolution de la société ainsi qu'une priorisation des actes à réviser			X		Retards dus à la lenteur des consultances, au manque de ressources humaines consécutives à la diminution des financements et à des problèmes de mise en page.
Réalisation, en partenariat avec le CEDJ, d'un glossaire juridique bilingue		X			

#### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Lors de la SMCL du 30/09/2010, le résultat A (SNL) du projet AIOJ a été annulé par suite du retrait de DFID. La SMCL a cependant autorisée la tenue de deux activités étant donné leur intérêt stratégique et la complémentarité avec le reste du programme justice. Il s'agissait de :

- L'organisation d'une étude sur l'adéquation du corpus législatif burundais

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

avec la constitution, les standards internationaux et l'évolution de la société ainsi qu'une priorisation des actes à réviser. L'étude a été validée par une assemblée composée de tous les acteurs intervenant dans le processus législatif et a ensuite été présentée dans un atelier sur les missions du SNL.

- La réalisation, en partenariat avec le CEDJ, d'un glossaire juridique bilingue au bénéfice de tous les acteurs du secteur de la justice en ce compris les universités.

Ces deux activités concourent pleinement à la réalisation du mandat du SNL qui porte sur la modernisation du droit, l'harmonisation légistique et la traduction en Kirundi des textes de lois.

La réussite des activités a été rendue possible par le dynamisme de la direction, au sens large, du SNL et son souci de s'approprier les activités et d'en assurer la mise en œuvre opérationnelle.

### 3.3.4 Risques et hypothèses

RAS

### 3.3.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	B	La réalisation du résultat n'est pas totale car toutes les activités n'ont été réalisées mais il est largement couvert.
<b>Efficienc</b>	A	Gestion financière et technique réalisée par le partenaire avec un livrable de qualité et des rapports financier et techniques dans les délais
<b>Durabilité</b>	B	Appropriation de l'activité par le partenaire et diffusé au sein des acteurs étatiques dont le pouvoir législatif. Cependant la mise en œuvre d'une réforme législative dépend d'autres facteurs.
<b>Pertinence</b>	B	L'action applique explicitement la politique nationale au niveau sectoriel et la stratégie belge. Il tend à appliquer les principes en termes d'efficacité de l'aide – et est adapté au groupe cible

### 3.3.6 Exécution budgétaire

105% - Voir rapport « Budget VS Actuals » joint au 31/12/2011

### 3.3.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Publier et diffuser le glossaire juridique	Résultat 1	ATI documentaliste	Q3 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.4 Résultat 2 – BDI0703511 – AIOJ – Projet central - CEDJ

### 3.4.1 Indicateurs

Résultat 2: Les textes de lois, la jurisprudence, la doctrine sont compilés, diffusés et expliqués.						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Un plan d'organisation interne du CEDJ est élaboré	0	Etude & Prévision	Activité engagée et réalisée	Existence d'un plan	Existence d'un plan	
Nombre de personnel du CEDJ formé	0	10	15	Tous	Tous	
Mécanisme d'encadrement en place	0	En cours	Mise en œuvre	Existe	Existe	
Nombre de lois et de décisions judiciaires commentées accessible sur le site web	0	0	0	0	Codes et Lois	Publication des Codes et lois sur le Site du Ministère de la Justice
Régularité de publication du BOB et de la NRD	BOB régulier NRD 0	BOB régulier NRD 0	BOB régulier NRD 0	BOB régulier NRD 2	BOB régulier NRD 4	Retard sur la publication de la jurisprudence
Publication de recueil thématique	0	0	2	0	2	Publication du glossaire et du complément à la seconde édition des Codes et Lois

### 3.4.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
Consultance pour le renforcement de l'organisation interne du CEDJ		x			
Assurer une publication régulière du BOB		x			
Commentaires de la jurisprudence			X		Activité transférée à la Cour Suprême et en cours de réalisation
Formations en logiciel d'édition et rédaction juridique		x			

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Le Résultat B a été abandonné lors de la SMCL du 30 septembre 2010. Seules les activités correspondant au sous-résultat B2 « l'organisation du CEDJ est renforcée » ont été maintenues. Elles ont été clôturées en 2011 et on conduit au renforcement institutionnel, opérationnel et individuel du CEDJ. L'institution a clarifié son mandat et les collaborations à mettre en œuvre avec la CS et le SNL. L'organisation a été revue avec la mise en place d'un comité de suivi des publications (CSP) qui est en charge de définir la stratégie éditoriale du CEDJ. Enfin, le staff administratif et informatique a reçu une formation sur les logiciels d'édition et les pools de juriste une formation en rédaction juridique (indexation, mot-clé, référencement).



DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

Les activités ont amené à une véritable modification des méthodologies de production. Le BOB est maintenant réalisé en framemaker et le CEDJ a édité deux ouvrages thématiques.

La durabilité de l'activité va cependant dépendre de la capacité à réformer la gestion des recettes et d'un leadership dynamique et visionnaire. Il serait également nécessaire de prévoir un accompagnement technique pour s'assurer de la totale appropriation des méthodes de production.

Le 31 mars 2011, la SMCL du projet d'Appui à la seconde édition des Codes et Lois du Burundi a transféré une partie du reliquat budgétaire sur la ligne B\_01\_02 « Mise à jour des Codes et Lois » au projet AIOJ et réintégré le sous-résultat B1 « Les informations relatives aux Codes et lois, à la pratique judiciaire et à la doctrine sont plus facilement disponible ».

Aucune activité n'a à ce jour été mise en œuvre car les formalités administratives du transfert de reliquat n'ont pas été clôturées pendant la période sous examen. Cependant, la stratégie s'écarte de ce qui avait été fait précédemment en se fondant d'avantage sur les synergies avec les autres administrations telles que la CS et le SNL et sur les capacités de production de l'institution.

L'année 2012 sera une période charnière pour le CEDJ qui doit utiliser ses nouvelles capacités de production et développer une attitude proactive sur le marché de l'édition juridique. La réussite de ses défis dépendra très largement du dynamisme de la direction et du CSP mais également d'une clarification avec l'OBR du destinataire des recettes des publications et de leur affectation.

### 3.4.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Résistance à rompre avec l'ancien système de production documentaire	Elevé	Perte des acquis et risque de retour à la case de départ	Elevé	D
Manque de vision et de dynamisme pour créer de nouvelle publication	Elevé	Pas d'amélioration pérenne de la structure	Elevé	D
Prise des recettes par l'OBR et pas d'allocation suffisante pour la publication du BOB	Elevé	Impossibilité d'assurer la production et la diffusion des publications	Elevé	D

### 3.4.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Effacité	B	
Efficiences	C	Retards conséquents sur la publication de la jurisprudence nécessités par une révision de la stratégie et la mise en place de synergies entre la CS et le CEDJ.

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

<b>Durabilité</b>	C	La durabilité économique et technique est sujette à caution et nécessitera d'investir encore sur l'accompagnement technique et de trouver des solutions économiques avec le Ministère des finances
<b>Pertinence</b>	A	L'action applique explicitement la politique nationale au niveau sectoriel et la stratégie belge. Il tend à appliquer les principes en termes d'efficacité de l'aide – et est adapté au groupe cible

### 3.4.6 Exécution budgétaire

99% - Voir rapport « Budget VS Actuals » joint au 31/12/2011

### 3.4.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Encadrer le CSP et la définition de la vision stratégique de la direction par une prolongation de la consultance	3.X.4	ATI documentaliste/ Consultant	Q3 2012
Définir un système pérenne de production de la publication avec le Ministère de la Justice et l'OBR	3.X.4	Delco/RAF	Q2 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.5 Résultat 3 – BDI0703511 – AIOJ – Projet central - CFPJ

### 3.5.1 Indicateurs

Résultat 3: Les connaissances théoriques et pratiques des magistrats et des agents de l'ordre judiciaire sont renforcées						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Nombre de formations	Pas de Baseline	18 sem. Format°144 bénéf.	58 sem. Format° 300 bénéfices.	69 sem. Format° 400 bénéfices.	58 sem. Format° 850 bénéfices.	
Qualité des formations	Pas de Baseline	Dispositif d'évaluation (post/pré-test, canevas) avec résultat positif	Adaptation du dispositif d'évaluation et mises en œuvre des recommandations	Adaptation du dispositif d'évaluation et mises en œuvre des recommandations		Voir les rapports d'évaluation
Qualité des formateurs	Pas de Baseline	Formateurs recrutés transparent par Min Just et certifié en pédagogie	Appui-conseil des formateurs sur terrain et encadrement CFPJ	Appui-conseil des formateurs sur terrain et encadrement CFPJ	Recyclage des formateurs en formation participative	
Qualité des curricula et plan de formation	Pas de Baseline	Plan d'actions des formations validé en groupe thématique	Définition des curricula des AOJ	Curricula des formations initiales et des AOJ	Curricula de formation en justice juvénile	Le curricula formation initiale sera disponible en février 2012
Qualité des manuels	Pas de Baseline	Manuels de Gutwara Neza relu et validé de manière externe	Manuel AOJ rédigés par consultants et validé par comité scientifique	Manuel AOJ rédigés par consultants et validé par comité scientifique	Plus d'exercices pratiques	Evaluation continue par les formateurs
Le plan d'opérationnalisation du CFPJ est adopté par le MJ avant 2011	Inexistant	Existant	Marché consultance RH attribué	Consultance sur le profil des ressources humaines	Définition de la structure RH du CFPJ, des curricula en formation initiale et de programme architecturale	Plan d'implémentation du CFPJ a substitué le plan d'opérationnalisation (il peut être adapté) consultance RH en 2012

### 3.5.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
Réalisation de la base de données				X	Manque de disponibilité des données du Min Just et des partenaires.
Formation des juges des TR		X			
Suivi des formations par appui conseil		X			
Rédaction des modules pour les AOJ			X		Retard du à la collaboration avec le PABG de l'UE
Formation des AOJ			X		Retard du à la collaboration avec le PABG de l'UE
Réunion du groupe thématique			X		Retard du à une réforme des Groupes thématiques
Etude sur la mise en place des curricula d'une formation initiale		X			
Réalisation d'un voyage d'étude	X				
Définition du profil et statut du personnel CFPJ			X		Reporter à 2012
Identification des besoins en construction CFPJ	X				

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

Les activités mises en œuvre par le projet vont dans le sens de l'atteinte du résultat d'autant que le CFPJ est fonctionnel depuis 2010 et que la CTB a été le premier partenaire à inscrire ses formations dans le cadre du centre favorisant une plus grande capitalisation et devenant un agent de coordination entre les PTF (BNUB, TDH, PABG) et l'institution.

