

PROGRAMME FED DE L'UNION EUROPÉENNE POUR LE SENEGAL

Evaluation à mi-parcours du Programme d'Appui au
Renforcement de l'Etat de droit (PARED)

Lettre de contrat N° 2019/406771

RAPPORT FINAL REVISE

Rédigé par Pierre WEISS
Patrick SAUVAGE

18 décembre 2019



Ce projet est financé par
l'Union européenne



Ce projet est mis en œuvre par IBF International Consulting

“Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l’avis de l’Union européenne.”

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES	4
1-INTRODUCTION	5
1.1. Présentation du Programme d'Appui au renforcement de l'Etat de droit	5
1.2. L'exercice d'évaluation du PARED	7
2 REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION ET CONCLUSIONS	11
2.1. QE liées au critère de pertinence	11
2.2. QE liées au critère d'efficience	14
2.3. QE liée au critère d'efficacité	16
2.3.1. L'amélioration de l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale, transparente, responsable et non discriminatoire	16
2.3.2. Le renforcement de la prévention et de la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière.....	25
2.4. QE liée au critère de durabilité/viabilité	30
2.5. QE liée au critère de l'impact.....	32
2.6. QE liées au critère de cohérence (UE).....	33
2.7. QE liées au critère de la valeur ajoutée communautaire (UE)	34
2.8. QE liées au critère des questions transversales	35
2.9. Visibilité et Communication du PARED	36
3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	37
3.1. Conclusions	37
3.2. Recommandations	39
3.2.1. Recommandations à court et à moyen terme.....	39
3.2.2. Recommandations à moyen et long terme	41
3.3. Enseignements tirés	41
ANNEXE I – RAPPORT INFORMATIQUE JUDICIAIRE	45
ANNEXE II – PRESENTATION DES EVALUATEURS ET PLAN DE TRAVAIL DE LA MISSION	61
ANNEXE III – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	64
ANNEXE IV – DOCUMENTATION CONSULTEE	66
ANNEXE V– APPROCHE METHODOLOGIQUE	75
ANNEXE VI – MATRICE DE CONCEPTION DE L'EVALUATION DU PARED	79
ANNEXE VII – TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION	84

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

AP	Appel à propositions (de l'UE à l'intention des OSC)
BIJ	Bureau d'information du Justiciable
CA	Cour d'Appel
CEDEAO	Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEDAF	Cellule d'Exécution Administrative et Financière (Ministère de la Justice)
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CEPSE	Cellule d'Etudes Statistiques, de Planification et de Suivi-Evaluation
CF	Convention de Financement (UE)
CFJ	Centre de Formation Judiciaire
CPDA	Comité de pilotage des Projets de Dématérialisation et d'Automatisation
CSDH	Comité Sénégalais des droits de l'Homme
DACG	Direction des Affaires Criminelles et des Grâces
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement
DAP	Direction de l'Administration Pénitentiaire
DCPJAE	Direction de la Construction des Palais de Justice et Autres Edifices
DDASJ	Direction de la Dématérialisation et de l'Automatisation des Services Judiciaires
DJPAD	Direction de la Justice de Proximité et de la Promotion de l'Accès au Droit
DESPS	Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale
DP	Devis-Programme
DSJ	Direction des Services Judiciaires
DUE	Délégation de l'Union européenne
Enda ECOPOP	Espaces de co-production et d'offres populaires pour l'environnement et le développement en Afrique
ENAP	Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire (Dakar)
ENG	Ecole Nationale des Greffes (France)
ENM	Ecole Nationale de la Magistrature (France)
ENTSS	Ecole Nationale des Travailleurs Sociaux Spécialisés (Dakar)
GAR	Gestion axée sur les résultats
GIABA	Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest
IGAJ	Inspection Générale de l'Administration Judiciaire
JCI	Justice Coopération Internationale
LPS	Lettre de Politique Sectorielle
MDJ	Maison de justice
MJ	Ministère de la Justice
MEFP	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
OFNAC	Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption
ON/FED	Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement
ONLPL	Observateur National des Lieux de Privation de liberté
OSC	Organisation de la Société Civile
PARED	Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaire Technique et Financier
RADI	Réseau Africain pour le Développement Intégré
SG	Secrétaire Général
TGI	Tribunal de Grande Instance
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

1-INTRODUCTION

1.1. Présentation du Programme d'Appui au renforcement de l'Etat de droit

Contexte : Plan Sénégal Emergent et réformes institutionnelles

A l'instar de ses prédécesseurs, le Président Macky Sall, élu lors du scrutin présidentiel de 2012 (février-mars), qui se traduit par une seconde alternance politique confortant l'expérience démocratique sénégalaise, a souhaité « promouvoir des réformes visant à moderniser le régime politique, à renforcer la bonne gouvernance ainsi qu'à consolider l'Etat de droit et la démocratie ». Inspirée partiellement par les propositions formulées par la commission nationale de réforme des institutions (CNRI) présidée par Amadou Mahtar M'Bow, une réforme politique et institutionnelle est adoptée par référendum le 20 mars 2016 et traduite dans la loi constitutionnelle n° 2016-10 du 5 avril 2016 portant révision de la Constitution du 22 janvier 2001. La révision constitutionnelle apporte quinze « innovations » au fonctionnement des institutions, parmi lesquelles la « restauration » de la durée quinquennale du mandat présidentiel. Quelques semaines après la réélection du Président Macky Sall dès le premier tour du scrutin (24 février 2019), une nouvelle révision constitutionnelle a été adoptée par l'Assemblée Nationale le 4 mai 2019 qui consacre le passage à un régime présidentiel (suppression du poste de premier ministre ainsi que du droit de dissolution de l'Assemblée nationale par le Chef de l'Etat).

Le Président Macky Sall sort ainsi renforcé des récentes échéances politiques avec un mandat renouvelé pour poursuivre la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE) adopté en février 2014. Le PSE a pour objectifs de lutter contre la pauvreté, les inégalités sociales et les disparités territoriales – le Sénégal se classe en 2018 dans la catégorie des pays à développement humain faible, en 164^{ème} position sur 189 pays classés par le PNUD- le PSE ambitionne de faire du Sénégal un pays « émergent en 2035 avec une société solidaire dans un Etat de droit », un objectif encore éloigné au regard du classement du Sénégal (10^{ème} position sur les 54 pays du continent Africain) du Sénégal dans l'Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique (IIAG) 2018.

Le PSE comporte trois axes ayant trait à : la transformation structurelle de l'économie (axe 1) ; le capital humain, la protection sociale et le développement durable (axe 2) ; gouvernance, institutions, paix et sécurité (axe 3). Parmi les objectifs recensés dans l'axe 3, figurent la « promotion de l'Etat de droit, des droits humains et de la justice » (3.3.2.) et la « promotion de l'équité et de l'égalité de genre » (3.3.3.).

La réforme de la justice a pour objectif « d'en améliorer l'accès, la qualité et l'efficacité » (PSE, p.87).

La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes se décline par l'intégration du genre dans les politiques publiques, l'éradication de la violence faite aux femmes et aux enfants et par « le renforcement du leadership des femmes et de leurs capacités entrepreneuriales pour une croissance inclusive ».

Le PSE met également l'accent sur la « gouvernance stratégique, économique et financière » (3.3.6.) en vue d'améliorer la gestion des finances publiques, de « renforcer la lutte contre la corruption et la non-transparence » ainsi que la « lutte contre le blanchiment », en prenant appui sur les instances de contrôle de la gestion publique (OFNAC, Cour des Comptes, IGE, CENTIF, etc.), et, enfin, d'améliorer la gouvernance économique.

Axes d'intervention du programme d'appui au renforcement de l'Etat de droit

Le Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de droit (PARED) s'inscrit dans le cadre de la contribution de l'UE au renforcement de la gouvernance démocratique, qui constituait l'un des trois secteurs de concentration du Programme Indicatif National (PIN) Union européenne-Sénégal pour la période 2014-2017. La Convention de Financement (CF) du PARED a été

signée le 25 octobre 2016 pour une durée de cinq ans. Le programme s'inscrit dans le contexte de l'axe 3 du PSE ainsi que dans l'Agenda 2030 (en particulier l'ODD 16).

L'objectif global du programme est de contribuer au renforcement de l'Etat de droit au travers de l'amélioration de l'administration de la justice, de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et du respect des droits de l'homme. Ses deux objectifs spécifiques sont les suivants : 1) Améliorer l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale, transparente, responsable et non discriminatoire ; 2) Renforcer la prévention et la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière. Les activités du PARED sont structurées autour de quatre résultats escomptés.

La logique d'intervention du programme met l'accent sur l'amélioration de la qualité de la justice et de son accès (résultat 1) grâce notamment

- Au renforcement des capacités des services centraux du Ministère de la Justice (mise en œuvre des réformes, schéma directeur statistique, formation à la légistique, etc.) ;
- A la promotion d'un service de qualité aux justiciables dans les juridictions.
- Au soutien apporté à une justice de proximité avec l'appui de la société civile : élargissement du dispositif des maisons de justice, renforcement des capacités des personnels de justice des juridictions, informatisation judiciaire, construction de nouvelles infrastructures.

Les activités prévues au titre du résultat 2 sont axées sur la promotion du respect des droits des détenus et la mise en place de parcours de réinsertion sociale et professionnelle, en particulier pour les femmes et les mineurs (aide juridique et judiciaire avec l'appui des OSC, formation des personnels de justice sur les droits humains, appui à l'ONLPL).

Au titre de l'objectif spécifique 2, le programme, dans le cadre d'un renforcement du dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux (résultat 3), « prodiguera à la fois des appuis aux organes administratifs chargés des enquêtes, au système judiciaire et à la société civile » : formation et coordination efficace de tous les acteurs (juges, procureurs, OPJ, OFNAC, CENTIF, etc.) et amélioration du fonctionnement de la chaîne pénale, ce volet du PARED étant complété par des activités mises en œuvre avec le concours des OSC en vue d'atteindre le résultat 4 (« Les citoyens et les décideurs sont mieux informés et plus engagés dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et la corruption »).

LA CF du PARED, dotée d'un budget de 10 MEUR, présente des modalités de mise en œuvre spécifiques, au nombre de cinq :

1) L'octroi de *subventions* dans le cadre d'un appel à propositions (montant : 1,5 MEUR) appuyant les initiatives de la société civile dans trois domaines : l'accès à la justice ; la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux ; la promotion du respect des droits des détenus (amélioration des conditions de détention et réinsertion sociale). Un premier appel à propositions (AP) a abouti à la sélection de deux projets mis en œuvre à partir de janvier 2019 par le RADJ (accès à la justice) et par Enda ECOPOP (lutte contre le blanchiment et la corruption) ; un nouvel AP a été lancé en mars 2019 sur la thématique de la promotion du respect des droits des détenus ;

2) L'octroi direct d'une *subvention* (montant : 1,3M EUR) à Justice Coopération Internationale (JCI) pour contribuer à des activités relevant des résultats 1,2 et 3 du PARED ;

3) L'octroi direct d'une *subvention* (montant : 0,5M EUR) à l'Office National de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC) au titre d'activités relevant du résultat 3 ;

4) Une *convention de délégation* avec l'UNOPS (montant : 4,75M EUR) couvrant les activités du résultat 1 concernant le volet construction du programme (réalisation du TGI de Pikine-Guédiawaye, de la Cour d'appel de Tambacounda ainsi que de 12 maisons de justice ;

5) *Gestion indirecte* avec le Sénégal (montant : 1,2M EUR) couvrant l'appui aux structures du Ministère de la Justice (incluant l'ONLPL) dans le pilotage stratégique et institutionnel

(résultats 1 et 2) ainsi que le renforcement des actions de prévention et les enquêtes administratives dans le domaine de la lutte contre le blanchiment des capitaux (appui à la CENTIF au titre du résultat 3).

Le dispositif organisationnel comporte un Comité de pilotage installé en novembre 2017 et un Comité technique. Le Comité de pilotage, présidé par le Ministère de la Justice (maître d'œuvre du PARED) est composé du Ministère de l'Economie et des Finances (maître d'ouvrage) ainsi que des représentants des institutions chargées de la mise en œuvre du programme (OFNAC, CENTIF, UNOPS, JCI), des représentants de la DUE et des PTFs actifs dans le secteur de la justice ainsi que de représentants de la société civile ; il est chargé « d'ajuster l'orientation générale du projet, mesurer sa contribution à la politique sectorielle et mesurer l'avancement et les progrès accomplis dans les réformes ». Le Comité technique, présidé par le Directeur de Cabinet du Ministre de la justice, assure le suivi opérationnel du programme.

1.2. L'exercice d'évaluation du PARED

- *Approche méthodologique (cf. également annexes V et VI)*

L'évaluation à mi-parcours du PARED vise à dresser un premier bilan de l'exécution du programme, des résultats atteints tout en identifiant les facteurs ayant contribué ou entravé sa mise en œuvre ; cet exercice prend appui sur une grille de lecture structurée autour des critères d'évaluation du CAD/OCDE (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) et des critères spécifiques de l'UE (cohérence, valeur ajoutée communautaire et questions transversales).

La *logique d'intervention* du PARED visant à atteindre l'objectif global du programme – « Contribuer au renforcement de l'Etat de droit au travers de l'amélioration de l'administration de la justice, de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et du respect des droits de l'homme » - est déployée sur deux plans, explicités dans la Convention de financement (1.3, p.5) :

- L'amélioration de la justice et de son accès** par une action ciblée à la fois sur : *les services centraux du MJ* (renforcement de l'organisation et de la coordination de la justice) ; *les juridictions* (offre d'un service de qualité aux justiciables et promotion d'une justice de proximité grâce notamment à la construction de douze maisons de justice) ; le *renforcement du maillage juridictionnel* en particulier à Dakar (construction d'un TGI en banlieue d'une métropole dont les juridictions traitent environ 80% du contentieux judiciaire national) et en région (érection d'une Cour d'Appel à Tambacounda), ces initiatives devant avoir pour résultat d'accélérer le traitement des dossiers et, partant, d'améliorer la confiance des citoyens sénégalais à l'égard de la justice « formelle » ; la promotion, dans les établissements pénitentiaires, du *respect des droits des détenus ainsi que d'une politique de réinsertion sociale et professionnelle*, dont les premiers bénéficiaires sont les femmes et les mineurs ; la *responsabilisation du système judiciaire* afin de rendre la justice « impartiale, efficace et non discriminatoire » ; les *appuis à la société civile* (appel à propositions), afin de renforcer l'impact de l'action sur le système judiciaire et pénitentiaire.
- La prévention et la lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux** grâce à une intervention orientée en direction des organes administratifs chargés des enquêtes (CENTIF, OFNAC...), du système judiciaire et de la société civile (appel à propositions) et « opérationnalisée » grâce à : des activités de formation/renforcement des capacités des bénéficiaires, partie prenantes et bénéficiaires finaux (citoyens) ; l'amélioration du fonctionnement de la chaîne pénale ; la mise en place d'une coordination efficace de tous les acteurs impliqués (magistrats, OPJ, OFNAC, CENTIF, OSC, etc.).

La *logique d'intervention* - qui développe une explication narrative de la logique de l'action en décrivant la manière dont celle-ci va engendrer le changement tout au long de la chaîne des résultats – a permis d'élaborer la méthodologie qui, au terme de l'exercice d'évaluation, appuiera la formulation de recommandations afin d'assurer l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés à l'issue de la phase opérationnelle du PARED.

La logique d'intervention guide ainsi l'évaluation pour cibler la contribution des activités à l'atteinte des résultats et à la réalisation des objectifs. Elle établit la chaîne de causes à effets en partant de la dépense budgétaire jusqu'à l'impact en passant par les résultats et l'analyse des activités. Les résultats sont considérés comme les effets immédiats d'interventions devant contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques. Les impacts sont considérés comme devant contribuer à atteindre les objectifs globaux du programme qui, dans un programme bien conçu, doivent correspondre aux besoins précédemment identifiés.

L'approche adoptée pour l'évaluation du PARED a pour fondement le critère de la pertinence, en vérifiant comment le programme a été développé afin de répondre à des besoins pratiques, mesurés et identifiés et en appréciant le rôle dévolu au PARED dans l'amélioration de l'administration de la justice ainsi que dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent au regard de l'objectif global du renforcement de l'Etat de droit.

Les *questions d'évaluation* (cf. matrice de conception de l'évaluation, annexe 5) élaborées lors de la phase initiale de la mission ont servi à délimiter le cadre méthodologique dans la conduite de l'exercice. Il s'agira d'apprécier le degré de pertinence de l'approche du PARED ainsi que de ses activités et du choix de ses thématiques ; d'évaluer, pour l'efficacité, la relation entre les différentes activités menées dans le cadre des composantes du programme, les ressources disponibles et les résultats prévus et effectivement atteints ainsi que d'apprécier dans quelle mesure les coûts des interventions sont justifiés au regard des résultats atteints.

L'approche visera aussi à examiner les effets et l'impact possible des actions menées dans les domaines de l'administration de la justice (incluant le secteur pénitentiaire) et de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, tout en gardant à l'esprit que l'évaluation de l'impact reste relative, voire secondaire, dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours. L'approche visera à réaliser une analyse et capitalisation sur les processus de changement induits au niveau des professionnels de la justice, ainsi qu'au sein des institutions bénéficiaires (MJ, OFNAC, CENTIF, ONLPL...) et des parties prenantes du PARED suite à la mise en œuvre des composantes du programme. Enfin les questions transversales seront essentielles dans l'approche engagée ainsi que l'examen dans la mesure du possible, du degré d'appropriation ainsi que de la durabilité et viabilité des actions mises en place. Les questions relatives à la cohérence seront aussi au centre de cette évaluation, cohérence avec les stratégies sectorielles nationales et celles de l'Union européenne ainsi que celles relatives à la complémentarité avec les interventions des autres PTF. Cette approche permettra aussi aux évaluateurs de pouvoir proposer, le cas échéant, certaines recalibrations d'activités et d'identifier de potentiels besoins supplémentaires afin d'assurer une efficacité et pérennité à terme à l'action.

- *Les phases de l'évaluation à mi-parcours du PARED*

Les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours du Programme d'appui au renforcement de l'Etat de droit (PARED) au Sénégal présentent un tableau synoptique (paragraphe 2.3.1) des activités-clé à mener lors de chacune des trois phases de l'évaluation (phase de démarrage et phase documentaire ; phase de terrain ; phase de synthèse).

A l'issue des deux premières phases de l'exercice d'évaluation ont été préparés les livrables requis dans les TDR :

a) **Le rapport de démarrage** présenté lors de la première réunion avec le Groupe de référence (DUE Dakar, 27 juin 2019) a fait l'objet d'observations de la part de la DUE. Une version révisée et actualisée (plan de travail, liste des personnes rencontrées) a été préparée par l'équipe d'évaluation et a été transmise à la DUE le 16 juillet 2019. Lors de cette même réunion,

les évaluateurs ont suggéré de remplacer la visite, prévue dans les TDR, de la Cour d'Appel de Tambacounda (dont la construction n'a pas encore commencé) par une visite au TGI de Thiès au sein duquel se mettent en place les logiciels de suivi des chaînes judiciaires « opérationnalisées » au sein du TGI HC de Dakar, proposition qui a été acceptée par le Groupe de référence.

b) **Une note/rapport intermédiaire** présentant les principaux résultats de la phase de terrain de l'évaluation, fait l'objet de deux réunions de restitution. La première, organisée au Ministère de la Justice le 11 juillet, a permis à l'expert informaticien de présenter son rapport sur l'informatique judiciaire (cf. Annexe 1 du présent document). La seconde réunion, tenue au Ministère de la Justice le 22 juillet, a couvert les autres thématiques de l'exercice d'évaluation. L'expert juriste, chef d'équipe, a effectué une présentation Power Point des activités réalisées durant la phase de terrain ainsi que des conclusions préliminaires ayant trait aux réponses apportées aux questions d'évaluation (QE) liées aux critères CAD/OCDE ainsi qu'aux critères spécifiques de l'Union européenne. Enfin, ont été formulées plusieurs recommandations. Le 25 juillet, IBF a transmis à la DUE au Sénégal un projet de note/rapport intermédiaire, qui a été distribué aux membres du Groupe de référence, au sein duquel sont représentées les "parties prenantes" ci-après:

- Le Ministère de la Justice (incluant la cellule d'exécution administrative et financière, CEDAF),
- Le Ministère de l'Economie et des Finances (incluant la cellule ON/FED),
- Les entités publiques nationales ou étrangères bénéficiaires de subventions et de devis-programmes : Office national de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC) ; Cellule nationale de traitement des informations financières (CENTIF) ; Observateur National des lieux de privations de liberté (ONLPL) ; Justice Coopération Internationale (JCI) et Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS),
- Les deux OSC bénéficiaires d'une subvention dans le cadre de l'Appel à propositions lancé en 2018 dans le cadre du PARED: a) Espaces de co-production et d'offres populaires pour l'environnement et le développement en Afrique (Enda ECOPOP), en charge d'un projet (OFFLOCC) de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'évasion fiscale; b) Réseau Africain pour le Développement Intégré (RADI) porteur du projet « Faciliter l'effectivité des droits humains et l'accès à la justice des personnes vulnérables au Sénégal » (FEDAP).

Le rapport intermédiaire a fait l'objet d'observations de la DUE ainsi que de certaines « parties prenantes » au PARED. Une version révisée du rapport intermédiaire a été préparée par les évaluateurs et transmise par IBF à la DUE du Sénégal le 12 août. Cette version, validée par la DUE, intégrait une annexe bibliographique (Documentation consultée), un plan de travail actualisé ainsi qu'une analyse du volet informatique du PARED au regard des critères d'évaluation du CAD/OCDE, analyse complétant le rapport spécifique de l'expert évaluateur 2 consacré à l'informatique judiciaire.

La *phase de synthèse* est consacrée à la préparation de deux documents distincts : le projet de rapport final et le résumé exécutif.

Le projet de rapport final comporte 40 pages hors annexes et sa structure est précisée dans l'annexe III des TDRs de l'évaluation. Le présent document est organisé autour des quatre parties mentionnées dans cette annexe des TDRs de l'évaluation (introduction, réponses aux questions d'évaluation et conclusions, évaluation globale, conclusions et recommandations).

Les recommandations formulées dans le rapport intermédiaire ont été conservées à l'exception d'une recommandation (relative à la visibilité) devenue sans objet à la suite des

réponses apportées par les parties prenantes concernées. En revanche deux nouvelles recommandations (recommandations n° 2 et 5) ont été proposées.

