



**CESAG** CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**CESAG GRANDE ECOLE**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du  
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION**  
**OPTION : GESTION DES PROJETS**

**L'ÉVALUATION À MI PARCOURS DU PROGRAMME SECTORIEL  
JUSTICE (PSJ) : INFRASTRUCTURES, RESSOURCES HUMAINES  
ET FORMATION**

**Préparé par :**

***Abdoulaye NDAO***

**Sous la direction de :**

***Monsieur ALIOUNE NDIAYE***

**Enseignant associé au CESAG**

**Année Académique  
2013-2014**

# *DEDICACES*

Je dédie ce travail à Mme NDAO Bator Fall, ma femme qui, je ne trouverai jamais assez de mots pour lui exprimer ma reconnaissance pour son grand soutien.

Mes enfants Mohamed et Khadidiatou NDAO

Que Dieu vous accompagne dans vos projets et vous donne une très longue vie.

# REMERCIEMENTS

Au terme de ce rapport, je tiens à remercier du fond du cœur:

Allah le Tout Puissant.

Mon père M. Mamadou NDAO, qui ne ménage aucun effort pour notre réussite.

Ma chère mère Khady NDAO dite Ndèye Seck que j'aime beaucoup, pour son soutien moral et ses prières.

Mme Gueye Marème Diop, Présidente du Tribunal du Travail de Dakar pour son soutien.

Mon encadreur M.NDIAYE Alioune qui a pleinement assumé ses responsabilités d'encadreur et pour sa disponibilité aussi ;

Toute la famille DIAO depuis les Parcelles Assainies unité 21 ;

Tout le personnel du CESAG ;

Mes frères et sœurs ;

Tous mes amis pour leurs encouragements particulièrement à Amar NDIAYE, un grand frère, un camarade de promotion qui nous a quitté à la fleur de l'âge que la terre de Tivaoune lui soit légère

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION GENERALE

#### PREMIERE PARTIE : THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

<b>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>8</b>
I- .....	G
GENERALITES .....	8
II- .....	M
METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	16
<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>19</b>
I- .....	S
SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE .....	19
II- .....	C
CADRE DE L'ETUDE .....	20

#### DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU PROGRAMME SECTORIEL JUSTICE ET RECOMMANDATIONS

<b>CHAPITRE 1 : EVALUATION DU PSJ .....</b>	<b>27</b>
I- .....	E
EVALUATION DES DIFFERENTES COMPOSANTES .....	27
II- .....	E
EVALUATION DES CONSTATS ET CONCLUSIONS .....	35
<b>CHAPITRE 2 : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>46</b>
I- .....	A
L'EGARD DU GOUVERNEMENT .....	46
II- .....	A
L'EGARD DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE .....	47

### CONCLUSION GENERALE

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**ADIE** : Agence de l'Informatique de l'Etat  
**ACDI** : Agence Canadienne de Développement International  
**CAS** : Centre d'Adaptation Sociale  
**CCE** : Comité de Coordination et d'Evaluation  
**CDSMT** : Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme  
**CEDAF** : Cellule d'Exécution Administrative et Financière  
**DSRP** : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté  
**DACS** : Direction des Affaires civiles et du Sceau  
**DACG** : Direction des Affaires criminelles et des Grâces  
**DAGE** : Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement  
**DESPS** : Direction de l'Éducation Surveillée et de la Protection Sociale  
**DAP** : Direction de l'Administration Pénitentiaire  
**DCPJAE** : Direction de la construction des Palais de Justice et autres édifices  
**DSJ** : Direction des Services Judiciaires  
**ERSP** : Espace Régional de Santé Publique  
**FIDA** : Fond International de Développement Agricole  
**IGAJ** : Inspection Générale de l'Administration Judiciaire  
**PNBG** : Programme National de Bonne Gouvernance  
**PSJ** : Programme Sectoriel Justice  
**PTIP** : Projet Triennal d'Investissement Public  
**PASEJ** : Projet d'Appui au Secteur de la Justice  
**RCCM** : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier  
**S/E** : Suivi / Evaluation  
**SDE** : Service de Documentation et d'Étude  
**SWOT** : Strength Opportunity Weakness and Threat  
**TGI** : Tribunal de Grande Instance

**TI**: Tribunal d'Instance

**UCAD** : Université Cheikh Anta Diop de Dakar

**UE** : Union Européenne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX**

### **FIGURES**

<b>Figure 1</b> : Cycle de vie d'un projet/programme.....	9
<b>Figure 2</b> : Arbre à problèmes du PSJ.....	12
<b>Figure 3</b> : Modèle 3 (Longitudinal tronqué avec mesure avant et après le projet et avec un groupe de projet et un groupe témoin).....	18
<b>Figure 4</b> : Arbre à problème du secteur judiciaire.....	25
<b>Figure 5</b> : Le cadre de suivi-évaluation du Programme.....	50

### **TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> : Effectif du personnel du ministère de la justice en 1998.....	39
<b>Tableau 2</b> : Recrutement des magistrats et greffiers de 2003 à 2006.....	39
<b>Tableau 3</b> : Exemple d'un tableau de suivi des recommandations.....	46

### **PHOTOS**

<b>Photo 1</b> : Bureau du RCCCM de Pikine.....	38
<b>Photo 2</b> : Palais de justice de Louga.....	41
<b>Photo 3</b> : Palais de justice lat. Dior de Dakar.....	42

# INTRODUCTION GENERALE

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

Au lendemain des indépendances, les pays africains, confrontés à des problèmes de développement, définissent des politiques dont les principaux axes convergent vers un objectif de rééquilibrage des niveaux de leur pays.

Ainsi, à la suite de déséquilibres élevés à la fin de la décennie 70, le Sénégal s'est engagé dans la mise en œuvre de programmes économiques et financiers centrés sur la stabilisation de l'économie nationale.

Vers le début des années 90, et devant la persistance des difficultés financières et les résultats mitigés des mesures mises en œuvre, le pays a poursuivi une stratégie d'ajustement global avec toujours la réduction des déficits publics et la stabilité du cadre macroéconomique comme objectifs.

Malgré l'embellie avec les relatifs grands équilibres rétablis à l'occasion de la dévaluation du Franc CFA en janvier 1994, la qualité des performances macroéconomiques se trouve sensiblement majorée par la présence encore forte de la pauvreté, notamment en milieu rural, la persistance du chômage urbain, le taux encore élevé d'analphabétisme, les problèmes de la sous-scolarisation et les difficultés d'accès aux soins de santé publique et à une alimentation correcte.

En résumé, les conditions de vie, au lieu de s'améliorer, ont continué à se dégrader dans les villes comme dans les campagnes sans que les politiques mises en œuvre dans le cadre des programmes d'ajustement structurel ne parviennent à infléchir le cours des événements.

A la fin du millénaire, des constats d'échec s'imposent aux partenaires promus au financement des différents programmes en Afrique et au Sénégal en particulier, ce qui a amené les bailleurs de fonds et les promoteurs de projets /programmes à changer de stratégies et de méthodes par la définition de nouvelles approches centrées sur la définition et la mise en œuvre de programmes et de projets jugés plus pertinents.

Le Programme Sectoriel Justice (PSJ) est au cœur du programme d'amélioration de la gouvernance judiciaire. Il contribue au développement économique et social. De son succès dépend, pour une large part, la consolidation de l'Etat de droit qui participe de l'idéal républicain et garantit la prééminence de la loi et l'égalité des sujets de droit devant celle-ci.

A ce titre, il donne corps au pacte démocratique dont l'effectivité se mesure à l'aune de la sécurité juridique et judiciaire. Dans ce cadre, la mise en place d'un climat des affaires favorable à l'investissement est l'un des défis majeurs. Elle dépend toutefois de la capacité du système judiciaire à réguler l'ordre public économique et social. Pour ce faire le service public de justice doit être accessible aux usagers et disposer de moyens suffisants et d'un cadre institutionnel adapté.

En effet, en matière de gestion de projet, la conception est une étape importante pour maîtriser la complexité d'un projet afin de le conduire vers les résultats attendus. Toutefois, la conception est associée à l'exécution mais surtout au suivi et évaluation des activités, des effets et des impacts générés.

En somme on ne peut pas ne pas évaluer. Toute personne, toute organisation a des pratiques d'évaluations intuitives. Elles ne sont pas suffisantes mais peuvent servir de base pour construire une évaluation fondée sur une analyse systématique du programme, aussi explicite et formalisée que possible. (ERSP, Mai 2004)

Néanmoins, il faut reconnaître aussi, qu'on ne peut pas évaluer. Il faut donc se poser les questions importantes qu'on se pose sur le programme, l'utilisation qui sera faite des résultats de l'évaluation (les décisions à instruire). Autrement dit, répondre aux questions : Pourquoi évaluer ? Évaluer pour faire quoi ? (ERSP, Mai 2004)

Il devient donc pertinent et capital de s'intéresser à l'évaluation à mi-parcours du Programme Sectoriel Justice afin de définir les insuffisances et points forts de ce dernier.

Ainsi, le programme est fondé sur l'idée qu'un service public moderne et susceptible de garantir à tous les justiciables une justice de qualité qui passe à son tour par un cadre institutionnel amélioré et une accessibilité renforcée.

## **I.OBJET DE L'ETUDE**

Cette étude a pour but l'évaluation des composantes infrastructures, ressources humaines et formation du programme sectoriel justice (PSJ). Il s'agira de voir comment leurs évaluations sont aussi déterminantes dans l'atteinte ou non des objectifs poursuivis dans un projet et de manière plus globale dans la performance.

## **II.PROBLEMATIQUE**

Le rédacteur du rapport portant Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) écrivait que «...pour une grande majorité de la population, la justice ne remplit pas son rôle. Elle est lente, chère, complexe, inaccessible, inéquitable et parfois inadaptée à l'environnement socioculturel...». Cette perception préjudiciable à l'image de l'institution judiciaire prend racine dans les dysfonctionnements récurrents qui marquaient alors tout le service public de justice (juridictions et services centraux comme déconcentrés). Cette situation s'expliquait, pour l'essentiel, par l'insuffisance notoire des moyens humains, financiers, matériels et l'inadaptation des infrastructures.

L'indigence matérielle des juridictions et services administratifs notamment au niveau déconcentré reste encore perceptible et participe à décrédibiliser le service public de la justice.

Elle se manifeste par la vétusté des locaux et l'obsolescence des outils de travail.

Le déficit organisationnel contribue à limiter l'efficacité du système judiciaire. Mais c'est surtout la faiblesse des ressources humaines (au plan quantitatif comme qualitatif) qui limite les performances du service public de justice face à la diversification et à l'accroissement des attentes de ses usagers.

En Afrique, très souvent les programmes ou projets constituent une nébuleuse dans leur gestion et leur évaluation un grand problème. Des sommes faramineuses sont dépensées chaque année en frais généraux avant même que les activités envisagées n'aient franchi le seuil opérationnel.

Des retards surviennent plombant de prime abord des crédits ou des subventions mis à la disposition des gouvernements et contraignant ceux-ci à réajuster les coûts ou revoir leurs objectifs.

D'une part, la mise en œuvre des diverses activités envisagées semble être bloquée par un dénuement en ressources de tout genre. En effet, les promoteurs n'accordent pas une grande importance auxdits projets. D'autre part, les populations au profit desquelles le projet est mis en œuvre, spéculent souvent sur les effets et les résultats, dans leur écrasante majorité.

Cette situation, nous amène dès lors à nous interroger sur le niveau de performance du PSJ pour une meilleure organisation du système judiciaire.

Ayant acquis certaines notions en management et gestion, l'on peut aisément se poser la question de savoir si tous ces programmes ont fait l'objet d'une bonne étude. Autrement dit au contraire, si toutes les activités ont subi une bonne planification afin de cerner les besoins et les moyens propres à mettre en œuvre les conditions propices d'une performance?

Seulement le pragmatisme qui doit guider toute étude objective recommande par une démarche chronologique de commencer par la cruciale étape de la conception et de la formulation.

Cette étape, la toute première, est celle qui, pour peu qu'on y prête la moindre attention, peut projeter déjà dès l'entame des activités d'un projet, les signaux et faisceaux de la plupart de ces écueils qui ignorés, finissent par se manifester au grand jour pour plomber la performance. Si bien que, souvent des projets échouent s'ils ne sont pas purement et simplement abandonnés en cours d'exécution, à la suite de la persistance des difficultés rencontrées restées sans solutions.

D'ailleurs pour certains, la conception est l'âme même d'un projet et mérite à ce titre d'être menée avec soin et rigueur. Parce que d'une objective identification des besoins et d'une bonne formulation des objectifs que l'on souhaite atteindre, dépendent des résultats à obtenir bref de la réussite d'un projet ou d'un programme de développement.

Rappelons que la problématique de la modernisation de l'appareil judiciaire, composante fondamentale du développement propice de l'environnement des affaires, figure en bonne place

aussi bien dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), dans le Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) que du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Au regard de ces problèmes et enjeux, les pouvoirs publics ont décidé d'élaborer un Programme Sectoriel Justice (PSJ) qui est une importante stratégie de modernisation du service public de la Justice, prenant en compte l'ensemble des préoccupations du secteur.

Cette étude à travers une analyse du programme sectoriel justice se propose d'examiner la manière dont les différentes étapes d'une évaluation influent positivement ou négativement sur la performance.

### **III.OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Les objectifs de l'étude se résument en un objectif général dont la réalisation dépend principalement de la conjugaison de trois objectifs spécifiques.

#### **1.1.OBJECTIF GENERAL**

Le PSJ vise à rendre performant le service public de la Justice de manière à ce qu'il puisse répondre aux attentes des intervenants au processus judiciaire, ainsi qu'à celles des justiciables (citoyens, Etat, opérateurs économiques, investisseurs, etc...). Cette étude vise à apprécier le PSJ (efficacité, efficience, concordance, équilibre personnel, etc.) et à y apporter des ajustements.

#### **1.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES**

L'étude, à son terme, permettra de manière spécifique à :

- décrire et analyser le PSJ puis faire l'évaluation à mi-parcours des différentes réalisations depuis la phase de mise en œuvre,
- déceler les éventuels manquements afin d'y remédier pour une bonne exécution du programme
- faire enfin des propositions et des recommandations pratiques dans la perspective d'une bonne gestion dudit programme.

#### **1.3. INTERET DE L'ETUDE**

Cette étude présente un triple intérêt pour le CESAG d'abord, l'administration judiciaire et pour les parties prenantes ensuite (usagers du service public).