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 des juridictions supérieures et de soutenir un recrutement exclusivement basé sur la compétence.

La définition des curricula formations des magistrats supérieurs aura un impact sur l'opérationnalisation du CFPJ et indirectement sur l'efficacité de la justice et la transparence dans le recrutement du personnel.

La formation des magistrats des tribunaux de résidence en complémentarité avec le PABG influence positivement la manière de fonctionner des tribunaux de résidence, la rédaction des jugements, le management des services et l'accessibilité de la justice pour le justiciable. Il est cependant recommandé de mener une étude d'impact de la formation des magistrats des TR dans le courant de l'année 2012 qui se fonderait sur une étude comparative de la jurisprudence, l'observation des audiences et des entretiens avec les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirectes.

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

L'amélioration à long terme des compétences des magistrats passe par une formation initiale basée sur la pratique professionnelle. La définition des curricula est une première étape qui devra être complétée par des actions pédagogiques (modules, formateurs, dispositif d'évaluation), administratives (règlement des études, concours de recrutement) et politiques (ordonnance, nombre de magistrats à recruter). Elles nécessiteront la mobilisation d'expertise et l'implication des autorités burundaises.

Le développement des activités doit avoir comme corolaire un renforcement institutionnel. Les prochaines années seront consacrées à la définition d'une structure institutionnelle administrative et pédagogique et la création d'une infrastructure adaptée aux besoins du CFPJ.

Au cours de la période sous étude, la validation par le CFPJ d'un module sur la justice juvénile et la définition d'une formation au bénéfice des magistrats supérieurs est un résultat inattendu et fera l'objet d'une mise en œuvre en 2012.

### 3.5.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Déplacement des personnes formées	Faible	Retard des formations	Faible	A
Pas d'engagement continu des partenaires au développement	Faible	Blocage des activités de formations	Elevé	B
Manque de collaboration entre les intervenants.	Moyen	Concurrence entre les PTF surtout sur les questions de perdiem et perte d'efficacité et d'impact auprès des bénéficiaires	Moyen	B
Absence de consensus sur les besoins et priorités	Faible	Blocage des formations continues	Elevé	B
Moyens financiers publics insuffisants pour assurer le fonctionnement du CPJF (absence d'évolution du budget du MJ)	Elevée	Impossibilité pour le CFPJ de se développer et de réaliser ses missions	Elevé	D
Réformes politico-administratives (par ex. décentralisation) avec un impact sur la structure et la composition des juridictions et sur les programmes de formation	Faible		Faible	A
Pas de prise en charge des honoraires de formateurs	Moyen	Substitution des partenaires et manque de durabilité	Moyen	B
Pas de volonté politique de réaliser les formations initiales	Moyen	Blocage du développement du centre	Elevé	C

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.5.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	A	Sur ce résultat, le programme justice a largement dépassé les espérances des formulateurs du projet en réalisant des formations ancrées dans une administration personnalisée du Ministère de la Justice. Fort de cette avancée le programme a obtenu le soutien du Ministre pour mettre en œuvre les formations initiales des magistrats et changer les critères de recrutements et les fonder sur la qualité.
<b>Efficiace</b>	C	La mise en œuvre des formations continues et des consultances connaissent des retards sans gravité dus à un manque d'expertise et de ressource au sein du CFPJ.
<b>Durabilité</b>	A	La durabilité est au centre de la réalisation de ce résultat dont tous les outputs font systématiquement l'objet d'appropriation par les membres du CFPJ.
<b>Pertinence</b>	A	L'action applique explicitement la politique nationale au niveau sectoriel et la stratégie belge. Il tend à appliquer les principes en termes d'efficacité de l'aide – et est adapté au groupe cible.

### 3.5.6 Exécution budgétaire

84% - Voir rapport « Budget VS Actuals » joint au 31/12/2011

### 3.5.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Le Ministère de la Justice doit fournir plus de ressources au CFPJ et doit lui donner une plus grande autonomie institutionnelle en nommant un Conseil d'administration.	3.X.3 ; 3.X.4	DELCO	Q3 2012
Le CFPJ et le projet doivent renforcer leur planification en organisant des réunions de coordination avec le staff et en essayant de corriger les retards de mise en œuvre.	3.X.5	DI, DELCO ATN, ATJ	Q1 2012
Favoriser l'appropriation de la consultance sur la définition du curricula formation initiale en invitant les partenaires à participer à la consultance et valider chacune des phases.	3.X.4	ATN, DELCO	Janvier 2012
Participer au groupe thématique et soutenir la coordination des partenaires pour éviter des duplications et favoriser une harmonisation des modalités de partenariat entre les PTF et le Burundi	3.X.4	ATN, DELCO	Janvier 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.6 Résultat 4. – BDI0703511 – AIOJ – Projet central – Services centraux

### 3.6.1 Indicateurs

<b>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</b>						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Augmentation du nombre d'ordinateurs utilisés et mises en réseau des services centraux	42 postes services centraux	42 postes services centraux				
Nombre de cadres ayant une adresse Internet	0	0	Finalisation du site	Finalisation du site	Tous les cadres	
Nombre d'outils informatiques (tableau, base de données, formulaire,...) utilisé quotidiennement par les agents du Ministère	0	0	2	2		Mise en place d'un logiciel de suivi de la détention
Définition d'une politique d'informatisation pour le Ministère de la Justice	0	0	Existante et validée	Existante et validée	Création d'une cellule ICT au sein du Ministère de la Justice	
Accès facilité aux archives consultables du Ministère de la Justice	0	0	Archivage de la DOJ	Archivage de la DOJ	Archivage de la CS et de la CA de Bujumbura mairie et de l'IGJ	
Existence et actualisation d'un système de classement des archives et des documents du Ministère de la Justice	0	0	Plan de classement DOJ	Plan de classement DOJ	Plan de classement CS, CA, IGJ.	
Elaboration de la politique sectorielle 2011-2015 comprenant des outils de gestion budgétaires, de suivi et d'évaluation	Politique sectorielle 2006 - 2011	Feuille de route pour la rédaction de la politique sectorielle	Politique sectorielle 2011 – 2015 sans budget	politique sectorielle 2011-2015 comprenant des outils de gestion budgétaires, de suivi et d'évaluation	Réalisation d'un CDMT	
Existence de stratégie sous-sectorielle	0	Stratégie justice juvénile, chaîne pénale, formation	Plan d'actions pour tous les secteurs	Plan d'actions pour tous les secteurs	Révision des plans d'actions après revue sectorielle	
La DGAP et l'IGJ réalise avec plus d'efficacité les missions	0	Mise en place d'un canevas d'inspection pour l'IGJ	Mise en place d'un canevas d'inspection pour a DGAP	Mise en place d'outils de suivi	Suivi des recommandations issues des inspections dans les juridictions et les prisons	