Les annexes au projet de rapport final sont conformes à la liste mentionnée dans l'annexe III des TDRs de l'évaluation. Toutefois n'a pas été incluse dans les annexes une « carte géographique des lieux où l'action s'est déroulée ». En effet si la majeure partie des activités du PARED s'est déroulée à Dakar, les projets mis en œuvre par certaines composantes du programme (ONLPL, OFNAC, UNOPS, RADI, Enda ECOPOP) ont permis de lui conférer globalement une « couverture géographique » nationale, trait qui constitue d'ailleurs l'un des points positifs de ce programme, qui a permis d'atteindre de nombreux bénéficiaires institutionnels et les diverses catégories de population du Sénégal.

Le présent rapport final a pris en considération les observations et commentaires sur le projet de rapport final formulées par la DUE et les « parties prenantes » du PARED.

2 REPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION ET CONCLUSIONS

Sont présentées ci-après les réponses aux questions d'évaluation (QE) liées à chaque critère d'évaluation (CE), QE dont la liste a été proposée dans le rapport de démarrage et acceptée sans modification par le Groupe de référence lors de la réunion du 27 juin 2019. Pour faciliter la lecture du rapport, les QE liées à chaque critère d'évaluation sont reproduites ci-après.

2.1. QE liées au critère de pertinence

CE1- Pertinence : QE1.1- Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du PARED ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal ? QE1.2- Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du PARED ont-elles répondu aux attentes des groupes-cibles ? QE1.3- Le PARED contribue-t-il à améliorer l'égalité de genre au regard de l'ODD 5 (*Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles*) ?

Des trois questions d'évaluation liées au critère de pertinence, **la principale a trait à l'adaptation des objectifs et des résultats du PARED à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal.**

La réponse à cette QE est positive : pour s'en tenir au seul exemple de JCI, (cf. rapport de démarrage, mars-juin 2017) les orientations de l'action *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* ont intégré une contribution à l'élaboration de la politique sectorielle du MJ qui s'est traduite par un appui en expertise apporté par JCI à l'élaboration de la Lettre de politique sectorielle (LPS) de développement du MJ 2018-2022 puis à l'élaboration d'un projet de plan d'actions (en cours de finalisation). Ce plan d'actions intègre un volet renforcé en matière de droits humains reflétant la prise en considération du nouvel organigramme du MJ du 30/05/2018 et de la nomination (décret n.2019-763 du 7 avril 2019) d'un Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la Justice en charge de la promotion des droits humains et de la bonne gouvernance.

Parallèlement, JCI a développé (2018-2019) une série de modules de formation autour de la thématique de la gestion axée sur les résultats (GAR) à l'intention principalement des cadres supérieurs du MJ et dans la perspective de renforcer les capacités du MJ en matière de planification et de suivi-évaluation des activités.

Concernant le volet informatique judiciaire, les objectifs et les résultats attendus du projet PARED s'inscrivent dans la continuité des projets du domaine informatique réalisés sur les 9^e et 10^e FED et visent à finaliser l'opérationnalisation de l'informatisation de la chaîne pénale sur le site du TGI-HC de Dakar notamment en fournissant :

- Un complément d'équipements bureautiques (trente-deux PC),
- La rénovation du câblage réseau local dans les locaux du TGI-HC,
- Une armoire de stockage (rack), de commutateurs réseau local,
- Trois serveurs.

En plus de cet aspect matériel, un accompagnement à la mise en œuvre de la chaîne pénale est prévu sur financement du projet de JCI avec des prestations d'assistance technique auprès des utilisateurs finaux.

La transition un peu longue entre la fin du projet 10^e FED de développement des applications couvrant les quatre domaines (pénal, civil et commercial, familial, social) a permis de mettre en évidence le manque de moyens en postes de travail, les défaillances du réseau local qui ont pénalisé l'utilisation des applications par les acteurs terrain et le besoin d'accompagnement

de ceux-ci pour s'approprier l'application. Ce qui explique que les TDRs de la mission PARED ont une formulation correcte des objectifs et résultats attendus sur le volet informatisation.

La seconde QE liée au critère de pertinence concerne le degré de satisfaction des groupes-cibles à ce stade de la mise en œuvre du programme. En fait les groupes-cibles/parties prenantes du programme portent une appréciation très positive sur le PARED : plusieurs parties prenantes (CENTIF, OFNAC, ONLPL), grâce à la dotation reçue, se sont renforcées sur le plan institutionnel (fournitures, formations, équipements) ainsi que sur le plan stratégique (élaboration de stratégie pluriannuelle par exemple pour l'OFNAC et la CENTIF). L'ONLPL a ainsi acquis deux véhicules (type Mitsubishi 4x4) qui ont grandement facilité l'organisation des missions dans les régions. Toutefois, à la fin du projet, l'un des véhicules a été repris par le Directeur de la Coopération et des financements extérieurs (ON/FED).

La dotation leur a permis également de renforcer les campagnes d'information et de communication vers des publics spécifiques (assujettis pour la CENTIF) ou vers le grand public (campagne contre la corruption par ex. de l'OFNAC).

Le soutien obtenu par l'ONLPL dans le cadre du PARED a permis de financer diverses activités d'information et de communication -points de presse, émission à la RTS, bandes annonces, émissions interactives au niveau des radios communautaires- vers le grand public.

L'appui de l'UE à l'ONLPL a également permis d'organiser des activités de sensibilisation et de formation -Comités régionaux et départementaux de développement, quatre ateliers sur les obstacles à la mise en œuvre des peines alternatives à l'incarcération et à l'aménagement des peines, formation des agents chargés de l'application des lois-, vers des publics spécifiques : magistrats, autorités administratives, agents de la police, de la gendarmerie, de l'administration pénitentiaire, de la douane, des eaux et forêts et membres des OSC

L'équipe d'évaluation a également relevé le degré de satisfaction élevé des bénéficiaires des activités mises en œuvre. Les activités de l'action « *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* » ont fait ainsi l'objet d'un processus de concertation approfondie mené lors du second semestre 2017 par le Chef de projet de Justice Coopération Internationale (JCI) avec les différentes directions et services du Ministère de la Justice et d'autres parties prenantes, en particulier le Centre de Formation Judiciaire (CFJ). L'état des lieux réalisé lors de la phase de démarrage de l'action a permis de dégager des axes prioritaires pour la mise en œuvre du projet tout en amorçant un processus d'appropriation du projet par les bénéficiaires. Des diagnostics spécifiques ont été préparés avant d'initier certaines activités spécifiques, comme par exemple le management des juridictions, le cycle de formation continue consacré aux acteurs du procès pénal ou la mise en place d'un système d'information sur la justice (statistiques judiciaires). La quarantaine d'activités de formation ou de renforcement des capacités mises en œuvre par JCI entre décembre 2017 et juin 2019 ont concerné un millier d'acteurs de la justice. L'annexe IV du présent rapport (documentation consultée) recense les rapports relatifs à ces activités de formation des acteurs de la justice. Conformément à l'intitulé du projet de JCI, nombre de missions d'expertise ont associé en binôme un(e) expert(e) français(e) et un(e) expert(e) sénégalais(e), une formule qui a sans doute renforcé l'appropriation de cette composante du projet JCI par les bénéficiaires.

Du fait de la lente mise en place des différentes composantes du projet PARED, la partie *informatisation judiciaire* s'est délitée au fil du temps, par découragement des utilisateurs et décideurs devant les problèmes techniques rencontrés notamment au niveau du réseau local et surtout par manque de postes. Une certaine défiance s'est installée au sein des utilisateurs puis des décideurs face à ces problèmes techniques. De plus, l'absence d'un pilotage du projet d'opérationnalisation a renforcé la confusion en ne fournissant pas une vision globale de la problématique de l'informatisation de la justice. Au fil du temps, des informations et rumeurs contradictoires ont circulé entre les tenants d'un abandon total de ces logiciels pour passer à une nouvelle solution délivrée par des fournisseurs sénégalais qui se proposent de la

développer et les tenants d'une poursuite de la mise en œuvre des chaînes développées antérieurement. Il est compréhensible que des hauts responsables aient des difficultés pour statuer sur des problèmes informatiques et proposer des orientations, d'autant qu'ils n'ont pas pu s'appuyer sur des cadres techniques à même de leur exposer les difficultés rencontrées et les solutions possibles. Le défaut de cadre intermédiaire crédible a pesé fortement sur l'avancement du volet informatisation.

Après la signature du devis-programme en appui au MJ en février 2018, les appels d'offres du ressort de la CEDAF sont lancés en octobre 2018 sur la base du devis-programme en appui au Ministère de la Justice (signé en février 2018) avec une livraison des postes de travail en décembre 2018. L'appel d'offres (AO) pour la rénovation du réseau local ayant été déclaré infructueux, une relance de cet AO a été faite au cours du deuxième trimestre 2019 et a abouti à la sélection d'un fournisseur dont les prestations devront se réaliser en août-septembre 2019. Pour JCI, la phase opérationnelle débute en juin 2017 et il faut attendre août 2018 pour qu'une prestation soit lancée afin d'intervenir sur la chaîne pénale en vue de corriger quelques anomalies logicielles, affiner le paramétrage et accompagner les utilisateurs dans l'usage de l'application. Bien ciblée avec des informaticiens ayant participé à la phase de développement (10^e FED), les résultats sur le TGI-HC Dakar sont patents bien que seulement quatre modules (Courrier arrivée-départ/registre des plaintes/Flagrant délits/Enrôlement) soient en service et que tous les acteurs ne soient pas impliqués par manque de moyens matériels ou par manque de motivation et /ou d'incitation à s'approprier l'application. Les attentes des groupes-cibles, notamment les acteurs des juridictions ne sont pas comblés. Une dizaine de personnes au TGI-HC de Dakar utilisent l'application chaîne pénale et cinq à six au TGI de Thiès font de même pour la chaîne civile. Quant aux citoyens, ils ne bénéficient pour le moment d'aucune retombée de ce début d'informatisation judiciaire, notamment une meilleure information de l'avancement de leur dossier du fait de la faible utilisation de la chaîne pénale. Il est à noter que les Présidents de TGI et les Procureurs ou Procureurs adjoints rencontrés sont demandeurs d'une informatisation et sont moteurs de ce changement.

La troisième QE liée au critère de pertinence concerne la contribution du PARED à l'amélioration de l'égalité de genre. Celle-ci a été effective sur trois plans :

1) La prise en compte de l'égalité de genre dans la politique sectorielle, qu'il s'agisse de la LPS 2018-2022 (cf. sous-secteur II.6.4 Droits humains et genre) ou du volet « promotion et protection des droits humains » du projet de plan d'actions en cours de finalisation. Différentes activités sont prévues pour promouvoir l'égalité de droits : Audit genre du MJ, renforcement des capacités en matière de planification sectorielle sensible au genre, incluant la BSG (budgétisation sensible au genre) , renforcement des capacités des acteurs de la justice sur le genre, etc...D'autres activités ciblent la lutte ou contre les discriminations basées sur le genre et les VBG (par exemple des séminaires de formation des agents de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée).

2) Dans le cadre de la mise en œuvre du projet de l'ONLPL (dont le résultat 3 met l'accent sur l'amélioration des conditions de vie des personnes relevant des groupes vulnérables), la tenue de quatorze Comités régionaux et départementaux a permis de sensibiliser les autorités administratives et judiciaires ainsi que les OSC au sort des femmes et des mineurs en détention. Ont été également organisés trois séminaires de formation sur les droits humains en septembre 2018 à l'intention de l'administration pénitentiaire et des OPJ de la police et de la gendarmerie. Les visites (programmées, inopinées et de suivi des recommandations) effectuées par l'ONLPL dans certains lieux de privation de liberté ont constitué l'activité principale du projet. Au cours de ces visites, une attention particulière a été accordée aux groupes vulnérables (femmes, mineurs, personnes vivant avec un handicap, malades mentaux, personnes vivant avec le VIH/SIDA).

3) Le choix du projet FEDAP mis en œuvre par le RADJ dans le cadre de l'AP du programme, met l'accent sur l'accès au droit et à la justice des personnes vulnérables (par ex. femmes victimes de VBG) dans « les zones rurales, pauvres et enclavées » de Casamance (régions

de Kolda, Sédhiou et Ziguinchor). Ce projet s'inscrit dans la continuité de projets antérieurs du RADJ, comme par exemple, le projet de recherche-action « Violences sexuelles et accès à la justice pour les femmes rurales d'Afrique de l'Ouest- Mauritanie et Sénégal » réalisé en 2016-2017 avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada. L'un des objectifs du projet FEDAP est d'apporter un appui-conseil et une assistance juridique et judiciaire aux personnes vulnérables, notamment les femmes. Le déploiement de parajuristes dans les régions ciblées par le projet vise ainsi à mieux informer les personnes vulnérables « sur leurs droits et les voies et moyens de les revendiquer auprès des structures judiciaires ». L'action du RADJ a ainsi pour objectif de promouvoir « un changement d'attitude des justiciables » vis-à-vis de la justice formelle. La présentation de l'action fait ainsi référence à une étude réalisée par le RADJ dans la zone d'intervention du projet sur l'accès à la justice des femmes victimes de violences sexuelles : « sur 330 femmes interrogées, 13% seulement considèrent la justice formelle comme un recours crédible ».

2.2. QE liées au critère d'efficience

CE2- Efficience : QE2- Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre les activités mises en œuvre, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?

La question posée au regard du critère d'efficience a pour but d'apprécier le rapport coût/efficacité que l'on peut établir entre les activités mises en œuvre, les ressources nécessaires à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés.

Ce rapport coût/efficacité laisse clairement à désirer au regard des difficultés rencontrées dans le pilotage global du PARED, qui n'a pu réunir qu'à trois reprises depuis octobre 2016 le dispositif institutionnel prévu dans la CF (deux réunions du Comité de Pilotage et une réunion du Comité Technique). Lors de la réunion de restitution du 22 juillet 2019, Madame le Secrétaire Général du Ministère de la Justice a souligné que le suivi du PARED par le Comité de pilotage et par le Comité technique avait pu être perturbé par les dispositions de la Convention de Financement, qui confie au Directeur de Cabinet la présidence du Comité technique, alors que cette responsabilité paraît plutôt relever du domaine du Secrétaire Général du MJ.

Toutefois, on relèvera que la coopération et la concertation sont régulières entre la CENTIF et l'OFNAC, ces composantes étant également associées à certaines activités de formation mis en œuvre par JCI et le MJ. Par ailleurs, les réunions de coordination interne du Ministère de la Justice assurent une information mutuelle par les parties prenantes impliquées dans l'amélioration du fonctionnement de la justice.

En outre certaines parties prenantes se sont dotées de Comités de pilotage spécifiques (ONLPL, OFNAC, CENTIF), une pratique qui met en évidence la difficulté de gérer de manière traditionnelle un projet dont les composantes ont des statuts juridiques très diversifiés - l'UNOPS est une agence des NU, l'OFNAC et l'ONLPL sont des Autorités Administratives Indépendantes (A.A.I), etc.- ainsi que des autorités de tutelle différentes (MJ, Ministère de l'Economie et des Finances) ...

Le rapport coût/efficacité ainsi que la lisibilité de la CF et la possibilité d'une synergie entre ses composantes - notamment entre l'ONLPL, dont l'action s'est achevée en janvier 2019, et l'OSC appelée à partir du dernier trimestre 2019 à intervenir dans le pénitencier- ont été altérés par la durée variable des projets : les travaux confiés à l'UNOPS s'étendent sur 47 mois (1/11/2017 au 30/09/2021); le projet d'appui de l'UE à l'ONLPL a été programmé sur 23 mois (13/02/2017 au 12/01/2019) mais, pour différentes raisons, il a démarré seulement en juillet 2017 ; l'OFNAC développe son projet sur 24 mois (15/08/2018 au 14/08/2020) tandis que la

CENTIF, qui intervient dans un domaine connexe dispose de trente-six mois (24/04/2017 au 23/04/2020) ; le DP de la CEDAF porte sur 18 mois (16/02/2018 au 15/08/2019). La durée des projets des OSC varie de 24 (Enda) à 30 mois (RADI). Enfin, la durée du projet JCI à la suite du rapport ROM de 2018 a été portée à 34 mois (mars 2017-décembre 2019) ! Ces différences de calendrier peuvent donner l'impression d'un « empilement de projets », comme cela a été relevé dans les commentaires ayant suivi la réunion de restitution de la phase de terrain de l'évaluation (Ministère de la Justice, 22 juillet 2019).

Sur le plan budgétaire le « développement inégal » de la mise en œuvre des différentes composantes du PARED se traduit par des taux d'exécution variables d'une composante à l'autre et, dans certains cas, reflète comme l'a souligné le rapport de la mission ROM en janvier 2019 « des difficultés d'absorption de certaines parties prenantes, très inférieures à la planification » (p.5).

L'exemple le plus significatif d'un rapport coût/efficacité insatisfaisant est celui des infrastructures, dont le coût absorbe près de 47% du budget du PARED. Le retard pris pour différentes raisons - notamment la disponibilité tardive de certains sites attribués aux maisons de justice (MDJ) ou l'incertitude sur la localisation du site du nouveau TGI de Pikine-Guédiawaye- par le volet infrastructures géré par l'UNOPS, a eu un effet domino sur les activités prévues par la Direction de la Justice de proximité et de la promotion de l'accès au droit du MJ afin de former les personnels œuvrant dans les nouvelles MDJ. De manière plus globale la stratégie choisie par l'UNOPS pour réaliser les infrastructures judiciaires est sujette à interrogation sur le plan de l'efficacité : initialement, une stratégie par étape avait été adoptée : elle consistait à construire les MDJ en trois lots successifs de quatre MDJ par lot. En raison de la disponibilité tardive de certains sites, cette stratégie, qui aurait sans doute permis de disposer à la mi-2019 des 12 MDJ et de la Cour d'Appel de Tambacounda -le cas du nouveau TGI de Pikine-Guédiawaye étant particulier- a dû être abandonnée. En fait cette stratégie de mise en œuvre par étapes du volet construction a été délaissée suite à une recommandation du Comité de pilotage (réunion du 13 mai 2019) du PARED en faveur de la construction simultanée des douze MDJ afin de remédier aux retards accumulés. Ce changement tardif de stratégie a été pris en compte dans le planning révisé le 2 juillet 2019 du volet infrastructures. Les appels d'offres relatifs à la construction des MDJ ont été lancés et les travaux devraient démarrer en octobre 2019 pour une durée de six mois. Il en va de même pour l'appel d'offres concernant la construction de la Cour d'Appel de Tambacounda, dont les travaux devraient être achevés avant la fin du PARED en octobre 2021.

Le niveau d'efficacité du *volet informatique* du programme aurait pu être amélioré en confiant les activités dévolues à ce volet à une organisation plus au fait de l'ingénierie informatique et de la conduite de projet structurant. Le domaine de JCI (Justice Coopération Internationale) n'est pas centré sur l'informatisation et si les quelques prestations réalisées sont bien ciblées, la méconnaissance du domaine informatique a réduit la capacité de JCI à déterminer rapidement, parmi les rumeurs et avis contradictoires sur la viabilité de la chaîne pénale qui circulaient, l'orientation pertinente.

En l'absence d'un pilotage du projet par une instance centralisée, l'efficacité du volet informatisation est faible, le temps perdu est pratiquement de deux ans alors que les applications étaient disponibles, les formations avaient été faites, les serveurs livrés. La formulation du projet PARED n'a pas pris suffisamment en compte les besoins propres au déploiement de la solution côté bénéficiaire. Les domaines gestion du changement notamment la communication et assistance aux utilisateurs ont été sous-estimés. Il fallait une mobilisation plus forte pour passer le stade d'un site pilote par ailleurs resté au milieu de l'expérimentation vers un déploiement complet au TGI-HC Dakar.

En conclusion, on relèvera un déficit de planification et de coordination globales des activités du PARED, qui ont eu une influence négative au regard du critère de l'efficacité.

2.3. QE liée au critère d'efficacité

CE3- Efficacité : QE3- Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du PARED ?

Au regard du critère d'efficacité, il s'agit d'apprécier le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du PARED : l'amélioration de l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale, transparente, responsable et non discriminatoire (OS.1) ; le renforcement de la prévention et de la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière (OS.2).

2.3.1. L'amélioration de l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale, transparente, responsable et non discriminatoire

- Résultat 1 de la Convention de Financement

Le bilan des activités mises en œuvre au titre du *résultat 1- une justice impartiale, équitable, responsable et accessible bénéficie à un plus grand nombre de citoyens* - est contrasté. L'atteinte du résultat pâtit en effet des retards pris par le volet construction du PARED (CF, A.1.1).

a) Le volet Construction du PARED

En octobre 2017 l'Union européenne a signé une **Convention de délégation avec l'UNOPS** afin de lui confier la **réalisation du volet construction du PARED**. Quatre produits étaient attendus : 1) La réalisation de 12 maisons de justice (MDJ) d'une superficie de 150 m² ; 2) La réalisation du TGI de Pikine-Guédiawaye, d'une superficie « estimée à 2100 m² ; 3) La réalisation d'une Cour d'Appel à Tambacounda d'une superficie indicative de 2150 m² et 4) Un appui à l'amélioration de la gestion et de la maintenance des infrastructures livrées. En annexe de la Convention de délégation figurait la liste des sites d'implantation des nouvelles MDJ.

L'efficience limitée du « volet construction » a déjà été mentionnée (cf. 2.2). Au regard du critère d'efficacité, cette composante du PARED est également exposée à certains risques liés au changement de localisation du site du TGI de Pikine-Guédiawaye, question qui n'avait pas été formellement tranchée en juillet 2019. Le délai de construction de cette juridiction étant estimé à 18 mois, il est impératif, compte tenu de la date limite de la phase de mise en œuvre opérationnelle du PARED (octobre 2021), que le nouveau terrain soit disponible dans les meilleurs délais afin de pouvoir procéder aux études techniques préalables à la réalisation du chantier.