**Pour le CESAG:** ce sera une contribution à l'excellente formation des cadres et managers Africains et constituera un plus dans un domaine non encore exploré ou peu qu'est la justice.

**Pour l'administration Judiciaire:** l'étude sera d'une grande utilité et leur permettra de pouvoir évaluer à mi-parcours les tâches déjà réalisées et pouvoir les modifier, les réorienter ou réévaluer avant d'entreprendre d'autres.

**Pour les parties prenantes**

Notre étude se présentera pour les parties prenantes comme une contribution en matière d'évaluation de programme. Elle pourra les aider à consolider les forces, à corriger les faiblesses, à saisir les opportunités et à veiller sur les menaces en vue d'une pérennisation du programme

**1.4. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE**

Vouloir faire l'évaluation de toutes les composantes susceptibles de générer les causes des problèmes auxquels est confronté le PSJ, serait un travail quasiment impossible eu égard au temps qui nous est imparti mais également aux ressources limitées dont nous disposons. C'est la raison pour laquelle, cette étude sera circonscrite essentiellement aux aspects liés aux infrastructures, aux ressources humaines et à la formation.

En effet, le PSJ concerne l'appareil judiciaire dans sa globalité, mais aussi l'Administration Pénitentiaire et l'Education Surveillée qui relèvent de la tutelle du département ministériel de la Justice. Leurs liens avec le système judiciaire justifient également leur inclusion dans le champ dudit programme.

Pour la gestion du projet, l'étude se focalisera exclusivement sur l'évaluation à mi-parcours dudit programme sur une période bien déterminée (2003 à 2009).

**1.5. DEMARCHE DE L'ETUDE**

La démarche est articulée autour des méthodes techniques ci-après: une recherche documentaire, des entretiens et un traitement et analyse des données recueillies.

**1.5.1. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE**

En vue de disposer d'un référentiel théorique dans le domaine mais également d'une base d'appropriation du programme sectoriel justice, il nous a été indispensable de consulter d'une part, divers ouvrages et études reçus traitant de l'évaluation de manière générale et d'autre part, de diverses revues mise à notre disposition par la cellule de suivi-évaluation de la Cellule d'Exécution Administrative et Financière (CEDAF). Le site web du gouvernement a en un certain moment attiré notre curiosité.

**1.5.2. LES ENTRETIENS**

Pour confronter les informations recueillies à la réalité, divers entretiens ont été tenus avec les responsables de l'administration pénitentiaire, du greffe, des spécialistes de l'éducation surveillée et d'autres acteurs du service publique de la justice.

Une synthèse des différentes réponses aux questions posées aux divers acteurs sur la base d'un guide d'entretien, a permis de faire un état des lieux sur la manière dont les activités du programme relevant de leur autorité ont été déroulées.

### **1.5.3. LE TRAITEMENT ET L'EVALUATION DES DONNEES :**

L'ensemble des données recueillies sont traitées et évaluées à partir d'un modèle d'analyse conçu à cet effet. Ce traitement a permis de formuler un certain nombre de propositions et de recommandations.

### **1.6. LE PLAN DE L'ETUDE**

Notre étude comportera deux (2) parties subdivisées chacune en deux (2) chapitres :

La première partie intitulée «cadre théorique et contexte de l'étude» tentera pour une harmonie de la compréhension de l'étude, d'élucider quelques concepts de base et de définir un modèle d'évaluation qui servira pour le traitement des données. Elle sera également consacrée à la présentation de la justice au Sénégal en tant que cadre de l'étude et une description du programme sectoriel justice.

Quant à la deuxième partie, elle sera d'abord consacrée à l'évaluation du programme sectoriel justice qui finira par des propositions et de recommandations.

Enfin la conclusion générale, pour ouvrir des perspectives, présentera une revue synthétique de l'ensemble de l'étude.

## **PREMIERE PARTIE :**

CADRE THEORIQUE ET  
CONTEXTE DE L'ETUDE

## Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE

### I. GENERALITES

Il sera ici question d'élucider d'une part certains concepts et terminologies de management et de gestion de projet utilisés dans le cadre de cette étude et d'autre part de présenter les variables choisies bases du modèle d'analyse.

#### 1.1. DEFINITION DES CONCEPTS

##### 1-1-1 Programme

Un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limités dans le temps et dans l'espace. Il peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur. Un programme est un plan détaillé, il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. Cette acception théorique ne

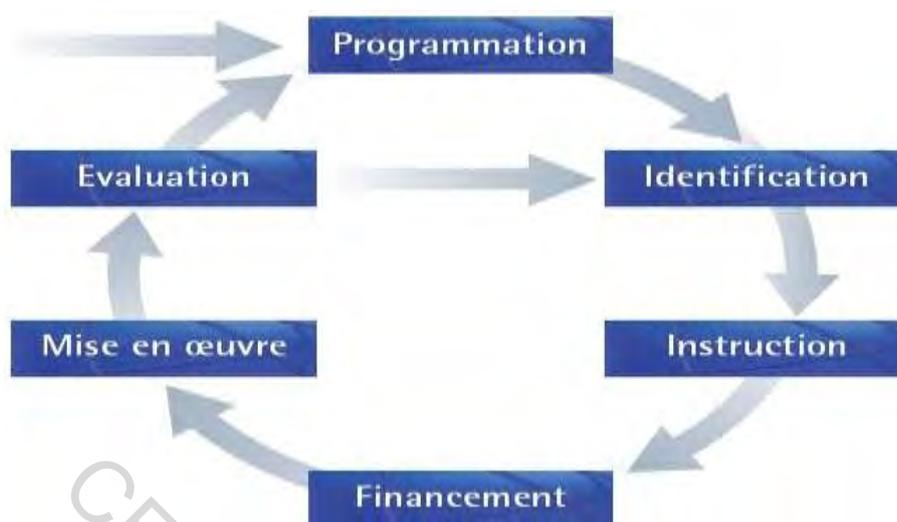
Serait pas complète sans un aspect opérationnel intimement lié au développement et qui fait du programme «une intervention dans le temps, similaire à un projet mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et est parfois soutenue par plusieurs sources de financement». \*

Le programme, un ensemble cohérent, délimite les responsabilités de mise en œuvre des politiques qui reçoivent une enveloppe de crédits globale et fongible lui permettant de choisir les moyens les mieux adaptés à la réalisation des objectifs qui lui sont fixés. Il contient plusieurs projets ayant pour objectif commun l'atteinte des objectifs du programme. En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont prévus.

Le cycle d'un programme sectoriel est comparable au cycle de projet, le point de départ étant le Cadre de Stratégie Pays :

\*Judy Aubel : Manuel d'Évaluation Participative de Programme (2<sup>ème</sup> Ed), 104p

**Figure 1:** Cycle de vie d'un projet/programme



**Source :** In manuel de gestion du cycle de projet (Commission UE), Mars 2011, 49p

### 1- Programmation

Est la définition des orientations et principes généraux de la coopération entre le (s) bailleur (s) et un pays. Le Cadre de Stratégie Pays identifie les secteurs qui bénéficieront d'un appui. Dans un processus de dialogue entre le gouvernement, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes aux niveaux national et sectoriel, les aspects suivants font l'objet d'une appréciation : la situation macro-économique et budgétaire, la qualité de la gestion des finances publiques, les questions de bonne gouvernance, les politiques sectorielles et l'adéquation des objectifs. On vérifie également si le cadre des dépenses ainsi que la cohérence entre plans de travail annuels et budgets annuels sont appropriés. Il en résulte un accord sur les secteurs à soutenir.

### 2- Identification

Dans le cadre du Document de Stratégie Pays établi, les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.

Des études sectorielles, thématiques ou de « pré-faisabilité » d'un projet peuvent être réalisées pour permettre d'identifier, de sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision d'étudier plus en détail ou non l'/les option(s) élaborée(s). Le gouvernement et le bailleur de fonds parviennent à un accord global sur la politique et la stratégie sectorielle. Il en résulte une décision de poursuivre ou non la conception conjointe d'un programme sectoriel.

### **3- Instruction**

A cette phase, on se concentre sur la conception et sur l'établissement d'un accord sur les principes qui régiront la mise en œuvre du programme. De tels principes peuvent englober des aspects

Comme : l'allocation équitable de ressources entre administrations centrale et locale, la transparence requise du processus budgétaire et du système comptable, la mise en œuvre des réformes administratives et institutionnelles, etc.

Les détails des priorités du programme, des réformes et investissements sectoriels sont clairement arrêtés. Il en résulte une décision de soumettre, ou non, le programme pour un financement. Au titre de l'aspect conditionnalité, seul un nombre limité de conditions préalables fermes devraient être identifiées dans le cadre de l'approche sectorielle.

La mise en œuvre à moyen terme devrait être soumise à des conditions basées sur la performance et les résultats. Le montant du financement sera alors adapté en fonction du niveau de réalisation des objectifs et de la quantité de services fournis aux bénéficiaires.

### **4- Financement**

La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit ensuite de décider de financer ou non un projet. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, est alors signée par le bailleur et le gouvernement partenaire ou une autre entité.

### **5- Mise en œuvre**

Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique et les objectifs plus larges, globaux. Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de services et de fournitures. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise.

### **6- Evaluation**

L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité par rapport au développement. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds »

### **1-1-2 : Le programme sectoriel justice**

La Justice, comme nous venons de le rappeler, a une fonction de régulation sociale et économique essentielle et constitue sous ce rapport un vecteur de développement. En effet la bonne gouvernance qui conditionne ce développement ne peut se concevoir sans une Justice ayant un niveau de fonctionnement satisfaisant.

Force est de constater cependant, que malgré les efforts consentis depuis quelques années, le Sénégal n'a pas encore une justice à la hauteur de ses ambitions. A tous les niveaux sont constatés des problèmes récurrents.

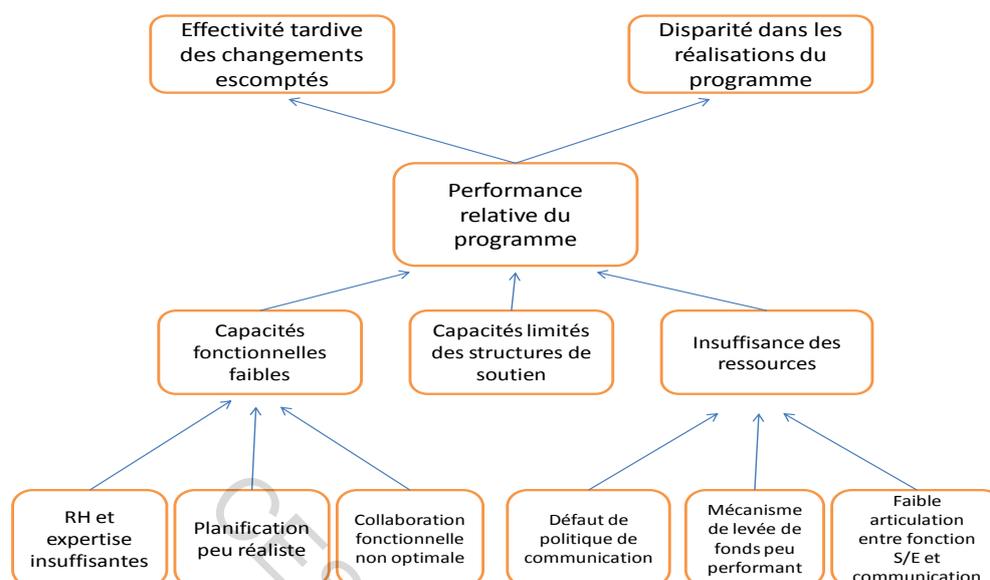
A la vétusté des locaux s'ajoutent l'obsolescence de l'outil de travail, l'insuffisance numérique d'un personnel qualifié, celle d'une documentation notoirement insuffisante ainsi que la faiblesse des moyens financiers. Ainsi, les pouvoirs publics ont exprimé de manière constante la volonté politique de doter la Justice de moyens lui permettant de remplir sa fonction de régulation sociale politique et économique.

Malgré la mise en œuvre, depuis 1994, de plusieurs projets de modernisation, les dysfonctionnements de la justice persistent en raison d'un déficit de moyens financiers, infrastructurels, matériels et humains.

Or, la Justice constitue un vecteur essentiel de développement dans la mesure où la bonne gouvernance qui est considérée à juste titre comme un facteur déterminant du développement, ne peut se concevoir sans une justice crédible et performante au cœur de l'organisation économique et sociale dont elle assure la régulation. Il importe de souligner que la persistance d'un dysfonctionnement structurel de la justice ne serait pas sans dommages sur l'équilibre social et l'activité économique.

C'est pourquoi, la réforme du système judiciaire constitue une attente forte des acteurs de la Justice, des citoyens, des opérateurs économiques et autres investisseurs nationaux ou étrangers.

Figure 2: arbre à problèmes du PSJ



Source : rapport final Ife du PSJ, Juin 2009, 145p

### 1-1-3 : Evaluation

L'évaluation est un jugement de valeur se rapportant aux activités, composantes, et objectifs du projet. Elle est l'estimation à un moment donné dans le temps, de la pertinence, de la performance, de l'efficacité et de l'impact (attendus ou non) d'un projet au regard des objectifs énoncés.

L'UNICEF conçoit l'évaluation « comme un processus qui tente de déterminer de manière systématique et objective que possible la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des rapports aux objectifs définis. Elle la considère comme un outil d'apprentissage et de gestion active ».

L'ACDI décrit l'évaluation « comme une « appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'évaluation offre essentiellement la possibilité de découvrir de qui marche bien ou non et ce qu'il faut améliorer » (2004 :3)

Pour la commission européenne, l'évaluation est une « appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle se fait généralement comme analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décisions. » (2001 :41)

Dans la terminologie en suivi/évaluation le FIDA (2003) considère l'évaluation « comme un examen systématique et objectif d'un projet prévu, en cours ou achevé dans le but de porter un jugement d'ensemble afin de capitaliser les acquis et d'améliorer la planification, l'exécution et les décisions futures ».

Ces différentes formes d'évaluation constituent de véritables leviers. Cependant, elles présentent certaines limites admises par tout le monde à savoir la disponibilité et la fiabilité des données, l'étendue très courte de la période d'observation. En fin les limites liées au modèle utilisé dans les différentes analyses.

En conclusions nous retenons que l'évaluation porte sur une analyse critique sur un programme qui concerne ses objectifs, son utilité, ses effets, son impact et se fait de manière ponctuelle. Elle traite des questions de fonds et émet un jugement de valeur sur le programme.