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

Existence d'un mécanisme de statistiques judiciaires de bonne qualité	<b>Inexistant</b>	Equipement, réorganisation et renforcement d'expertise du service statistique	Conception et installation d'une application informatique et extension des outils de collecte aux tribunaux de résidences).			Le système ne saurait être complet sans les données relatives aux tribunaux de résidence et ceci a été le grand souci qui a marqué le Q4 2011.
Disponibilité d'analyses du fonctionnement réel des juridictions sur base des statistiques et données judiciaires	<b>Inexistant</b>	Sensibilisation et formation des acteurs judiciaires, réalisation de canevas de collecte.	Production des trois (3) premiers tableaux de bord trimestriels	<b>Production des 3 tableaux de bord</b>	production et à la diffusion du premier annuel statistique de la justice Burundaise	Les Tableaux de Bords Trimestriels et les Annuaire Statistiques sont les 2 supports retenus pour les analyses et la publication de données
Adoption de mesures ou directives d'amélioration de l'efficacité et de l'équité du système judiciaire	0	Diffusion d'une circulaire du Ministre de la Justice sur l'efficacité des institutions judiciaires	Diffusion de plusieurs circulaires sur le rendement	Augmentation de circulaire prise sur base objective	Circulaire sur la réaffectation des magistrats sur base d'un tableau	
Pourcentage des prisons couvertes par des rapports détaillés d'inspection de la régularité des détentions	0	100%	70%	100%	1/an	Retard suite à un manque de ressource de la CTB et de la DGAP
Existence avérée (par des rapports internes et externes) de liens entre les juridictions et le Ministère de la Justice	0					Indicateur non probant
Existence et pertinence d'un plan opérationnel de la politique sectorielle	0					Cf. pol. Sect. 2011 – 2015
Existence d'un consensus des acteurs externes au MJ dans l'élaboration des documents de politique sectorielle	<b>Pas de processus participatif</b>	GS-JED	<b>GS-JED-</b>	GS-JED et GT axé sur la politique sectorielle	Tenue régulière du GS-JED et des GT	
Existence et qualité du Budget de la Justice	Existence	Existence mais mauvaise qualité	Existence mais mauvaise qualité	Améliorer les discussions budgétaires	Améliorer la réparation du budget et la défense devant le Ministère des finances	
Acceptation du rôle du secrétariat par tous les acteurs et tenue régulière de réunions de coordination	Pas de secrétariat	Existence et tenu régulière des réunions	Existence et tenu régulière des réunions	Existence et tenu régulière des réunions	Existence et tenu régulière des réunions	
Groupes thématiques fonctionnels	Pas de GT	Existence de GT	Alignement des GT sur la nouvelle pol. Sect.	Réforme des GT	Tenue régulière des GT et des groupes de travail	
Leadership graduel assumé par le	Pas de leadership	Mise en place de plans d'actions	Processus d'adoption de la politique	Processus d'adoption de la politique	Organisation d'une revue sectorielle par le	



DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

Ministère en matière de coordination		consensuels	sectorielle mené par une commission ministérielle	sectorielle mené par une commission ministérielle	Ministère de la Justice	
Partage accru d'information	Pas de partage d'information institutionnalisé	Existence d'un Fond documentaire sectoriel.	Existence d'un Fond documentaire sectoriel.	Existence d'un Fond documentaire sectoriel	Publication sur le Site Internet du Ministère de la Justice du Fond Documentaire sectoriel	
Diminution des chevauchements dans les appuis des Bailleurs de Fonds	Existence de chevauchement	Pas de chevauchement avéré en 2010	Pas de chevauchement avéré en 2011	Pas de chevauchement avéré en 2011	Pas de chevauchement avéré en 2012	
Nombre accru de synergies et collaborations entre les acteurs du secteur	0	4	6	XXX	XXX	
Fonctionnement opérationnel de la Cour Suprême et du Parquet Général de la République dans le nouveau bâtiment	Inexistant	Lancement du concours d'architecture	Contrat avec l'architecte	Contrat avec l'architecte	Construction du bâtiment	
Utilisation pertinente des motos dans les Tribunaux	Inexistant	Motos en cours d'achat	Achat des motos	Achat des motos et permis pour les utilisateurs	Permis pour les utilisateurs et livraison	
Augmentation du nombre d'échanges entre TR, TGI et niveau central	0	Une réunion des chefs de service	2 réunions des chefs de service	Réunions régulières des chefs de service	Réunion trimestrielle des chefs de service	

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.6.2 Bilan des activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroutement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
Formations en informatique cadres et services d'appui du Ministère		X			
Réalisation d'une stratégie d'informatisation		X			
Mise en réseau des bâtiments du Ministère de la Justice			X		ATI en congé maladie
Organisation d'une cellule ICT			X		Retard dû à la recherche d'un financement des RH par le Ministère de la Justice
Elaboration d'un site Internet				X	Gros retard pris par le consultant mais activité en phase de finalisation
Achat d'étagères, de boîte de classement et d'intercalaire pour l'archivage du Ministère de la Justice	X				
Archivage et plan de classement pour la DOJ	X				
Formation sur la planification stratégique au bénéfice des hauts cadres du Ministère de la Justice	X				
Elaboration de la politique sectorielle 2010 -2015			X		Léger retard dû à plusieurs relecture
Mise en place d'une politique pénale			X		Retard dû à la difficulté de trouver une ressource. La consultance à commencé début du mois de janvier
Soutien à l'inspection des juridictions par l'IGJ		X			
Inspection des prisons par la DGAP		X			
Suite de la Consultance et installation d'un système de statistiques judiciaire au sein du Ministère de la Justice		x			
Installation d'une application de traitement informatique des données sur les statistiques judiciaires au sein du service statistique		X			
Mission de suivi de la collecte de données au sein des juridictions et instauration des mesures d'auto corrections des erreurs.		x			
Extension du système de statistiques judiciaires aux juridictions inférieures		x			
Production et diffusion des trois premiers tableaux de bord trimestriels sur les activités des juridictions supérieures.		x			
La création d'un Comité de rédaction de l'Annuaire des Statistiques Judiciaires au niveau ministériel et dont le service statistique assure le secrétariat.		x			
Tenue du groupe sectoriel et des groupes thématiques sur base régulière		X			
Mise en place des points focaux			X		Points focaux difficiles à activer et impliquer sur des actions concrètes
Soutien aux réunions entre les chefs de service		X			
Construction de la Cour Suprême				X	Retard suite à la longueur des procédures
Achat de 50 motos pour les tribunaux de résidence			X		Retard sur l'octroi des permis

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Globalement, le constat sur ce résultat était assez mitigé lors des deux premières années du projet. Si certaines activités étaient clairement définies dans le DTF et avait fait l'objet d'une mise en œuvre cohérente au service d'une vision partagée par tous, d'autres plus floues étaient 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. La mise en œuvre de ces activités a permis de restaurer une logique d'intervention permettant l'atteinte du résultat.

Concrètement, les résultats obtenus sont les suivants :

- **L'informatisation** du Ministère de la Justice a fait l'objet d'une planification stratégique. La CTB a décidé de soutenir la création d'une cellule ICT, le recrutement et la formation de son personnel et la fourniture en équipement. Avec la cellule, il sera procédé à la mise en réseau de tous les bâtiments du Ministère de la Justice.
- **L'élaboration de la politique sectorielle** avec une commission du Ministère et de la politique pénale a permis une réelle appropriation renforcée par la tenue de réunion de service afin de communiquer la planification du Ministère de la Justice. La définition d'une politique pénale procède de la même logique et sera réalisée avec un consultant international et un Comité de pilotage nommé par ordonnance.
- **La gestion documentaire** a été lancée au sein des services centraux, à titre pilote, à la Direction de l'organisation judiciaire. En 2012, l'expérience sera étendue à d'autres services du Ministère de la Justice.
- **La coordination** 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 réalisation de la politique sectorielle, 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 aux inspections** de la DGAP et de l'IGJ a été complété par des outils de récolte, d'analyse et de suivi. Les inspections doivent maintenant se fonder sur les données existantes et s'assurer du suivi des circulaires des autorités hiérarchiques.

L'ensemble des activités réalisées ont systématiquement un ancrage institutionnel au sein du Ministère de la Justice. Cet effort de durabilité des actions fera l'objet d'une attention encore plus grande en 2012.

Il n'en demeure pas moins des points sensibles qui sont de nature à entamer l'efficacité, l'efficacités et la durabilité des activités.

- Le Ministère de la Justice doit nécessairement investir dans les structures mises en place et s'assurer qu'il y ait un suivi à l'assistance technique. Une attention particulière devrait être portée sur le service statistique et la cellule ICT.
- Les marchés de travaux sont confrontés à plusieurs défis quant à la passation des marchés publics, le contrôle des travaux et l'exécution des travaux.

- La fourniture de motos pose plusieurs problèmes en terme d'efficacité (utilisation à des fin de service) de durabilité (carburant, assurance, maintenance) et de sécurité (utilisateur sans permis). Le projet a essayé de limiter les risques par la prise de plusieurs mesures (assurance, premier entretien compris dans le contrat, appui à l'obtention de permis, activation des comités locaux de justice) mais les risques restent très élevés.