L'UNOPS a été confronté à une série de difficultés dès le lancement du projet, que retrace le rapport narratif intermédiaire (novembre 2017-octobre 2018) relatif au volet construction du PARED. La moitié des sites prévus pour accueillir les nouvelles MDJ a été modifiée à la demande du Ministère de la Justice (DCPJAE). Les sites de Salamata (région de Kédougou), Vélingara (région de Kolda), Kanel (région de Matam), Koussanar (région de Tambacounda), Sédhiou et Diawara (région de Tambacounda) ont été remplacés par les sites de Keur Massar (région de Dakar), Diamniadio, Saint-Louis, Richard Toll (région de Saint-Louis) Nganda (région de Kaffrine) et Ourosogui (région de Matam). Toutefois, en raison de l'absence de collaboration des autorités locales, le site de Diamniadio a été abandonné au profit du site de Bambilor (région de Dakar). Enfin le site d'affectation de la MDJ de Saint-Louis a été relocalisé dans un autre quartier de la commune. On relèvera également que le premier appel d'offres relatif au contrat pour la conception, les études techniques et la supervision des MDJ a été infructueux et a dû être relancé. Par ailleurs, le 16 mai 2018, sur proposition du Ministère de la Justice (DCPJAE), la surface prévue pour la Cour d'Appel de Tambacounda a été réduite de 600 m² au profit du TGI de Pikine-Guédiawaye, la superficie respective des deux juridictions étant dorénavant de 1550m² et de 2700 m². On constatera cependant le manque de « réactivité » de la DCPJAE, la Convention de Délégation d'octobre 2017 entre l'UE et

l'UNOPS ayant prévu la construction d'un TGI pouvant accueillir 10 magistrats alors que, selon la nouvelle carte judiciaire en vigueur depuis 2014, le TGI de Pikine-Guédiawaye qui, avec le TGI HC de Dakar, traite les deux tiers du contentieux judiciaire national, est prévu pour accueillir 30 magistrats plus les cadres et le personnel administratif (rapport narratif intermédiaire novembre 2017-octobre 2018, p.14). Enfin la localisation du TGI de Pikine-Guédiawaye sur un site attribué aux forces armées a entraîné la décision du Ministère de la Justice de changer la localisation de la juridiction, mais l'affectation du nouveau site n'avait pas encore été formalisée au moment de la phase de terrain de l'évaluation à mi-parcours du PARED.

Les actions engagées dans le cadre du volet Construction pour en promouvoir la durabilité (produit 4) ont combiné différentes activités de qualité: un voyage d'études en Tunisie (février 2019) auprès des responsables du Programme d'appui à la réforme de la justice (PARJ) ; la dotation du MJ en matériel et logiciels informatiques ; la participation de l'ingénieur de la DCPJAE au processus de passation des marchés et plusieurs formations dispensées en 2019 (MS Project ; suivi et évaluation de projets de construction ; maintenance et entretien des bâtiments) et complétées par la dotation de manuels de maintenance et d'entretien des bâtiments.

b) Le projet FEDAP du Réseau Africain pour le développement intégré (RADI)

Les activités de la société civile dans le domaine de l'aide juridique, l'information et la sensibilisation au droit (CF, A.1.2) sont développées dans le cadre du projet initié en janvier 2019 par l'OSC Réseau Africain pour le Développement Intégré (RADI).

Le projet « Faciliter l'effectivité des droits humains et l'accès à la justice des personnes vulnérables au Sénégal » (FEDAP) a pour objectif général de « contribuer à une meilleure effectivité et à une meilleure garantie des droits humains au profit des groupes vulnérables dans les zones rurales, pauvres et enclavées de Casamance, en particulier le droit d'accès à une justice diligente, disponible et équitable ». Les objectifs spécifiques du projet sont au nombre de trois : « Promouvoir l'accès à la justice, la protection des droits et la lutte contre l'impunité de leur violation par la mise en place d'un réseau de Brigades communautaires de dénonciation » (OS1) ; « Accroître, par un dispositif d'éveil, de formation et d'information des groupes vulnérables, la fine connaissance de leurs droits, du fonctionnement du service public de la justice et les voies et moyens pour accéder à une justice diligente » (OS2) ; « Apporter un appui-conseil et une assistance juridique et judiciaire aux personnes vulnérables » (OS3).

Le projet FEDAP est localisé dans les régions Sud de Kolda, Sédhiou et Ziguinchor, qui constituent déjà des zones dans lesquelles le RADI mène déjà des activités contre les violences faites aux femmes (cf. 2.1, troisième QE liée au critère de pertinence). Le RADI se propose d'agir auprès des populations vulnérables « pour leur faire prendre conscience de leurs droits consacrés par les textes en vigueur et les mobiliser pour les défendre notamment par un accès accru aux forces de sécurité, à l'information, à la formation et au juge ». Face à une situation d'impunité en matière de lutte contre les violences basées sur le genre, le RADI, dans certaines zones des régions de Kolda et de Sédhiou, a déployé une vingtaine de parajuristes œuvrant en liaison avec les autorités locales (politiques, coutumières et religieuses) pour sensibiliser et orienter les victimes de violences basées sur le genre et l'information des populations sur leurs droits » ; en outre,, dans les régions de Kolda et Sédhiou, le RADI a implanté 8 « brigades de dénonciation » des violences basées sur le genre telles que les mutilations génitales féminines, les mariages précoces et forcés ou les viols..

Les cibles prioritaires du projet sont les femmes, les jeunes, les jeunes filles ainsi que les personnes vivant avec un handicap et habitant les zones rurales pauvres. Au-delà les bénéficiaires finaux sont les « populations rurales des régions de Kolda, Sédhiou et Ziguinchor bénéficiaires de l'action ».

Le projet prévoit également de former les organisations représentatives des groupes vulnérables (organisations de femmes, foyers de jeunes, regroupement de jeunes filles, etc.) sur les droits humains et la justice. Il englobe enfin des activités favorisant l'accès à la justice des groupes vulnérables : organisation de journées portes ouvertes de la justice ; collaboration avec les MDJ pour l'orientation et l'appui-conseil aux justiciables ; déploiement de cliniques juridiques mobiles ; assistance juridique et judiciaire.

Comme le projet OFFLOCC mis en œuvre par Enda-ECOPOP (cf. 2.3.2), l'action FEDAP a débuté en janvier 2019, la première activité significative organisée ayant été l'atelier de démarrage du projet organisé à Kolda le 11 mars 2019 avec l'ensemble des parties prenantes de la zone d'intervention. A ce stade préliminaire, sans pouvoir porter une appréciation qualitative sur la performance du projet, les évaluateurs constatent que celui-ci s'inscrit pleinement dans le cadre tracé par la CF pour l'activité A.1.2. (Soutien de l'action de la société civile dans le domaine notamment de « l'aide juridique, l'information et la sensibilisation au droit ») tout en prenant en considération la thématique du genre, en conformité avec l'ODD 5 de l'Agenda 2030.

c) Le projet Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal

Le projet mis en œuvre par Justice Coopération Internationale (JCI) Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal -dont la durée initiale de 24 mois a été portée à 34 mois à la suite d'une recommandation de la mission de revue ROM sur le PARED (octobre 2018)-, est organisé autour de trois composantes : 1) Le renforcement des capacités du CFJ et de l'ENAP dans l'exercice de ses missions de formation initiale et continue en concordance avec l'activité d'appui à la formation des personnels judiciaires prévue dans la CF (A.1.3) ; 2) Le développement et la diversification des actions de formation continue afin de renforcer les capacités des acteurs, notamment dans le cadre de la chaîne pénale et de la justice commerciale, thématiques mentionnées dans la CF (A.1.3, A.1.4, A.2.2 et A.3.1) ; 3) L'amélioration du fonctionnement du système judiciaire en appuyant l'action du Ministère (CF, A.1.4) .

La composante 1 est organisée autour de trois groupes d'activités destinées respectivement 1) à renforcer les capacités techniques et organisationnelles de Centre de Formation Judiciaire (CFJ) et de l'ENAP (management de la formation, ingénierie pédagogique, développement de curricula et de syllabus, élaboration de supports de formation, etc..) ; 2) à apporter un appui au CFJ dans l'élaboration de modules et de cycles de formation initiale et continue incluant des formations spécifiques dans le domaine des droits humains ainsi que des actions de renforcement des capacités dans le domaine de la justice juvénile (formation des éducateurs spécialisés) ; 3) à appuyer l'ENAP dans le cadre d'un programme de renforcement des capacités des formateurs de l'institution.

La composante 2 est centrée sur l'organisation de « formations conjointes nationales/internationales ainsi que d'ateliers spécifiques » sur trois thématiques : *le développement et l'évaluation de la performance judiciaire* (activité 2.1) incluant des activités de formation à l'utilisation des outils bureautiques, une amélioration des statistiques judiciaires et le renforcement des capacités des chefs de juridiction à la gestion des ressources humaines et financières de la juridiction ; *l'amélioration du fonctionnement de la chaîne pénale dans le respect des droits humains* (activité 2.2) incluant l'appropriation du logiciel de la chaîne pénale développé sur le site pilote du TGI HC de Dakar et un appui à la finalisation des modules de la chaîne pénale ; sont également prévues des activités en vue, d'une part, de renforcer les relations entre les OPJ et les magistrats en charge de la direction des enquêtes (parquet , instruction) et, d'autre part, de promouvoir la mise en œuvre de mesures d'aménagement des peines ; *le renforcement du dispositif de lutte contre la corruption et le blanchiment* (activité 2.3) par le biais d'activités de formation des différents acteurs de la chaîne pénale. Dans la

composante 2 ont été enfin prévues des activités de formation/renforcement des capacités à l'intention des acteurs de la justice commerciale.

La composante 3 du projet comporte également trois activités : *un audit des besoins du Ministère de la Justice* (activité 3.1) réalisé par le chef de projet afin « d'identifier et de lister clairement les besoins en appui institutionnel, les besoins en équipement nécessaires et les priorités d'action » ; *l'organisation d'ateliers de travail et de restitutions avec l'ensemble des acteurs de la justice* (activité 3.2) en vue notamment de renforcer : les capacités des chefs de juridictions dans leur mission de gestion et de contrôle (élaboration de tableaux de bord à destination du MJ ; la gestion des ressources humaines à travers des voyages d'études auprès de la Direction des Services Judiciaires (DSJ) du Ministère français de la Justice ; le fonctionnement de la chaîne pénale, notamment en matière d'exécution des peines. Enfin la composante 3 prévoit un *appui au Ministère de la Justice dans l'élaboration de documents cadres* (activité 3.3), le document de projet se référant à « la formulation des besoins pour les devis-programmes prévus au projet » (le Chef de projet a ainsi apporté sa contribution au Devis-programme du PARED), à l'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle (LPS) et aux Documents de Programmation pluriannuelle des dépenses et du Budget Programme.

La liste des publics ciblés par le projet, qui inclut à la fois les acteurs de la justice au sens large - magistrats, auxiliaires de justice, éducateurs spécialisés, OPJ, personnel pénitentiaire, etc. – et les membres et agents de la CENTIF et de l'OFNAC, met en évidence le caractère transversal du projet de JCI qui a été mis en œuvre à Dakar par une équipe réduite (un assistant de projet et une assistante à temps partiel spécialisée en statistiques) dirigée par un magistrat (Chef de projet).

Les résultats escomptés de la subvention accordée à JCI sont un renforcement des « capacités de la chancellerie, des juridictions, du centre de formation judiciaire et des acteurs de la chaîne pénale et du système de lutte contre la criminalité financière » (CF, p.7)

La quasi-totalité des activités du projet animé par JCI ont été mises en œuvre avec succès, le taux d'exécution budgétaire du projet avoisinant les 95% au moment de la phase de terrain de l'évaluation du PARED.

Les activités prévues dans la composante 1 du projet *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* et visant à apporter un appui institutionnel et organisationnel au CFJ et à l'ENAP dans les domaines de la gouvernance ainsi que de l'ingénierie pédagogique et de la formation ont été marquées au cours du second semestre 2017 par la réalisation d'audits de l'organisation administrative et pédagogique du CFJ (cf. rapport de mission [REDACTED]) ainsi que de l'ENAP (rapport de mission de [REDACTED]) qu'a complété la mission d'appui à la gouvernance du CFJ réalisée en janvier 2018 par [REDACTED]. Deux missions d'expertise ont été organisées en 2018 en vue de renforcer les capacités pédagogiques des formateurs du CFJ, en particulier pour ce qui concerne la formation des formateurs (cf. rapports de [REDACTED], le même exercice étant réalisé à l'ENAP par deux autres experts internationaux ([REDACTED])). La formation initiale des greffiers et des éducateurs spécialisés ont également fait l'objet de missions d'expertise de JCI. La douzaine de missions d'appui-conseil réalisées par le projet (cf. Annexe 4, rubrique JCI pour la liste des rapports réalisés au titre de la composante 1) a été complétée par l'organisation de deux voyages d'études auprès d'institutions similaires françaises dont ont bénéficié respectivement le CFF et la DESPS (juillet 2018) ainsi que l'ENAP et la DAP (janvier 2019). L'appui institutionnel et organisationnel important et de qualité apporté au CFJ par le projet a ainsi constitué une excellente opportunité dans la perspective du développement prévisible de l'institution de formation à la suite de la transformation en janvier 2019 de son statut juridique (Etablissement Public Administratif) et de son transfert programmé à moyen terme sur un nouveau site à Diamniadio.

Dans le cadre de la composante 2 du projet de JCI ont été organisées une trentaine de sessions de formation continue/renforcement des capacités sur diverses thématiques : l'exécution des décisions de justice ; la lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux (atelier de Saly en décembre 2018, dont la thématique relevait de l'activité A.3.1.de la CF) ; la déontologie et la discipline des personnes des greffiers et personnels de greffe, activité qui a débouché en 2019 sur un projet de recueil déontologique en attente de validation ; le management des juridictions ; le procès pénal ; la formation continue des greffiers (service civil, service pénal, l'instruction) ; la justice juvénile ; la gestion des scellés ; la gestion des archives judiciaires ; la maîtrise de l'outil bureautique. La *justice commerciale* a bénéficié, comme la justice pénale, d'un cycle de formation spécifique. Les tribunaux de commerce (TC) ont été créés par la loi n.2017-24 du 28 juin 2017 portant création, organisation et fonctionnement des tribunaux de commerce et des chambres commerciales d'Appel. Le 23 février 2018, le TC de Dakar est devenu la première juridiction opérationnelle. Le projet JCI/PARED a été sollicité pour renforcer les capacités des acteurs de la justice commerciale. Entre mai 2018 et janvier 2019 cinq ateliers ont été organisés sur plusieurs thématiques, comme, par exemple, les procédures de recouvrement simplifié et le contentieux de l'exécution OHADA devant le tribunal de commerce ou le droit bancaire et le contentieux bancaire (cf. Annexe IV Documentation consultée/Justice Coopération internationale, rapports de mission des experts ayant assuré l'animation de ces ateliers). Le Président et l'Administrateur de greffe du TC de Dakar ont bénéficié en mars 2018 d'un voyage d'étude au TC d'Abidjan dont l'organisation et le fonctionnement sont comparables, ce qui a permis d'approfondir plusieurs thématiques (les relations entre magistrats professionnels et juges consulaires, la formation des juges consulaires, l'organisation du greffe, les méthodes de travail, le fonctionnement du logiciel de la chaîne commerciale informatisée, etc.).

A l'issue des sessions de formation continue (dont les actes et les rapports de mission sont recensés en annexe 4, documentation consultée/Justice Coopération internationale) ont été systématiquement élaborées des recueils/fiches pratiques, ces « didacticiels » étant fondamentaux pour consolider et pérenniser les acquis de la formation. Lors de la réunion de restitution des résultats de l'évaluation du PARED (23 juillet 2019), le Chef de projet/JCI a précisé que « toutes les actions de formation appuyées dans le cadre de son programme avaient fait l'objet de rapports accompagnés d'annexes techniques documentées, intégralement transmises par voie électronique au CFJ, au SG au MFB et à la DUE au fur et à mesure de l'exécution du programme. Par ailleurs, l'accent a été mis sur les moyens que le MJ doit mettre à la disposition des services qui ont bénéficié des appuis de JCI, dans l'optique d'une pérennisation de ces apports (CFJ, statistiques, BEX, chaînes judiciaire ».

Concernant plus spécifiquement le volet de *l'informatique judiciaire*, l'appel d'offres de matériels informatiques d'un montant de 10 000 000 F CFA a été fructueux et devrait combler le manque de postes de travail au TGI-HC pour parfaire le déploiement de la chaîne pénale.

Le TGI-HC Dakar a reçu un total de 13 postes bureautiques (PC) et 5 portables sur respectivement un total de 32 PC et 11 portables achetés suite à l'appel d'offres. Pourquoi cependant avoir attribué 5 PC au tribunal de Guédiawaye qui n'est pas impliqué, pour le moment, dans le processus d'implémentation de la chaîne pénale ? En dehors du quota alloué au CFJ (Centre de Formation Judiciaire), les matériels livrés à d'autres structures que le TGI-HC Dakar font qu'il manque environ 20 postes de travail (PC ou portables). Le coût des équipements détournés de leur destination première (5 PC, 3 portables, 4 vidéoprojecteurs et écrans muraux) aurait pu contribuer à l'acquisition des matériels manquants au TGI pour finaliser l'usage de la chaîne pénale.

Par ailleurs, l'appel d'offres rénovation du réseau local de 90 000 000 FCFA a été attribué courant Juin 2019 et les travaux débiteront fin juillet ; on peut donc estimer que le réseau sera opérationnel courant septembre 2019. Les prestations programmées par JCI pour assurer l'assistance aux utilisateurs ont été différées compte tenu des problèmes de fiabilité du réseau local. Dès la disponibilité de celui-ci, elles pourront être engagées pour accompagner les utilisateurs comme cela a déjà été fait en août-septembre 2018. Malgré tout, le contrat de JCI

se terminant en décembre 2019, le temps est court pour arriver à intégrer ces activités, une anticipation est nécessaire pour bien préparer la séquence. La mise en service du réseau local rénové et la fourniture de postes de travail manquants doivent permettre au TGI-HC Dakar de poursuivre le déploiement des modules de la chaîne pénale sur son site. L'opérationnalisation de la chaîne pénale sur le site "pilote" du TGI-Dakar est donc possible et, en couplant avec l'expérimentation d'un Bureau d'Exécution (BEX) des peines qui a lieu actuellement à Saint-Louis, on peut tabler sur une mise en service complète de la chaîne pénale avec une valeur ajoutée importante en terme financier. On peut tabler raisonnablement sur une échéance au premier trimestre 2020 si les conditions sont satisfaites.

La troisième composante du projet (Appui institutionnel au Ministère de la Justice) a permis de réaliser une dizaine d'activités dont certaines (la LPS, le service d'exécution des peines et le système d'information sur la justice) sont fondamentales pour la modernisation du système judiciaire du Sénégal.

- L'assistance technique du projet a apporté son concours à la CEDAF dans l'élaboration du devis-programme (DP) du PARED en avril - mai 2017 (cf. ci-après).

- Le projet a apporté son concours en expertise à la finalisation de la *Lettre de Politique Sectorielle (LPS) de développement du Ministère de la Justice 2018-2022* qui a été validé le 15 mai 2018 lors d'un Atelier national regroupant l'ensemble des acteurs et partenaires du secteur de la justice. Le projet a prolongé son appui à la LPS en mobilisant un expert en vue d'appuyer l'élaboration d'un plan d'actions quinquennal en vue de mettre effectivement en application le document stratégique de la LPS. L'atelier de validation du projet de *plan d'action pluriannuel de politique sectorielle* devrait se tenir au cours du dernier trimestre 2019.

- Le projet a mobilisé une expertise en vue de renforcer les capacités des cadres du Ministère de la Justice dans les domaines de la *Gestion Axée sur les Résultats (GAR)*, du suivi-évaluation des projets et programmes ainsi que de la programmation budgétaire (cf. annexe 4, documentation consultée, Justice Coopération Internationale, la liste des rapports de ces missions d'appui). Une plaquette sur le concept de GAR a été élaborée et diffusée au sein des directions et services du MJ.

- *Plan Directeur informatique* : le projet a mobilisé une expertise locale afin de préparer ce document, achevé en juillet 2018 sous l'intitulé « Plan Directeur des projets de dématérialisation et d'automatisation du Ministère de la Justice du Sénégal 2018-2022 ». Toutefois le Plan Directeur n'a pas encore été validé par le MJ.

- *Renforcement des capacités en matière de légistique* : un Atelier a été organisé en septembre 2018 à l'initiative de la Direction des Affaires Civiles et du Sceau (DACs) à l'intention des cadres du MJ en charge de la préparation et de l'élaboration des projets de textes législatifs et réglementaires. L'atelier a été animé par des experts mobilisés dans le cadre du projet. Cette activité a été prolongée par la publication début 2019 d'un mémento consacré à la légistique.

- *Appui au projet pilote de service d'exécution des peines* : l'absence de services structurés de l'exécution des peines dans les parquets constitue une faiblesse cruciale du traitement du contentieux pénal par les juridictions sénégalaises avec pour conséquence l'inexécution ou l'exécution partielle des peines prononcés par les juridictions avec pour conséquences le très faible taux de recouvrement des amendes par le Trésor Public, l'impossibilité pratique de mettre à exécution certaines peines alternatives à l'emprisonnement ou le caractère « fictif » du casier judiciaire en l'absence d'établissement des fiches d'exécution (cf. sur ce point la note du 27 avril 2017 du Chef de projet JCI relative à la mise en place d'un service d'exécution des peines dans les parquets des juridictions du Sénégal). L'analyse des réponses au questionnaire envoyé aux juridictions a confirmé que les greffes n'établissent pas les pièces d'exécution (taux de 0%) ainsi que le non recouvrement des amendes (taux proche de 0%) ;

par ailleurs les peines d'emprisonnement ne donnant pas lieu à une incarcération immédiate ne sont pas exécutées (0%) ; les demandes d'extraits du casier judiciaire (B3) « sont traitées à partir d'un dispositif inopérant » (synthèse des réponses des juridictions au questionnaire effectuée par le Chef de projet JCI, 20 juin 2017). A partir de ces constats et en liaison avec les différentes parties prenantes (DACG, CFJ, représentants du ministère public, trésor public IGAJ, etc.) il a été convenu d'initier un service d'exécution des peines dans le parquet d'un TGI de taille moyenne « avec des chefs de juridiction et de greffe volontaires » (note du Chef de projet JCI) et de requérir l'expertise (mobilisée par JCI) de « praticiens expérimentés dans ce domaine ». En juillet-août 2017 une mission a été conduite par deux experts pour appuyer la mise en place et l'opérationnalisation d'un service de l'exécution des peines et du service du casier judiciaire au parquet du TGI de Saint-Louis (cf. Annexe IV, rapport de Janine Kister et d'Aly Ciré Ndiaye). Sur la base du plan de travail dressé dans ce rapport, au regard notamment des moyens matériels (bureaux, équipements), et des ressources humaines (magistrat du parquet et greffiers à former) à mobiliser ainsi que des outils de travail (fiches d'exécution des peines, courriers-types, etc.) spécifiques à développer, le Bureau d'exécution des peines (BEX) a été installé dans un espace aménagé dans la salle des délibérations de la juridiction. Il est devenu opérationnel le 21 mars 2019. Au moment de la visite des évaluateurs (9 juillet 2019) le montant des amendes recouvrées par le BEX s'élevait à 2.700.000 F.CFA (soit 4115 EUR) et l'expérience était considérée comme positive par le Président et le Procureur de la République du TGI de Saint-Louis. Il serait sans doute opportun avant la fin du projet JCI (décembre 2019) de tirer les leçons de cette expérience et l'étendre aux autres TGI du Sénégal.