Elle mesure l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité d'un projet/programme. Ainsi, d'après le moment où elle s'exerce, l'évaluation peut être qualifiée de :

- **évaluation ex ante** : elle consiste à examiner à fond deux paramètres du cycle de vie d'un projet (identification-préparation). Elle s'applique aux aspects techniques, économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels. Elle est généralement réalisée par le bailleur de fonds du projet. Son but est de porter un jugement sur l'étude de faisabilité et d'opérer ainsi des changements par rapport aux propositions avancées. En second lieu, elle infirme ou confirme les propositions de l'étude de faisabilité, choisit le scénario optimum, propose des inflexions en fonction de contraintes propres au bailleur, complète certains aspects du programme qui n'avaient peut-être pas été pris en compte dans les termes de référence de l'étude de faisabilité.
- **évaluation continue** : celle-ci consiste à analyser, au cours de la phase d'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, efficace et efficiente, et quels sont ou seront les produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il faudrait apporter aux objectifs politiques, stratégies d'exécution et autres éléments du programme, en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification ;
- **évaluation à mi-parcours ou in cursus** : réalisée à mi-chemin de l'exécution du programme, elle vérifie si les objectifs, les hypothèses et les activités sont toujours valables.
- **évaluation finale ou terminale** : elle a lieu six à douze mois après la fin du programme. Elle a pour but d'apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience par rapport aux objectifs de départ ;

- **évaluation ex post** : réalisée trois à cinq ans après la fin du programme pour vérifier si les effets attendus sont réalisés ou non ;
- **évaluation rétrospective** : elle est faite lorsque les effets et les impacts attendus du programme sont réels. Elle sert de bilan du programme et documente les leçons apprises pour de futures planifications. Elle a la même période de réalisation que l'évaluation ex-post ;
- **évaluation d'impact** : elle porte sur l'appréciation des changements qualitatifs et quantitatifs obtenus auprès des groupes cibles. Elle s'exécute au moyen des enquêtes, des études très poussées et s'interroge sur la manière et comment les activités exécutées ont permis d'atteindre les objectifs spécifiques du programme.

Il y'a lieu de signaler que l'évaluation d'impact est une évaluation commanditée par les bailleurs de fonds et les gouvernements.

Dans le cadre du programme sectoriel justice (PSJ), la définition de l'ACDI (2004 :3) sera retenue comme soubassement de notre étude du fait de son caractère général et complet eu égard à la circonscription du sujet à savoir l'évaluation à mi-parcours.

## **I-2 : INTERET DE L'EVALUATION**

Auparavant, les activités d'évaluation n'étaient pas systématiquement comprises dans les programmes de développement. De nos jours, l'évaluation fait partie de la plupart des programmes. La plupart des directeurs ou coordinateurs de programmes sont d'accord sur le fait que les évaluations sont à la fois nécessaires et importantes pour les aider à prendre de bonnes décisions sur la façon dont les stratégies d'un programme doivent être renforcées.

L'évaluation est l'occasion pour un programme ou projet d'examiner la façon dont sont menées ses activités, d'accumuler des progrès vers des résultats et de formuler les enseignements tirés.

Dans une perspective plus large, l'évaluation donne l'opportunité de déterminer si les stratégies du programme fonctionnent ou sont les plus appropriées.

Il est toujours aisé de faire recours à un évaluateur externe afin d'institutionnaliser l'utilisation des données et des informations dans un souci d'améliorer le programme. Cette personne leader peut impliquer et enseigner aux exécutants et aux collaborateurs (stakeholders) du programme, le processus de l'évaluation, tout en bénéficiant de leurs observations et de leur implication directe dans le programme. Le partenariat est renforcé et les canaux de communication ouverts si les exécutants clés de tous les niveaux du programme ou projet sont impliqués dans le processus de l'évaluation participative.

L'engagement commence avec l'élaboration des questions qui vont être posées et continue avec la collecte d'informations, l'analyse et l'interprétation conduisant à la formulation des leçons apprises. Et il ne se termine pas avant l'élaboration d'un plan d'action pour les étapes à venir.

Bien que cette approche nécessite beaucoup de ressources, du temps de nombreuses personnes, elle est démontrée être une grande expérience d'apprentissage si elle est menée d'une manière structurée et conduite par un facilitateur dynamique.

L'approche d'une évaluation garantit aux partenaires et exécutants de programme concernés, une formation expérimentale en techniques de suivi et d'évaluation. Ceci peut contribuer à l'institutionnalisation et l'utilisation des informations en vue de l'amélioration du déroulement du programme par les acteurs locaux.

Alors que les bonnes techniques et processus de suivi et d'évaluation sont un moyen pour parvenir à une fin, dans le but de la formation continue et l'amélioration des programmes et des activités, la participation décrit les deux aussi bien les moyens que la finalité.

L'accessibilité et la participation des populations locales aux processus de prise de décisions ont été identifiées comme un résultat recherché par l'USAID, à appuyer ; elles sont considérées comme fondamentales pour la pérennisation du développement.

Cependant, les évaluations ne répondent pas toujours à leurs attentes. Souvent, des méthodes d'évaluation sophistiquées sont utilisées ce qui mystifie le processus d'évaluation et rend hostile le personnel du programme. Un problème répandu partout dans le monde est la sous-utilisation des résultats d'évaluation

Notons que l'évaluation obéit à des principes tel que l'objectivité, la rigueur, la transparence, l'équité, la neutralité et être concentrée sur les performances et non les individus.

### **I-3 CONTRAINTES LIEES A L'EVALUATION**

L'évaluation intervient à mi-parcours du cycle du PSJ. Elle est donc d'essence formative c'est-à-dire vise à améliorer le programme pour le reste du cycle. Pour cette raison, elle met l'accent sur l'analyse des processus, des dispositifs institutionnels et des extrants au détriment de celle des effets et impacts, du reste difficiles à appréhender à ce stade. L'évaluation finale pourrait examiner les résultats selon une perspective sommative avec des enquêtes auprès des justiciables et des structures bénéficiaires des interventions du PSJ. L'évaluation a quelques limites inhérentes à la méthode retenue.

En effet, les sources des informations collectées sont les déclarations des personnes enquêtées, les discussions de groupes et les documents revus ; les constatations en dérivent. A elle seule, la

triangulation effectuée ne peut écarter tous les biais que comportent de telles sources plus ou moins narratives.

Les conclusions sur les constatations reposent sur des interprétations, qui ne peuvent écarter quelques biais, en dépit des efforts consentis par l'équipe d'évaluation pour réduire celle-ci par le truchement de la triangulation.

L'absence de quelques personnes ressources du niveau décisionnel dans l'exercice du SWOT a pu limiter la richesse de celui-ci notamment sa portée stratégique. Toutefois, des entretiens ont été organisés avec ces décideurs après la séance du SWOT pour enrichir les informations.

La non-évaluation de manière périodique des différentes activités du programme a pu limiter la gamme des sources d'informations. Ces dernières auraient pu aider les gestionnaires du PSJ à mieux circonscrire le périmètre de cette évaluation en se focalisant sur quelques questions évaluatives majeures.

## II-METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Elle se fera par la mise en évidence de plusieurs méthodes : les réunions de concertation avec les commanditaires, la revue documentaire, les discussions avec les personnes ressources et l'exercice de SWOT<sup>1</sup>.

### II-1- METHODES UTILISEES

**\*Réunions de préparations** : ces réunions ont permis d'avoir une compréhension partagée des Termes de Référence (TDR), de préciser les attentes des partenaires, de clarifier les responsabilités des uns et des autres et le mode de gestion de l'évaluation et enfin à apprécier la faisabilité de l'étude. Elles ont permis d'arriver aux résultats suivants : l'identification de toutes les parties prenantes, des précisions sur l'utilisation et les utilisateurs attendus du rapport de l'évaluation enfin un accord sur le chronogramme de l'étude. Cette phase s'est avérée nécessaire vu la complexité du PSJ.

**\*Revue documentaire** : elle a consisté à compiler et analyser les documents importants relatifs au PSJ : document du programme, documents techniques (informatisation, modernisation des greffes, rapport de performance...etc.).

**\*Entretiens avec les personnes ressources** : au total plusieurs entretiens ont été organisés avec des personnes impliquées à divers degrés dans le PSJ : agents de l'Etat, représentants des partenaires techniques et financiers, etc. Des guides d'entretien ont été conçus et administrés aux personnes ressources pour collecter des informations portant sur des faits, des opinions, des

---

<sup>1</sup> C'est à la fois un outil et un processus participatif qui permet d'analyser un programme ou projet. De l'anglais: SWOT: Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), Threats (T). En Français on traduirait par : forces, faiblesses, opportunités et contraintes.

interprétations et des attitudes en relation avec les questions majeures auxquelles cette évaluation cherche à trouver une réponse.

**\*L'analyse SWOT** : Cet outil a permis de conduire un riche débat contradictoire qui a abouti à l'identification des forces, des faiblesses, des contraintes et des opportunités du programme, la description des réalisations majeures à ce stade du programme et la définition de priorités pour les prochaines années.

## **II-2-DEFINITION DES VARIABLES**

L'analyse se fondera sur deux variables : une variable dépendante ou expliquée et une variable indépendante ou explicative.

### **II-2.1.LA VARIABLE EXPLIQUEE**

La performance d'un programme constitue la variable expliquée. Les différents critères à analyser pour en juger sont l'efficacité, l'efficience et l'économie.

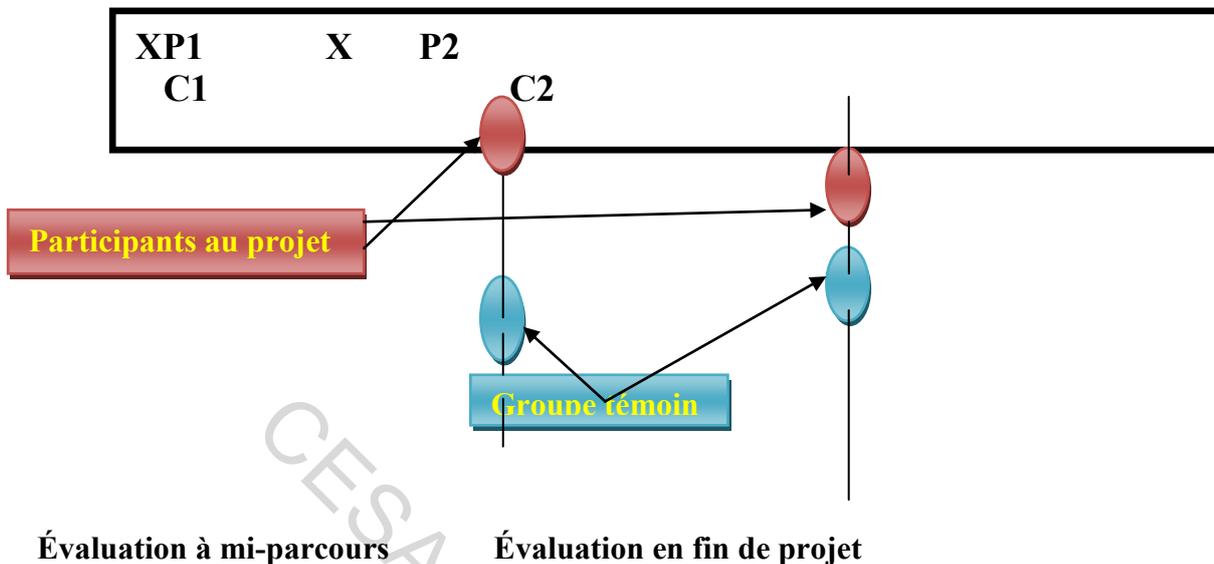
### **II.2.2. LA VARIABLE EXPLICATIVE**

La variable indépendante qui explique la performance d'un programme est la phase de conception. Elle recèle différentes dimensions qui sont : la dimension stratégique, la dimension des besoins, la dimension technique, la dimension sociale, la dimension institutionnelle et organisationnelle, la dimension financière et la dimension économique.

## **II.3.PRESENTATION DU MODELE D'EVALUATION**

En fonction de la compréhension des besoins du client en termes d'information et de degré de rigueur et de ce qui est faisable compte tenu des contraintes, l'évaluateur et le client doivent déterminer quel modèle d'évaluation convient et est possible compte tenu des circonstances. Les différents modèles d'ESR développés par **JIM Rugh** dans son ouvrage intitulé Reel World Evaluation (Évaluation en Situation Réelle) sont au nombre de sept(07) et pour notre étude le modèle 3 est de mise.

**Figure 3 : Modèle 3 (Longitudinal tronqué avec mesure avant et après le projet et avec un groupe de projet et un groupe témoin).**



Source : ouvrage de JIM Rugh intitulé Reel World Evaluation

C'est un modèle longitudinal tronqué avec mesures avant et après le projet et avec un groupe de projet et un groupe de comparaison.

L'avantage de ce modèle est qu'il permet de faire une observation des processus ainsi que celle des impacts immédiats. En plus c'est un modèle raisonnablement rigoureux, en particulier pour les projets où la mise en œuvre démarre lentement et où l'on ne manque pas grand-chose en commençant plus tard.

Son inconvénient est qu'il n'évalue pas la mise en œuvre du projet, ne commence pas avant l'évaluation à mi-parcours, et n'évalue donc pas la mise en route du projet et le début de la mise en œuvre du projet.

La mise en exergue de l'atmosphère de cette étude nous permet d'entamer la phase de contextualisation afin d'en déterminer les tenants et les aboutissants.

## **Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

### **I-SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE**

Depuis son éligibilité à l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) en 2000, le Sénégal a mis en œuvre une forte dynamique de croissance démographique alors que les politiques à fort contenu social peinent à se traduire en résultats tangibles. Aussi la perspective d'atteindre tous les OMD à l'horizon 2015 s'éloigne de plus en plus, notamment pour les secteurs de la santé, de l'éducation.

Les nouvelles autorités du pays se sont résolument engagées dans un nouveau modèle de développement économique et social à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE). Dans ledit plan l'émergence en 2035 avec une société solidaire et un Etat de droit est le cap visé.

Cette nouvelle stratégie est déclinée dans la lettre de politique sectorielle qui est la référence en matière d'intervention pour tous les acteurs. Plusieurs programmes sont ainsi définis pour le structurer. Le PSE s'inscrit dans une vision à long terme et s'oppose à toute forme d'exclusion sociale et appelle à une mise en œuvre optimale des politiques de gouvernance engagées aux niveaux central et local.