### 3.6.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Résistance au changement	Moyen	Risque de lenteurs mettant en cause l'efficacité et le respect des délais d'exécution du projet	Moyen	B
Manque de conscience professionnelle	Moyen	Risque de lenteurs mettant en cause l'efficacité et le respect des délais d'exécution du projet	Moyen	B
Absence de sens du service public au bénéfice des justiciables	Moyen	Risque de lenteurs mettant en cause l'efficacité et le respect des délais d'exécution du projet	Moyen	B
Retard de la réforme des finances publiques et persistance des contraintes budgétaires (le Ministère des finance ne fournit pas les informations nécessaires)	Elevé	Financement inadéquat du secteur de la Justice	Elevé	D
Incapacité des bailleurs et des autres partenaires à informer le Ministère des financements disponibles de manière prévisible et précise	Moyen	Difficulté de planification au sein du Ministère de la Justice	Moyen	B
Manque de leadership de la part du Ministère de la justice	Faible		Faible	A
Certains bailleurs ne mettent pas en pratique les principes de la Déclaration de Paris	Moyen	Duplication des activités et faiblesse du discours politique des partenaires	Moyen	A
Les partenaires de la société civile ne se sentent pas partie prenante dans le processus ou ne sont pas suffisamment impliqués	Moyen	Pas de participation institutionnelle des partenaires de la société civile	Moyen	B
Les motos des TR sont mobilisées pour des besoins privés	Elevé	Pas de maintenance et pas d'amélioration des exécutions dans les TR	Elevé	D
Absence de terrain ou de titre légal	Faible		Faible	A

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.6.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	<b>B</b>	Les activités concourent à l'atteinte du résultat et les effets négatifs ont été atténués.
<b>Efficienc</b>	<b>B</b>	Les activités sont gérées dans les délais avec certains retards dus aux consultances ou au manque de ressources d'encadrement mais sans affecter l'atteinte des résultats.
<b>Durabilité</b>	<b>B</b>	L'ensemble des activités sont menées dans une perspective de durabilité et ont un ancrage institutionnel. Un seul bémol, la fourniture de motos aux tribunaux de résidence.
<b>Pertinence</b>	<b>B</b>	L'action applique explicitement la politique nationale au niveau sectoriel et la stratégie belge. Il tend à appliquer les principes en termes d'efficacité de l'aide – et est adapté au groupe cible

### 3.6.6 Exécution budgétaire

30% - Voir rapport « Budget VS Actuals » joint au 31/12/2011

### 3.6.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Implication du Ministère de la Justice dans les procédures de marché public pour la construction de la Cour Suprême	Programme	Min Just	2012
Recrutement par le Ministère de la Justice d'adjoints statistiques au risque de ne pas pérenniser le système d'information et de suivi à la fin du projet.	Programme	Min Just	Q2 2012
Rédaction d'une ordonnance sur la gestion du charroi et suivi par le Ministère de la Justice sur l'utilisation des motos	Programme	Min Just	Q2 2012
Mobilisation des PTF et du Ministère lors de la prochaine négociation du budget pour améliorer la préparation et renforcer les capacités de négociation devant le Ministère des finances	Programme	PTF, Min Just	Q3 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.7 Résultat 5. – BDI0703511 – AIOJ – Projet central – Cour Suprême

### 3.7.1 Indicateurs

Résultat 1: Les juridictions sont mieux organisées pour contribuer à l'efficacité et l'équité de la justice						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Existence d'un plan de travail	0	Etudes et réunions de planification	Le plan existe	Existence d'un plan	Existence d'un plan	
Existence d'un plan de rationalisation de la gestion du passif et des en-cours	0	Mise en place du système des itinérances	Augmentation du taux de rendement	6 dossiers / magistrats / mois	Proportion d'un avant projet de loi portant sur l'organisation de la CS et intégrant un filtre des demandes	
Nombre de dossiers en cours et diminution par rapport au début du projet	4584	5982	6250	Diminution et Maîtrise de l'arriéré	Diminution et Maîtrise de l'arriéré	Il ya une augmentation du rendement mais surtout une augmentation de l'offre
Qualité des arrêts rendus par la CS	0	Collecte et tri des arrêts de principe	Les arrêts ont été commentés et validés	Publication de la revue de jurisprudence	Parution de la revue et amélioration des arrêts	Faute de Baseline la qualité ne pourra être appréciée
Nombre d'arrêts rendus par la CS	<b>589</b>	<b>1297</b>	<b>1362</b>	6 dossiers jugés/mois	Le taux de rendement devient conforme au ROI	Le rendement est problématique ; les raisons sont liées au manque de motivation des juges et de moyens suffisants.
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	0	0	Au moins 1 arrêt/trimestre	<b>Au moins 1 arrêt/trimestre</b>	La parution prochaine de la revue pour aider à suivre la question
Nombre d'ateliers de réflexion et de débats initiés par la CS sur des questions fondamentales de la justice	<b>0</b>	1 réunion de sensibilisation	3 réunions avec les chefs de juridictions	Au moins 1 atelier par trimestre	<b>4/an</b>	L'adoption du cadre stratégique 2011-2015 permettra l'atteinte de l'indicateur
Fréquence de la participation de la CS aux débats de : politique judiciaire, budget et allocations budgétaires, planification sectorielle, formation des magistrats, déontologie	<b>0</b>	Participation marginale : la Cour Suprême est rarement à l'origine de ces réunions	Participation plus accrue de la CS dans la coordination et la planification	Participation dans la coordination, la planification et les questions budgétaires discussions	Implication du Bureau de la CS dans les questions stratégiques et budgétaires	La planification stratégique en cours d'adoption aidera à rationaliser l'action de la CS dans ce domaine

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

et évolution du droit.						
Nombre de descentes sur le terrain	0	9 semaines d'itinérance	7 semaines d'itinérance 2 missions d'encadrement 1 session de causerie judiciaire	Au moins 1 descente sur terrain tous les mois	Au moins 1 descente par mois	<b>Cf. plan stratégique</b>
Degré d'amélioration des jugements	0	Non mesurable faute de Baseline	-	-	-	Parution du premier numéro de revue au Q1/2012 et aider à mesurer
Taux de satisfaction des professionnels et des usagers de la justice	Baseline : statistiques du Bureau d'accueil, itinérances, missions d'inspection et d'encadrement	Prédominance de l'insatisfaction : (environs 60%)	Insatisfaction prédomine malgré les mesures prises (circulaires, rencontres entre chefs de juridictions, inspections)		Satisfaction majoritaire des professionnels et des usagers	Effectuer un sondage.
Modalités de communication mises en place et fréquence de leur utilisation	Inexistant	Inexistant	Participation à la conférence des présidents de CS de l'EAC	Participation à la conférence des présidents de CS de l'EAC	Organisation de la conférence des présidents à l'EAC	Non mesurable faute d'outil

### 3.7.2 Bilan des activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroutement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1 Mise en place d'un bureau d'accueil des justiciables		X			
2 Encadrement, inspection des juridictions & rendement des juges			X		Irrégularité de l'activité et efficacité moindre par rapport aux attentes
3 Gestion du passif et l'en-cours (l'arriéré judiciaire CS)		X			
4. Collecte et commentaire de la jurisprudence (CS)		X			
5. Organisation des causeries judiciaires			X		Une seule a eu lieu alors qu'il en fallait au moins 3
6. Plan d'étude des besoins en matière d'archivage et de documentation		X			
7. Programme de formation du personnel en archivage			X		Annulé en attendant l'arrivée d'un archiviste
8. Participation du président de la CS à la conférence des présidents de s CS de l'EAC				X	L'activité connaît un retard de mise en œuvre suite à des difficultés d'agenda avec les autres participants
9. Plan d'organisation du travail (cadre stratégique)	X				
10. fourniture d'équipements matériels aux greffes (CS)		X			
11. Réalisation de recueil de jurisprudence & de doctrine		X			
12. Evaluation des résultats et de l'impact du bureau d'accueil		X			
13. Formation en informatique		X			
14. Formation en anglais		X			
15 Fonctionnement du Bureau exécutif de la Cour Suprême		X			
16 Atelier sur l'EAC et le droit communautaire		X			

### 3.7.3 Analyse des progrès réalisés

Le lien entre activité et résultat au niveau de la Cellule Cour Suprême semble assez clairement établi : pour parvenir à l'efficacité et à l'équité de la justice, la Cour Suprême met petit à petit en place un système d'encadrement et de contrôle hiérarchique interne qui permet de suivre l'action des juridictions inférieures et de promouvoir l'interprétation et l'application correctes de la loi.

Les causeries judiciaires constituent un autre moyen de mettre tous les magistrats ensemble et d'échanger sur les méthodes de travail, de les harmoniser et de s'enquérir des difficultés vécues. Les causeries judiciaires constituent aussi le meilleur moyen de sensibiliser autour des actions de soutien et de collaboration entre la justice et l'administration locale dans le partage et l'utilisation efficiente des moyens à la disposition de la province ou des communes : partage du charroi automobile et du carburant au cours des descentes et des itinéraires pour l'exécution des jugements ou pour le traitement rapide de l'arriéré judiciaire.

La mise en place d'un Bureau d'accueil qui fonctionne offre la possibilité d'accueillir et d'informer les justiciables, d'effectuer un filtrage des dossiers et de réduire le nombre de demandes et de recours en cassation.



DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

En revanche les activités mises en œuvre n'ont pas permis une diminution de l'arriéré judiciaire car elles n'ont d'influence que sur un des deux paramètres : l'offre de justice. Il est patent qu'il y a depuis le début du projet une augmentation du nombre de décisions judiciaires stimulé par le bureau d'accueil, les itinérances, l'assistance technique et l'encadrement des magistrats. Cependant l'augmentation de la demande de justice devant la Cour Suprême est largement supérieure créant une augmentation du nombre de dossiers pendants. Il faudrait, pour avoir un changement de tendance, augmenter le nombre de magistrats, favoriser l'informatisation et prévoir une modification législative de nature à filtrer les demandes.

Il n'en reste pas moins que la Cour Suprême ne peut jouer son rôle de première juridiction de la République car elle manque d'indépendance (budget, nomination), de visibilité – le pouvoir judiciaire est marginalisé – et de capacité – les magistrats sont peu formés et ont peu d'expérience.