- *Mise en place d'un système d'information sur la justice* : mentionnées dans la CF du PARED (A.1.3) les statistiques judiciaires constituent un instrument de connaissance essentielle de l'activité juridictionnelle à la fois pour le Ministère de la Justice et pour les Partenaires Techniques et Financiers. L'absence de fiabilité des statistiques judiciaires au Sénégal « prive de fondements, de moyens de pilotage et d'évaluation tous les efforts consacrés à l'amélioration de l'efficacité de la justice et du pilotage du secteur » (Rapport intermédiaire de l'AT du projet JCI n.1, p.12).

Le projet JCI a mobilisé une expertise internationale qui a réalisé en octobre 2017 une mission de diagnostic des pratiques actuelles en matière de statistiques judiciaires. Le rapport de mission de Joëlle Affichard a également proposé un cadre et une stratégie en vue de collecter des données accessibles et pertinentes auprès des juridictions sénégalaises. Les phases suivantes de la mission, confiées à cette même experte, assistée par une cellule statistique créée au sein du Secrétariat général du MJ, ont été mises en œuvre d'avril 2018 à juillet 2019. Lors d'un atelier de restitution organisé à Dakar le 15 juillet 2019 ont été présentés les résultats de la première enquête nationale annuelle sur les activités des juridictions, qui ont couvert l'année judiciaire 2017-2018 (période du 1^{er} novembre 2017 au 31 octobre 2018). L'enquête a concerné l'ensemble des juridictions (à l'exception de la Cour Suprême et du TC de Dakar opérationnel depuis février 2018). La méthode utilisée repose sur l'exploitation « des informations disponibles dans les juridictions, dans les répertoires et registres ou dans des fichiers informatisés » (document de présentation de l'atelier de restitution). L'enquête a été le fruit d'un processus participatif associant les chefs de cours et de juridictions, les administrateurs des greffes les contributions sont coordonnées par la Cellule statistique du Secrétariat Général. Afin d'assurer la durabilité du système d'information sur la justice, une dernière phase de renforcement des capacités de la Cellule statistique est programmée en octobre 2019 (cf. également annexe 4, rapports d'expertise de JCI sur cette thématique).

On relèvera enfin le nombre élevé d'acteurs du secteur de la justice bénéficiaires des activités de formation/renforcement des capacités mises en œuvre dans le cadre des trois composantes du projet *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* : entre décembre 2017 et juin 2019, le projet a apporté son soutien à l'organisation de 42 réunions/ateliers/sessions de formation auxquels ont été conviés 1048 participants (certains à plusieurs reprises) dont 814 hommes (77,6%) et 234 femmes (22,4%).

Ces participants constituent un échantillon représentatif des acteurs de la justice, incluant 298 magistrats (91,2 % de sexe masculin), 207 greffiers (89,8 % de sexe masculin) 23 policiers et gendarmes (parmi lesquels 2 femmes seulement), 450 cadres du MJ (62,6% de sexe masculin), les autres participants (au nombre de 70) étant dans leur majorité des éducateurs spécialisés.

d) Devis-programme du PARED

Plusieurs activités, incluant des contrats de fournitures et concourant à la réalisation de l'objectif spécifique 1 du PARED, ont été intégrées au **devis-programme (DP) du PARED** mis en œuvre par le Ministère de la Justice (CEDAF). Le DP, doté d'un budget de 400.000 EUR et d'une durée opérationnelle de 18 mois (16 février 2018 au 15 août 2019), a permis de réaliser une dizaine d'activités, dont la majeure partie s'inscrivait en complémentarité avec des interventions mises en œuvre dans le cadre du projet *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* (JCI). On relèvera l'organisation d'ateliers sur la LPS, élaborée avec l'appui du projet JCI ainsi que les activités visant à assurer la viabilité et la durabilité de l'intervention du même projet sur « l'opérationnalisation » de la chaîne pénale informatisée, en particulier la restructuration du réseau informatique du TGI-HC de Dakar, l'acquisition de matériels informatiques pour les utilisateurs de la chaîne pénale et l'accompagnement technique des utilisateurs de la chaîne pénale. De même le soutien apporté au CFJ au titre de la composante 1 du projet JCI a été complété par une dotation de l'institution en équipements (matériels informatiques, photocopieurs, vidéoprojecteurs, etc...) et en matériel roulant (véhicule de liaison utilitaire) financés par le DP. Enfin le DP a apporté un appui à la mise en place du système d'information statistique du MJ, activité soutenue par le projet JCI. Par ailleurs le DP finance deux activités concernant les nouvelles MDJ : l'organisation de sessions de formation des acteurs de ces structures (coordonnateurs, médiateurs et animateurs des bureaux d'accueil) ainsi que des activités de communication et de sensibilisation auprès des populations. Malheureusement, ces activités n'ont pu être mises en œuvre en raison des retards pris dans la réalisation des 12 MDJ. Enfin le DP a financé des missions de la DSJ auprès des juridictions en vue de sensibiliser les magistrats et les greffiers aux questions de statut, d'organisation judiciaire et aux nouvelles méthodes de Gestion des Ressources Humaines (GRH), une activité visant à renforcer les capacités des services du MJ dans la mise en œuvre des réformes (CF, A.1.4).

- Résultat 2 de la Convention de Financement

L'ensemble des activités prévues par la CF pour concourir au *résultat 2 -Les droits des détenus sont mieux respectés-* n'a pas encore été initié. L'AP, demeuré infructueux en 2018, a été relancé (enveloppe budgétaire prévu : entre 700.000 et 800.000 EUR) et une OSC devrait être sélectionnée en octobre 2019 pour mettre en œuvre une action « pour renforcer les droits des détenus ». En concordance avec l'activité A.2.1 de la CF qui vise les initiatives de la société civile « en vue de faciliter l'accès des détenus à l'information, l'aide juridique et judiciaire et à des projets de réinsertion via la société civile », une dizaine de de priorités ont été dégagés dans l'AP, comme, par exemple, l'accompagnement juridique et judiciaire des détenus, la promotion de la justice réparatrice pour les mineurs ou la promotion des mesures alternatives à la détention.

Au titre de la mise en œuvre des activités prévues dans la CF (A.2.2), **JCI a assuré une formation des formateurs au sein de l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire** (ENAP) fonctionnelle depuis 2018 (cf. ci-dessus Résultat 1)

Le projet Appui de l'Union européenne à l'Observateur National des lieux de détention

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité visant à « renforcer le contrôle externe indépendant des lieux de privation de liberté » (CF, A.2.3) le PARED a apporté un soutien à l'Observateur National des Lieux de privation de liberté (**ONLPL**). L'ONLPL est une Autorité administrative indépendante créée par la loi n.2009-13 du 12 mars 2009. L'ONLPL constitue

un mécanisme national de prévention (MNP) « en vue de prévenir la torture à l'échelon national » au titre du Protocole facultatif se rapportant à la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants adopté par les Nations Unies le 18 décembre 2002 et ratifié par le Sénégal le 30 juin 2006. Le fonctionnement de l'ONLPL est régi par le décret n.2011-842 du 16 juin 2011.

L'ONLPL exerce les attributions prévues par l'article 19 du Protocole facultatif se rapportant à la Convention contre la torture : a) L'examen régulier de la situation des personnes privées de liberté se trouvant dans les lieux de détention (tels que définis dans l'article 4 du Protocole) ; b) La formulation de recommandations à l'intention des autorités afin d'améliorer le traitement et la situation des personnes privées de liberté et c) La présentation de « propositions ou d'observations au sujet de la législation en vigueur ».

Le **projet d'appui de l'Union européenne à l'ONLPL** mis en œuvre dans le cadre du PARED (13 février 2017 au 12 janvier 2019) avait pour objectif général de « contribuer à réduire le nombre de cas de torture et de mauvais traitements dans les lieux de privation de liberté » et pour objectif spécifique de « renforcer la sensibilisation par rapport aux droits fondamentaux des personnes privées de liberté et de contribuer à la réduction de la population carcérale au Sénégal ». Quatre résultats étaient attendus de l'action : 1) « Les populations, la presse, les autorités administratives, les élus locaux et la société civile sont informés et sensibilisés sur les missions et prérogatives de l'Observateur National » ; 2) « Les capacités des agents d'exécution des lois sont renforcées et ont permis de prendre en charge les personnes en détention, notamment les groupes dits vulnérables » ; 3) « La situation des personnes privées de liberté, particulièrement celle des groupes dits vulnérables est mieux connue et prise en charge » ; 4) « La population carcérale a fortement diminué du fait de l'application, par les magistrats, des mesures tendant au désengorgement des prisons, telles que l'aménagement des peines et les peines alternatives à l'emprisonnement ».

Au regard du critère de l'efficacité, le projet présente un bilan mitigé, avec une incidence très faible sur le résultat attendu 4 (« forte » diminution de la population carcérale). Dans sa présentation au Comité de pilotage de mars 2019, l'ONLPL a reconnu « les insuffisances » dans la mise en œuvre du projet, en particulier le retard pris dans le démarrage effectif des activités (juillet 2017), « l'instabilité du poste de régisseur » du projet (trois titulaires), l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation et une communication « très concentrée sur l'angle institutionnel ».

L'atteinte des résultats 1 et 2 constituent les points forts du projet : la subvention de l'Union européenne a permis l'acquisition de deux véhicules (cf. 2.1. Pertinence) utilisés par l'ONLPL pour des tournées dans les régions du Sénégal afin de sensibiliser les autorités administratives et judiciaires, la société civile ainsi que les forces de défense et de sécurité sur les missions et les missions de l'Observateur National. Quatorze Comité régionaux (CRD) et départementaux (CDD) de développement ont ainsi été tenues (incluant Matam, Ziguinchor et Kedougou) ; lors de ces tournées, des réunions ont été organisées avec des magistrats des juridictions du ressort et des agents chargés de l'application des lois (police, gendarmerie, administration pénitentiaire, douane, eaux et forêts) sur des thématiques relatives à la prévention et à la répression de la torture; des activités de plaidoyer ont été également effectuées pour promouvoir l'aménagement des peines ou les peines alternatives à la détention, en particulier pour les populations vulnérables (femmes, mineurs en conflit avec la loi), en concordance avec la poursuite des résultats 3 et 4 du projet. En septembre 2018, trois séminaires de formation ont été organisés à Dakar, à l'intention des agents de sécurité de proximité (ASP), des OPJ de la Police nationale, des OPJ de la gendarmerie nationale et des agents de l'administration pénitentiaire. Lors des missions de terrain effectuées par l'ONLPL, 14 établissements pénitentiaires ont été visités (le Sénégal compte 37 établissements pénitentiaires, dont 32 Maisons d'arrêt et de correction, l'effectif carcéral étant de 10800 détenus en décembre 2018) ainsi que les locaux de garde à vue de 15 brigades de gendarmerie et de 11 commissariats de police. Lors des visites de terrain, l'ONLPL a également animé des émissions interactives dans les radios communautaires des localités présentant le mécanisme national de prévention et ses modes de saisine. Par ailleurs une émission sur l'Observateur National a été diffusée sur la chaîne nationale de télévision RTS.

Le projet a ainsi permis de promouvoir une meilleure connaissance du mandat de l'ONLPL auprès des acteurs de la justice et du grand public. Les activités de sensibilisation des magistrats et des acteurs judiciaires sur la nécessité de privilégier les peines alternatives à la détention afin de lutter contre la population carcérale n'ont pas eu d'incidence mesurable sur l'atteinte du résultat 4 du projet. A cet égard on relèvera que les alternatives aux poursuites évoquées par la circulaire de politique pénale générale du 14 janvier 2018 ainsi que les alternatives à l'incarcération requièrent une meilleure appropriation des outils législatifs pertinents par les magistrats, appropriation à laquelle a contribué le projet JCI en apportant son appui à l'élaboration d'un guide sur l'aménagement des peines. On notera ainsi qu'en 2018, 384 arrêtés de libération conditionnelle ont été signés par le Ministre de la Justice sur un total de 561 demandes. Par ailleurs, le Comité d'Aménagement des Peines (CAP) de la Cour d'Appel de Saint-Louis a accordé le 20 décembre 2018 64 réductions de peine allant de sept jours à six mois (cf. la contribution de Yakham Leye au dossier sur « le surpeuplement des établissements pénitentiaires » dans « Le Mirador » n.8, avril 2019).

2.3.2. Le renforcement de la prévention et de la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière

- Résultat 3 de la Convention de Financement

Bien qu'ayant démarré plus tardivement, les projets développés par l'OFNAC et la CENTIF - qui s'inscrivent dans le prolongement de financements antérieurs de l'Union européenne- sont conformes aux activités prévues par la CF (A.3.1, A.3.2 et A.3.3) en vue d'atteindre le *résultat 3 -Le dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux est renforcé-* avec le concours , en matière de renforcement des capacités , du projet de JCI (cf. séminaire sur la corruption et le blanchiment organisé à Saly en décembre 2018).

a) Le projet appui à la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

La Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) a été mise en place au Sénégal par la loi n.2004-09 du 6 février 2004 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux, dans le contexte d'une mobilisation internationale et sous-régionale (UEMOA, CEDEAO, GIABA) en vue de lutter contre la criminalité financière. Régie par le décret n.2004-1150 du 18 août 2004 et placée sous la tutelle du Ministre chargé des Finances, la CENTIF collecte, analyse et traite « les renseignements propres à établir l'origine des transactions ou la nature des opérations faisant l'objet de déclarations de soupçon auxquelles sont astreintes les personnes physiques ou morales assujetties » et « émet des avis sur la mise en œuvre de la politique en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux » (article 3). La base légale de la CENTIF, dont le domaine d'intervention s'est élargi à la lutte contre le financement du terrorisme, a évolué sur le plan sous-régional avec l'adoption, le 2 juillet 2015, d'une nouvelle loi uniforme de l'Union Monétaire Ouest Africaine (Décision n.26/CM/UEMOA) ainsi que de la directive n.02/CM/UEMOA de l'UEMOA). Cette législation communautaire a été transposée au niveau du Sénégal par la loi n.2018-03 du 23 février 2018 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

La CENTIF avait bénéficié dans le cadre du 10^{ème} FED d'un appui financier d'environ 480 millions F.CFA (730.000 EUR) sur la période avril 2012-avril 2015. Dans le cadre du PARED la CENTIF a bénéficié le 20 avril 2017 d'un nouvel appui (montant 500 000 EUR) sur une période de trois ans (24 avril 2017 au 23 avril 2020). Dans la continuité des appuis précédents de l'UE le projet **Appui à la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme** a pour double objectif de renforcer « l'opérationnalité de la CENTIF » et de

« consolider le système national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme » ; il est prévu de consacrer 20% du budget au premier objectif et 60% au second, les 20% restants étant affectés aux dépenses de fonctionnement.

Le renforcement de l'opérationnalité de la CENTIF est poursuivi à travers trois catégories d'activités : des activités de formation à l'intention des membres et du personnel technique et administratif ; l'organisation de visites d'imprégnation auprès de cellules de renseignement financier étrangères ; la participation aux assises des organismes supranationaux de normalisation et d'évaluation des politiques nationales de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) comme par exemple le GIABA ou le GAFI.

Les rapports d'activité des deux premières années d'exécution du projet mettent en évidence un bon niveau de performance : organisation de plusieurs ateliers de formation thématiques, inscription de membres du personnel pour des formations de niveau Licence et Master ; organisation des visites d'imprégnation prévues et participation régulière du CENTIF aux réunions statutaires du GAFI, du GIABA ainsi que du Groupe Egmont des cellules de renseignement financier.

La consolidation du système national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme est recherchée à travers diverses activités : la tenue de réunions périodiques du Comité national de coordination de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (CNC-LBC/FT) qui regroupe, sous la direction de la CENTIF, les parties prenantes à la LBC/FT ; l'évaluation du dispositif national de LBC/FT prévue en 2017 (évaluation mutuelle par les experts du GIABA) ; l'organisation de 17 réunions sectorielles avec les autres acteurs nationaux impliqués dans la LBC/FT, qu'il s'agisse des acteurs institutionnels ou des autres personnes physiques ou morales « assujetties » aux obligations de la LBC/FT (cf. articles 5 et 6 de la loi n.2018/03 de février 2018) ; la réalisation d'études ou de documents d'orientation ; l'organisation d'une campagne nationale de sensibilisation incluant la société civile ; l'élaboration de la stratégie nationale de LBC/FT pour la période 2019-2024 ; l'édition et la publication de documents de sensibilisation et, enfin, des activités de visibilité et de communication (cf. 2.9).

A l'issue de la seconde année d'exécution du projet, la grande majorité des activités prévues a été mise en œuvre : le Comité national de coordination de la LBC/FT a tenu cinq réunions ; l'évaluation du système national de LBC/FT a été réalisé, comme programmé, en 2017 ; 12 réunions sectorielles ont été organisées avec les autres acteurs nationaux, ce qui avait permis de sensibiliser 451 acteurs (dont 99 femmes) selon la note préparé par la CENTIF pour la réunion du Comité de pilotage de mars 2019 ; trois études (notamment une étude sur les risques de blanchiment de capitaux liés à la traite des personnes et au trafic de migrants) ont été réalisés ainsi qu'une étude relative au « Document de stratégie nationale de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme 2019-2024 » ; plusieurs documents de sensibilisation ont été publiés, en particulier les rapports annuels d'activités de la CENTIF pour 2017 et 2018 ; la loi n.2018-03 du 23 février 2018 relative à la LBC/FT a été éditée en 750 exemplaires. Le 23 juillet 2019 un atelier sur l'application de la loi n.2018-03 et réunissant des acteurs de la LBC/FT (magistrats, policiers, gendarmes, OSC...) a été organisé à Thiès par la CENTIF.

La validation du document de stratégie nationale de LBC/FT 2019-2024 est intervenue fin juin 2019. Les orientations de la stratégie nationale constitueront la toile de fond de la campagne nationale de sensibilisation, qui constituera l'activité marquante de la dernière année d'exécution du projet.

Au regard des deux objectifs spécifiques du projet d'appui à la CENTIF, les résultats enregistrés sont très positifs et confirment la qualité de la performance de la CENTIF du Sénégal. Onze des douze résultats mentionnés dans le cadre logique de l'action ont été atteints. Le résultat 12, qui se réfère aux délais de traitement judiciaire et d'exécution des décisions de justice faisant suite aux activités de la CENTIF en matière de LBC/FT, doit être

apprécié au regard du bilan global dressé en juin 2019 par le Directeur des affaires juridiques de la CENTIF, qui a précisé que depuis sa création jusqu'en 2018, la Cellule avait traité 1370 dossiers et transmis 193 rapports au Procureur de la République ; la CENTIF « a été à l'origine du jugement et de la condamnation de plusieurs personnes pour blanchiment de capitaux » (cf. dépêche APS du 24 juin 2019). A cet égard il convient de relever que la loi n.2018-03 du 23 février 2018 élargi de manière notable le nombre d'acteurs institutionnels (par exemple les gouverneurs ou les préfets) pouvant saisir la CENTIF. Par ailleurs la nouvelle loi met l'accent sur les campagnes de prévention et de sensibilisation, en parfaite concordance avec la stratégie de la CENTIF.

b) Programme d'appui à la promotion de l'intégrité et de la probité dans la gestion des affaires publiques (PARI-BG)

L'Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) est une Autorité administrative indépendante composée de douze membres et rattachée à la Présidence de la République. Créé par la loi n.2012-30 du 19 décembre 2012, l'OFNAC a pour mission « la prévention et la lutte contre la fraude, la corruption, les pratiques assimilées et les infractions connexes » (article 2 de la loi n.2012-30). L'OFNAC est chargé « 1) de collecter, d'analyser et de mettre à la disposition des autorités judiciaires chargées des poursuites les informations relatives à la détection et à la répression des faits de corruption, de fraude ou de pratiques assimilées, commis par toute personne exerçant une fonction publique ou privée ; 2) de recommander toutes réformes, législative, réglementaire ou administrative, tendant à promouvoir la bonne gouvernance ; 3) de recevoir des réclamations des personnes physiques ou morales se rapportant à des faits de corruption, de pratiques assimilées ou d'infractions connexes ; 4) de formuler sur la demande des autorités administratives, des avis sur les mesures de prévention, ces avis ne pouvant être divulgués » (article 3). L'OFNAC dispose des pouvoirs d'auto-saisine, d'investigations et de saisine de la justice (articles 12 à 14). Il entretient des relations de coopération avec les organismes nationaux et internationaux similaires intervenant dans les mêmes domaines. L'OFNAC est également chargé de recevoir les déclarations de patrimoine auxquelles sont assujettis les détenteurs de l'autorité publique visés par l'article 2 de la loi n.2014-17 relative à la déclaration de patrimoine et « il assure le contrôle de leur véracité » (articles 5 et 6). Après quelques années de fonctionnement, l'OFNAC s'est doté d'un *Plan stratégique 2017-2021* agencé autour de deux « orientations stratégiques » : 1) « Contribuer à la promotion de la bonne gouvernance dans les secteurs public et privé » ; 2) « Mettre en place une organisation capable d'assurer les missions de l'OFNAC ». Le document définit (annexe 2) un plan d'actions prioritaires, dont la mise en œuvre est appuyée par le PARED au titre de l'activité A.3.3 (cf. ci-après).

Le financement de l'OFNAC est assuré par une dotation budgétaire de l'Etat ainsi que par des aides et subventions des partenaires techniques et financiers, qui apportent à l'Autorité administrative indépendante des ressources complémentaires en vue de remplir pleinement son mandat. L'Union européenne a ainsi apporté un soutien financier de 400.000 EUR à l'OFNAC sur la période septembre 2015-mars 2017. Le PNUD a également apporté son appui à l'OFNAC dans le cadre des projets PROFNAC, phases 1 (2015-2017) et 2 (2019-2023), les deux bailleurs ayant pris soin d'assurer la complémentarité de leurs interventions respectives.