Toutefois une gouvernance centrale et locale efficace se mesure de plus en plus en termes de performances économiques et sociales appréciables au regard des meilleures pratiques internationales. C'est ce qui justifie qu'au rang des priorités du PSE, figure en bonne place le programme national de bonne gouvernance (PNBG).

Le PNBG est fondé sur les diverses contraintes qui continuent de persister en matière de gouvernance économique, juridique et locale. Il vise à contribuer à l'efficacité et à la transparence dans la gestion économique et sociale; à conforter l'état de droit dans une société démocratique; à contribuer à l'instauration de la paix et de la stabilité et favoriser un environnement propice à des pratiques transparentes de gestion dans les secteurs public et privé.

A cet effet, vingt-sept (27) projets phares ont été identifiés pour gagner les batailles clés: amélioration de la qualité du service public; gouvernance économique et financière; gouvernance judiciaire; gouvernance locale ; amélioration de la qualité du travail parlementaire et développement des technologies de l'information et de la communication pour ne citer que ceux-là.

S'agissant de la composante gouvernance judiciaire, malgré l'intervention du Projet Sectoriel Justice qui a fortement contribué à la résorption partielle des besoins de valorisation des ressources humaines des cours et tribunaux et à l'amélioration des conditions de travail,

l'administration judiciaire est encore confrontée à de nombreuses difficultés qui ont pour noms: besoins en formation des ressources humaines, une durée de traitement des dossiers encore longue, des infrastructures quelque peu vétustes etc. Par ailleurs, une grande majorité de la population continue de penser que la justice ne remplit pas son rôle parce qu'inaccessible et éloignée du justiciable géographiquement et par son architecture.

Le Programme Sectoriel Justice (PSJ) déjà conçu et mis en place dans le cadre du PNBG va ainsi approfondir les réformes en cours et s'employer à relever ces différents défis.

## **II-CADRE DE L'ETUDE**

L'étude a pour cadre la justice au Sénégal dont l'administration est gérée par le ministère de la justice qui met en œuvre le programme sectoriel justice (PSJ).

### **II.1 : MINISTERE DE LA JUSTICE**

La justice étant un des secteurs principaux de souveraineté, le département ministériel de la justice est investi de la mission de gérer tous les secteurs du système judiciaire. Sa mission est à la fois stratégique, structurelle et opérationnelle.

Il est en charge de la planification dans le secteur judiciaire, de la préparation et de l'exécution du budget des tribunaux et des autres services judiciaires, du recrutement des magistrats, des greffiers, de la gestion des personnels et des matériels, du contrôle des auxiliaires de justice et de la tutelle sur les services d'inspection générale de l'administration de la justice. Le ministère de la justice, à l'instar des autres ministères, est structuré en cabinet, en secrétariat général, en directions et en services rattachés.

#### **Cabinet et services rattachés**

Inspection générale de l'Administration de la Justice (IGAJ);

Secrétariat du Conseil consultatif national des Droits de l'Homme;

Cellule de lutte contre la traite des personnes;

Observatoire national des lieux de privation de liberté;

#### **Secrétariat général:**

Cellule de passation des marchés publics ;

Cellule de planification.

#### **Directions**

Direction des Affaires civiles et du Sceau (DACs);

Direction des Affaires criminelles et des Grâces (DACG);

Direction des Services judiciaires (DSJ) ;

Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale (DESPS);

Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP);

Direction des Constructions des Palais de Justice et autres édifices (DCPJAE) ;

Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE).

 **Autre administration**

Centre de Formation Judiciaire(CFJ).

 **Établissements publics**

Ordre des Avocats ;

Association des jeunes Avocats

Ordre National des Experts et Évaluateurs agréés du Sénégal (ONEES);

Ordre des Huissiers de Justice;

## **II.2 : L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE**

L'administration de la justice fait appel à une organisation des juridictions en un ordre qui se décline sous la forme d'une pyramide dont trône au sommet la Cour Suprême et dont la base est occupée par le tribunal départemental. Et entre les deux, figurent les cours d'appel et les tribunaux régionaux. Les différentes juridictions de cet ordre sont hiérarchiquement articulées de façon à permettre l'exercice des différentes voies de recours.

### **II.2.1 : LA COUR SUPREME**

La Cour suprême est créée par la loi organique n°2008-35 du 7 août 2008. Elle regroupe l'ancienne Cour de Cassation et le Conseil d'État. La Cour suprême est au sommet de la hiérarchie judiciaire. Elle a une fonction consultative et juridictionnelle. Elle est juge de l'excès de pouvoir des autorités exécutives et se prononce également sur les pourvois en cassation.

La Cour suprême a aussi d'autres compétences qui lui permettent notamment de se prononcer sur les demandes en révision, les demandes de renvoi d'une juridiction à une autre, les règlements des juges, les prises à partie, les contrariétés de jugements et les poursuites dirigées contre les magistrats. Une compétence spéciale est dévolue à des commissions juridictionnelles fonctionnant auprès de la Cour suprême.

Le premier Président qui dirige la Cour suprême en sa qualité de chef de la «compagnie judiciaire» est inspecteur général des Cours et Tribunaux.

### **II-2.2 : LA COUR D'APPEL**

La cour d'appel est une juridiction de droit commun de second degré appelée à statuer sur les affaires déjà jugées en premier ressort par les tribunaux régionaux, les tribunaux du travail et les tribunaux départementaux.

Dans certains cas, la Cour d'appel est juge en premier et dernier ressort notamment en matière électorale ou pour jugement de certaines catégories d'acteurs judiciaires bénéficiaires de privilège de juridiction.

Il existe au Sénégal quatre Cours d'appel qui fonctionnent: la Cour d'appel de Dakar dont le ressort s'étend aux tribunaux régionaux de Dakar, la Cour d'Appel de Thiès dont le ressort s'étend aux tribunaux régionaux de Thiès, Diourbel, la Cour d'appel de Ziguinchor dont le ressort s'étend aux tribunaux régionaux de Ziguinchor, Kolda, Sédhiou; la Cour d'Appel de Saint Louis avec un ressort qui s'étend aux tribunaux régionaux de Saint-Louis, Louga et Matam; la Cour d'appel de Kaolack dont le ressort couvre les tribunaux régionaux de Kaolack, Fatick et Tambacounda.

### **II.2.3 : LA COUR DES COMPTES**

C'est une juridiction créée en 1999 et qui a hérité des attributions de l'ancienne deuxième section du Conseil d'Etat devenu avec la création de la Cour suprême la chambre administrative. La Cour des comptes juge les comptes des comptables publics et assiste le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances.

Elle contribue, par son action permanente de vérification, d'information et de conseil, à la réalisation des missions suivantes: la sauvegarde du patrimoine public et le contrôle de la sincérité des finances publiques, l'amélioration des méthodes et techniques de gestion, la rationalisation de l'action administrative.

Elle s'assure de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des organismes contrôlés et, le cas échéant, réprime les manquements aux règles qui régissent lesdites opérations. Elle vérifie et apprécie le bon emploi des crédits et la gestion de l'ensemble des organismes soumis à son contrôle. La Cour établit un rapport général public annuel reprenant les principales observations qu'elle a faites dans l'année et les mesures préconisées pour y remédier.

La Cour juge en premier et dernier ressort. Les voies de recours admises contre les arrêts définitifs sont la révision devant la Cour des comptes et la cassation devant la chambre administrative de la Cour suprême.

A cet égard, elle est un élément de la pyramide judiciaire à classer comme haute juridiction juste avant celle suprême mais en marge de la chaîne judiciaire de droit commun du fait de ses compétences d'attribution.

#### **II.2.4 : LE TRIBUNAL REGIONAL**

Le Tribunal régional est juge de droit commun, sa compétence est de principe à l'égard de toute personne et en toute matière à l'exception des matières expressément attribuées à la compétence des autres juridictions.

Il est également juge d'appel de certaines décisions rendues par les tribunaux départementaux. Un tribunal régional est implanté dans chaque chef-lieu de région du Sénégal et le ressort s'étend surtout le territoire de la région.

#### **II.2.5 : LE TRIBUNAL DEPARTEMENTAL**

Les Tribunaux départementaux ont été créés en remplacement des justices de paix par la loi n°84-19 du 2 février 1984 fixant l'organisation judiciaire. Ils constituent au Sénégal les juridictions de base. Il existe en principe dans chaque chef-lieu de département un tribunal départemental dont le ressort s'étend dans les limites administratives de ce dernier.

En matière pénale le tribunal départemental connaît de tous les faits qualifiés de contravention de police commis sur l'étendue de son ressort. Il connaît également des délits pour lesquels la loi a donné la compétence ainsi que de ceux pour lesquels la compétence était donnée aux juges de paix lorsque ces infractions sont commises par des délinquants majeurs de 18 ans accomplis.

En matière civile et commerciale, il a une compétence sur toutes les actions personnelles ou mobilières en dernier ressort, jusqu'à la valeur de 200.000 francs et à charge d'appel jusqu'à la valeur de 1.000.000 de francs.

Le tribunal départemental connaît, des actions relatives au contrat de louage d'immeubles à usage d'habitation et celles relatives au statut du personnel. Il est notamment compétent pour connaître des demandes en paiement, révision ou suppression de pension alimentaire.

Un cadî et un cadî suppléants ont été intégrés au tribunal départemental. Ils peuvent être consultés dans les matières relevant du Code de la famille, avant de statuer sur le fond et après avoir ordonné toutes mesures provisoires ou urgentes nécessaires pour la cause.

### **II-3 : LE PROGRAMME SECTORIEL JUSTICE**

Au cours de ces dernières années, des efforts considérables ont été déployés pour s'assurer que les projets s'inscrivent dans le cadre de la politique nationale du pays et que la coordination avec les bailleurs de fonds soit améliorée. Néanmoins, une telle approche est insuffisante, particulièrement dans les pays qui disposent de capacités nationales suffisantes pour élaborer et mettre en œuvre leurs politiques nationales, et coordonner les activités des bailleurs de fonds. Cette situation a amené la communauté des bailleurs de fonds à s'engager dans un appui aux approches sectorielles (programmes sectoriels).

Une approche sectorielle vise à élargir la notion d'impact au-delà du champ d'action d'un seul bailleur de fonds. Elle sert de cadre des dépenses publiques non seulement pour les ressources locales mais également pour les ressources externes destinées au développement et à la mise en œuvre d'une politique équitable, équilibrée et satisfaisante.

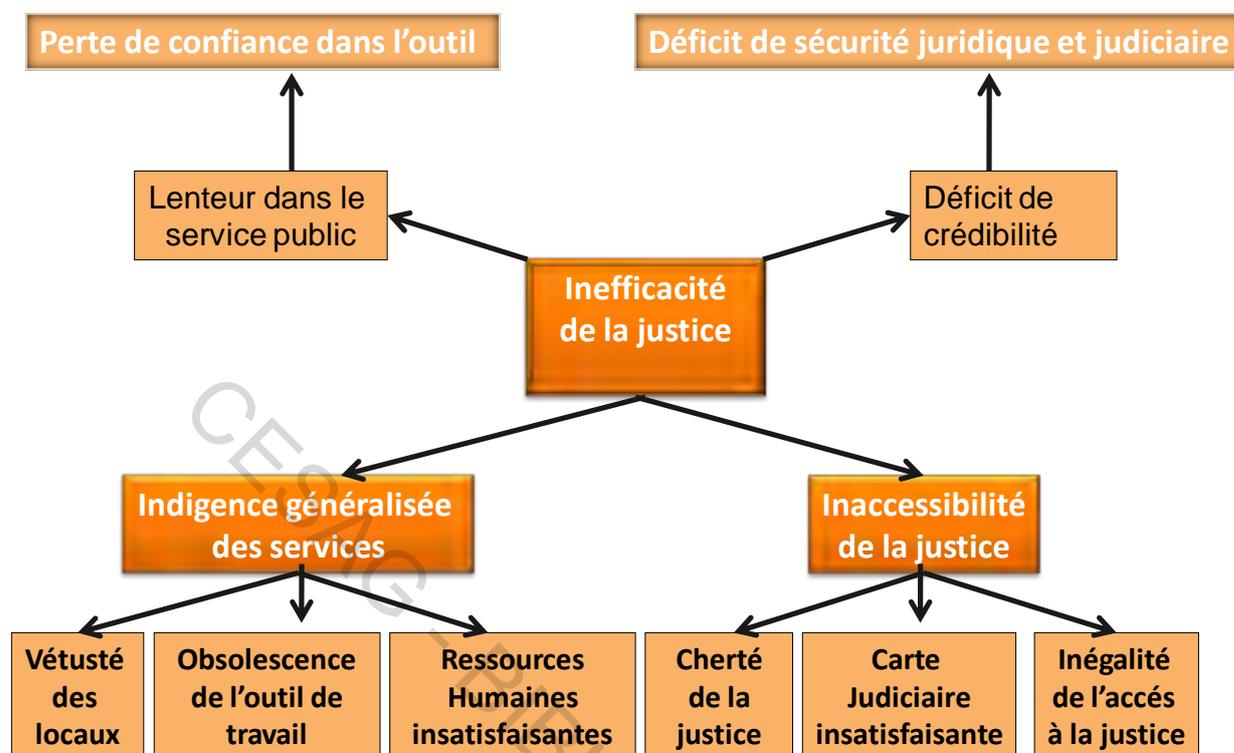
Ainsi, les bailleurs de fonds peuvent passer de l'appui à des activités spécifiques au cofinancement de politiques avec le pays partenaire et les autres bailleurs de fonds. Ces efforts conjoints sont déployés sur la base d'objectifs fixés par le gouvernement et dans le cadre d'un programme cohérent de gestion des dépenses du secteur public. Dans cette optique, il va de soi que l'aide extérieure sera de plus en plus directement intégrée aux plans gouvernementaux et au budget national.

Les trois caractéristiques principales des programmes sectoriels sont :

- Le gouvernement engage sa responsabilité pour élaborer des politiques, des priorités et normes applicables à toute activité publique dans un secteur donné, y compris toute activité bénéficiant d'un financement extérieur. Cet engagement se concrétise dans un document de politique et un cadre stratégique sectoriels.
- Tout financement significatif destiné à un secteur soutient une politique sectorielle unique et un programme de dépenses publiques unique sous la direction du gouvernement (cadre des dépenses sectorielles et budget annuel).
- Les partenaires adoptent des approches communes à l'intérieur d'un secteur et ses sous-secteurs. Ils s'orientent, si les conditions le permettent, vers un cofinancement et un appui budgétaire.