### 3.7.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
« Turn-over » à la tête de l'institution et parmi les collaborateurs directs du programme	Moyen	Risque de lenteurs mettant en cause l'efficacité et le respect des délais d'exécution du projet	Moyen	B
Le manque d'indépendance et d'autonomie de l'institution	Elevé	dépendance très forte du pouvoir exécutif moins au courant que les acteurs directs des priorités du secteur.	Elevé	D
Persistance du nombre insuffisant d'effectifs ou du manque de compétences appropriées	Elevé	Manque de professionnalisme et mauvaise compréhension de la mission de la CS	Elevé	D
La pratique des doléances personnelles persiste	Moyen	Paralysie de la juridiction	Moyen	D
Moyens financiers insuffisants (le budget de la Cour n'est pas adapté)	Moyen	Manque d'ambition dans la mise en œuvre de réforme	Moyen	B
Réticence de l'exécutif à prendre les mesures qui pourraient accélérer l'apurement des dossiers et réduire la propension au pourvoi en cassation nécessaire	Faible		Faible	A
L'attention de la Cour et des magistrats est mobilisée par des cas hautement politiques ou par l'instauration des mécanismes de justice transitionnelle	Faible		Faible	A

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.7.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	<b>C</b>	Les activités mises en œuvre ne concourent pas à la réalisation complète de l'objectif. La stratégie utilisée pour réduire l'arriéré judiciaire n'a pas été idoine car elle ne s'est concentrée que sur un paramètre. Il est nécessaire de prévoir une réforme législative.
<b>Effizienz</b>	<b>B</b>	Les activités sont menées à temps et à heure.
<b>Durabilité</b>	<b>C</b>	Plusieurs activités mises en œuvre risquent de ne pas continuer car elles n'ont pas été suffisamment ancrées institutionnellement et le fait qu'il n'y a pas de motivation des magistrats. Il s'agit de l'archivage, de la jurisprudence, etc.
<b>Pertinence</b>	<b>B</b>	L'action applique explicitement la politique nationale au niveau sectoriel et la stratégie belge. Il tend à appliquer les principes en termes d'efficacité de l'aide – et est adapté au groupe cible

### 3.7.6 Exécution budgétaire

85% - Voir rapport « Budget VS Actuals » joint au 31/12/2011

### 3.7.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
<b>Action du bureau d'accueil</b> : une circulaire transférant l'activité d'accueil et d'orientation des justiciables à la responsabilité des juridictions inférieures avec obligations de résultat.		CS	Q1 2012
<b>Itinérance</b> : Une étude est réalisée sur l'impact des itinérances sur l'arriéré judiciaire.	Programme	ATI CO	Q3 2012
<b>Arriéré judiciaire</b> : Un avant-projet de loi sur la réforme de l'organisation de la Cour Suprême est réalisé.		ATI CS	Q2 2012
<b>Arriéré judiciaire</b> : la CS organise mieux ses itinérances et les rend plus efficaces en abandonnant le fond pour juger du droit et du respect de la légalité.	CS	CS, PGR, Ministère de la justice	Q2 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.8 Résultat 1 – BDI0804711 – AJCO – Projet périphérique

### 3.8.1 Indicateurs

Résultat 1: Les institutions de la chaine judiciaire fonctionnent de manière plus efficace					
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible finale	Commentaires
<b>Diminution de la durée de la procédure pénale dans les provinces d'intervention (de la PJ au jugement TGI)</b>	TGI Cibitoke : durée totale procédure pénale : 31 mois (pour les dossiers clôturés en 2010)  TGI Mwaro : Durée totale procédure pénale : 23,5 mois (pour les dossiers clôturés en 2010)	Pas évaluable sur une année (temps trop court pour évaluation effets action sur une procédure longue)	<b>Pas évaluable sur une année d'action – évaluables en 2012 pour les dossiers clôturés en 2011 – étude célérité</b>	<b>Diminution durée procédure pénale constatée dans les TGI d'intervention</b>	Source : enquête célérité de la Justice– Inspection générale – Septembre 2011 - Ministère de la Justice
<b>Pour les provinces sans établissement pénitentiaire : augmentation du nombre d'audiences au fond en matière pénale pour les prévenus détenus</b>	Pas d'audience itinérante depuis août 2010 organisée pour Mwaro – backlog important de dossiers et de prévenus détenus en souffrance voir base de donnée projet  Pas d'itinérance depuis en décembre 2009 - backlog important de dossiers et de prévenus détenus en souffrance voir base de donnée projet	Tenue mensuelle des audiences itinérantes au fond (TGI Mwaro et Cibitoke) pour les prévenus détenus avec taux de remise de 30% dans les deux provinces (voir base de données projet) – « déstockage dossiers accumulés pour ce groupe cible »	Tenue mensuelle des audiences itinérantes au fond pour les prévenus détenus	<b>Tenue mensuelle (minimum) des audiences itinérantes au fond pour les dossiers de prévenus détenus avec réduction du taux de remise des dossiers</b>	Cet indicateur est à mettre en lumière avec les données du projet relatives aux prononcés des jugements (pourcentage d'acquittement, de condamnation donnant lieu à libérations pour peines purgées ou condamnation et incarcération) pour une analyse plus fine de la dynamique créée
<b>Les acteurs de la chaine pénale se rencontrent régulièrement pour suivre et coordonner les dossiers en matière pénale</b>	Absence de coordination structurée, régulière et suivie entre police/parquet/TGI/Prison	A Mwaro et à Cibitoke, création d'un cadre de rencontre entre ces acteurs se réunissant régulièrement pour traiter du suivi des dossiers de la chaine pénale	Création d'un cadre de coordination horizontale sur Mwaro et Cibitoke	<b>Les acteurs judiciaires de la province organisent d'eux-mêmes leurs réunions de coordination autour de la chaine pénale au niveau provincial</b>	Association en tant que de besoins de l'administration mais seulement pour clarifier les cadres de collaboration – sinon groupe de coordination technique pour un bon suivi des dossiers et application du code de procédure pénale

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

### 3.8.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
<b>1. Opérationnaliser la gestion interne des institutions</b>					
Appui à l'équipement et à l'archivage des juridictions de Cibitoke et Mwaro		X			
Elaboration et impression de 1080 dossiers judiciaires et administratifs pour le parquet, TGI et prisons mineurs de couleur différenciée			X		Action impulsée à temps mais retard nécessaire pour favoriser la participation de tous les acteurs (PTF, cellule ministérielle)
Informatisation des institutions judiciaires et des prisons de Cibitoke et de Mwaro			X		Retard de livraison par le fournisseur - congés maladie ATI informatique
Appui conseil en planification, réalisation d'outils et d'une note méthodologique dans les provinces de Mwaro et Cibitoke		X			
Construction d'une extension du tribunal de Bubanza			X		Retards suite à des erreurs de construction de l'entrepreneur
Réhabilitation du tribunal de Murumvya			X		Retards pris par l'identification d'une stratégie commune et avis divergents experts
Appui en mobilier aux juridictions de Cibitoke et de Mwaro (Palais de Justice)		X			
Appuis méthodologiques et logistiques à la réalisation tous les mois par les parquets d' <b>inspections des cachots communaux</b> au stade de la garde à vue, appuis mensuels des juridictions <b>aux itinérances pénales</b> dans les provinces « sans prison » pour les prévenus détenus, <b>appuis en significations des jugements</b>		X			
Appui en gestion du processus chaîne pénale (physique et informatique)		X			Travail sur l'élaboration d'un outil informatique de gestion de la chaîne pénale – appui aussi au suivi physique de la chaîne pour les parquets en cours
<b>Appuis avec le CICR urgences sanitaires (Mwaro)</b>		X			
Appui des services juridiques des prisons et des parquets pour dynamiser le processus de demandes de <b>libérations conditionnelles</b> (Mwaro)		X			
<b>2. Renforcer le fonctionnement horizontal</b>					
Création d'un « groupe technique chaîne pénale » au niveau de chacune des deux provinces d'intervention (TGI, parquet, police et prison sont représentés + acteurs externes (CICR, ASF) – coordination mensuelle		X			
<b>3. Renforcer le fonctionnement vertical</b>					
Mise en place d'un système de points focaux (Cour Suprême, Parquet Général près la Cour Suprême, Cour d'Appel de Bujumbura, Parquet Général près la Cour d'Appel) - établissement de termes de références - équipement pour faciliter le lien vertical				X	Manque d'implication des points focaux et difficulté d'aboutir à un investissement concret de la hiérarchie judiciaire

### 3.8.3 Analyse des progrès réalisés

En cette année 1 du projet qui vient de s'écouler, les premières actions initiées sont prometteuses pour concourir directement à renforcer l'efficacité judiciaire, résultat attendu 1 dans les zones appuyées. Quelques changements de pratiques professionnelles sont déjà perceptibles (planification, actions des TGI sur le terrain, début de coordination des acteurs) mais il est important de rappeler que toutes les initiatives de dynamisation du projet périphérique nécessitent un investissement encore plus important d'une part des acteurs judiciaires bénéficiaires mais également et surtout de la hiérarchie judiciaire et ministérielle. En effet, sur certains dossiers le projet a déjà attiré l'attention des autorités supérieures sur l'atteinte de ses limites « techniques » et le fait que des arbitrages institutionnels, politiques, positionnements devaient prendre le relai pour que les dynamiques soient suivies, pérennisées et non considérées comme extérieures aux missions des acteurs judiciaires. C'est le cas notamment dans l'appui à la planification effectué et du problème de la transparence de la planification posée par certains acteurs judiciaires qui s'y opposent, c'est le cas également de l'absence de volonté des procureurs des provinces pour l'instant de s'investir davantage dans le pilotage des groupes techniques provinciaux laissant aux conseillers provinciaux du projet tout le travail. C'est pourquoi régulièrement dans le processus de circulation de l'information TOP-DOWN / DOWN-TOP du Programme Justice que le projet élabore notes de constats, informations de la hiérarchie sur les réalisations pour que tous soient conscients qui si le niveau supérieur ne contrôle pas, ne s'investit pas le renforcement opéré ne sera pas pérenne et donc les résultats pour les justiciables in fine ne seront pas atteints.