La CF du PARED a prévu d'apporter un soutien à la mise en œuvre du Plan d'actions de l'OFNAC dans plusieurs domaines (activité A.3.3) : formation du personnel et des assujettis ; appui aux enquêtes et à la recherche (typologies et systèmes de corruption) ; partage des savoirs et des informations avec d'autres organismes engagés dans la lutte contre la corruption, notamment la police judiciaire et la magistrature ; activités de prévention de la corruption ; actions de sensibilisation et équipements).

Le programme d'appui à la promotion de l'intégrité et de la probité dans la gestion des affaires publiques (PARI-BG) mis en œuvre depuis le 15 août 2018 par l'OFNAC s'inscrit dans les thématiques mentionnées dans la CF du PARED. Il se réfère également à l'**ODD 16**

(Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous).

L'objectif général du PARI-BG est de « Contribuer à la promotion de la bonne gouvernance dans les secteurs public et privé ». Les objectifs spécifiques du programme sont au nombre de trois : « Sensibiliser et renforcer les capacités des administrations publiques, des entreprises privées, de la société civile et des OSC dans la lutte contre la corruption » (OS1) ; « Consolider les missions d'enquête, d'investigations et de recherche-action, dans la lutte contre la fraude et la corruption » (OS2) ; « Consolider les capacités institutionnelles et la visibilité de l'OFNAC » (OS3).

Au titre de l'OS1, l'OFNAC a couvert durant le premier semestre d'exécution du programme 9 des 14 régions du Sénégal avec des sessions d'information/sensibilisation consacrés à trois thèmes : la prévention et la lutte contre la corruption ; la déclaration de patrimoine et la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption en cours d'élaboration. A travers la tenue dans chaque région concernée- Saint-Louis, Louga, Kolda, Sédhiou, Ziguinchor, Kédougou, Tambacounda, Kaolack et Dakar- d'un Comité régional de développement (CRD), l'OFNAC a pu ainsi sensibiliser les chefs de service régionaux, ordonnateurs de dépenses ainsi que des assujettis à la déclaration de patrimoine. Le CRD a également constitué un cadre d'échange participatif sur les orientations de la *Stratégie Nationale de lutte contre la corruption*. Par ailleurs certains CRD ont ciblé des secteurs spécifiques tels que l'éducation, l'enseignement supérieur, la santé (Saint-Louis, Ziguinchor, Dakar), le transport (Kaolack) ou l'exploitation des ressources forestières (Kolda, Sédhiou). D'autres activités de sensibilisation/information sont prévues dans le programme à l'intention notamment des usagers et acteurs de l'état civil et du foncier (Thiès, Diourbel) ou des ordonnateurs et comptables publics de l'ensemble des départements ministériels. Les thématiques de la fraude et de la corruption dans les grandes écoles ainsi que dans les collectivités territoriales seront également abordées dans le cadre de cette composante du programme.

Au titre de l'OS2, le rapport narratif technique et financier intermédiaire n.1 (15 août 2018-15 février 2019) sur l'exécution du PARI-BG mentionne cinq missions d'enquêtes menées à Dakar, Kaffrine, Thiès et Louga concernant la gestion foncière, la gestion municipale ou le secteur de l'éducation.

Au titre de l'OS3, la période a été consacrée essentiellement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de communication : édition du bulletin « Transparence », réalisation de supports et d'outils de communication et de sensibilisation, réalisation d'un publiereportage audiovisuel sur la lutte contre la corruption et diffusion de messages de mobilisation contre la fraude et la corruption par une quinzaine de radios communautaires. D'autres activités sont programmées dans le cadre de cette composante du programme, en particulier des séminaires de renforcement des capacités des agents de l'OFNAC ainsi que l'amélioration du système de sécurité des données informatiques de l'OFNAC.

Le budget de la première année d'exécution du PARI-BG s'élève à 310.000 EUR (soit 62% du montant de la subvention) affectés à quatre postes : l'appui institutionnel (40%) ; les enquêtes et investigations (17%) ; la communication et la prévention (27%) et les études/recherches et le contrôle des déclarations de patrimoine (16%). Le taux d'exécution budgétaire pour l'an 1 devrait atteindre 70% (cf. document de présentation du PARI-BG lors du Comité de pilotage de mars 2019).

Le bilan de la mise en œuvre du PARI-BG est ainsi largement positif ; il traduit la consolidation progressive d'une stratégie nationale contre la corruption dont rend compte notamment l'Indice de Perception de la Corruption (IPC). Dans le rapport annuel de Transparency International publié en janvier 2019, le Sénégal et la Côte d'Ivoire sont pour la deuxième année consécutive cités « parmi les principaux agents d'amélioration de l'IPC » en Afrique subsaharienne. Au cours des six dernières années le Sénégal est ainsi passé de 36 points en 2012 à 45 points en 2018, cette avancée étant liée à la fois à la volonté politique manifestée par les autorités et

aux « conséquences positives de la législation, des politiques et des réformes institutionnelles » initiées au Sénégal.

- Résultat 4 de la Convention de Financement

Le projet « Offensive locale citoyenne pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux » (OFFLOCC)

La poursuite du *résultat 4- Les citoyens et les décideurs sont mieux informés et plus engagés dans la lutte contre le blanchiment et la corruption*- s'effectue à travers des campagnes de sensibilisation « favorisant une meilleure information et un plus grand engagement citoyen et politique » dans le cadre du projet Enda ECOPOP financé dans le cadre de l'appel à propositions lancé par l'UE. Ce projet, initié en janvier 2019, dispose d'un budget de 442.000 EUR sur une durée de 24 mois.

Le projet « **Offensive locale citoyenne pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux** » (OFFLOCC) a pour objectif global de « renforcer la participation et l'engagement des citoyens et des décideurs dans la lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment de capitaux ». Les deux objectifs spécifiques du projet sont, d'une part, de « renforcer les capacités institutionnelles, techniques et organisationnelles des collectivités territoriales et des OSC à prévenir et lutter durablement contre la fraude, la corruption et le blanchiment des capitaux » et, d'autre part, de « promouvoir des mécanismes et outils innovants et adaptés de participation et engagement citoyen dans la lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment des capitaux ». Les activités concourant au premier objectif spécifique visent deux résultats : « Les citoyens et décideurs clés sont sensibilisés et mobilisés autour du projet et des initiatives de la lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment des capitaux » (R1) : « Les accompagnateurs et réformateurs sont formés aux approches, méthodes et outils de prévention et lutte contre la corruption, fraude et blanchiment des capitaux dans les collectivités d'intervention et les communautés » (R2). Les activités concourant au second objectif spécifique constituent la seconde composante du projet avec trois résultats escomptés : « Le diagnostic des activités vulnérables à la corruption et initiatives à résultat rapide sont élaborées et validées selon une approche participative et inclusive » (R3) ; « Les plans d'action des changements anticorruption sont adoptés et mis en œuvre pour prévenir, remédier et libérer de la fraude, corruption et blanchiment d'argent » (R4) ; « La capitalisation des acquis, bonnes pratiques et changements en matière de la lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment des capitaux est réalisée et partagée avec un public d'acteurs aux échelles communautaires, locales et nationales en vue de leur institutionnalisation » (R5).

Une quinzaine d'activités ont été programmées au cours des 24 mois de mise en œuvre du projet, qui a démarré effectivement en janvier 2019 ; ces activités incluent des campagnes d'information et de sensibilisation des décideurs et des citoyens, des sessions de formation des parties prenantes à la lutte anticorruption, l'élaboration de plans d'action de lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment des capitaux ainsi que la conception, l'édition et la diffusion de supports didactiques, de formation et de sensibilisation.

Le projet OFFLOCC cible sept collectivités territoriales partenaires de l'intervention, choisies « en se fondant sur les hypothèses de massification des activités propices ou vulnérables à la corruption qui y sont menées » : Diourbel et Ndangalma (région de Diourbel), Diaobé Kabendou (région de Kolda), Kédougou, Sédhiou, Dalifort (région de Dakar) et Cayar (région de Thiès). Les autres groupes cibles du projet sont les services techniques déconcentrés de l'Etat, les leaders communautaires et leaders d'opinion, le secteur privé local, les médias et les OSC actives notamment à l'échelon communal et incluant les groupements de femmes, les mouvements associatifs de jeunes, etc. Les bénéficiaires finaux de l'action sont les populations des communes partenaires que le projet - « à travers les actions de renforcement des capacités et de plaidoyer et la promotion d'outils et de méthodes participatives et adaptés » -, se propose d'impliquer « dans le processus décisionnel et la définition des actions prioritaires pour le changement de comportement ».

La première activité initiée par Enda ECOPOP a été la tenue à Dakar (20-22 mars 2019) de l'atelier de cadrage méthodologique et de lancement du projet OFFLOCC en partenariat avec l'Union des Associations des élus locaux du Sénégal, avec pour objectifs de valider avec les différents partenaires la stratégie d'intervention du projet et de mettre en place un comité national d'orientation et de suivi du projet. Compte tenu du démarrage récent du projet OFFLOCC, les évaluateurs ont simplement constaté la concordance entre cette action et le résultat attendu 4 du PARED.

2.4. QE liée au critère de durabilité/viabilité

CE4- Durabilité : QE4- Dans quelle mesure les parties prenantes du PARED ont-elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?

A mi-parcours, la durabilité/viabilité de l'action s'est renforcée en raison de l'implication des parties prenantes à la conception et à la réalisation des activités du programme. L'appropriation du programme est effective.

Le PARED a permis, dans le cadre du **projet de JCI** de renforcer *l'appui institutionnel et organisationnel du CFJ* (dont le statut d'établissement administratif autonome attribué en janvier 2019 annonce le renforcement de l'institution) et de l'ENAP et de mettre en œuvre un programme structuré de formation continue.

La LPS est en passe, d'ici la fin de l'année 2019, de déboucher sur un *plan d'actions pluriannuelles*.

L'appui institutionnel apporté au MJ dans le cadre du projet JCI s'est traduit par d'autres réalisations mises en œuvre en concertation étroite avec les services du MJ : formation aux divers aspects de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ; mise en place d'un système d'information statistique sur l'activité des juridictions, lancement d'un projet pilote à Saint-Louis (Bureau d'exécution des peines), informatisation des chaînes judiciaires, etc.

Au-delà de la qualité de l'expertise mise à la disposition du PARED par JCI, la clé essentielle de la réussite du projet *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* réside dans la qualité des diagnostics et états des lieux réalisés sur les thématiques du projet ainsi que sur la mise en place d'un processus de concertation permanent entre les acteurs du secteur de la justice et les experts et le Chef de projet de JCI. Certaines activités étant de ce point de vue remarquables, en particulier la création du système d'information sur la justice (cf. 2.4)

Les autres projets développés par les parties prenantes nationales au PARED ont permis avec succès de combiner renforcement des capacités, renforcement institutionnel et activités de sensibilisation auprès d'un large public (ONLPL, OFNAC et CENTIF).

On relèvera le souci ***d'ancrer les projets mis en œuvre par les OSC RADI et Enda ECOPOP dans les réalités locales*** (collectivités territoriales, leaders religieux et traditionnels, autorités administratives), leur orientation vers les catégories vulnérables et le ***rôle d'interface entre justice formelle et justice traditionnelle***, assuré par les intervenants de ces projets (par ex. les parajuristes pour le projet du RADI).

Au regard de l'acuité des questions relevant de la ***maintenance des infrastructures*** et des équipements financés par les PTFs, il convient de relever positivement les actions engagées par l'UNOPS dans le cadre du volet construction pour promouvoir la durabilité des infrastructures judiciaires en en assurant la gestion, l'entretien et la maintenance (cf. 2.3, résultat 1).

Volet informatique judiciaire du PARED : lors du 10^{ème} FED, la conception et le développement des applications ont été confiés à une structure, l'UCAD, dépendant de l'Université de Dakar plutôt qu'à la Direction de l'Informatique du Ministère de la justice de l'époque, qui n'était, à l'époque, qu'une cellule informatique. Cependant les utilisateurs potentiels (magistrats, procureurs, greffiers notamment) de ces logiciels ont été associés à l'expression des besoins puis à la validation finale des applications. Comme souvent, il y a eu une rupture entre la fin du projet et la mise en service régulière car les acteurs changent. A la fin du projet de développement, entre la partie maîtrise d'œuvre (MOE, UCAD) qui a développé les applications et la maîtrise d'ouvrage (MOA, Ministère de la Justice) qui a réceptionné les livrables finaux, le passage de témoin n'a pas fonctionné.

L'équipe de l'UCAD a été dispersée et la MOA n'a pas géré suffisamment cette transition, notamment en évaluant précisément les activités à mener pour déployer la solution sur le site pilote et organiser une fonction Informatique capable de prendre en charge l'opérationnalisation, la maintenance/évolution des applications, l'assistance aux utilisateurs, le suivi des environnements réseau et matériels.

La phase "site pilote" au TGI-HC Dakar est restée pendante alors que cette période d'évaluation aurait dû se terminer avec la fin du projet PAPSJ. Son évaluation lors d'une mission d'audit réalisée par le cabinet Grant Thornton a permis de mettre en évidence les lacunes et de proposer lors de l'élaboration des TdR du PARED, des activités visant à les combler.

Une situation critique s'est mise en place du fait d'un manque de suivi des livrables finaux, notamment les serveurs livrés dans trente-deux TGI et les codes source des logiciels développés qui sont entre les mains d'un membre de l'équipe de développement de l'UCAD. **Si le dernier niveau de codes sources n'est pas récupéré par le MJ dans les meilleurs délais, il ne sert à rien de poursuivre ce volet informatique judiciaire.**

Comme il est difficile de s'approprier la manière de coder d'un développeur, il faut trouver la bonne manière pour qu'un transfert de compétences se fasse entre l'ancien développeur UCAD et une petite équipe de développement à constituer au sein de la DDASJ (Dir. Informatique du M.J). **Il est impératif de récupérer les sources mais aussi d'avoir la capacité de poursuivre la maintenance et l'évolution des logiciels sans dépendre d'une compétence unique, qui à ce jour, n'a aucun lien avec le MJ.**

Au sein de la cellule informatique du TGI-HC de Dakar, une équipe d'assistance aux utilisateurs est constituée de personnes au statut indéterminé (ni fonctionnaire, ni prestataire) qui assure un accompagnement à l'usage des applications auprès des acteurs. La pérennité de cette situation ne paraît pas appropriée à une informatisation générale des TGI ; la mise en place d'une véritable organisation de la fonction Informatique est fortement recommandée avec du personnel stable afin de garantir une bonne qualité de service. La Direction Informatique (DDASJ) doit se structurer et renforcer ses compétences pour assurer véritablement sa fonction support.

Les parties prenantes ont été impliquées lors de la mise en œuvre du projet PARED sur le site pilote notamment les utilisateurs clé (magistrats, procureurs, greffiers) ont été formés et accompagnés, la Direction de l'Informatique (DDASJ) a été impliquée dans son implémentation et a été moteur pour poursuivre son déploiement, certaines Directions centrales du Ministère de la Justice concernées ont directement participé au projet. Le Secrétariat Général et le Cabinet ont assuré le pilotage et coordonné les différentes équipes impliquées. JCI dans le cadre de ses missions, a mobilisé les ressources prévues principalement orientées sur l'assistance aux utilisateurs pour faciliter l'appropriation des logiciels par les utilisateurs.

La durabilité des résultats du volet informatisation ne se mesure pas seulement à l'implication des parties prenantes, même si cela constitue un point majeur. Les bonnes pratiques du métier doivent être appliquées et il est impératif pour finaliser l'opérationnalisation du site pilote puis le déploiement généralisé de structurer la DDASJ pour lui donner les moyens d'exercer pleinement ses prérogatives et de mettre en place une démarche projet structurée avec les études préliminaires visant à définir les résultats et livrables attendus, les modalités de fonctionnement, les personnes impliquées, le budget et le planning. Le meilleur moyen d'atteindre les objectifs est de s'appuyer sur les nouvelles démarches d'ingénierie de projet que sont Prince 2 ou PMP plus appropriées que les pratiques antérieures basées sur MOE/MOA.

L'étroite association des parties prenantes du PARED à la conception et à la mise en œuvre de l'action constitue par elle-même un gage de durabilité des résultats positifs du programme, association qui va de soi en cas d'insertion de l'appui institutionnel et organisationnel de l'UE dans les stratégies et programmes des institutions bénéficiaires. La durabilité/viabilité du PARED repose ainsi sur son appropriation par les parties prenantes, dont l'origine est à rechercher dans la convergence recherchée entre les thématiques du PARED, les modalités de mise en œuvre – gestion indirecte avec le Sénégal, subvention à l'OFNAC, appel à propositions à destination des OSC- et l'intégration des activités du PARED dans les plans de travail et les programmes des différents bénéficiaires/parties prenantes nationales (MJ, OFNAC, CENTIF, ONLPL, OSC RADI et Enda ECOPOP). Au regard du critère de durabilité/viabilité, le projet JCI est particulièrement pertinent : le renforcement des capacités des acteurs de la justice (incluant la formation de formateurs), qui est au cœur de ce projet, est destiné à avoir des effets bien au-delà de l'horizon temporel de 2019 (date de la fin du projet) et s'inscrit donc dans une logique de pérennisation des acquis. La création du système d'information (SI) sur la justice favorisera la transparence ainsi que la « responsabilisation du système judiciaire » sur lesquelles mettaient l'accent la logique d'intervention du PARED (CF, 1.3). De même la contribution de JCI à l'élaboration de la LPS ainsi que d'un plan d'action à l'horizon 2024 favoriseront la pérennisation des acquis du PARED. La validation du Plan d'actions pluriannuel est impérative car elle donnera l'opportunité aux PTF d'inscrire leur soutien « dans une vision stratégique axée sur l'atteinte d'objectifs prédéfinis par le MJ » (Note technique du G15 sur la justice, 2019). L'insertion de l'appui institutionnel et organisationnel de l'UE dans les stratégies et programmes des institutions bénéficiaires constitue l'une des principales « leçons apprises » de l'exercice d'évaluation en matière de viabilité/durabilité des résultats positifs d'un projet. Non seulement ces acquis sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes mais ils constituent également une base solide pour une intervention future des PTF.

2.5. QE liée au critère de l'impact

CE5- Impact : QE5- Dans quelle mesure l'objectif global du PARED est-il en voie d'être atteint ?

La réponse à apporter à la QE « Dans quelle mesure l'objectif global du PARED est-il en voie d'être atteint ? » est toujours difficile dans une évaluation à mi-parcours. Cette observation est d'autant plus fondée que les activités mises en œuvre au titre de l'OS.2 (Renforcer la prévention et la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière) sont beaucoup moins avancées que les activités liées à l'OS.1 - en raison, soit d'un démarrage plus tardif des projets OFNAC, qui a débuté le 15 août 2018 et Enda (initié en janvier 2019), soit d'une programmation budgétaire spécifique qui a reporté l'essentiel des dépenses en dernière année d'exécution du projet (CENTIF).

Compte tenu de la mise en œuvre régulière des activités relevant des composantes du PARED, les perspectives apparaissent néanmoins favorables au regard de l'objectif global de l'action « Contribuer au renforcement de l'Etat de droit au travers de l'amélioration de l'administration de la justice, de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et du

respect des droits de l'homme ». L'objectif global du projet a été défini de manière réaliste et les avancées constatées lors de l'évaluation à mi-parcours – notamment en matière d'amélioration du fonctionnement de la justice liée aux efforts conjoints des services centraux du MJ, des juridictions pilotes (par exemple le BEX du TGI de Saint-Louis) et de JCI- valident cette appréciation, **étant toutefois entendu que les activités relatives au résultat 2 (les droits des détenus sont mieux respectés) ont pris du retard (appel à propositions initial infructueux à l'intention des OSC) ou n'ont pas eu à mi-parcours l'efficacité escomptée (action de l'ONLPL contre l'engorgement des établissements pénitentiaires), ce qui fragilise la poursuite de l'OS.1. Par ailleurs la mise en œuvre régulière et conforme aux résultats escomptés des actions mises en œuvre par la CENTIF et l'OFNAC conduit les évaluateurs à apprécier positivement la possibilité des activités des résultats 3 et 4 de concourir à l'atteinte de l'OS.2 dont la formulation est très générale (« renforcer » la prévention et la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière).**

S'agissant du *volet informatique judiciaire* du PARED, on peut affirmer qu'à mi-parcours l'impact du volet informatisation sur l'atteinte du résultat 1 "Une justice impartiale, équitable, responsable et accessible bénéficie à un plus grand nombre de citoyens" est faible puisque la chaîne pénale n'est accessible qu'à un petit nombre d'acteurs au TGI-HC de Dakar et qu'une meilleure disponibilité des informations du traitement des dossiers n'est pas encore perçue par le citoyen. *Cependant, l'obtention d'une meilleure accessibilité aux informations est atteignable rapidement*, l'effort à fournir n'étant pas de grande ampleur. En dehors des contingences matérielles déjà mentionnées, le MJ doit porter son action sur la conduite du changement et la communication auprès des différents acteurs judiciaires pour faire accepter par tous, le passage à l'informatisation des processus de traitement et l'usage généralisé de moyens informatiques.

Le TGI –HC de Dakar étant le plus important du Sénégal, dès la mise en service opérationnelle de la chaîne pénale, il sera facile de permettre la consultation des données appropriées par les MDJ et les autres acteurs de la justice par le canal d'une connexion internet et la création de profils utilisateurs.

2.6. QE liées au critère de cohérence (UE)

CE6- Cohérence : QE6.1- La mise en œuvre du PARED contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de la politique de développement de l'UE et est-elle complémentaire des autres interventions de l'UE au Sénégal ? QE6.2- Dans quelle mesure les activités entreprises sont-elles complémentaires des politiques publiques dans les domaines de la justice et de la gouvernance ? QE6.3- Quel est le niveau de coordination établi entre l'intervention de l'UE dans les secteurs de la justice et de la gouvernance et les interventions des autres PTF (hors Etats-membres de l'UE) ?

Trois QE sont liées au critère de cohérence, critère d'évaluation spécifique de l'Union européenne ayant pour finalité d'apprécier la cohérence du PARED avec la stratégie de développement de l'UE et des autres PTF (hors Etats-membres).

Le PARED, sur les plans de ses objectifs et de ses activités, s'inscrit en conformité avec les documents stratégiques de l'UE (notamment le Consensus européen sur le développement). La mise en œuvre des activités du programme, dans le contexte de son ancrage institutionnel au sein du MJ, s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale de développement (PSE, février 2014) et la politique sectorielle (LPS mai 2018) du Sénégal.