La conjugaison des facteurs d'inefficacité conduit à un constat généralisé de déficit de performance. Cette situation est de nature à compromettre le développement économique et social notamment lorsque le défaut d'informations fiables, la complexité des procédures et le temps anormalement long de traitement des dossiers limitent la sécurité juridique et judiciaire. Au total, la marche du système judiciaire ne contribue pas encore assez à attirer l'investissement qui reste la pierre angulaire de notre politique de développement.

Figure 4 : Arbre à problème du secteur judiciaire



A l'analyse, il convient de noter que :

D'une part, le service public de justice n'offre pas assez de qualité (corruption, manque de formation continue des acteurs), ne garantit pas assez de sécurité et se réalise dans des délais encore longs (vingt-cinq jours pour qu'un jugement soit disponible, détention de plus de six mois dans les cabinets d'instruction sans qu'une ordonnance de clôture ou de renvoi ne soit prise) du fait d'une trop grande indigence des services et juridictions.

D'autre part, la justice n'est pas assez accessible du fait de son coût, de la complexité de la chose juridique, de la relative opacité du système judiciaire et de la configuration même de la carte judiciaire, enfin, il en découle une relative perte de crédibilité du système judiciaire mais aussi un niveau de sécurité juridique dommageable au développement économique et social.

Cette situation nécessite de la part des autorités des actions allant dans le sens de réhabiliter cette justice par l'élimination de toute forme de pratiques de nature à entacher l'administration d'une justice impartiale mais également en la mettant en mesure d'agir et de le faire avec efficacité.

à tous les niveaux. Il a apparu opportun, de définir et de mettre en œuvre un programme à long terme de modernisation de l'environnement juridique et judiciaire: c'est le Plan Sectoriel Justice (PSJ).

Le PSJ a pour objet de rendre performant le service public de la justice de manière à ce qu'il puisse répondre aux attentes des justiciables. La justice doit présenter un cadre institutionnel adéquat, être accessible et enfin être efficace. Ces soucis d'organisation, d'accessibilité et d'efficacité constituent l'épine dorsale des différents objectifs spécifiques du PSJ centrés autour de huit (8) volets, couvre huit (8) directions et s'étale sur une assez longue période (dix ans) mais nous nous focaliserons sur les ressources humaines et formation ainsi qu'aux infrastructures pour procéder à l'évaluation de ce programme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
EVALUATION DU PROGRAMME SECTORIEL  
JUSTICE ET RECOMMANDATIONS

CESAO BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : EVALUATION DU PSJ**

### **I-EVALUATION DES DIFFERENTES COMPOSANTES**

La Justice, comme nous l'avons rappelé, a une fonction de régulation sociale et économique essentielle et constitue sous ce rapport un vecteur de développement.

En effet la bonne gouvernance qui conditionne ce développement ne peut se concevoir sans une Justice ayant un niveau de fonctionnement satisfaisant.

Force est de constater cependant, que malgré les efforts consentis depuis quelques années, le Sénégal n'a pas encore une justice à la hauteur de ses ambitions

A la vétusté des locaux s'ajoutent l'obsolescence de l'outil de travail, l'insuffisance numérique d'un personnel qualifié, celle d'une documentation notoirement insuffisante ainsi que la faiblesse des moyens financiers.

Des problèmes récurrents sont constatés à l'analyse des différentes composantes infrastructures, ressources humaines et formation ainsi que du suivi-évaluation du programme.

Listes Projets/Programmes	Activités	Résultats	Indicateurs	Calendrier d'exécution	Structures responsables	niveau de réalisation et commentaires
<b>Infrastructures</b>						
Projet d'amélioration des conditions matérielles de travail du personnel de la Justice	1- faire un état des équipements des mobiliers et matériels de bureau et de la logistique,	Réaliser des missions de recensement ou d'actualisation du patrimoine des Services centraux et des Juridictions	Rapports d'inventaire	2004-2005	DAGE	Non disponible
	2- doter les Services centraux d'équipement, de mobiliers de bureau et de logistique	Organiser les appels d'offres pour l'acquisition des équipements, mobiliers de bureau et de logistique	Des équipements, mobiliers de bureau et logistique acquis.	2004-2009	DAGE, DSJ, IGAJ, DACS, DACG, DESPS, DAP	45% des activités sont réalisées grâce à l'appui des partenaires tels l'Union Européenne
	3- doter les juridictions d'équipement, de mobiliers de bureau et de logistique	Appels d'offre à organiser				50% du mobilier de bureau disponibles,
Projet d'accroissement de la productivité des Services centraux et des juridictions	Améliorer les conditions d'exercice de l'activité judiciaire	Etre doté de moyens et d'équipements adéquats	Disponibilité des Statistiques sur les jugements et décisions, Rapports d'activité des juridictions	2004-2009	DAGE, DSJ, IGAJ, DACS, DACG, DESPS, DAP	1 véhicule pour 10 magistrats

Projet de couverture du territoire national en juridictions et maisons de justice	S'assurer du respect des textes sur l'organisation judiciaire du Sénégal qui prévoit un tribunal régional pour chacune des régions, un tribunal départemental pour chacun des départements et quatre Cours d'appel (Dakar, Kaolack, Saint-Louis et Ziguinchor)	Installer les cours d'appels de Saint-Louis et Ziguinchor en vue de désengorger les Cours d'appel de Dakar et de Kaolack	Taux de couverture territoriale des juridictions et des maisons de justice	2004-2013	Direction des Services Judiciaires DAGE et	
	Réhabiliter les locaux abritant les tribunaux départementaux de Bignona, Oussouye, Nioro, Foundiougne et Bambey	Trouver de nouveaux locaux pour le Tribunal du Travail Hors classe de Dakar hébergé depuis 1996, dans les locaux de l'Etat-major de la Gendarmerie Nationale	Une revalorisation de la crédibilité de la justice et du statut des magistrats et des personnels judiciaires.		Direction de la Construction et de l'Habitat Direction de l'Urbanisme et de l'Architecture	Construction des locaux de la cour des comptes en cours
Projet de construction du nouveau Cap Manuel	Lancer un concours architectural pour la conception du nouveau Cap Manuel	Réhabiliter et construire le nouveau palais	Locaux appropriés et décents	2004-2006	DSJ, DAGE et DCH DUA et bailleurs de fonds	100% réalisées et livrées depuis 2009
<b>Ressources humaines et formations</b>						
Projet d'amélioration quantitative et qualitative du personnel de la Justice	Elaborer le plan de formation des magistrats, des greffiers,	Disposer d'un personnel de qualité	Nombre de professionnels (Magistrats et greffiers) formés	2004-2005	Ministère Justice, Cour Suprême, Cours d'Appels, Tribunaux et Cfj	68 magistrats et 36 greffiers formés
	Elaborer le plan de formation des auxiliaires de justice	Renforcer les compétences et les moyens de la Chancellerie				

	Revaloriser le statut des magistrats et du personnel judiciaire qui induit une modernisation de l'outil de travail et une meilleure formation,		Statut des professionnels amélioré	2005		
Projet d'amélioration de la formation des magistrats et des auxiliaires de justice	Organiser des sessions de formation continue et des modules de formation spécialisés par le Conseil de Direction du CFJ		Qualité des décisions et jugements rendus	2004-2013	Ministère Justice Ordre National des Avocats Chambre des Notaires Ordre des Huissiers et Experts Evalueurs agréés	Non disponibles
	Sélectionner du personnel judiciaire à former sur la base des besoins déterminés au niveau des juridictions	Disposer d'un système judiciaire performant	Chute du nombre de dossier en souffrance dans les juridictions			
			Revalorisation du statut des agents de la justice			

Source : Rapport final IFE, juin 2009 ; 145p

## I-1-Au niveau de l'Administration centrale

### I-1-1 : Sur le plan organisationnel :

Les principales difficultés relevées concernent :

- l'inexistence d'un organigramme élaboré sur la base des missions assignées à chaque Direction ;
- le déficit en outils modernes de management.

### I-1-2 : Sur le plan matériel

Il est noté un déficit matériel important pouvant être illustré par les exemples suivants :

#### ✓ **Administration Pénitentiaire :**

- 1 matelas pour 5 détenus ;
- 1 lit pour 17 détenus ;
- 1 lit d'hospitalisation pour 249 détenus ;
- 1 ordinateur pour 42 agents ;
- 1 téléviseur pour 340 détenus.

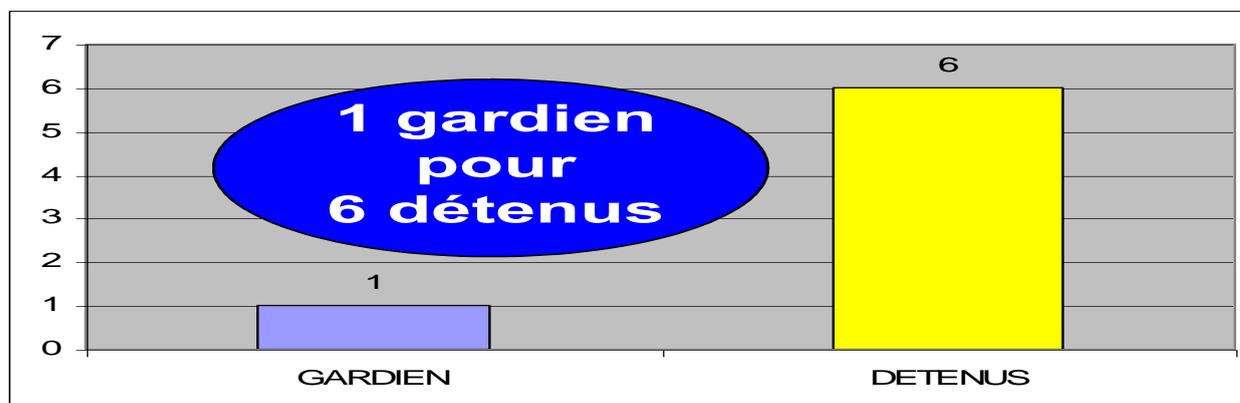
#### ✓ **Éducation Surveillée :**

- insuffisance de matériel de couchage dans les Centres ;
- insuffisance de matériel didactique ;
- insuffisance de moyens logistiques ;
- insuffisance de matériel technique pour les ateliers ;

#### ✓ **Infrastructures :**

- insuffisance, inadaptation et exiguïté des locaux ;
- Avril 2003 : la population carcérale était de 5 887 détenus pour une capacité d'accueil de 2972 places, soit un surpeuplement de 98%.

#### ✓ **Détenus et gardiens :**

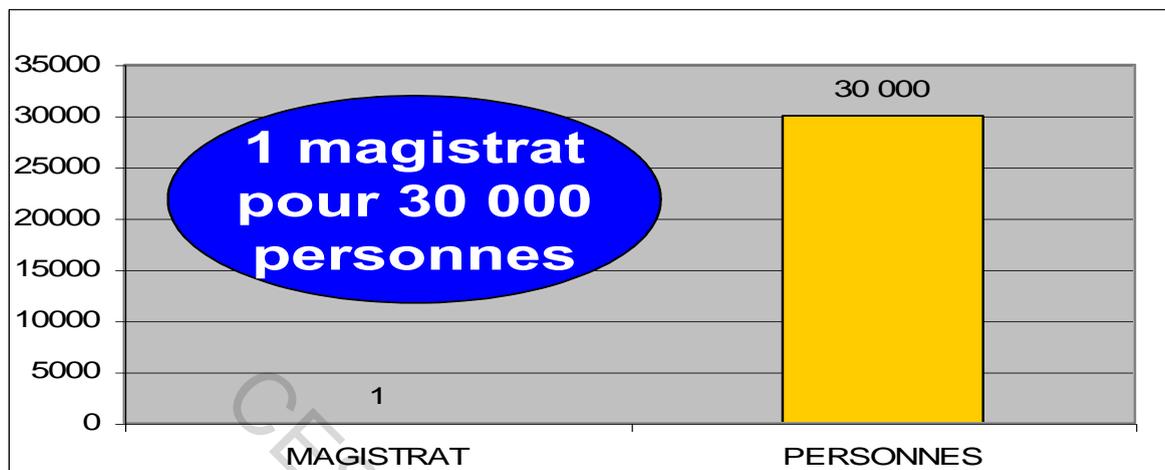


## I-2- Au niveau des juridictions

### I-2-1 : Sur le plan des ressources humaines

Il a été noté un déficit majeur en ressources humaines

Concernant les magistrats, la situation est la suivante :



NB : Pour mémoire, situation à l'étranger :

Mali : 1 magistrat pour 32 000 personnes ;

Bénin : 1 magistrat pour 28 000 personnes ;

France : 1 magistrat pour 8 500 personnes ;

### I-2-2 : Sur le plan des moyens matériels et des équipements

Un déficit est également constaté en moyens matériels et équipements, comme indiqué par les exemples ci-dessous :

- 1 armoire pour 14 personnes
- garde-robe pour 47 magistrats (en 2002)
- 1 véhicule pour 10 magistrats
- Informatisation embryonnaire
- Matériel de reprographie insuffisant

### II-2-1 : Sur le plan des infrastructures

Les principaux problèmes ci-dessous résumés ont été relevés au niveau des infrastructures :

- Manque et/ou exiguïté des locaux
- Vétusté des bâtiments
- Capacité d'accueil insuffisante pour les établissements pénitentiaires

## **II-2-2 : Sur le plan du management et de l'organisation**

Différents problèmes concernant le management et l'organisation ont été relevés parmi lesquels sont prioritairement soulevés :

- La Gestion des carrières ;
- Les affectations des personnels judiciaires.

### **I.3 : Evaluation de la fonction suivi-évaluation**

La fonction suivi/évaluation est d'une importance stratégique dans le PSJ. Le Suivi et l'Évaluation sont des composantes distinctes mais liées au processus de préparation et de mise en œuvre du programme. Le contenu, le modèle, les méthodes, le processus et le degré de précision des résultats du suivi et de l'évaluation doivent respecter certaines normes.

Le suivi est régulier et se fait contre le plan de travail. Il fournit des informations permettant d'apprécier si ce plan de travail est mis en œuvre comme planifié. Il propose des mesures correctives faciles à mettre en œuvre. Tous les agents impliqués dans le PSJ font du suivi, d'une manière ou d'une autre.

L'Évaluation vise les objectifs suivants :

- améliorer la gestion du programme afin d'avoir une utilisation optimale des fonds et autres ressources
- tirer des enseignements de l'expérience afin d'améliorer la performance, les méthodes et les résultats du programme
- fournir des informations permettant d'intensifier le plaidoyer en faveur du programme et des ressources qui améliorent la situation des usagers.