### 3.8.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire l'incidence potentielle	Score	
Changement personnel judiciaire (magistrats et chefs de juridiction)	Elevée	Déperdition savoir-faire transmis au-delà des zones géographiques du projet pilote	Elevé	D
Inertie acteurs judiciaires face au changement	Elevée	Certaines désorganisations semblent exister de manière non intentionnelle (faute de contrôle, management) mais certaines situations peuvent favoriser des comportements hors la loi (corruption) d'où une possible résistance	Moyen	C
Absence d'intérêt et d'actions concrètes de soutien des activités pilotés par le niveau central (pas de mise en place de contrôle et soutien hiérarchique)	Elevée	Si l'intérêt pour les actions pilotes se délite, risque d'un projet isolé dont les potentiels ne seraient pas utilisés au bénéfice des autres juridictions du pays – limitation de l'impact et de la durabilité	Moyen	C
Réhabilitation TGI existant de Bubanza toujours nécessaire (responsabilité Ministère) suite à la	Elevée	Risque d'avoir une extension neuve à un bâtiment en ruine – risques humains et de réputation	Elevé	D

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

décision de réaliser une extension				
Risques liés à la réhabilitation du TGI de Muramvya et à la construction de l'extension du TGI de Bubanza	Elevée	Risque de malversations et de fraudes des entrepreneurs dans la bonne utilisation des matériaux	Elevé	D
Risques liés à l'absence de lien direct (hiérarchique) sur les organes de la police pourtant élément clef de la chaîne pénale	Elevée	Malgré les efforts des acteurs judiciaires risquent de n'avoir aucun progrès sur le début de la chaîne pénale car pas le même ministère de tutelle	Elevé	D

### 3.8.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	B	Incertitude sur la capitalisation et l'utilisation par le niveau central du projet pilote pour améliorer ses actions – projet à caractère pilote donc dynamique risquant de rester isolée
<b>Efficiace</b>	B	Rationalisation nécessaire des procédures Logistiques et financières (missions terrains nombreuses, nécessité meilleure coordination avec la cellule d'appui au niveau des finances - mises à disposition des fonds)
<b>Durabilité</b>	C	Le projet pilote adopte au maximum une politique « actions à moindre coût » pour permettre une reprise nationale sans soutiens extérieurs néanmoins certaines actions de « substitutions » doivent aboutir à une appropriation nationale effective et volontariste (utilisation lignes itinérances du budget de la justice par les acteurs judiciaires au lieu de systématiquement demander aux partenaires techniques et financiers)
<b>Pertinence</b>	B	L'action applique explicitement la politique nationale au niveau sectoriel et la stratégie belge. Il tend à appliquer les principes en termes d'efficacité de l'aide (mais réserve sur l'aspect appropriation) – et est adapté au groupe cible

### 3.8.6 Exécution budgétaire

Voir rapport « Budget VS Actuals joint au 31/12/2011 » - Résultat 1 : 26% d'exécution

### 3.8.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Mise sur l'agenda du Ministère la réhabilitation	Résultat 1	DI/DIC/Delco/AT/DG	Q1 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

du TGI de Bubanza (car extension lancée) – rappel engagements Ministère liant la décision d'étendre le bâtiment qui nécessite rénovation			
Suivi du set up mis en place au niveau du Programme pour limiter les risques Infrastructures (consultant, conducteur ded travaux...)	Résultat 1	DIC/Delco/DG	Q1 2012
Amélioration du processus d'implication des autorités judiciaires centrales dans les actions du Projet pour une pérennité des activités et des changements induits	Résultat 1	DIC/Delco/AT/DI/AT CS	Q1 2012
Création de véritables stratégies et actions communes CTB Justice/police pour intégrer dans la chaine pénale la police de manière directe	Résultat 1 et 2	DIC/Delco/AT/CTB Police	Q1 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.9 Résultat 2 – BDI0804711 – AJCO – Projet périphérique

### 3.9.1 Indicateurs

Résultat 2 : La qualité de la justice rendue est améliorée					
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible finale	Commentaires
Amélioration de la compréhension des groupes cibles lors des sessions d'appui conseil sur les sujets de pratique professionnelle abordés (comparaison réponses pré-post tests identiques) – augmentation des bonnes réponses sur base des mêmes tests	Pas de valeur Baseline car Baseline débutée par le pré-test pour chaque session d'appui conseil dispensée	Pour le TGI de Cibitoke, sur deux sessions d'appui conseils organisées en année 1 : <b>progression moyenne de 20%</b> pour les acteurs de l'ordre judiciaire : 20% Pour le TGI de Mwaro selon le même format: <b>progression de 22% constatée</b>	Progression constante à chaque session d'appui conseil organisée (pré et post test pour chaque groupe cible)	<b>Progression constante des groupes cibles lors des sessions d'appui conseil (progression continue à tous les pré et post tests organisés)</b>	Ces progressions ne font que démontrer qu'à l'issue de l'appui conseil les groupes cibles ont mieux répondu aux questions pré et post test donc assimilé la matière – seul le suivi/ constat des conseillers provinciaux sur le terrain permettra de voir si ces progressions sont appliquées dans les faits
Amélioration de la qualité des jugements analysés (selon grille évaluation préétablie) et sondages jugements	Etude mai 2011 équipe sur la qualité des jugements matière civile et pénale (TGI Cibitoke et Mwaro)	<i>Pas de constats d'amélioration à ce stade année 1 car peu d'appuis conseils dispensés</i>	Amélioration constats analyse jugements (moins d'éléments qualifiés de « passables » ou « insuffisants »)	Amélioration constats analyse jugements (moins d'éléments qualifiés de « passables » ou « insuffisants »)	Pas d'évaluation sur la qualité des jugements car dynamique à peine lancée et temps notable pour qu'une décision judiciaire après formation soit rendue, rédigée et disponible (cf. temps procédure civile et pénal dans objectif spécifique)

### 3.9.2 Bilan activités



Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
<b>1 Renforcer les capacités des acteurs</b>					
Réalisation d'un plan de formation et d'appuis conseils avec priorisation des besoins		X			
Mise en œuvre des appuis-conseils		X			
<b>2 Développer des études actions – problématiques portant atteinte à la qualité de la justice</b>			X		Cette activité est mise en œuvre par le projet par la définition des actions analyse-activité-capitalisation-transmission au niveau central mais le projet n'a pas encore lancé d'étude externalisée sur les problématiques portant atteinte à la qualité de la justice- à lancer en année 2

### 3.9.3 Analyse des progrès réalisés

Les effets des activités ne sont pas encore généralisables et il est trop tôt pour en tirer des conclusions sur l'atteinte effective du résultat. Le constat effectué par le projet est l'importance des formules d'appui-conseil qui ne nécessitent pas beaucoup de moyens matériels mais un appui notable en moyen humain (un expert pour un petit groupe de bénéficiaire) et un appui technique notable, en petit groupes et directement sur le lieu de travail des acteurs judiciaires. Les premiers appuis conseils dispensés en 2011 ont montré à court terme (pré-post tests) une amélioration de la compréhension des acteurs judiciaires de certains concepts, pratiques de base (exemple : appui en rédaction d'actes des secrétariats de parquet et greffe des TGI de Cibitoke et de Mwaro ou progression du savoir-faire constaté) mais la question demeure sur l'utilisation effective future de ces progrès par les acteurs judiciaires dans leur travail quotidien ; le projet suivra le processus. La collaboration du projet avec le CFPJ pour les formations (sessions spécifiques générales au corps d'acteurs judiciaires ciblés) permet au projet de rester dans sa dynamique « pilote » et d'alimenter le CFPJ par les appuis conseils réalisés. 2012, année 2 du projet permettra d'évaluer la contribution de ces actions à l'atteinte du résultat.