Le mécanisme de coordination des interventions européennes et des autres PTFs demeure fonctionnel avec peu d'incidence sur la claire division du travail établie entre l'UE et d'autres PTFs qui mettent par exemple l'accent sur la lutte contre le terrorisme (ONUDC, Etats-Unis). OXFAM s'intéresse à la transparence des industries extractives (« hors champs du PARED).Il

convient toutefois de noter la bonne complémentarité/division du travail établie dans le cadre du PARED entre le Programme d'appui à la promotion de l'intégrité et de la probité dans la gestion des affaires publiques (PARI-BG) et le soutien apporté à l'OFNAC par le PNUD dans le cadre des projets PROFNAC (2015-2017) et du projet d'appui au renforcement de la transparence de la redevabilité et de la lutte contre la corruption au Sénégal (Phase 2 du PROFNAC,2019-2023).

Le Groupe thématique « Justice et droits de l'homme » constitué par les PTF actifs dans le secteur a mis en évidence dans une note technique (non datée) les domaines dans lesquels étaient attendues des initiatives gouvernementales : l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel permettant de conférer une dimension opérationnelle à la LPS 2018-2022 ; le renforcement institutionnel et organisationnel du Centre de formation judiciaire ; le secteur pénitentiaire (surpopulation carcérale et infrastructures inadaptées et vétustes) ; l'exécution des peines ; l'adoption d'un projet de loi sur le Comité Sénégalais des droits de l'Homme (CSDH) ainsi que l'adoption d'un Code de l'enfant. A mi-parcours le PARED a contribué à certaines avancées notamment en matière de formation des personnels de justice et de préparation d'un plan d'actions pluriannuel de la LPS.

2.7. QE liées au critère de la valeur ajoutée communautaire (UE)

CE7- Valeur ajoutée communautaire : QE7.1- Dans quelle mesure le PARED complète-t-il les interventions des Etats membres de l'UE au Sénégal, y compris dans le domaine du genre ? QE7.2- Dans quelle mesure les résultats de l'action dans le domaine du genre et l'égalité entre les genres peuvent-ils déclencher des interventions bilatérales postérieures des Etats membres de l'UE ?

Deux QE ont été proposées au regard du critère de valeur ajoutée communautaire, qui permet d'apprécier la complémentarité du PARED avec les interventions des Etats membres actifs dans le secteur de la justice. Dans la période actuelle aucun Etat membre n'a d'activité significative dans le secteur mais l'Agence Française de Développement (AFD) prépare le lancement début 2020 d'un projet d'appui à la modernisation de la justice (2020-2024) d'un montant de 15 MEUR (dont 7,5 MEUR à titre de prêt).Le projet de l'AFD, sur le plan des infrastructures, se traduira par la construction sur le site de Diamniadio d'une Ecole des professions judiciaires- qui permettra d'accueillir un CFJ érigé depuis janvier 2019 en établissement administratif autonome- ainsi que le Tribunal de commerce de Dakar. Dans le prolongement du projet de JCI, le projet renforcera la formation spécialisée des acteurs de la justice (droit commercial notamment), ainsi que des directions du MJ pour le pilotage de la politique sectorielle. Enfin le projet appuiera la mise en place d'un portail internet centré sur la diffusion des textes, de la jurisprudence et de la doctrine.

Le document de stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023 met en évidence la « coopération de l'UE et de ses Etats membres » de l'OFNAC, la CENTIF et de l'ARMP la poursuite du renforcement des capacités, quatre thématiques de la lutte contre la corruption étant soulignées : la prévention ; le renforcement de la détection de la fraude ; la sauvegarde de l'indépendance des institutions mandatées, ainsi que l'effectivité des poursuites judiciaires suite aux enquêtes menées par les institutions mandatées. Par ailleurs, « en alignement avec l'axe 3 du PSE », le DSCE fait de « l'accès à la justice » et du « respect des droits humains » un des axes « des interventions européennes » (pp.44-47), les « partenaires européens » s'engageant à apporter leur soutien sur six axes allant de « l'harmonisation de la législation nationale avec les instruments internationaux de protection des droits des femmes et des enfants » jusqu'à « la formation et l'appui aux services de police judiciaire dans leur lutte contre la criminalité et le terrorisme » (p.47). Les principes d'une claire division du travail et d'une complémentarité des interventions de l'UE et des Etat membres à l'horizon 2023 sont donc clairement établis dans le DSCE.

Dans le domaine du genre, le PARED contribue à l'élaboration d'un plan d'actions de la LPS dont la composante droits humains comporte nombre d'activités en faveur de l'égalité femmes-hommes ainsi que des activités en vue de lutter contre les discriminations et les violences faites aux femmes. Cette contribution du PARED au plan d'actions de la LPS ouvre la voie à des interventions bilatérales des Etats membres dans le domaine du genre au titre de la stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023. **On relèvera la contribution de la coopération italienne (Projet d'Appui à la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de Genre-PASNEEG) au développement récent de la budgétisation sensible au genre (BSG) au Sénégal (cf.2.8).**

2.8. QE liées au critère des questions transversales

CE8- Questions transversales : QE8.1- Les aspects spécifiques au genre ont-ils été dûment pris en compte et gérés depuis le début de la mise en œuvre du PARED ?
QE8.2- L'accès à la justice et au droit a-t-il été amélioré de manière égale pour les hommes et pour les femmes ? QE8.3- La politique de gestion des ressources humaines du département ministériel bénéficiaire (justice) est-elle inclusive ?

Trois QE sont liées au critère des questions transversales et la réponse est positive à ces trois QE, **qui mettent en évidence la contribution significative du PARED à l'égalité des genres, dans le cadre d'une approche intégrée de l'égalité des genres, clairement mise en évidence dans l'élaboration du projet de plan d'action pour la politique sectorielle de la justice.**

Dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG) 2016-2026, qui est adossée au PSE (cf. axe 3 du PSE) le genre a été intégré dans les politiques publiques. **Dans le contexte du second Plan d'Actions prioritaires (PAP/PSE), la SNEEG a été également liée à la stratégie genre de l'UEMOA en vue de promouvoir « un environnement institutionnel communautaire favorable à l'égalité et à l'équité entre les femmes et les hommes dans les domaines économique, politique, social et culturel ».**

Une cellule genre et équité a été mise en place au sein du Secrétariat général du MJ (ainsi qu'au sein des SG des autres départements ministériels, décret n.2017-313 du 15 février 2017). Par ailleurs, la Budgétisation sensible au genre (BSG), initiée récemment sous **l'égide du Ministère de la Femme, de la Famille et du Genre (Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre-DEEG)** permet de prendre en compte la dimension genre dans le budget de l'Etat. L'exercice de la BSG, directement inspirée de l'expérience du Maroc, était en 2019 à sa troisième année d'expérimentation, avec l'implication, pour la loi de finances 2019, de 18 départements ministériels, dont celui de la justice. La BSG s'inscrit clairement dans la logique de la gestion axée sur les résultats (GAR) des finances publiques, comme le montre l'analyse du document budgétaire genre 2019 dans la partie relative à l'intégration du genre dans la planification opérationnelle du MJ (p.48). **On relèvera les trois orientations principales du MJ dans ce domaine : le renforcement des capacités du personnel judiciaire en genre, qu'il s'agisse des magistrats, des greffiers ou des auditeurs de justice ; l'accès au droit et à la justice de proximité, incluant des sessions de vulgarisation/sensibilisation des populations sur l'accès au droit ainsi que le renforcement des capacités sur le genre des éducateurs spécialisés ; l'institutionnalisation du genre au MJ résultat auquel contribuera un audit genre du MJ. Le document budgétaire genre (annexe au projet de loi de finances 2019 relève également au titre des activités liées au genre mises en œuvre la hausse du nombre de femmes justiciables bénéficiaires de l'aide juridictionnelle ainsi que le renforcement des capacités des points focaux genre, l'identification des besoins sexospécifiques des prisonniers et la création des maisons de justice.**

De manière générale comme déjà souligné (cf. QE liées au critère de pertinence), la mise en œuvre du PARED s'est traduite par une contribution significative à l'égalité de genre dans trois domaines :

- La LPS et le plan d'action pour la politique sectorielle de la justice (2020-2024) en cours de finalisation avec l'appui du projet JCI du PARED ; le projet du plan d'action , en concordance avec la BSG du Ministère de la Justice, inclut plusieurs activités, notamment la réalisation de l'Audit Genre du MJ (qui permettra d'affiner la réponse à la QE8.3), le renforcement des capacités de planification sectorielle sensible au genre ainsi que l'organisation d'activités de formation thématiques - sur la législation sur le Genre à l'intention de tous les acteurs du secteur ; sur les discriminations et les violences basées sur le genre pour les agents de l'Education surveillée ainsi que de l'administration pénitentiaire.
- Le projet ONLPL (alternatives à l'incarcération pour les femmes et mineurs détenus) et l'élargissement de l'accès au droit et à la justice pour les femmes bénéficiaires du projet FEDAP du RADI (projet mis en œuvre en Casamance). Toutefois, le volet « alternatives à l'incarcération pour les femmes et les mineurs détenus » du projet ONLPL ne semble pas avoir eu encore d'effets significatifs et le projet FEDAP du RADI n'est pas encore assez avancé.

La protection de l'environnement est intégrée au volet construction par l'UNOPS.

2.9. Visibilité et Communication du PARED

Les règles de communication et de visibilité de l'Union européenne ont été respectées par les « parties prenantes » au PARED. Les projets gérés par JCI, l'ONLPL, la CENTIF et l'OFNAC ont systématiquement intégré dans la programmation et la mise en œuvre des activités un volet communication mettant en évidence l'appui de l'Union européenne.

Dans son rapport d'activités 2018-2019, la CENTIF précise ainsi avoir procédé à la distribution de goodies- bloc-notes, agendas, stylos, calendriers, porte-clé- au logo de la CENTIF et de l'UE aux partenaires nationaux et internationaux. L'OFNAC publie, en utilisant les fonds de sa subvention, un bulletin trimestriel intitulée *Transparence*. Le logo de l'Union européenne accompagné du message « Ce bulletin est édité avec l'appui de l'Union européenne » figure en dernière page de la publication. Une référence au soutien de l'UE sur la couverture de *Transparence* assurerait toutefois une meilleure visibilité de l'UE. Les réunions de sensibilisation ou d'information organisées au niveau régional (CRD) et/ou départemental (CDD) par l'OFNAC et l'ONLPL font clairement référence à l'appui apporté par l'Union européenne à ces autorités administratives indépendantes dans la mise en œuvre de leur mission visant à lutter contre la corruption et la fraude (OFNAC) ou à assurer le respect des droits humains dans les lieux de détention (ONLPL).

La CEDAF a produit des photos montrant que les matériels informatiques acquis lors de l'appel d'offre "Acquisition de matériels informatiques pour certains utilisateurs de la chaîne pénale" portent une identification pour respecter les règles de visibilité et de communication de l'Union européenne.

3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1. Conclusions

Critères CAD/OCDE

Au regard du critère de **pertinence**, les objectifs et les résultats du PARED sont adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal. Le PARED, à travers sa composante « Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal », a apporté une contribution en expertise à la finalisation et à la validation de la LPS de développement du Ministère de la Justice 2018-2022, qui s'inscrit clairement dans le référentiel de la stratégie nationale de développement (Plan Sénégal Emergent notamment).

Le PARED apporte également une contribution de qualité à l'élaboration et à la finalisation du projet de Plan d'actions 2020-2024 de la LPS, dont les orientations ont intégré un volet renforcé en matière de droits humains (avec un accent mis sur l'égalité de genre) en vue de prendre en compte la nomination en avril 2019 d'un Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la Justice chargé de la promotion des droits humains et de la bonne gouvernance. Les activités mises en œuvre dans d'autres composantes du PARED témoignent d'une adaptation similaire à l'évolution du contexte institutionnel.

Le projet exécuté par la Cellule Nationale de traitement des informations financières (CENTIF) a développé, auprès des personnes physiques ou morales assujetties aux obligations de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), des activités de sensibilisation centrées sur les dispositions de la récente loi n° 2018/03 du 23 février 2018 qui a renforcé et actualisé la législation ; c'est également dans le cadre de ce projet que la CENTIF a élaboré un « Document de Stratégie nationale de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme 2019-2024 ».

De même, le programme d'appui à la promotion de l'intégrité et de la probité dans la gestion des affaires publiques (PARI-BG) mis en œuvre par l'Office National de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC) a fourni l'opportunité à cette Autorité administrative indépendante d'organiser des sessions d'information/sensibilisation dans les différentes régions du Sénégal au cours desquelles sont débattues les orientations de la future Stratégie nationale de lutte contre la corruption.

Un dernier exemple d'adaptation du PARED aux évolutions institutionnelles est la prise en compte par le projet *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* (JCI) de la demande du MJ d'accompagner l'adoption de la loi du 28 juin 2017 portant création des Tribunaux de Commerce et la mise en place en 2018 du Tribunal de Commerce de Dakar par un cycle d'activités de renforcement des capacités des acteurs de la justice commerciale.

Les évaluateurs adhèrent à l'appréciation portée dans le rapport de la mission ROM (octobre 2018) sur les indicateurs et les lignes de base figurant dans le cadre logique de la CF. En effet les indicateurs de résultat « ne sont pas suffisamment RACER (affinés, précis, solides et crédibles) » et « ils ne sont pas SMART ». Par ailleurs les lignes de base mentionnées dans le cadre logique « ne sont pas réalistes ». En raison de la gouvernance « déconcentrée » du PARED, les indicateurs de résultats du cadre logique de la CF n'ont pas été révisés et les lignes de base n'ont pas été précisées. Toutefois les projets mis en œuvre par les parties prenantes du PARED ont été dotés de leur propre cadre logique, qui, globalement, sont plus satisfaisants que le cadre logique du PARED.

Au regard du critère de l'**efficience**, le rapport coût/efficacité de la « performance » des différentes composantes du PARED est contrasté. Le projet *Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* a été très performant au regard du montant de la subvention, des larges domaines d'intervention du projet, de la qualité et du nombre des experts mobilisés (incluant le Chef de projet et son équipe) ainsi que de l'importance des résultats obtenus, en particulier dans certains domaines : appui à l'élaboration de la politique sectorielle de la Justice et à sa mise en œuvre (plan d'actions) ; appui institutionnel et organisationnel au Centre de Formation Judiciaire (CFJ) et à l'Ecole Nationale de l'Administration pénitentiaire (ENAP) ; soutien à l'informatisation et à l'opérationnalisation de la chaîne pénale sur le site du TGI HC de Dakar ; mise en place d'un système d'information sur la justice (statistiques judiciaires) ; création d'un service d'exécution des peines sur le site pilote du TGI de Saint-Louis (BEX). De même les performances des projets mis en œuvre par la CENTIF et l'OFNAC ont été très satisfaisantes, d'autant plus que ces projets s'intégraient parfaitement aux missions et aux plans d'activités de ces institutions. En revanche, au regard de ce critère, le volet construction de l'UNOPS laisse clairement à désirer : les premières réalisations (construction de 12 maisons de justice) ne seront pas fonctionnelles avant le second trimestre de 2020, ce qui a eu pour conséquence d'impacter les activités de formation prévues par le MJ et financées sur le DP du PARED pour former le personnel des nouvelles maisons de justice. On relèvera enfin que le dispositif de pilotage du PARED n'est pas adapté à la diversité des projets mis en œuvre dans le cadre de ses composantes : depuis le démarrage du projet en octobre 2016, le Comité de pilotage et le Comité technique n'ont tenu que quatre réunions. En revanche certaines parties prenantes du PARED - notamment la CENTIF et l'OFNAC - ont mis en place d'efficaces mécanismes bilatéraux de concertation et de coopération.

Au regard du critère de l'**efficacité**, il convient en premier lieu de mettre en évidence le « rayonnement » du PARED, dont les activités se sont déployées dans les 14 régions du Sénégal, ce qui a donné aux parties prenantes du PARED l'opportunité de s'adresser à diverses catégories de bénéficiaires, à différentes communautés ainsi qu'aux acteurs locaux dans leur diversité. L'un des résultats effectifs du projet d'appui de l'Union européenne à l'Observateur National des lieux de privation de liberté (ONLPL) a été d'informer et de sensibiliser non seulement les acteurs de la justice (magistrats, OPJ, agents du pénitentiaire) mais également les populations, les médias, les élus locaux, les OSC et les autorités administratives sur les missions et prérogatives de l'Observateur National. Les projets initiés par les OSC en 2019 « ciblent » également des bénéficiaires spécifiques, comme les femmes victimes de violences dans les zones rurales de la Casamance (projet FEDAP du RADI) ou les populations et « forces vives » de certaines collectivités territoriales (projet mis en œuvre par Enda ECOPOP dans sept localités du Sénégal).

Les résultats atteints par le PARED sont excellents pour plusieurs projets (JCI, CENTIF et OFNAC), prometteurs pour d'autres qui sont encore dans une phase de démarrage (Enda-ECOPop et RADI) et mitigés pour ce qui concerne le volet construction géré par l'UNOPS ainsi que pour le projet mis en œuvre par l'ONLPL. La mise en œuvre de ce projet n'a eu en effet aucune incidence sur le quatrième résultat attendu (une « forte » diminution de la population carcérale). Sur le plan des résultats attendus du PARED, le résultat 2 (« Les droits des détenus sont mieux respectés ») est le plus décevant en raison de la performance de l'ONLPL et du lancement tardif (au cours du dernier trimestre 2019) de l'action mise en œuvre par la société civile en vue de « faciliter l'accès des détenus à l'information, l'aide juridique et judiciaire et à des projets de réinsertion » (CF, A.2.1).

Au regard du critère de **durabilité/viabilité** l'implication des parties prenantes (cf. en particulier les projets mis en œuvre par JCI, l'ONLPL, la CENTIF et l'OFNAC) à la conception et à la réalisation des activités du PARED ont renforcé l'appropriation globale de ce programme. Toutefois la pérennité de certaines activités sur des sites pilotes est subordonnée au déploiement de ces activités au niveau national. L'opérationnalisation de la chaîne pénale sur le site pilote du TGI HC de Dakar a validé la viabilité de projet d'informatisation de la chaîne pénale. Il convient désormais d'assurer la durabilité de la chaîne pénale informatisée en la

déployant effectivement au TGI de Thiès puis, progressivement dans l'ensemble des TGI du Sénégal. Il en va de même de la mise en place d'un Bureau d'Exécution des peines (BEX) sur le site pilote du TGI de Saint-Louis, une expérience qu'il convient d'évaluer à moyen terme avant de l'étendre au TGI HC de Dakar et à la totalité des tribunaux de grande instance.

Au regard du critère de l'**impact**, l'atteinte de l'objectif global de l'action « Contribuer au renforcement de l'Etat de droit au travers de l'amélioration de l'administration de la justice, de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et du respect des droits de l'homme » est envisageable, compte tenu des avancées constatées par les évaluateurs en matière d'amélioration du fonctionnement de la justice ainsi que du renforcement -effectif- de la prévention et de la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière.

Critères spécifiques de l'Union européenne

- **Cohérence** : le PARED est en conformité avec les documents stratégiques de l'UE, en particulier le Consensus européen sur le développement, le programme pour l'égalité GAP II ainsi que l'Agenda 2030 des Nations Unies. La mise en œuvre du programme s'inscrit dans la stratégie de développement national (Plan Sénégal Emergent adopté en février 2014) ainsi que dans la politique sectorielle de la justice (LPS).

- **Valeur ajoutée communautaire** : dans la période actuelle, aucun Etat membre de l'UE n'a d'activités significatives dans le secteur de la justice, sauf l'Agence Française de Développement (AFD) qui a programmé une intervention à partir de 2020. Dans le domaine du genre, le PARED contribue à l'élaboration d'un plan d'actions de la LPS, qui comportera un volet solide en faveur de l'égalité femmes-hommes ainsi que des activités en vue de lutter contre les violences faites aux femmes. Les Etats membres de l'UE, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023, pourraient financer la mise en œuvre d'activités prévues dans le plan d'actions en faveur de l'égalité de genre.

- **Questions transversales** : la mise en œuvre du PARED s'est traduite par une contribution significative à l'égalité de genre dans trois domaines : la politique sectorielle de la justice (LPS et plan d'actions en cours de finalisation et validation) ; le projet ONLPL (activités de plaidoyer en faveur de peines alternatives à l'incarcération pour les femmes) ; l'élargissement de l'accès au droit et à la justice pour les femmes bénéficiaires du projet FEDAP (RADI). Le PARED contribue donc à une plus grande intégration des aspects spécifiques au genre.

La protection de l'environnement a été intégrée par l'UNOPS au volet construction du PARED.

3.2. Recommandations

Les évaluateurs n'ont pas de recommandations spécifiques sur l'OFNAC et la CENTIF qui « déroulent » sans problèmes les différentes étapes de leurs projets respectifs.

Les projets portés par le RADI et Enda ne sont pas assez avancés pour pouvoir être évalués. La relance de l'appel à propositions en vue de soutenir un projet de la société civile visant à renforcer le respect des droits des détenus devrait trouver une issue positive d'ici octobre 2019.

3.2.1. Recommandations à court et à moyen terme

Recommandation 1 (à l'attention du Ministère de la Justice)

Assurer la dimension pleinement opérationnelle des chaînes de suivi judiciaire (civile et commerciale, familiale, sociale et pénale) au sein du TGI HC de Dakar grâce à l'acquisition,

estimée par l'expert Patrick Sauvage, d'une vingtaine d'ordinateurs d'un coût global de 20000 EUR.

Comme l'a souligné l'expert, les logiciels actuels permettent le suivi des affaires relevant des contentieux spécifiques. Ils peuvent être enrichis par l'adjonction de logiciels de Gestion électronique des documents (GED) qui permettront de consulter les pièces du dossier. Dans ce cas, le dimensionnement des serveurs sera à revoir afin d'avoir la capacité de gérer un volume d'information beaucoup plus important.

Recommandation 2 (à l'attention du Ministère de la Justice)

Dans le cadre de l'opérationnalisation des chaînes judiciaires sur le site pilote du TGI-HC de Dakar, les évaluateurs recommandent **la constitution dans les meilleurs délais d'une équipe de techniciens chargée d'accompagner les utilisateurs de la chaîne pénale de cette juridiction**, activité d'ailleurs prévue pour le quatrième trimestre 2019 dans le plan d'activités de JCI. Les évaluateurs recommandent également que les **activités de cette équipe de techniciens soient organisées, encadrées et coordonnées par M. Mamadou TOURE, en raison de l'expérience de cet expert** - expert CEDAF en charge du suivi de projet de l'UCAD d'informatisation des chaînes judiciaires et chargé en août-novembre 2018 d'une mission d'« appui à la finalisation du développement de la chaîne pénale et mise en état opérationnel ».