A ce stade de son développement, le système de S/E du PSJ porte pour l'essentiel sur les activités et les ressources financières. Le suivi des résultats (extrants, effets et impact) est à un stade initial. L'analyse de la fonction suivi évaluation appelle les constatations ci-dessus.

**1 : Les processus :** ils sont :

**La réunion de coordination mensuelle** est organisée tous les mois. Elle regroupe les agents du ministère de la justice et est présidée par le Garde des Sceaux Ministre de la Justice. Elle examine l'exécution du plan de travail annuel, notamment l'exécution des activités et l'exécution financière du PSJ. Elle produit un rapport sous forme de recommandations dont l'état de mise en œuvre est examiné aux prochaines revues. Son objectif est d'améliorer la mise en œuvre du PSJ. En somme, le processus peut être considéré comme fonctionnel mais il n'en est qu'à ses débuts.

**La revue annuelle** sera systématisée à partir de cette année. Son format, son contenu, ses objectifs, ses participants et ses produits restent encore à préciser.

**2 : Les instruments**, le PSJ utilise plusieurs documents pour le suivi :

- ✓ le Plan de Travail Annuel
- ✓ les cadres de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT)
- ✓ le cadre logique du PSJ et ses composantes
- ✓ le « check-list » des recommandations ou points d'action examinés pendant les réunions de coordination ;
- ✓ l'application informatique développée par le chargé de suivi/évaluation

Un effort dans le développement des instruments de suivi est à noter en ce qui concerne :

**3 : Les ressources humaines**

Le programme compte deux (2) agents en charge du suivi et de l'évaluation officiant au sein de l'unité de coordination du programme. C'est un grand défi pour les deux agents de tenir une fonction aussi stratégique pour un programme aussi complexe. Certes, d'autres personnes impliquées dans le PSJ participent au suivi mais la centralisation, la compilation, la saisie, le contrôle de complétude, de plausibilité et de cohérence ainsi que le traitement et l'analyse des informations à collecter exigent plus de ressources humaines. Le recrutement récent d'un statisticien devra contribuer à renforcer l'équipe. La publication et la dissémination des rapports sous des formats divers visant différentes audiences et utilisations demandent aussi une compétence en communication. Le lien entre suivi-évaluation et communication reste très timide. En somme, les ressources humaines en charge du suivi-évaluation sont en deçà des ambitions du PSJ.

**4 : Les ressources matérielles**

La disponibilité du matériel informatique au sein de l'unité de S/E est assurée au personnel. Par contre, le manque de logistique S/E pourrait empêcher, voire freiner les activités de suivi sur sites des projets, une responsabilité relevant de cette fonction. Les ressources matérielles sont insuffisantes pour couvrir toute la gamme des activités de suivi, notamment la supervision et les visites des sites des projets.

**5 : Les ressources organisationnelles**

Le rattachement de la fonction S/E au sein de l'unité de coordination du PSJ s'explique par son caractère transversal, son ancrage institutionnel et ses relations avec les autres unités à l'intérieur du Ministère. Il existe en même temps une Direction de l'Informatique en son sein. Une dynamique se met en place qui débouchera certainement sur une mobilisation des ressources informatiques (logiciels, applications, systèmes d'information, interconnexion des

services judiciaires) développées par les ingénieurs de la Direction de l'informatique. Cette collaboration sera certainement bénéfique au programme.

## **II : EVALUATION DES CONSTATS ET CONCLUSIONS**

### **II.1. : Constats sur la pertinence du programme**

L'analyse de la pertinence du programme soulève deux (2) séries de constats. La première est relative au champ couvert par le programme et s'étend à la circonscription de celui-ci. Il s'agit de voir si toutes les structures, fonctions et tous les domaines d'intervention sont suffisamment pris en charge dans la mise en œuvre du programme. La seconde est relative à la contribution des résultats recherchés par le programme au développement des capacités du système judiciaire. Il s'agit de vérifier à mi-parcours si les objectifs stratégiques et opérationnels du programme sont à même de promouvoir la qualité du service public de justice.

Globalement, les objectifs du programme entrent en droite ligne de l'amélioration de l'environnement des affaires qui s'est formalisée dans le « doing business ». Ainsi, le rapport justice/économie fait l'objet, depuis plusieurs années, d'une attention soutenue au sein du programme. La réforme du secteur s'est attachée, depuis ses origines, à réduire la lenteur et l'imprévisibilité du système judiciaire, à mettre en place un cadre législatif et réglementaire adapté, à renforcer les ressources humaines et à endiguer la corruption. Sous ce rapport, le programme reste pertinent même si des limites conjoncturelles peuvent être identifiées en lien avec l'étendue des champs couverts et la profondeur de la prise en charge de certaines fonctions.

En ce qui concerne le champ couvert par le programme il faut noter que tous les services et directions sont visés par la réforme. Cette dynamique de modernisation inclut les services centraux et déconcentrés l'Administration Pénitentiaire et de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale dont l'indigence matérielle est présentée comme particulièrement préoccupante par le rédacteur du rapport portant à la fois état référentiel du secteur et programme sectoriel justice.

Cependant la faible prise en compte des besoins spécifiques des Directions nouvellement créées (Direction de la Construction) ou mises en place (Direction de l'Informatique) et l'absence de la Haute Juridiction (Cour Suprême) ou de certaines fonctions (greffe des cours et tribunaux) dans les programmations qui se sont succédées constituent des limites objectives à la pertinence du programme.

## **1 : Mise en place et création de nouvelles directions**

L'informatisation est une dimension primordiale de la modernisation du service public de justice. C'est pourquoi la cellule informatique du ministère est devenue service de l'informatique puis Direction de l'informatique qui contribue aujourd'hui à la définition et à la conduite de la politique informatique du Ministère en cohérence avec le Schéma Directeur Informatique. A ce titre, elle développe et déploie des systèmes dans l'ensemble des sites, veille à l'harmonisation et à la mise en cohérence des projets informatiques, supervise le développement en externe des applications spécifiques (chaîne pénale, civile, plateformes diverses...), suit et gère les systèmes informatiques. Elle assure l'équipement, l'assistance technique et la formation du personnel judiciaire.

La qualité des services mis en œuvre par la Direction de l'informatique constitue un facteur clé de succès pour le programme et requiert des moyens matériels et logistiques suffisants ainsi que des personnels suffisamment formés et compétents.

Sur le plan des infrastructures, la Direction des Constructions et Equipement des Palais de Justice et autres Edifices est créée par le décret 2008-771 du 07 juillet 2008. Elle constitue une réponse institutionnelle à une meilleure maîtrise des projets de constructions et d'équipement. A ce titre, elle doit être au cœur de l'entreprise de modernisation du système judiciaire notamment en ce qui concerne son volet infrastructure. L'article 20 du décret 2007-554 du 30 avril 2007 portant organisation du Ministère de la Justice définit les missions de ladite Direction. Celles-ci s'étendent à l'ensemble du territoire et couvre tous les projets d'infrastructure ainsi que la gestion du patrimoine bâti du Ministère.

L'ampleur de cette tâche nécessite des moyens matériels et logistiques ainsi que des ressources humaines suffisantes et qualifiées (dessinateur, géomètre, chauffeur) qui font défaut.

## **2 : La création de la Cour Suprême**

L'interprétation de la loi écrite par les juges est nécessaire mais un Etat de droit ne peut se satisfaire d'une interprétation divergente. Ainsi, l'unification de la jurisprudence constitue un facteur de sécurité et de stabilité juridiques dont l'incidence dans la vie économique n'est plus à démontrer. L'interprétation uniforme de la loi par la Cour Suprême garantit l'égalité de tous devant celle-ci. C'est pourquoi, de récentes évolutions ont doté le Sénégal d'une Cour Suprême qui assume une fonction juridictionnelle mais également une mission régulatrice qui procède de l'accès au droit. La première fonction est assurée par les différentes chambres et les chambres réunies et la seconde par le Service de Documentation et d'Etude (SDE).

En plus de ses membres, la Cour Suprême compte quatre (4) greffiers en chefs assistés de cinq (5) greffiers et plus de soixante (60) agents d'appui. La chambre civile et commerciale et la chambre sociale ne sont pas sur le même site que la chambre criminelle et la chambre administrative. Cette situation, de l'avis même des professionnels entrave l'organisation du travail.

### **3: Le greffe : un défi majeur**

De nombreuses actions préconisées par le programme visent à moderniser les greffes des cours et tribunaux. L'intérêt des bailleurs renseigne sur l'importance du greffe en matière de promotion de la qualité des prestations offertes aux usagers. Les greffes sont animés toutes juridictions confondues par 66 greffiers en chef assistés par 174 greffiers. Les secrétaires des greffes et parquets sont au nombre de 40 répartis entre les différentes directions et services du ministère. On dénombre 43 secrétaires interprètes, 16 archivistes, 2 conservateurs d'archives, 2 documentalistes et une bibliothécaire répartis dans les différentes juridictions

#### **II.2. Constats sur l'effectivité**

Dans le cadre de sa mise en œuvre le programme a permis des réalisations importantes. Tous les volets du PSJ ont enregistré des réalisations relativement marquantes. Aussi le taux de réalisation reste disproportionné suivant les Directions ciblées (réalisations d'infrastructures à 75%, au niveau de la direction ressources humaines recrutement massif de greffiers et magistrats) ou les volets intéressés. C'est surtout en matière de recrutement, de formation et d'équipement que l'effectivité est la plus forte. Le volet infrastructure reste encore timide malgré les multiples réhabilitations. Une dynamique globale d'informatisation de la justice prend forme dans la numérisation des ressources et actes juridictionnels (archive, Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM), casier judiciaire, interconnexion des services et juridictions....).



Photo 1 : Bureau du RCCM de Pikine

Enfin, des avancées majeures sont à notées en matière de mise en place d'une justice de proximité.

### **1 : La mise en réseau des juridictions**

Des avancées significatives sont enregistrées à travers notamment l'installation des chaînes judiciaires et l'équipement de l'ensemble des services et juridictions en matériel informatique (ordinateurs et serveurs) pour opérationnaliser l'informatisation des services. Les agents de la Direction de l'Informatique interviennent dans l'ensemble des juridictions pour leur interconnexion (dimension horizontale) et ajuster les applications permettant une supervision hiérarchique du traitement des dossiers (dimension verticale) ainsi que la maintenance du dispositif. Des séries de formations ont été réalisées pour présenter le dispositif et introduire les changements induits par la mise en place des logiciels des chaînes judiciaires.

### **2 : Recrutement de ressources humaines**

Des réalisations dans ce domaine couvrent toutes les fonctions ressources humaines : le recrutement et la formation initiale comme continue ainsi que la motivation.

**Tableau 1 : les effectifs du personnel du ministère de la justice en 1998**

<b>Magistrats</b>	<b>229</b>
<b>Greffiers en chef</b>	<b>16</b>
<b>Greffiers</b>	<b>86</b>
<b>Secrétaires</b>	<b>48</b>
<b>Commis d'administration et Agents d'administration</b>	<b>58</b>
<b>Agents de service</b>	<b>24</b>
<b>Chauffeurs</b>	<b>10</b>

Des efforts importants ont été consentis en matière de recrutement et de formation de personnels judiciaires ou administratifs. Ces vagues de recrutement ont permis de renforcer :

- ✓ la magistrature de 164 magistrats dont 67 recrutés et formés en 2004, 47 en 2005 et 54 en 2006 portant leur nombre à 422 contre 349 en 2004
- ✓ le corps des greffiers de 76 greffiers suite à deux vagues successives de recrutement de 38 greffiers entre 2004 et 2005 puis le recrutement et la formation 49 greffiers en 2006 portant ainsi leur nombre à 242
- ✓ l'éducation surveillée de 69 Educateurs Spécialisés et de 95 agents techniques
- ✓ la Direction de l'Administration Pénitentiaire de 768 agents tous corps confondus sur la même période ; soient 260 en 2004, 245 en 2005 et 263 en 2006.



**Tableau2: Recrutement des magistrats et greffiers de 2003 à 2006**

### **3 : Motivation et formation**

L'effort de recrutement est accompagné de l'amélioration du niveau de rémunération des personnels avec l'attribution d'une indemnité de participation à la judicature aux personnels des services des greffes et parquets, ainsi qu'aux éducateurs spécialisés et l'octroi d'une indemnité de logement au personnel de l'administration pénitentiaire. Dans la même lancée, l'âge de la retraite des gardiens de prison passe de 52 à 55 ans et le corps des inspecteurs de l'administration pénitentiaire est créé (10 inspecteurs sont formés). Le recrutement des inspecteurs de l'éducation surveillée contribuera à améliorer la qualité des services offerts par les professionnels en matière de prise en charge des mineurs en difficulté au niveau déconcentré. La formation initiale dispensée par le CFJ s'est enrichie de deux sections notamment pour la formation des administrateurs des Services Judiciaires, des Inspecteurs de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale et des Greffiers en Chef. Les personnels judiciaires comme non judiciaires ont bénéficié d'actions de formation continue notamment pour renforcer les compétences managériales (CDSMT, management des juridictions, l'organisation et le fonctionnement des greffes) et techniques (le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le contentieux social, la protection juridique des droits des enfants, le contentieux des assurances et le contentieux maritime, l'écoute, les Règles Minima des Nations-Unies en matière de détention...).

Aussi, pour la mise en cohérence du dispositif de formation continue du Ministère et le renforcement de l'efficacité de la formation, un plan de formation initiale et continue des personnels du Ministère a été réalisé à partir d'un répertoire des emplois et compétences et s'inscrit dans la perspectives d'amoinrir les écarts entre compétences requises et celles disponibles pour chaque emploi-type du Ministère.

### **4 : Le casier judiciaire**

Le fichier central du casier judiciaire est constitué. Il reste à valider, partager et étendre l'applicatif du casier judiciaire national. Ce projet fait intervenir trois (3) acteurs notamment la Direction des Affaires Criminelles et des Grâces du Ministère de la Justice(DACG), la Direction de l'Automatisation du Fichier (DAF) du Ministère de l'Intérieur et la Direction de l'Informatique du Ministère de la Justice.

Ce partenariat fonctionnel a permis de disposer de la base de données constituée de cinq millions de personnes déjà fichées et a débouché sur la constitution d'un fichier central du casier judiciaire fiable et performant. L'applicatif de test du casier judiciaire a été réalisé avec le concours de la Direction de l'Informatique. L'évaluation de l'état de conservation des

fiches de condamnation dans les onze (11) tribunaux régionaux existant débouchera certainement sur des recommandations utiles à la modernisation du service.