### 3.9.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Isolement de l'amélioration qualitative	Moyenne	Amélioration qualitative constatée auprès des acteurs judiciaires directement soutenus mais impact amoindri par les autres acteurs de la chaîne pénale non soutenus directement (police) ainsi que la hiérarchie pas forcément soutenue	Moyen	B
Défaut de capitalisation des appuis-conseils	Moyenne	Perte de savoir-faire et de possibilités de renforcer la qualité des formations à l'échelle nationale	Moyen	B

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

Turnover des acteurs judiciaires	Elevée	Dilution des savoirs en dehors des provinces amoindrissant les dynamiques de changement et l'impact du projet géographique	Elevé	D
----------------------------------	--------	--	-------	---

### 3.9.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	B	Le projet estime que des améliorations qualitatives seront constatées sur les thématiques de travail sélectionnées mais est réservé sur le degré d'amélioration ressenti
<b>Efficienc</b>	B	Meilleure coordination nécessaire avec la cellule d'appui financière
<b>Durabilité</b>	C	Budget du Ministère en baisse donc incertitudes sur la pérennité des formations qui ont un coût notable
<b>Pertinence</b>	B	La dynamique des appui-conseils (combinés aux suivis terrain des conseillers provinciaux) semble prometteuse et permet une alternative au phénomène de prolifération des formations sans suivi et sans lendemain trop présentes dans le pays sur ces groupes cibles – la capacité de mesure des progrès reste tout de même limitée (évaluation du qualitatif et du changement de comportement)

### 3.9.6 Exécution budgétaire

Voir rapport « Budget VS Actuals joint au 31/12/2011 – exécution budgétaire du résultat 2 à 11%

### 3.9.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Renforcement moyen d'évaluer les changements qualitatifs – lancer une étude-action sur ce point	Résultat 2	AT	Q2 2012
Systématiser la capitalisation des appui-conseil au sein du CFPJ	Résultat 2	CT/AT/CFPJ	Q1 2012
Implication police et hiérarchie dans le processus d'amélioration qualitative sinon isolement de l'amélioration et peu d'effets	Résultat 2	CT/AT/CTB Police/Cour Sup/ PGR	Q1 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 3.10 Résultat 3 – BDI0804711 – AJCO – Projet périphérique

### 3.10.1 Indicateurs

Résultat 3 : Les citoyens sont mieux informés sur leurs droits et la procédure et sont responsabilisés par rapport au système					
Indicateurs (processus) – 4 provinces	Valeur 'Baseline'	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible finale	Commentaires
Existence (oui/non) d'un service structuré, dédié à l'accueil des justiciables et accessible délivrant des informations de première et seconde ligne dans les juridictions (niveau TGI) des 4 provinces pilotes	<b>Constat Cibitoke et Mwaro :</b>  Absence de service organisé et dédié (0 service sur 2 juridictions étudiées) – flux continu justiciables et accès lors des « jours de doléances » organisés par les chefs de juridiction mais engorgement et service non qualifié	<b>Analyse de la problématique – présentation stratégie au niveau central et validation lancée pour exécution en année 2</b>	Stratégie élaborée et validée au niveau ministériel	<b>Mise en place et fonctionnement effectif bureaux d'accueil des justiciables dans les 4 provinces pilotes conformément à la stratégie nationale</b>	Exécution progressive en année 2 : début TGI Mwaro puis Cibitoke et deux autres provinces pour services installés fin 2012
Réduction cas d'intrusion de l'administration dans l'action judiciaire : réduction nombre de placements illégaux de l'administration de justiciables en cachots communaux	<b>Constat Province Cibitoke et Mwaro :</b>  Confusion rôle administration-Justice au niveau provincial et communal – (indicateurs) : placements illégaux en garde à vue de la part des administrateurs	<b>Pas encore d'évolution sur le comportement des administrateurs mais mise en place de mécanismes de contrôle et de dialogue (inspections cachots, ateliers administration-justice) – phénomène disparate en fonction des provinces d'intervention</b>  Dans la province de Mwaro, 10% des dossiers proposés pour libération car illégaux (5 cas/50 libérations en année 1) lors des inspections cachots sont signalés comme ayant été placés par une autorité administrative  Dans la province de Cibitoke, 1,3% dossiers proposés pour libération car illégaux (2/145 libérations en année 1) lors des inspections cachots sont signalés comme ayant été placés par une autorité administrative	Lancement dynamique de changement sur Mwaro et Cibitoke:  Par les inspections cachots et les libérations de justiciables pour emprisonnement abusifs et le lancement de cercles de concertation, dialogue administration-justice pour sensibilisation	<b>Réduction des placements constatés en garde à vue illégaux par les administrateurs communaux - compréhension par les administrateurs des provinces concernées de l'étendue de leur rôle et leurs limites</b>	RAS
Augmentation de la satisfaction des justiciables constatée lors de sondages du projet	<b>Constat Province Cibitoke et Mwaro :</b>  Population sondée dans les TGI et parquets considérant qu'ils sont mal accueillis physiquement (debout,	<b>Pas encore d'évolution sur l'effet car pas de mise en œuvre terrain – constat Baseline</b>	Etude des besoins et stratégie d'amélioration de l'accueil finalisés	<b>Il y a plus de justiciables sondés qui sont satisfaits de la nouvelle structure d'accueil et de l'information données</b>	RAS

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

	longue attente), souvent pas accueillis (trop de monde doivent retourner un autre jour) et l'information n'est pas suffisante ni coordonnée (perdus dans les procédures et méconnaissance des spécificités des services judiciaires)			(amélioration par rapport à la situation Baseline) que de personnes mécontentes et qui regrettent l'absence de service (> 50%)	
--	--	--	--	--	--

### 3.10.2 Bilan activités

	A	B	C	D	
<b>1 Renforcer les systèmes d'accueil, d'orientation et de conseils juridiques</b>					
Définition d'une stratégie de mise en œuvre pour les bureaux d'accueil, stratégie validée au niveau central, Ministériel		X			
<b>2 Actions d'information et de responsabilisation</b>					
Atelier d'échange entre les autorités administratives et judiciaires		X			
Animation d'ateliers sur la gestion budgétaire des tribunaux de résidence (au niveau communal, 4 provinces d'intervention)		X			
Impression de 516 affiches plastifiées de vulgarisation sur le fonctionnement des institutions judiciaires (répartition prévue sur les 4 provinces, institutions publiques)		X			

### 3.10.3 Analyse des progrès réalisés

La stratégie d'accueil des justiciables auprès des juridictions réalisée par le projet a été validée au niveau central au sein du Ministère de la Justice de sorte que l'action sera déployée dans une province puis progressivement dans les 3 autres à titre pilote. Cette stratégie validée permettra une appropriation nationale en fonction des résultats. Pour l'instant aucun élément ne nous permet de considérer le degré d'atteinte par ces mesures du résultat. Notons tout de même l'appui central qui s'est opéré sur ce dossier. Pour développer des actions au niveau communal, le projet va se rapprocher notamment à Cibitoke du projet CTB décentralisation pour étudier les voies et moyens d'initier une dynamique.

### 3.10.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Processus de changement de mentalité et de perception est un processus long terme- il sera difficile au projet pilote d'objectiver les effets de ses actions sachant que d'autres facteurs entrent en jeu : climat social, sécurité, criminalité, développement économique, croyances	Moyenne	Effet diffus et non perceptible	Elevé	C

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

populaires au niveau local...				
Décalage de compréhension d'une population rurale en partie analphabète et le milieu judiciaire – intrusion administrative/politique dépassant les moyens d'action du projet	Elevée	Défiance persistance de la population envers la justice	Elevé	D

### 3.10.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	X	Actions pas encore mises en œuvre sur le terrain donc pas de capacité d'analyse à ce stade mais signaux encourageants par le soutien central
<b>Efficiace</b>	X	Actions pas encore mises en œuvre sur le terrain donc pas de capacité d'analyse à ce stade mais signaux encourageants par le soutien central
<b>Durabilité</b>	B	Approbation de la stratégie au niveau central donc espoirs quant à la mise en œuvre si succès au niveau national – limites budgétaires possibles
<b>Pertinence</b>	B	Action pleinement ancrée dans la politique sectorielle et nationale mais sur les moyens de mesure nous notons des limites quant au mode « cadre logique » – changement de comportements recherchés – approche en processus recommandée

### 3.10.6 Exécution budgétaire

Voir rapport « Budget VS Actuals joint au 31/12/2011) - exécution budgétaire résultat 3 à 2%

### 3.10.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Objectiver l'évaluation des changements de perception population-justice	Résultat 3	AJ / AT	Q2 2012
Cadrer les relations police-justice-administration au niveau local pour moins de confusion et d'immixtions – renforcer sur Cibitoke les actions communes avec CTB décentralisation comme « pilote »	Résultat 3	AJ/AT/CT	Q3 2012

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 4 Thèmes Transversaux

### 4.1 Genre

Objectif spécifique / Résultats	Sensibilité au genre	Commentaires
<b>BDI0703511 – AIOJ - Central</b>		
OS	Genre spécifique	Promotion de la secrétaire de direction du projet en raison de son excellent travail
R1 – SNL	Genre neutre	
R2 – CEDJ	Sensible au genre	DI féminine. Jusqu'au début de 2011, ATI féminine également (fin de contrat)
R3 – CFPJ	Sensible au genre	DI féminine et ATJ féminine. En 2011, 20% des formateurs du pool du CFPJ sont des femmes (6 magistrates) et 30% des bénéficiaires des formations sont des femmes.
R4- Services centraux	Sensible au genre – Genre spécifique	Ministre de la Justice féminine jusqu'en décembre 2011 et plusieurs cadres féminines appuyées par le projet (Directrice de l'Organisation Judiciaire, inspectrices de la DGAP), leur donnant ainsi plus de moyens et de visibilité. ATJ féminine. Attention portée aux différences de genre lors de la planification 2011-2015 du MJ. Sensibilisation aux GBV (femmes et enfants) et à la vulnérabilité particulière des femmes au sein des activités relatives aux prisons.
R5 – Cour Suprême	Genre neutre	
<b>BDI0804711 – AJCO – Périphérique</b>		
OS : L'accès à une justice équitable, crédible et efficace dans le centre ouest du Burundi est amélioré	Sensible au genre	Dans l'équipe ATI et ATJ féminines. Pour les bénéficiaires finaux du projet, des actions sont à mener parmi ce groupe vulnérable de justiciables (avec les mineurs en conflit avec la loi) – à développer en année 2 et 3 du projet
R1 - Les institutions de la chaîne judiciaire fonctionnent de manière plus efficace	Sensible au genre	Pas d'action en année 1 du projet sur cette approche genre mais le travail sur l'amélioration des conditions de détention touchera ce groupe cible. Le projet s'est concentré essentiellement en année 1 sur les mineurs en conflit avec la loi (élaboration dossiers judiciaires spécifiques pour ce groupe cible)
R2 - La qualité de la justice rendue est améliorée	Sensible au genre	Pas encore stratégisée envers les justiciables femmes (veuves notamment en matière foncière car pas d'intervention dans ce domaine – concentration sur le contentieux pénal)
R3 - Les citoyens sont mieux informés sur leurs droits et la procédure et sont responsabilisés par rapport au système	Sensible au genre	Le programme va développer une stratégie « groupes vulnérables » pour la problématique d'un meilleur accueil des justiciables