Recommandation 3 (à l'attention du Ministère de la Justice)

Les évaluateurs recommandent la **mise en place d'ici la fin de l'année civile d'une activité de sensibilisation/formation à l'élaboration d'une table des infractions** en se référant à la fois à l'expérience française en la matière (Codes NATAFF et NATINF) ainsi qu'à une expérience africaine (celle du Bénin). **Cette activité de sensibilisation/formation permettrait avec le concours d'un expert du MJ français de proposer une méthodologie, des outils et une stratégie en vue de créer une table des infractions au Sénégal.** Cette activité devrait déboucher sur la mise en place d'un mécanisme institutionnel (groupes techniciens/utilisateurs) avec pour perspective la finalisation d'une table des infractions dans un laps de temps d'environ 12 à 18 mois. **Cette table des infractions sera adaptée à la chaîne pénale informatisée, notamment à son huitième et dernier module (services d'exécution des peines/casier judiciaire).** Le coût de cette activité de formation (qui doit se dérouler sur une semaine et demie environ) est estimé à **7000 EUR**.

Recommandation 4 (à l'attention du Ministère de la Justice)

Afin de renforcer l'appropriation des chaînes judiciaires, il est recommandé d'**installer les logiciels des quatre chaînes judiciaires sur les appareils informatiques mis à la disposition des auditeurs de justice et des élèves greffiers** au sein du Centre de Formation Judiciaire (CFJ). Cette recommandation n'engendre aucun coût supplémentaire.

Recommandation 5 (à l'attention du Ministère de la Justice)

Au regard de la date limite de la phase de mise en œuvre opérationnelle du PARED (25 octobre 2021) le **changement de localisation du site du TGI de Pikine-Guédiawaye requiert de toute urgence l'affectation d'un nouveau site pour cette infrastructure judiciaire**, compte tenu des délais nécessaires pour procéder aux études techniques préalables et pour réaliser le chantier.

3.2.2. Recommandations à moyen et long terme

Recommandation 6 (à l'attention de la Délégation de l'Union européenne)

L'équipe d'évaluation considère que le projet *Partage de savoir-faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* a permis d'aboutir à des prestations d'excellence dans les domaines d'intervention du projet, prestations qui ont fait l'objet d'une très large appréciation parmi les différents acteurs de la justice sénégalaise. Ce sentiment d'appropriation par les acteurs de la justice de ce projet a été relevé par les évaluateurs tant à Dakar (atelier du 15 juillet 2019 sur les statistiques judiciaires) que sur d'autres terrains (expérience pilote de mise en place d'un Bureau d'Exécution des peines (BEX) à Saint-Louis ou implantation des logiciels de suivi des chaînes judiciaires au TGI de Thiès).

Pour la période post PARED, s'inscrivant dans la stratégie conjointe de l'UE et de ses Etats membres à l'horizon 2023, il est recommandé de **s'orienter vers des programmes d'appui budgétaire dont le volet « appui complémentaire » pourrait s'enrichir avec des modalités de coopération spécifiques à l'UE** (et largement utilisées dans les relations de partenariat avec les pays du Maghreb) **telles que le jumelage institutionnel** entre deux Ministères, deux écoles de formation, deux Hautes Juridictions, etc...). L'un des avantages du jumelage institutionnel étant d'associer le cas échéant des institutions de plusieurs Etats européens (par exemple dans le domaine de la formation des acteurs de la justice).

Recommandation 7 (à l'attention de la Délégation de l'Union européenne)

Une **autre piste**, pouvant être explorée **au titre de l'appui complémentaire**, d'un éventuel programme d'appui budgétaire dans le secteur de la justice et de la bonne gouvernance, pourrait être **celle du Conseil de l'Europe et de ses différentes instances** (Commission de Venise, **CEPEJ** -Commission européenne pour l'efficacité de la justice- dans le domaine judiciaire ou **GRECO**- groupe d'Etats contre la corruption) dans le domaine de la lutte contre la corruption. Il pourrait ainsi être envisagé l'octroi de subventions à certaines instances (en particulier la CEPEJ).

3.3. Enseignements tirés

- 1- **L'appui du PARED** à l'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle (LPS) de développement du Ministère de la Justice 2018-2022 ainsi qu'au projet de Plan d'actions de la LPS 2020-2024, dont la finalisation et la validation sont attendues au cours du dernier trimestre 2019, **favorisera une pérennisation des acquis du projet** et un engagement des Partenaires techniques et financiers (au titre par exemple de la Stratégie conjointe européenne 2018-2023) dans la mise en œuvre du Plan d'actions pluriannuel. La validation du Plan permettra aux PTFs d'inscrire leur appui « dans une vision stratégique axée sur l'atteinte d'objectifs prédéfinis par le Ministère de la Justice.
- 2- La réussite des projets financés par l'Union européenne pour lutter contre la criminalité financière (composantes OFNAC et CENTIF) est liée à **trois facteurs** : l'ancrage du soutien des PTF dans le dispositif institutionnel national, l'insertion de l'appui institutionnel et organisationnel dans les stratégies et programmes des institutions bénéficiaires et, enfin, la continuité et la pérennité de l'accompagnement des bailleurs de fonds. Le soutien de l'Union européenne s'inscrit dans le prolongement de financements apportés à la CENTIF et à l'OFNAC dans le cadre du 10^{ème} FED, une remarque valable pour d'autres bailleurs (le PNUD concernant l'appui à l'OFNAC). Pour être efficace, le soutien des PTFs nécessite de s'inscrire dans la durée.

- 3- Le projet *Partage de savoir-faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal* a atteint un niveau de performance élevé en raison de la qualité des experts et de l'assistance technique mise à la disposition du Ministère de la Justice du Sénégal. Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) Justice Coopération Internationale associe les représentants des acteurs publics (Ministère de la Justice, Ecole Nationale de la Magistrature, Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire, etc...) et des acteurs privés (Conseil National des barreaux, Conseil supérieur du notariat, Chambre nationale des Commissaires de justice). Il constitue donc à la fois une "vitrine" et un "réservoir d'expertise" du monde judiciaire français. **La mise en œuvre du projet porté par JCI reflète l'exigence d'excellence qui doit sous-tendre la coopération entre l'Union européenne et le Sénégal dans les secteurs de la justice et de la bonne gouvernance.**
- 4- L'évaluation du PARED confirme l'apport crucial de la société civile dans l'accompagnement des catégories les plus vulnérables de la population, en particulier les femmes et les enfants, en matière de protection des droits humains et d'accès à la justice. Comme le démontre le projet *Faciliter l'effectivité des droits humains et l'accès à la justice des personnes vulnérables au Sénégal (FEDAP)*, mis en œuvre par le Réseau Africain pour le développement intégré (RADI), les OSC, en raison de leur enracinement dans l'environnement local, sont les seuls acteurs à pouvoir faire le lien entre la justice traditionnelle et la justice formelle. Les OSC assurent notamment, par des outils appropriés (parajuristes par exemple), l'information des femmes sur leurs droits et sur les moyens de les faire respecter devant les tribunaux ou d'autres structures (telles que les Maisons de Justice). **Le souci d'ancrer les projets mis en œuvre par les OSC RADI et Enda ECOPOP dans les réalités locales (collectivités territoriales, leaders religieux et traditionnels, autorités administratives), l'accent mis sur l'exercice effectif des droits humains, leur orientation vers les catégories vulnérables et le rôle d'interface entre justice formelle et justice traditionnelle constituent les points forts de la contribution de la société civile au PARED.**
- 5- Bien que certains observateurs aient perçu le PARED comme un « empilement de projets », **la mise en œuvre des composantes du projet autour des deux objectifs spécifiques qui, dans le contexte du PSE, établissent le lien entre amélioration de la justice, respect des droits humains et bonne gouvernance, a conféré au PARED un rayonnement remarquable tant sur le plan de la diversité des bénéficiaires** (populations, acteurs publics et privés) que sur celui de la couverture - véritablement nationale- de l'action, qui concerne les 14 régions du Sénégal, incluant à la fois des zones urbaines et des zones rurales.
- 6- Les actions préconisées pour finaliser l'opérationnalisation de la chaîne pénale à savoir :
- a. Acquisition de postes de travail,
 - b. Renovation du réseau local,
 - c. Assistance technique aux utilisateurs pour déployer l'ensemble des modules,
 - d. Intervention d'une expertise sur l'élaboration de la table des infractions,
- doivent permettre sa mise en œuvre sur le site du TGI-HC Dakar à un horizon court terme.

Cependant la véritable pérennité des projets d'informatisation financés par l'Union Européenne sera atteinte lorsque la chaîne pénale sera déployée sur l'ensemble des sites TGI du Sénégal. Ce qui suppose de tirer les enseignements de la manière dont ont été conduites jusqu'à maintenant les activités du volet opérationnalisation et que ces retours d'expérience conduisent à la mise en place d'une véritable gestion de projet, garantissant les bonnes pratiques.

L'usage d'une démarche structurée moderne telle que Prince2 qui n'est plus basée sur le concept Maîtrise d'œuvre/Maîtrise d'ouvrage **apporte une meilleure coordination entre les différents acteurs en les associant plus étroitement tout**

au long des phases du projet et apporte une agilité tant au niveau organisation qu'au niveau de la réalisation des livrables.

Un Comité de Pilotage restreint mais actif dans le suivi de l'avancement donne de bons résultats par ses décisions rapides axées sur la vision stratégique alors que le Comité de Projet gère au jour le jour le projet et anime les équipes techniques et métiers.

La réunion de restitution du volet "Informatique" qui s'est tenue sous la présidence du Ministre de la Justice laisse augurer que les impératifs d'une véritable gestion de projet ont été bien intégrés et seront appliqués pour le volet de déploiement généralisé à tous les sites.

- 7- Les personnes rencontrées, Présidents de TGI et Procureurs notamment, lors des visites sur les sites ont montré une forte appétence pour s'informatiser et sont fortement demandeurs. Ce qui est un signe très favorable pour la généralisation de la chaîne pénale puis après des autres chaînes. Une des conditions de réussite est de définir notamment des phases de conduite du changement et de formation bien en phase avec les besoins, puis de s'appuyer sur ces personnes lors de la mise en œuvre sur site.
- 8- L'expérience de l'informatisation de la chaîne pénale sur le site pilote du TGI HC de Dakar, qui s'est prolongée durant plusieurs années, souligne **la nécessité d'évaluer à moyen terme (6 mois à un an) les projets pilotes en cours et d'en promouvoir rapidement la généralisation quand les résultats de cette évaluation sont positifs**. Le BEX du TGI de Saint Louis devrait faire l'objet d'un tel exercice avant la fin du projet géré par JCI. La **durabilité** de la mise en place d'un service d'exécution des peines, comme de l'informatisation des chaînes judiciaires, est **subordonnée à leur implantation progressive dans l'ensemble des Tribunaux de Grande Instance du Sénégal**.
- 9- Les faiblesses constatées dans le fonctionnement du dispositif de pilotage du PARED, en particulier sur le plan du suivi opérationnel confié par la CF à un Comité technique se réunissant en principe tous les deux mois, semble en partie imputable au choix qui a été fait de confier la présidence du Comité technique au Directeur de cabinet du Ministre de la Justice, alors que cette fonction devrait plutôt être assurée par le Secrétaire général, qui « assiste le Ministre chargé de la Justice dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique du département » (article 12 du décret n° 2018-1070 du 30 mai 2018 portant organisation du Ministère de la Justice). L'option prise dans la CF pouvait toutefois trouver sa justification dans l'organisation du Cabinet qui, parmi les services rattachés, inclut notamment le Centre de Formation Judiciaire (CFJ) – qui est l'un des bénéficiaires principaux du projet mis en œuvre par Justice Coopération Internationale (JCI)- et l'Inspection Générale de l'Administration de la Justice (IGAJ) qui « est chargée de l'inspection permanente de l'ensemble des services et organismes relevant du Ministère de la Justice et des juridictions de l'ordre judiciaire, à l'exception de la Cour Suprême » (article 4 du décret de 2018 portant organisation du Ministère de la Justice).

ANNEXES

Résumé exécutif

A la fin du 10ème FED (Projet PAPSJ), l'ensemble des livrables, à savoir les applications des quatre chaînes (civile et commerciale, pénale, familiale et sociale) ont été développées, validées et livrées au bénéficiaire ainsi que des équipements de type serveurs pour trente-deux juridictions.

Après prise de connaissance des rapports produits au cours des différentes missions, des entretiens avec les principaux acteurs et des constatations sur les sites du TGI-HC de Dakar et Thiès, il ressort que la chaîne pénale a bien été installée sur les serveurs et que quatre modules Courrier Arrivée/ Départ, Registre des Plaintes, Flagrants Délits et Enrôlement sont en cours d'utilisation par une partie des acteurs. La reprise de la mise en œuvre a été possible suite à une mission d'ECT pilotés par JCI qui a corrigé quelques anomalies résiduelles et affiner le paramétrage. Les quatre autres modules n'ont pas été mis en service faute d'équipements informatiques suffisants ou de motivation de la part des acteurs concernés. Il est à noter que la fiabilité du réseau local et la forte mobilité de certains utilisateurs ont perturbé l'opérationnalisation globale.

Les chaînes actuelles fournissent un service de base à propos du suivi et de l'avancement des procédures, elles donnent satisfaction sur ces fonctionnalités. Si les prérequis sont remplis, en déployant les chaînes de bout en bout, les utilisateurs se familiarisent avec l'usage de l'informatique et l'organisation induite par celle-ci. Avec un budget additionnel, techniquement une solution de numérisation et d'indexation peut être couplée aux applications existantes.

Pour poursuivre le déploiement de la chaîne pénale, l'effort doit porter sur seulement deux sites (TGI-HC Dakar et Thiès) pour aboutir rapidement à l'exploitation de l'ensemble de la chaîne pénale, à l'exception du module Exécution des Peines qui demande une étude sur sa compatibilité fonctionnelle par rapport à la mise en place d'une nouvelle procédure manuelle d'un Bureau d'exécution des peines à Saint-Louis.

Pour le TGI-HC Dakar, une vingtaine de PC sont nécessaires et environ cinq au TGI de Thiès, ce qui représente un budget estimatif de 20 000 euros (13 000 000 FCFA). **Ces acquisitions d'équipements sont critiques, on ne saurait déployer la chaîne pénale sans cela.**

Le DP qui a financé les équipements n'a plus de disponibilité financière et d'autre part, ce besoin d'équipements complémentaires résulte du fait que l'ensemble des équipements informatiques acquis lors de l'appel d'offre et destinés au TGI-HC de Dakar n'a pas été affecté à cette juridiction.

Le Comité de Pilotage aura à prendre la décision d'une généralisation du déploiement après la validation de l'ensemble de la chaîne pénale au TGI-HC Dakar.

Un déploiement généralisé de la chaîne pénale puis des autres chaînes, suppose de procéder à un certain nombre d'activités pour la plupart incontournables pour réunir les conditions opérationnelles aptes à garantir une qualité de service en phase avec les attentes des utilisateurs et décideurs.

C'est un projet à part entière et il convient de mettre en œuvre une démarche structurée de gestion de projet pour déterminer en amont ce qui doit être fait, comment, quand, par qui et à quel coût. L'enveloppe financière nécessaire ne peut être dégagée du projet PARED, diverses options doivent être étudiées et négociées avant de lancer le projet de généralisation.

La phase d'étude pourrait bénéficier d'une assistance technique de la part d'un expert international pour une mission court terme en toute indépendance des fournisseurs et prestataires de services nationaux ou internationaux. Cette mission pourrait être prolongée pendant la phase de réalisation du projet en plusieurs courtes prestations perlées sur la durée du projet afin d'assurer un suivi de l'avancement.

L'étude de faisabilité à effectuer porte sur les thèmes suivants :

- Récupération des codes source des applications développées (**point critique**),
- Étude d'une architecture centralisée et définition des caractéristiques techniques des équipements (serveurs, réseau étendu, localisation du datacenter),
- Mise en place d'une nouvelle organisation de la DDASJ,
- Renforcement de l'équipe informatique par le recrutement de nouvelles ressources techniques et par des formations pour les informaticiens en poste.

Ce projet de déploiement généralisé doit se réaliser en mettant en œuvre une approche structurée de management de projet garantissant un environnement contrôlé pendant les phases d'étude puis de réalisation et où seront associés des chefs de projet et Comité de pilotage (CPPDA).

Rapport sur l'informatique judiciaire

1. Constat de la situation actuelle

Les activités menées au cours de cette mission de terrain avaient pour objectif de vérifier et/ou recouper les informations collectées dans les documentations fournies lors de la phase de démarrage ainsi que les données recueillies au cours des entretiens.

Pour la partie "Informatique", la difficulté a été de parvenir à une connaissance véritable de la situation. La lecture des documents consultés et certains entretiens avec les services centraux du Ministère de la Justice (MJ) incluant la DDSAJ (Direction de l'informatique) reflétaient des avis contrastés sur l'utilisation de la chaîne pénale, ses fonctionnalités voire même sur la viabilité de la solution installée. Les entretiens menés auprès des informaticiens et des utilisateurs de la chaîne pénale au TGI-HC de Dakar et à Thiès ainsi que la constatation sur le terrain que les applications étaient en fonction, ont permis d'avoir une appréciation beaucoup plus positive.

En discutant avec l'ancien coordonnateur CEDAF, Mr Touré, qui est intervenu lors du projet de développement des logiciels par l'UCAD, il y a eu la confirmation des informations délivrées par les informaticiens et les parties prenantes du terrain.

A savoir qu'à la fin du 10ème FED (Projet PAPSJ), l'ensemble des livrables, c'est à dire les applications des quatre chaînes (civile et commerciale, pénale, familiale et sociale) ont été développées, validées et livrées au bénéficiaire ainsi que des équipements de type serveurs pour trente-deux juridictions. Ceci a été confirmé par le Président du TGI-HC Dakar et le procureur de Thiès qui faisaient partie respectivement du Comité de Pilotage et du Comité d'évaluation des livrables. La DUE doit avoir dans ses archives, les rapports finaux du projet décrivant cette situation.

La mission court terme de Mr Touré à partir d'août 2018, prise en charge par le contrat de JCI a été décisive en réactivant la mise en œuvre de la chaîne pénale après correction de quelques anomalies logicielles, affinage du paramétrage des fonctionnalités selon le profil utilisateurs et accompagnement des acteurs métiers concernés par une assistance technique informatique.

Actuellement, le TGI-HC de Dakar utilise la chaîne pénale et la chaîne civile et les utilisateurs sont satisfaits en attendant une dotation complémentaire de matériels informatiques. Des évolutions sont attendues notamment par Monsieur le Président Lamotte afin de disposer d'une sorte de tableau de bord d'activités ainsi qu'une ouverture de l'application chaîne pénale à la consultation par les maisons de justice pour délivrer une meilleure information aux justiciables.

La chaîne pénale utilise, pour le moment, seulement quatre modules (Courrier arrivée/départ, Registre des plaintes, Flagrants délits, Enrôlement) sur huit du fait des problèmes rencontrés avec le réseau local et du manque de postes informatiques auprès des utilisateurs. Les quatre modules actuellement inutilisés couvrent le cabinet d'Instruction, les audiences, les appels et opposition et l'exécution des peines.

La chaîne civile semble plus facile à mettre en place du fait d'un nombre d'acteurs moins nombreux mais est confrontée au même besoin d'ordinateurs.

Au TGI de Thiès, la chaîne civile est en service depuis deux mois et la chaîne pénale est en cours de mise en œuvre. Là encore a été constaté un défaut d'ordinateurs pour permettre à tous les acteurs de se connecter.

La DDASJ (Direction informatique) à la demande des Présidents des Juridictions de Louga et Rufisque, prépare des serveurs pour déployer l'application chaîne pénale dans les prochaines semaines sur ces sites. Il y a une demande de la part des acteurs terrain pour s'informatiser et tirer avantage d'outils disponibles et ce d'autant, qu'un certain nombre de décideurs sont dynamiques et veulent faire bouger l'organisation des activités administratives.

La mauvaise perception de la mise en œuvre des applications est due à une série de faits qui ont brouillé la réalité :

- Plusieurs changements institutionnels au cours de la période de transition entre le 10^{ième} et le 11^{ième} FED.
- Méconnaissance générique des domaines informatique et système d'information, de leur ingénierie et bonnes pratiques de gouvernance. On peut également signaler un manque de communication adaptée aux interlocuteurs de la part des informaticiens sur la situation du projet et les étapes suivantes à entreprendre.
- Intervention de fournisseurs de logiciels dont les commerciaux ont su faire rêver certains Directeurs sur de futures solutions qui n'ont pas encore été conçues. Les budgets estimatifs du PPDA (Plan Directeur de Dématérialisation et d'Automatisation) de l'ordre de 7 milliards de FCFA restent cependant à trouver pour installer cette solution hypothétique.
- Les problèmes techniques rencontrés au cours de la phase pilote au TGI Dakar ont beaucoup contribué à la mauvaise image de l'expérience notamment :
 - o Performances dégradées et/ou service interrompu par intermittence du réseau local
 - o Manque de postes de travail informatiques.
- La rotation rapide et parfois impromptue de certaines catégories de personnel perturbe l'appropriation de l'application et parfois le non remplacement de personnes interrompt le processus.
- Héritage du projet de développement du 10^{ième} FED, où nous avons eu la situation classique d'un projet piloté selon une approche obsolète Maîtrise d'ouvrage (MOA UCAD) / Maîtrise d'œuvre (MOE MJ) qui a démontré ses limites. La MOA attend la solution livrée par la MOE mais ne mène pas une analyse sur les activités qu'elle doit réaliser pour préparer l'arrivée de la solution (changement d'organisation, gestion du

changement, scénario de déploiement notamment, besoins de formation, d'équipements complémentaires, ...)

2. Choisir une option

Il faut prendre une décision entre deux options :

a) Faire table rase de l'existant actuel, considérer que tout est mauvais et inexploitable, que cela n'est pas moderne et donc refaire entièrement des applications et déployer de nouveaux équipements. Outre le coût conséquent dont le financement reste à trouver, cela signifie que les juridictions devront attendre encore, au mieux, deux à trois ans pour disposer d'une solution informatique.

b) Poursuivre la mise en œuvre des applications développées en exploitant les enseignements de l'expérience passée et en préparant les activités dans un véritable Plan Projet.