### **5 : Infrastructures : modernisation du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM)**

En ce qui concerne la modernisation et fiabilisation du RCCM il s'agit d'assurer la fiabilité du RCCM et réduire les délais de délivrance. A cet effet, le processus décomposé en deux (2) étapes a consisté pour la première phase à moderniser le greffe commercial délocalisé au Palais de justice de Pikine Guédiawaye. Dans ce cadre, il a été procédé à la mise en place du matériel informatique. Le dispositif aujourd'hui opérationnel profitera certainement des effets de la numérisation des archives. Toutefois, les sessions de formation prévues pour une meilleure appropriation du logiciel ne sont toujours pas organisées notamment du fait de la suspension du Projet Triennal d'Investissement Public (PTIP). Il s'y ajoute la question de la sécurisation du logiciel et de la continuité du service du fait des coupures d'électricité. La seconde phase du projet visera la généralisation du projet pilote.

En ce qui concerne le renforcement des capacités techniques et institutionnelles des juridictions et de la chancellerie le nouveau Palais de justice Lat. Dior a été achevé et de nouvelles juridictions construites, notamment, le Tribunal Départemental de Pikine Guédiawaye, le Palais de Justice de Louga, le Tribunal Départemental de Foundiougne, le Tribunal Départemental de Bignona, le Tribunal Départemental d'Oussouye, le Tribunal Départemental de Kédougou, le Centre Polyvalent de Kaolack et le Tribunal Départemental de Mbour. Il faut également noter la réhabilitation des locaux de la Cour d'Appel de Saint Louis et du centre d'adaptation de Sébikotane. Il en est de même de quelques Maisons d'Arrêt et de Correction et services extérieurs de la DESPS.



**Photo 2 : Palais de justice de Louga**



Photo 3 : Palais de justice de Dakar

### II.3 : Constats sur l'efficacité du Programme

C'est surtout à travers l'amélioration du cadre institutionnel que les changements les plus importants se sont produits. Ces changements ont une incidence sur l'efficacité de la justice soit parce qu'ils réduisent la durée de traitement des dossiers, soit parce qu'ils procèdent à un nouveau découpage des compétences (la nouvelle carte judiciaire), soit parce qu'ils renforcent la motivation des professionnels du secteur en réformant leur statut. Ainsi, malgré quelques signaux faibles des avancées importantes ont pu être notées en matière de réduction de délais de traitement des dossiers et une dynamique s'est amorcée qui devra déboucher sur plus d'accessibilité et renforcer la proximité du service public de justice. La réduction du temps de traitement des dossiers notamment en matière pénale procède pour l'essentiel d'une revue des procédures pénales (modifications des dispositions légales en matière de détention préventive). En matière correctionnelle, la durée de l'instruction ne peut plus excéder six (6) mois par l'effet d'une loi. De même, en matière criminelle, le délai de traitement de la procédure est de trois (3) ans. En matière civile et commerciale des efforts importants restent à faire notamment par la généralisation des bureaux d'exécution des peines dans toutes les juridictions et par le renforcement des agents de recouvrement des amendes. En effet le taux moyen d'exécution des peines pécuniaires prononcées par les juridictions répressives est de 40% en 2008 contre une évolution prévue de 60%.

Le temps de délivrance du casier judiciaire est réduit de 48 heures. Il est aujourd'hui de 24 heures contre 96 heures en 2007. Ce bond résulte de l'effort d'informatisation des greffes et pourrait être consolidé grâce au parachèvement du projet prévoyant l'inscription et le paiement en ligne.

La réduction du délai de délivrance du Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM) est de la plus haute importance. Celui-ci intervient dans l'immatriculation de toutes les

sociétés, GIE et personnes physiques exerçant des actes de commerce. Il permet de retracer la vie de la société, de sa création à sa liquidation, de stocker et de sécuriser les données de l'entreprise (modifications intervenues dans la vie de l'entreprise), de donner des informations concernant les procédures collectives, ainsi qu'une meilleure traçabilité.

#### **II.4 : Meilleure accessibilité et plus de proximité**

L'accessibilité de la justice connaît une relative amélioration qui passe d'une part par l'éclosion d'une justice de proximité et d'autre part, par la mise en place d'une nouvelle carte judiciaire. Cependant il convient de souligner l'impact encore faible de l'aide juridictionnelle en matière de réduction des inégalités d'accès à la justice. En effet, force est de constater que le dispositif transitoire (commission ad hoc et des sous commissions chargées de l'Assistance judiciaire) comme celle simplifiée (bâtonnier et premier président de la Cour d'Appel de Dakar) n'ont pas encore permis une absorption satisfaisante (58% seulement en 2008) de la ligne budgétaire mise en place.

##### **1 : L'éclosion d'une justice alternative et de proximité**

La justice de proximité dont les effets se font ressentir par une diminution du volume des procédures judiciaires marque un envol du dispositif fort de cinq (05) maisons de justices, de trois (03) Bureaux d'information du Justiciable, cinq (05) bureaux d'accueil. Grace à ce dispositif qui n'a pas encore fini de prouver son utilité dans le décongestionnement des juridictions et son impact sur la durée de traitement des dossiers judiciaires, 1042 dossiers ont été traités. Le réseau qui s'amplifie recoupe le nouveau maillage territorial dessiné dans la nouvelle carte judiciaire.

##### **2 : Mise en place d'une nouvelle carte judiciaire**

La redistribution des compétences entre TGI et TI ainsi que la mise en place des Cours d'appels opèrent un changement important dans la distribution du service public. En effet, il s'agit de placer les juridictions dans les zones à fort potentiel contentieux et de rapprocher ainsi la justice des justiciables. C'est la finalité recherchée par la création :

- ✓ du Tribunal de Grande Instance à Pikine (TGI) qui devra alléger le tribunal régional hors classe de Dakar dont partie du contentieux provenant traditionnellement des départements de Pikine et Guédiawaye est confiée au TGI du ressort
- ✓ d'un Tribunal de Grande Instance (TGI) à Mbour qui vient alléger le tribunal régional de Thiès et garantir par ce fait proximité et accessibilité des services aux justiciables provenant du département de Mbour dont le dynamisme économique et social tend à accroître le volume du contentieux

- ✓ d'un Tribunal de Grande Instance (TGI) à Mbacké qui vient décharger le tribunal régional de Diourbel du volume de contentieux provenant de la communauté rurale de Touba
- ✓ de chambres spécialisées en contentieux économique, financier et en délinquance informatique au sein des TGI de Dakar, Thiès, Ziguinchor, Saint-Louis de la Cour d'appel de Dakar constitue une réponse adaptée aux évolutions de l'environnement économique et social
- ✓ de la Cour d'Appel de Thiès vient alléger la Cour d'Appel de Dakar qui ne traitera désormais que 44 % du volume du contentieux.
- ✓ La mise en place de la nouvelle carte judiciaire constitue un changement de taille mais également un défi majeur dans le second cycle du présent programme.

### **3 : Les points faibles**

En dépit des avancées notées ci-dessus, des efforts importants restent à faire notamment en ce qui concerne l'amélioration de la prise en charge des enfants en difficulté, de la détention et du renforcement des capacités techniques et institutionnelles des juridictions et de la chancellerie.

En ce qui concerne spécifiquement l'action de la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale (DESPS), il convient de noter, entre autres, la difficulté de dire combien d'enfants pris en charge sont effectivement réinsérés. Aucun dispositif de suivi-évaluation n'étant mis en place pour évaluer le pourcentage de pensionnaires effectivement réintégrés dans leur cellules sociales (suivant des indicateurs que définiraient les professionnels) ou ayant obtenu un emploi fixe ou temporaire en lien direct avec la formation reçue dans les centres de l'éducation surveillée. L'évolution du taux d'entretiens (de 300 à 600 F CFA) et celle du nombre de mineurs effectivement pris en charge ne renseignent pas sur le taux de réinsertion d'enfants en difficulté. Un dispositif de suivi physique et statistique devra être mis en place.

En ce qui concerne l'amélioration du cadre de vie et des conditions de détention, très peu de résultats ont été enregistrés. Pour l'essentiel un management moderne et innovant ayant fait de la réinsertion une priorité de la politique pénitentiaire doit faire avec l'indigence matérielle des centres de détention encore loin des standards internationaux en la matière. La priorité reste la construction de centres pénitentiaires adaptés et le renforcement des capacités d'intervention et de travail des agents pénitentiaires. A ce titre la mise en place des Inspections Régionales de l'Administration Pénitentiaire au niveau des régions pénitentiaires

peut contribuer de manière significative à une meilleure coordination et un contrôle plus rapproché de la gestion des établissements pénitentiaires.

Sur le plan du renforcement des capacités techniques et institutionnelles des juridictions et de la chancellerie, l'interconnexion des juridictions qui a fait l'objet d'un financement de plus d'un (1) milliard de F CFA s'est heurtée à des limites objectives liées notamment à la planification du projet (phase test imprévue, volume du contentieux à enrôler sous-estimé, temps de formation des utilisateurs, fourniture d'électricité...). Le matériel informatique étant déjà disponible au niveau des juridictions, le défi de sa maintenance et de son renouvellement se pose avec acuité dans le second cycle de ce programme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Propositions et recommandations

L'évaluation à mi-parcours du programme sectoriel justice doit aboutir à la formulation de propositions et de recommandations dans le but de donner des orientations afin de pouvoir corriger certains errements.

**Tableau 3 Exemple d'un tableau de suivi des recommandations**

<b>Effet évalué :</b>				
<b>Recommandations</b>	<b>Décisions</b>	<b>Mesures prévues</b>	<b>Délai/responsable</b>	<b>Etat commentaires</b>
Recommandation1	Approuvée			
Recommandation2	Non approuvée			
Recommandation3	Approuvé en partie			
Recommandation4	Approuvée			

### **I : A L'EGARD DU GOUVERNEMENT**

De façon générale, la mise en œuvre du présent programme tient compte de l'expertise des administrations publiques. Les savoir-faire et expertises disponibles auprès des autres ministères et agences constituent un gisement de ressources techniques sous-exploitées. A ce titre, le programme d'informatisation bénéficiera certainement de l'expérience de l'Agence de l'Informatique de l'Etat comme la formation des pénitentiaires de celle des forces armées. Par ailleurs, la programmation continuera à profiter de l'appui des partenaires techniques et financiers. Toutefois, la nouvelle politique partenariale sera marquée par :

- ✓ la diversification des partenaires techniques et financiers
- ✓ le renforcement et la redynamisation du tissu partenarial
- ✓ la mise en place de mécanismes cohérents et efficaces de levée de fonds.

La redynamisation du programme bénéficiera du soutien du projet d'appui au programme sectoriel justice présenté par l'Union Européenne dans le cadre du 10e FED et du projet d'appui à la réforme de la gouvernance économique de la Banque Mondiale. La Coopération Française continuera à assumer son rôle de chef de file à travers son Projet Appui au Secteur de la Justice (PASEJ) et travaillera à côté notamment de la Coopération Espagnole, du PNUD et de l'ONU DC conformément aux principes directeurs de la Déclaration de Paris sur l'alignement, l'harmonisation et l'efficacité de l'aide.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées pour le financement des projets de construction portent le programme à ouvrir le réseau d'intervenants à de nouveaux bailleurs. Aussi, la transversalité du secteur de la justice et la pluralité des enjeux (environnement des affaires) et des publics (enfant, femme...) sont des arguments de taille pour mobiliser diverses catégories de bailleurs quel que soit leur spécialisation. Une meilleure utilisation des ressources qu'offrent la communication et le suivi-évaluation permettra sans doute de renforcer la visibilité du programme afin de susciter une plus grande adhésion de ses partenaires. A ce titre, la mise en place d'une politique de communication permettra:

- ✓ de bâtir un meilleur positionnement du programme dans son environnement institutionnel et partenarial
- ✓ d'asseoir la notoriété du programme et de développer sa visibilité
- ✓ de rendre opérationnel un dispositif de communication qui viendra compléter celui du ministère tout en se distinguant de celui-ci
- ✓ de recruter des experts pour mettre en œuvre les actions de communication du programme
- ✓ de doter le programme de moyens suffisants et adaptés pour une communication efficace.

## **II : A L'EGARD DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE**

Le suivi et l'exécution du programme sont confiés à la CEDAF qui assure en lien avec les chefs de composante la coordination technique de l'ensemble des activités mises en œuvre par le programme. Le rôle des chefs de composante est particulièrement important dans toutes les phases du programme.

### **II-1 : Le rôle de la CEDAF**

Elle a également en charge le suivi de l'application des décisions du comité de coordination et d'évaluation du Programme Sectoriel Justice. Dans le cadre de cette mission, la CEDAF:

- ✓ assure le suivi de l'ensemble du processus de planification, de mise en œuvre des plans de financement des différents volets du programme
- ✓ mobilise les ressources nécessaires en lien avec les différentes directions
- ✓ assure la coordination, le suivi et l'évaluation du programme
- ✓ assure le suivi et la coordination des actions placées sous la responsabilité des chefs de composantes
- ✓ coordonne l'intervention des différents bailleurs et partenaires techniques
- ✓ assure le suivi financier en lien avec la DAGE.

La CEDAF sera dirigée par un coordonnateur en charge du management du réseau d'acteurs intervenant dans le cadre du programme. Il constituera l'interface entre le programme et les partenaires techniques et financiers, assurera les fonctions de communication institutionnelle et de représentation. Assisté par ces collaborateurs et d'un secrétariat réactif, il aura en charge la préparation des requêtes de financement et la gestion du personnel. Par ailleurs, il supervisera tout le processus de planification, de suivi et d'évaluation.

La coordination bénéficie de l'appui technique d'un bureau de la planification et du suivi qui comptera désormais en plus d'un spécialiste en planification et d'un spécialiste en suivi évaluation, un statisticien et un informaticien ainsi que d'un spécialiste en passation de marché. Le bureau de la planification aura en charge l'élaboration des CDSMT, du plan de travail annuel ainsi que des différents rapports de performance et de rapports de suivi des indicateurs.

A côté de la coordination, ce bureau qui constitue la cheville ouvrière du programme, continuera à assumer les tâches de collecte et de traitement des données afférentes à la mise en œuvre du programme, mais aussi de celles susceptibles de documenter les évaluations à mi-parcours et l'évaluation finale du programme.