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 4.2 Environnement

Objectif spécifique / Résultats	Degrés d'effets sur l'environnement	Commentaires
<b>BDI0703511 – AIOJ - Central</b>		
OS		
R1 – SNL	Neutre à l'environnement	
R2 – CEDJ	Neutre à l'environnement	
R3 – CFPJ	Sensible à l'environnement	Via les nombreux trajets des récipiendaires vers le lieu de formation. Pas de politique particulière en ce sens.
R4- Services centraux	Sensible à l'environnement	Construction d'infrastructure. Le budget ne permet pas d'intégrer beaucoup de mesure « verte »
R5 – Cour Suprême	Neutre à l'environnement	
<b>BDI0804711 – AJCO – Périphérique</b>		
OS : L'accès à une justice équitable, crédible et efficace dans le centre ouest du Burundi est amélioré	Sensible à l'environnement	Sensible sur son aspect augmentation de l'efficacité judiciaire et construction / réhabilitation d'immeubles
R1 - Les institutions de la chaîne judiciaire fonctionnent de manière plus efficace	Sensible à l'environnement	Via l'activité des services appuyés mais également des constructions, réhabilitations des immeubles – prise en compte contraintes environnementales à ce stade
R2 - La qualité de la justice rendue est améliorée	Neutre à l'environnement	
R3 - Les citoyens sont mieux informés sur leurs droits et la procédure et sont responsabilisés par rapport au système	Neutre à l'environnement	

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 5 Décisions prises par la SMCL & Suivi

Décisions	Source	Acteur	Timing de décision	État
<b>SMCL du 23/02/2011 (commune aux deux projets Justice – approche programme)</b>				
Approche commune SMCL entérinée Programme Justice	Recommandation commune Projets	Programme	Q1 2011	Fait
Rapport annuel commun Programme Justice entériné	Recommandation commune Projets	Programme	Q4 2011	Fait
Demande d'analyse par le programme des possibilités de construction d'infrastructures pénitentiaires lors de la SMCL suivante (ligne amélioration des conditions de détention)	Rapport d'activités 2010 à la SMCL	Programme	Q3 2011	Fait
La partie Burundaise précise qu'elle souhaite qu'en ce qui concerne l'appui infrastructures au Palais de Justice de Muramvya, qu'il s'agisse d'une véritable « réhabilitation » et non une simple maintenance comme indiquée par l'expert CTB (une régie de travaux dans les limites budgétaires du DTF est alors recommandée au projet)	Rapport d'activités 2010 à la SMCL et rapports experts CTB Bruxelles	Programme	Q1 2011	Fait
Décision d'un mandat d'engagement et de paiement à titre subsidiaire au RAF international et au Coordonateur des appuis institutionnels pour éviter les blocages en cas d'absence des titulaires	Demande du programme Justice	SMCL	Q1 2011	Fait
Décision pour qu'une planification efficace et transparente des ressources humaines tenant compte des besoins des juridictions et de la carrière des magistrats se mette en place notamment pour palier le fort problème de turnover des magistrats qui peut affecter la pertinence et l'efficacité du projet	Demande du programme Justice	Institutions ministérielles – Ministère de la Justice appuyée par le projet	Q4 2011	En cours
Recrutement d'un ingénieur conseil indépendant pour le suivi des chantiers infrastructures	Rapport d'activités 2010 à la SMCL	Programme	Q1 2011	Fait
Propositions de réallocations budgétaires présentées acceptées	Propositions Programme	Programme	Q1 2011	Fait
<b>SMCL du 3/11/2011</b>				
Réalisations et perspectives du programme Justice présentées et validées par les membres de la SMCL	Présentation réalisations 2011 Programme	Programme	Q4 2011	Fait
Acceptation proposition d'incorporation au budget du projet des reliquats des Projets « Appui à la 2ème édition des Codes & Lois » et « Appui au fonctionnement du Parlement »	Rapport programme à la SMCL	SMCL	Q4 2011	Fait
Accord de principe pour l'extension d'une année du projet AIOJ (d'avril 2012 à avril 2013) dans le cadre de sa convention spécifique sous réserve présentation des documents techniques et financiers précis sur cette extension lors de la première SMCL	Proposition projet AIOJ	SMCL	Q4 2011	En cours
Décision de procéder à une évaluation commune des projets composant le programme Justice (avec phase initiale pour le nouveau projet à démarrer en 2012, mi terme pour BDI0804711 et final pour BDI0703511). Cette approche est considérée comme permettant un renforcement stratégique et une économie d'échelle.	Proposition Programme Justice	SMCL et PO	Q4 2011	En cours
La partie burundaise prend acte du fait qu'aucune construction de prisons ne pourra s'effectuer dans le cadre du programme compte tenu du constat	Proposition Programme Justice et	SMCL	2012	En cours



DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

d'inflation de la surpopulation carcérale et donne un accord de principe sur les alternatives proposées (réhabilitation, amélioration des structures existantes, collaboration sur Mwaro avec le projet CTB police pour mettre un terme à la question du « cachot container » de Mwaro)	positionnement Ambassade de Belgique			
Propositions de réallocations budgétaires présentées ont été acceptées	Proposition Programme Justice	SMCL	Q4 2011	Fait

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## 6 Leçons Apprises

Leçons apprises	Public cible
<p><b>Dans le cadre d'appui institutionnel, prévoir une phase d'immersion « inception phase »</b></p> <p>Pour ce type de projet institutionnel et vu la faiblesse actuelle du secteur au niveau ministériel et judiciaires, nécessité prévoir dans le cadre d'un programme une phase d'immersion (3-4 ans) où les résultats attendus ne s'évaluent pas en matière quantitative (cadre logique et data chiffrée) mais en termes de processus de changements organisationnels, comportementaux...</p>	Formulateurs de Programme et de DTF
<p><b>Promouvoir l'encadrement hiérarchique – « vision top-down »</b></p> <p>Encadrement hiérarchique et disciplinaire au sein de l'institution partenaire comme préalable indispensable pour toute approche durable au niveau de projets pilotes. Nécessité d'intégrer cet aspect dès le début de l'intervention sinon aucune appropriation nationale durable attendue de manière réaliste</p>	Autorités hiérarchiques judiciaires et ministérielles
<p><b>Définir des objectifs clairs et précis</b></p> <p>Séquençage des priorités d'action indispensable compte tenu de la faiblesse du secteur : éviter la formulation d'objectifs trop vagues (géographiquement mais aussi sur les thématiques développées) car effets des actions niveau très « micro »</p>	Formulateurs de Programme et de DTF
<p><b>Développer des partenariats d'expertise</b></p> <p>Privilégier la collaboration d'institutions « jumelles », dialogues entre pairs pour plus de légitimité de l'assistance technique ponctuelle donnée (partenariat Ministère de la Justice Belge et Burundais) – appropriation plus simple si un greffier recommande des actions à un greffier... ou encore d'un procureur à un procureur...un juriste gestionnaire du projet (indispensable dans ses fonctions de gestionnaire de programme et sur ses appuis techniques généraux) demeure nécessaire mais doit être complété par une action d'appui conseil par corps ponctuelle pour plus de perméabilité des groupes cibles au changement</p>	Formulateurs de Programme et de DTF
<p><b>La possession de données fiables et pertinentes améliore le dialogue technique</b></p> <p>La définition d'indicateurs sectoriels et ensuite la mise en œuvre d'un système d'information enrichissent le dialogue sectoriel et permettent d'apporter des mesures adaptées et acceptables aux dysfonctionnements.</p>	Ministère de la Justice
<p><b>Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire dans les projets d'appuis institutionnels</b></p> <p>Un projet d'appui institutionnel suppose la mobilisation de plusieurs expertises dont sectorielle, planification, financières, infrastructure, informatisation, gestion documentaire. La mise en place d'un pôle de modernisation à un effet très bénéfique sur le programme et l'intérêt qu'il suscite chez les partenaires.</p>	Formulateurs de Programme et de DTF

DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------

## **7 Annexes**

### **7.1 Cadres Logiques**

### **7.2 Activités M&E**

### **7.3 Rapport “Budget versus actuels (y – m)”**

### **7.4 Bénéficiaires**

### **7.5 Planification opérationnelle Q1-2012**