Par ailleurs, des experts peuvent être mobilisés sur des périodes plus ou moins longues pour la gestion de projets spécifiques ou dans le cadre de contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

## **II-2 : Le rôle des chefs de composante**

La mission dévolue aux chefs de composante dans le cadre de la mise en œuvre du programme consiste, d'une part, à mobiliser les ressources techniques et financières, et d'autre part, à mettre en place les réformes nécessaires au renforcement des capacités des services dont ils ont la responsabilité. En effet chaque direction étant susceptible d'attirer des bailleurs spécialisés sur les publics ou la matière dont elle a la charge, les actions ou ressources mobilisées sont utilisées dans la perspective d'une recherche d'impact aux regards des finalités recherchées par le programme. Sous ce rapport, chaque direction mettra en œuvre des actions de communication et de levées de fonds en plus d'un système de suivi des indicateurs de produit sous sa responsabilité et devra communiquer à temps utile et suivant les canevas préalablement conçus et dont ils seront destinataires, les rapports d'activités les concernant.

A ce titre, l'implication de l'Inspection Générale de l'Administration Judiciaire (IGAJ) et de la Direction des Service Judiciaires (DSJ), notamment en ce qui concerne l'approfondissement de la modernisation des greffes et l'amélioration continue du service judiciaire, sera de la plus haute importance.

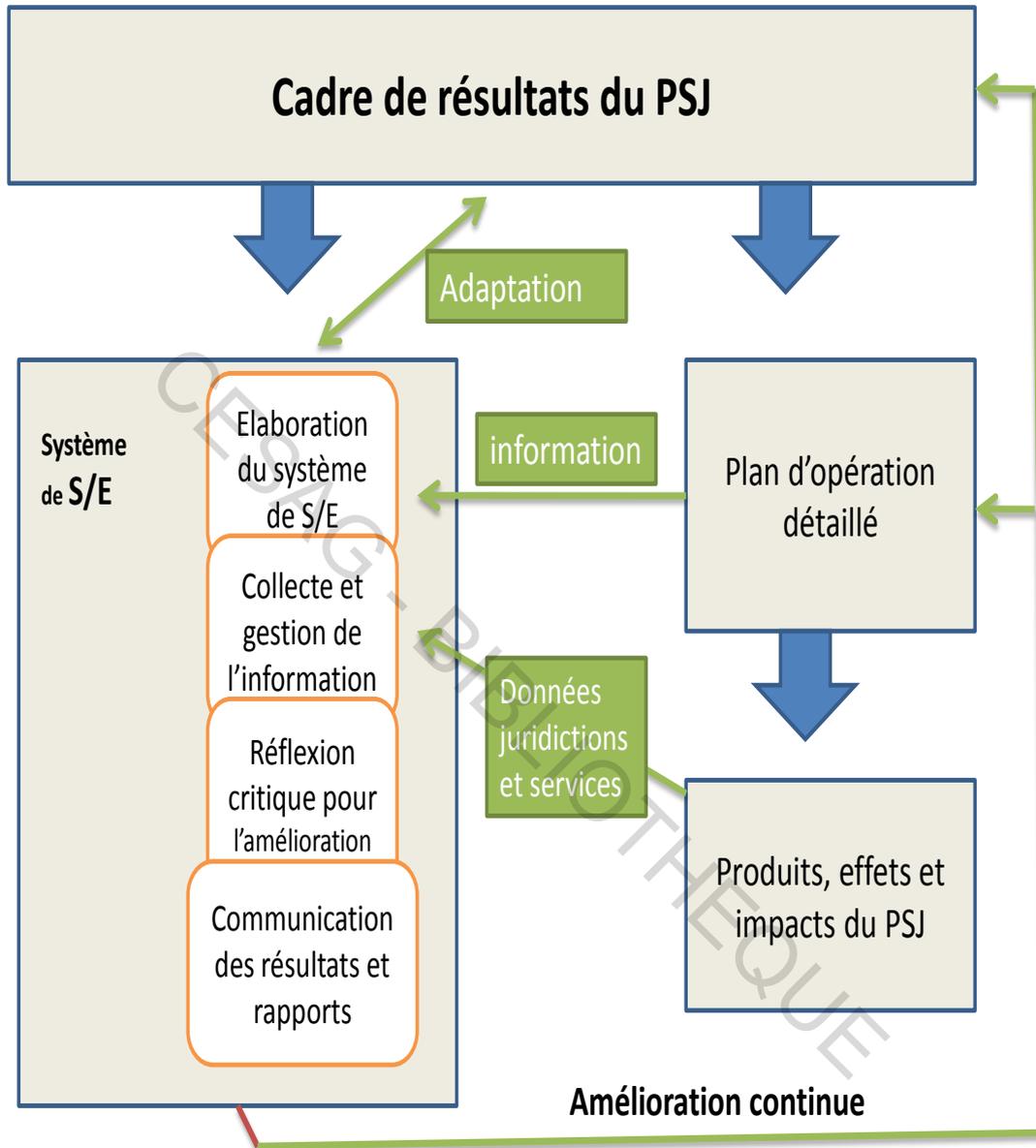
### **II-3 : le suivi/évaluation du programme**

Il existe déjà un plan de suivi/évaluation à l'état embryonnaire. Il convient toutefois de définir une architecture institutionnelle préalable à toute opérationnalisation du système de suivi/évaluation, et de renforcer l'articulation des différents systèmes de collecte et de traitement de l'information dans les juridictions et services extérieurs. Ainsi, le système de suivi/évaluation intègre trois (3) fonctions dont chacune présente une finalité particulière :

- ✓ le suivi des activités et le suivi financier qui participent à l'analyse de l'effectivité du programme, constituent à la fois un outil d'appréciation de la performance de celui-ci et un élément de préparation de l'évaluation des résultats,
- ✓ l'évaluation des résultats à tous les niveaux (produits, effets, impacts) poursuit une double finalité : celle d'ajuster la stratégie du programme autour de l'atteinte de ces objectifs propres (efficacité et accessibilité de la justice) et celle de rendre compte de sa contribution à l'amélioration du climat des affaires, de la sécurité juridique et judiciaire et à la consolidation de l'Etat de droit.
- ✓ les mesures statistiques qui rendent compte de la célérité et de l'accessibilité du service rendu aux usagers, permettent de faire l'évaluation d'impact du programme

Toutefois, si chaque fonction répond à un besoin spécifique, la performance de l'ensemble du système dépend de la bonne articulation entre les différentes fonctions (cf. figure)

Figure 5: Le cadre de suivi-évaluation du Programme



Source : Synthèse de l'étude relative au PSJ du Ministère de la Justice, juin 2004, 43p

# CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La transparence et l'équité de la justice sont deux piliers du pacte démocratique mais également un ressort fondamental de la lutte contre la pauvreté. C'est pourquoi les rédacteurs du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG), toutes éditions confondues, n'ont cessé de souligner le caractère structurant et la fonction régulatrice d'une bonne gouvernance judiciaire.

Le PSJ est au cœur du programme d'amélioration de la gouvernance judiciaire. Il contribue au développement économique et social. De son succès dépend, pour une large part, la consolidation de l'état de droit qui participe de l'idéal républicain et garantit la prééminence de la loi et l'égalité des sujets de droit devant celle-ci. A ce titre, il donne corps au pacte démocratique dont l'effectivité se mesure à l'aune de la sécurité juridique et judiciaire. Dans ce cadre, la mise en place d'un climat des affaires favorable à l'investissement est l'un des défis majeurs. Elle dépend toutefois de la capacité du système judiciaire à réguler l'ordre public économique et social. Pour ce faire le service public de justice doit être accessible aux usagers et disposer de moyens suffisants et d'un cadre institutionnel adapté.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées pour le financement des projets de construction portent le PSJ à ouvrir son réseau d'intervenants à de nouveaux bailleurs. Aussi, la transversalité du secteur de la justice et la pluralité des enjeux (environnement des affaires) et des publics (enfant, femme...) sont des arguments de taille pour mobiliser diverses catégories de bailleurs quel que soit leur spécialisation. Une meilleure utilisation des ressources qu'offrent la communication et le suivi-évaluation permettra sans doute de renforcer la visibilité du programme afin de susciter une plus grande adhésion de ses partenaires.

Il faut reconnaître par ailleurs que l'étude même circonscrite à l'évaluation à mi-parcours du PSJ, ne pouvait pas en cerner les divers contours. Elle comporte sans doute des limites à l'instar de toute œuvre intellectuelle.

Cependant, l'évaluation à mi-parcours du PSJ montre que la gestion des projets/programmes du secteur judiciaire et de l'administration en général s'accommode mal de la gestion axée sur les résultats souvent en décalage avec la gouvernance publique.

# BIBLIOGRAPHIE

## ✓ OUVRAGES

**BANQUE MONDIALE** : Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la banque mondiale. BM, Washington

**BRIDIER M., MICHAÏLOFS.**, dans le «Guide d'analyse de projet»

**CHADENET, B. et KING, J. A.** Dans «Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale?», Finances et Développement, volume IX, n°3, septembre 1972

**GRANDMONT et O'SHAUGHNESSY**, dans «La gestion de projet», 1987

**H. BOUQUIN**, le contrôle de gestion; PUF collection Paris;2004

## ✓ MANUELS

**Manuel d'analyse financière et économique**, la Commission des Communautés européennes 1997

**Manuel de gestion du cycle de projet**, commission européenne; Europe Aid Office de coopération, affaires générales, évaluation, mars2011

**La Planification du développement**, Paris, édition international et en dan ces actuelles, 1974

**PNUD**: Guide pour la mise en œuvre de l'approche – programme ; mars 1997

**Présentation Générale du CDMT**: Principes de base, Processus et Instruments atelier de programmation et d'analyse macroéconomique en appui au processus de planification base sur les OMD en Afrique Zambie, Lusaka, 29oct. –02nov.2007

**Sénégal**: Le secteur de la justice et l'État de droit. Une étude d'AfriMAP et de l'Open Society Initiative for West Africa, Novembre 2008

## **DOCUMENTS**

**ACDI**, Guide de l'évaluation à l'ACDI, Canada, octobre 2004, 174p

**DSRP1**, Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté, un instrument au service de qui et de quoi? Note d'appui à la réflexion Université Catholique de Louvain(UCL) Philip De Leener

**FIDA**, Guide pratique suivi-évaluation de projets : choisir ce qu'il faut suivre et évaluer, Module 5, Rome, 2003

**FIDA**, Guide pratique suivi-Evaluation des projets : Terminologie du suivi-évaluation, Annexe A, Rome, 2003, 52p

**PNBG**, ProgrammeNationaldeBonneGouvernance II;mai2007

**PSE**, Plan Sénégal Emergent (PSE)

**UNICEF**, Guide de l'UNICEF pour le suivi-évaluation ; Evaluation, USA, 156p

### **✓ COURS**

Gestion des projets dans les ONG, programmeslicenceetmaster 2 GP, 2011 et 2014, Papa Félou DialloConsultant Formateur

Gestiondeprojet &cultures MPSG2 /GPTijane SYLLA,

## **WEBOGRAPHIE**

- <http://www.gouv.sn>; consulté le 15 septembre 2014
- <http://www.fse.be>, consulté entre le 29 et 30 septembre 2014
- <http://www.pcm-group.com>, consulté le 04 octobre

## TABLE DES MATIERES

I.OBJET DE L'ETUDE .....	4
II.PROBLEMATIQUE .....	4
III.OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	6
1.1.  OBJECTIF GENERAL .....	6
1.2.  OBJECTIFS SPECIFIQUES .....	6
1.3.  INTERET DE L'ETUDE .....	6
1.4.  DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE .....	7
1.5.  DEMARCHE DE L'ETUDE .....	7
1.5.1. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE .....	7
1.5.2. LES ENTRETIENS .....	7
1.5.3. LE TRAITEMENT ET L'EVALUATION DES DONNEES : .....	8
1.6.  LE PLAN DE L'ETUDE .....	8
<b>Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>10</b>
I. GENERALITES .....	10
1.1.  DEFINITION DES CONCEPTS .....	10
1-1-1 Programme .....	10
1-1-2 : Le programme sectoriel justice .....	13
1-1-3 : Evaluation .....	14
I-2 : INTERET DE L'EVALUATION .....	16
I-3 CONTRAINTES LIEES A L'EVALUATION .....	17
II-METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	18
II-1- METHODES UTILISEES .....	18
II-2-DEFINITION DES VARIABLES .....	19
II-2.1.LA VARIABLE EXPLIQUEE .....	19
II.2.2. LA VARIABLE EXPLICATIVE .....	19
II.3.PRESENTATION DU MODELE D'EVALUATION .....	19
<b>Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>	<b>21</b>
I-SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE .....	21
II-CADRE DE L'ETUDE .....	22
II.1 : MINISTERE DE LA JUSTICE .....	22
II.2 :L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE .....	23
II.2.1 : LA COUR SUPREME .....	23
II-2.2 : LA COUR D'APPEL .....	23
II.2.3 : LA COUR DES COMPTES .....	24

II.2.4 : LE TRIBUNAL REGIONAL .....	25
II.2.5 : LE TRIBUNAL DEPARTEMENTAL .....	25
II-3 : LE PROGRAMME SECTORIEL JUSTICE .....	25
<b>Chapitre 1 : EVALUATION DU PSJ .....</b>	<b>30</b>
I-EVALUATION DES DIFFERENTES COMPOSANTES .....	30
I-1-Au niveau de l'Administration centrale.....	34
I-1-1 : Sur le plan organisationnel : .....	34
I-1-2 : Sur le plan matériel .....	34
I-2- Au niveau des juridictions .....	35
I-2-1 : Sur le plan des ressources humaines .....	35
I-2-2 : Sur le plan des moyens matériels et des équipements .....	35
II-2-1 : Sur le plan des infrastructures .....	35
II-2-2 : Sur le plan du management et de l'organisation.....	36
I.3 : Evaluation de la fonction suivi-évaluation.....	36
II.1. : Constats sur la pertinence du programme.....	38
II.3 : Constats sur l'efficacité du Programme.....	45
II.4 : Meilleure accessibilité et plus de proximité .....	46
<b>Chapitre 2 : Propositions et recommandations .....</b>	<b>49</b>
I : A L'EGARD DU GOUVERNEMENT .....	49
II : A L'EGARD DE L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE .....	50
II-1 : Le rôle de la CEDAF .....	50
II-2 : Le rôle des chefs de composante .....	51
II-3 : le suivi/évaluation du programme .....	52
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>56</b>