- Les chaînes ont été développées à partir du langage Java, qui est actuellement le langage de développement le plus utilisé, l'interface graphique est conforme aux usages. Ces applications ne sont pas considérées comme modernes par certains parce qu'elles n'offrent pas la numérisation et l'indexation des documents relatifs aux affaires. Certes, mais ces fonctionnalités peuvent être proposées par l'adjonction de modules complémentaires à développer ou plus sûrement à trouver en logiciel libre. Beaucoup de fournisseurs de logiciels ne développent pas leur propre moteur d'indexation et de numérisation mais utilisent des modules spécialisés, l'interconnexion logique entre les deux parties étant assurée. Il faut cependant garder à l'esprit que la numérisation de document nécessite un dispositif de stockage très important sur des serveurs performants, et donc il faut disposer d'un budget afférent.

- Les chaînes actuelles fournissent un service de base à propos du suivi et de l'avancement des procédures, elles donnent satisfaction sur ces fonctionnalités. Si les prérequis sont remplis, en déployant les chaînes de bout en bout, les utilisateurs se familiarisent avec l'usage de l'informatique et l'organisation induite par celle-ci. Avec un budget additionnel, techniquement une solution de numérisation et d'indexation peut être couplée aux applications existantes.

L'objectif principal visé par l'option de la continuité du déploiement de la chaîne pénale existante est de mettre étape par étape, l'ensemble des huit modules composant celle-ci jusqu'à celui de l'Exécution des peines, ce qui permet de satisfaire deux enjeux majeurs :

- **Afficher que les décisions de Justice sont appliquées et que l'impunité n'est pas de mise,**

- **Le Ministère de la Justice n'est pas un poste de coût mais génère des recettes qui alimentent les caisses de l'État. Un petit pourcentage à déterminer, pourra être réservée, après la démarche réglementaire adéquate, par le Ministère de la Justice pour alimenter un budget d'investissement dédié notamment aux projets d'informatisation.**

3. Modalités d'un déploiement généralisé

Actuellement, le projet se trouve dans un état intermédiaire entre une phase pilote qui se prolonge et un début de déploiement auprès de quelques sites volontaires. Il convient de quitter cette zone d'ambiguïté et de proposer un scénario de déploiement.

a) Poursuivre les activités sur le TGI-HC Dakar car les étapes restantes à franchir ne sont plus très nombreuses. Certes, c'est le plus gros site et ses modalités de fonctionnement sont un peu différentes mais le retour sur investissement sera plus conséquent. Un meilleur accès à la Justice touchera plus de monde et aura un impact

sur un grand nombre de citoyens. Le dernier module (Exécution des Peines) de la chaîne pénale ne sera pas déployé avant la fin de l'expérimentation du TGI de Saint-Louis.

- b) Poursuivre également le déploiement de tous les modules de la chaîne pénale sur le TGI de Thiès afin d'évaluer si leurs implantations génèrent des besoins et/ou modalités spécifiques en vue de préparer un déploiement généralisé sur les Juridictions sénégalaises qui sont majoritairement de la même taille que Thiès. Même remarque à propos du module (Exécution des Peines).
- c) Arrêt des déploiements sur les tous les autres sites notamment Louga et Rufisque en attendant les retours d'expérience sur les sites de Dakar et Thiès de la chaîne pénale complète. Il convient de s'assurer de la stabilité de la solution avant de la disperser afin de limiter la multiplication des interventions. D'autre part, nous verrons plus loin qu'une architecture centralisée prévue au moment de la conception du projet doit être mise en place dans le but d'éviter d'installer dans chaque juridiction des serveurs.
- d) Avant de généraliser le déploiement, il faut se coordonner avec l'expérimentation de la mise en œuvre d'un bureau d'exécution des peines (BEX) avec l'utilisation d'outils bureautiques (Word, Excel) qui démarre actuellement au TGI de Saint Louis. Notre visite sur le site montre que la création d'un BEX et sa mise en service demande moins de trois mois pour être opérationnelle.

Il s'agit d'un site pilote pour une mise en service d'un BEX selon des procédures manuelles ou quasi manuelles, rien de commun avec la chaîne pénale et son module dédié Exécution des peines. Si les résultats de cette expérimentation sont probants, on évaluera l'aptitude du module Exécution des peines à s'insérer dans le processus organisationnel défini, sinon il faudra modifier les fonctionnalités du module.

Il est regrettable qu'il n'y ait pas eu de concertation sur le projet principal et le sous projet BEX, ce qui peut générer des retards dans la généralisation du déploiement. C'est symptomatique d'un fonctionnement cloisonné où l'on communique peu et n'évalue pas la transversalité des activités et de relations bloquées avec la DDASJ.

Pour le TGI-HC Dakar, une vingtaine de PC sont nécessaires et environ cinq au TGI de Thiès, ce qui représente un budget estimatif de 20 000 euros (1 300 000 FCFA). Ces acquisitions équipements sont critiques, on ne saurait déployer la chaîne pénale sans cela.

Le Comité de Pilotage aura à prendre la décision d'une généralisation du déploiement après la validation de l'ensemble de la chaîne pénale au TGI-HC Dakar.

Le financement de quelques prestations et acquisitions de matériels pourrait être possible sur l'enveloppe du PARED en procédant à des modifications d'allocations. Cela reste à discuter auprès du bailleur et du bénéficiaire.

4. Les Prérequis pour un déploiement généralisé

La montée en puissance de l'informatisation nécessite de procéder à un certain nombre d'activités pour la plupart incontournables pour réunir les conditions opérationnelles aptes à garantir une qualité de service en phase avec les attentes des utilisateurs et décideurs.

C'est un projet à part entière et il convient de mettre en œuvre une démarche structurée de gestion de projet pour déterminer en amont ce qui doit être fait, comment, quand, par qui et à quel coût. L'enveloppe financière nécessaire ne peut être dégagée du PARED, diverses options doivent être étudiées et négociées avant de lancer les travaux.

La phase d'étude pourrait bénéficier d'une assistance technique de la part d'un expert international pour une mission court terme en toute indépendance des fournisseurs. Cette mission pourrait être prolongée pendant la phase de réalisation du projet en plusieurs courtes prestations perlées sur la durée du projet afin d'assurer un suivi de l'avancement.

4.1. Informatique

4.1.1. Validation d'une architecture centralisée

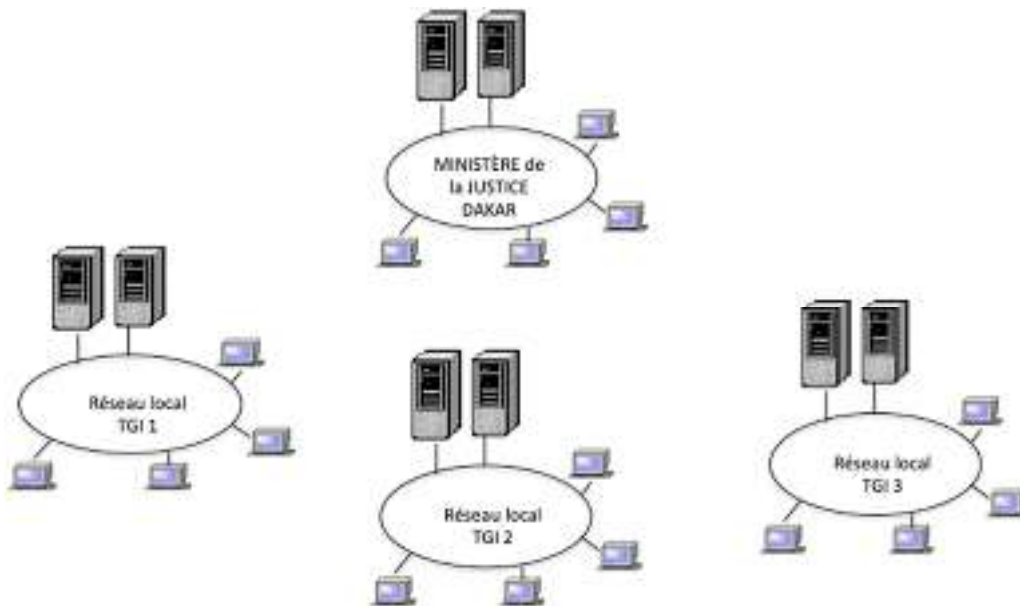
A ce jour, le site TGI-HC Dakar dispose de deux serveurs qui abritent sur l'un, les applications et sur l'autre, la base de données. Les postes de travail répartis dans le bâtiment accédant à ces équipements par un réseau local.

Le TGI de Thiès a la même configuration, serveurs, postes de travail et réseau local. Cette architecture unitaire est coûteuse financièrement si l'on devait la généraliser à l'ensemble des sites sur le territoire sénégalais. De plus, si le MJ depuis Dakar voulait consulter des informations d'un site ou obtenir une vue consolidée des activités, cela ne serait pas possible. La multiplication des moyens matériels pour chaque site (serveurs, dispositif de sauvegarde, local informatique, etc.) engendre des coûts importants et nuit à la disponibilité de données globales.

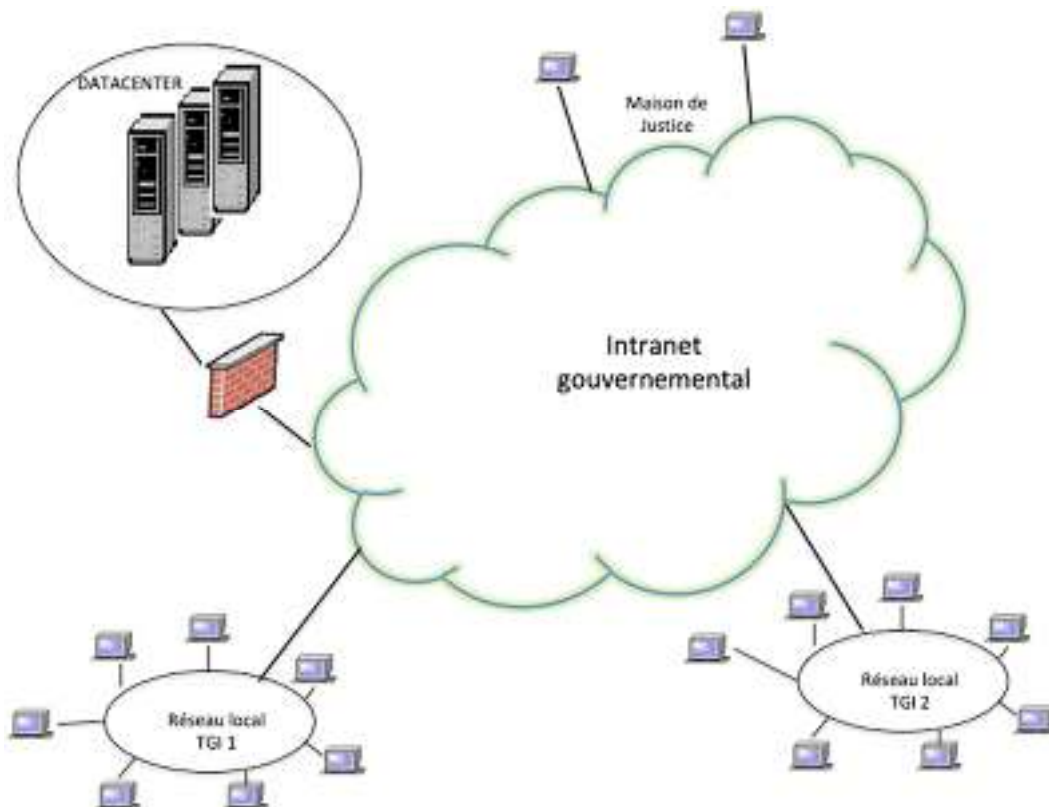
Les réseaux informatiques existants déployés au Sénégal sont performants et fiables, il existe un réseau intergouvernemental piloté par l'ADIE qui couvre l'ensemble du territoire. Il est pertinent de mettre en place une architecture centralisée et de connecter l'ensemble des sites par le canal de cet intranet gouvernemental. Pour des raisons de sécurité et de continuité de fonctionnement, une liaison de secours par ADSL est recommandée en cas de coupure.

Pour valider cette architecture, il faut étudier les points suivants :

- o Auprès de l'ADIE, disponibilité de l'intranet pour tous les sites et modalités d'accès au réseau intergouvernemental. Définir la solution de connexion de secours (ADSL).
- o Coûts d'acquisition des routeurs d'interconnexion si nécessaire
- o Définir les caractéristiques des serveurs pour supporter l'accès des sites et la centralisation des données. Prévoir un environnement de développement et de qualification en plus de celui de production.
- o Définir l'architecture pour garantir une sécurité lors des accès (firewall notamment) et des performances en ligne avec les volumes et conditions de fonctionnement.
- o Étudier le passage de la base de données MySQL vers une base de données plus adaptée à la volumétrie et la fiabilité requise, PostGre par exemple.
- o Installer sur les anciens serveurs, la chaîne pénale de formation pour que les futurs utilisateurs puissent s'entraîner.
- o Étudier et mettre en place un dispositif de sauvegarde des données fiable.



Exemple d'une architecture complètement décentralisée



Architecture centralisée

4.1.2. Salle informatique centrale

Avec la généralisation de l'informatisation des juridictions, il est impératif d'avoir une salle informatique aux normes et standards de la profession pour délivrer un service professionnel fiable et pérenne. Il faut donc faire un choix à propos de sa localisation, au sein du MJ pour que les informaticiens de la DDASJ puissent assurer le maintien des conditions opérationnelles d'une informatique centralisée ou bien dans le datacenter de l'ADIE (Agence de l'Informatique de l'État) afin de mutualiser les moyens, source importante d'économie à condition que la DDASJ garde la maîtrise sur la gestion de ses environnements.

Le montant de l'investissement pour la création d'une salle informatique de taille moyenne étant de l'ordre de 2 à 3 milliards de FCFA (3 à 5 millions d'euro), la mutualisation apparaît la meilleure solution d'autant que l'ADIE dispose déjà d'un datacenter et qu'un centre de secours est en projet. Une concertation avec eux apparaît pertinente pour connaître les modalités d'accès aux moyens mutualisés et le mode de gestion des environnements du MJ installés dans leurs locaux.

4.1.3. Salle informatique TGI-HC Dakar

Du fait que la phase pilote se soit déroulée au TGI-HC de Dakar, les moyens informatiques ont été installés dans la "salle informatique" au deuxième étage du bâtiment. Les critères d'une salle informatique sécurisée ne sont pas réunis, il s'agit plutôt d'un grand bureau sans salle machine isolée des bureaux, sans détection incendie spécifique, ni sécurité d'accès efficace, ni climatisation dédiée, où la poussière est partout.

Des vieux matériels (PC, câbles, etc.) sont entassés par terre, une table est envahie de badges et autres colis ouverts, le rack de brassage déborde de fil. L'attributaire du marché public de rénovation du réseau local va intervenir dans les prochaines semaines dans ce local pour le câblage réseau local et l'installation de serveurs, il faut impérativement faire du rangement et un peu de ménage.

Si la centralisation des moyens informatiques est actée et que l'ensemble des équipements est installé dans un datacenter au Ministère ou à l'ADIE, les travaux de rénovation de la salle informatique du TGI, pour avoir de bonnes conditions de fonctionnement (climatisation, électricité régulée et secourue, accès restreint), sont peu importants puisque les seuls matériels restants concernent le réseau local (baies de brassage, commutateurs et routeurs pour la connexion au site central).

Dans le cas d'une centralisation des moyens au sein d'un site centralisé, dans les juridictions, le besoin est seulement d'un petit local technique, l'armoire réseau pouvant même être installée dans un bureau climatisé.

4.1.4. Postes de travail

Sur les sites en cours d'utilisation de la chaîne pénale et/ou des autres chaînes notamment civile et commerciale, le manque de postes de travail bureautiques type PC empêche l'usage généralisé de la chaîne pénale. Si l'on veut pouvoir réaliser l'opérationnalisation de la chaîne pénale, il faut trouver le budget pour doter chaque site des équipements nécessaires.

Les activités à mener pour une généralisation :

- Recenser les besoins en matériels pour obtenir une estimation fiable en provenance de tous les sites.
- Sur les sites, lors du projet PAPSJ, des matériels informatiques dont des serveurs ont été livrés, que sont-ils devenus ? Essayer de les localiser et de savoir s'ils sont opérationnels.
- Estimer les besoins de matériels complémentaires type imprimantes.
- Étudier les conditions de maintenance des matériels (contrat avec fournisseurs ou société de tierce maintenance par exemple).

4.2. Fonctionnel

La mise en service du module Exécution des Peines est conditionnée par la disponibilité d'une table des infractions, ce qui demande un travail de préparation dense puis un travail dans la durée pour maintenir la cohérence entre l'évolution du droit pénal (code pénal, code de procédure pénale et autre législation pénale). La mise en place d'une mission d'ECT consacrée à la méthodologie d'élaboration d'une table des infractions à destination d'un groupe de travail apparaît opportune : le service élaborant les codes NATAFF -Table des natures d'affaires- et NATINF -Table nationale des infractions – au sein de la DACG du MJ français pourrait être sollicité.

Plusieurs mois sont nécessaires pour réaliser cette activité, une équipe de juristes devrait être constituée rapidement pour démarrer sans tarder afin d'éviter un frein au déploiement.

4.3. Organisation de la fonction informatique

4.3.1. *DDASJ*

La Direction de l'Informatique a pris cette nouvelle dénomination de Direction de la Dématérialisation et de l'Automatisation des Services Judiciaires par un décret du 4 Juin 2018. Le rôle et les fonctions de la DDASJ sont bien dans les prérogatives classiques d'une Direction Informatique (DI) ou Direction des Systèmes d'Information (DSI).

Actuellement cette Direction est composée d'une petite équipe d'une vingtaine de personnes structurée entre des "services centraux" organisés en cellules Études/Développement, Formation/Maintenance et des cellules informatiques dans les sites composés le plus souvent d'une personne sauf à Dakar où l'équipe a été renforcé pour la mise en œuvre du projet et regroupe une dizaine de personnes dont certains ont un statut précaire. Ils ne sont ni fonctionnaires, ni contractuels.

Les relations entre les Directions métier du Ministère et la DDASJ ne sont pas bonnes, il y a une divergence de vue entre les attentes des utilisateurs et les activités de la DDASJ. Fonction Support, l'informatique est au service des Directions fonctionnelles et réalise les projets demandés par ceux-ci sur la base d'une programmation annuelle. Partagée entre les tenants d'un abandon du déploiement de la chaîne pénale et ceux prônant la poursuite, le Directeur a décidé de déployer la chaîne pénale sur les sites de Louga et Rufisque, en utilisant quelques serveurs disponibles. Cependant, est-il pertinent de distribuer l'application sans plan projet d'ensemble, sans attendre que le TGI-HC Dakar soit complètement opérationnel pour en tirer un retour d'expérience ?

La fonction de Directeur est primordiale dans ce domaine car il assure la coordination entre les Directions métiers et les composantes de sa structure. Il doit être à l'écoute des utilisateurs et gérer ses ressources humaines et matérielles au mieux pour apporter le service demandé.

Avec la montée en puissance de l'informatisation, la DDASJ doit s'adapter et mettre en place une organisation qui pourrait être celle-ci décrite ci-dessous.

4.3.2. *Organisation cible*

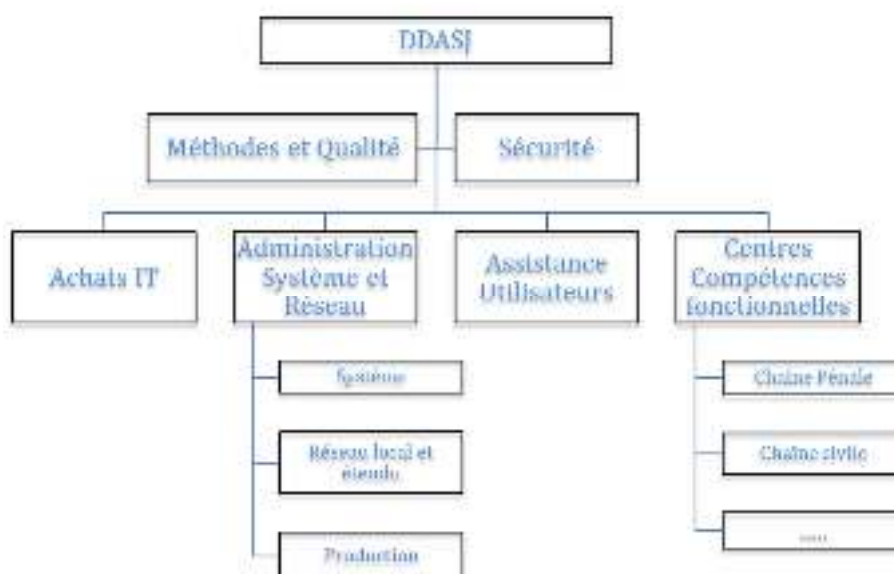
La structuration visée s'approche du modèle suivant qui est appliqué majoritairement au sein des grandes entreprises et Administrations des pays développés :

Au sein de la DDASJ se trouve regroupés tous les "services informatiques" (système, réseau, production, sécurité, méthodes, étude/développement, etc.) :

- Direction de la DDASJ
- En support commun, des cellules Normes, Qualité, Méthodes et Sécurité qui sélectionnent les standards et s'assurent de leur mise en œuvre au sein du Ministère de la Justice,
- Des cellules Administration système/réseau, Centralisation des achats IT, Assistance aux utilisateurs et les centres de compétences fonctionnelles :
 - o Administration système/réseau détermine les architectures, installe et maintient les environnements techniques. Les activités d'exploitation (sauvegardes, travaux, éditions) sont assurées par des techniciens de production.
 - o Centralisation des achats IT, collecte les besoins, rédige les cahiers des charges techniques en respectant les normes et standards définis, fait la liaison avec le Ministère des marchés publics selon les procédures.

o Assistance aux utilisateurs reçoit tous les appels d'assistance venant des utilisateurs, les traite ou redirige les incidents fonctionnels vers les centres de compétences.

o Centres de compétences dédiés sur les problématiques fonctionnelles des différentes Directions Centrales et TGI pour assurer la conception, le développement et la maintenance applicative et/ou le paramétrage fonctionnel des logiciels réalisés par des prestataires, la qualification et la mise en production, la conduite du changement et le support fonctionnel auprès des utilisateurs. Pour constituer une DDASJ homogène, partageant les mêmes objectifs, il faut que ces centres de compétences y soient intégrés. Ce sont ces centres qui font le lien entre les moyens technologiques et les fonctionnels "métiers".



Cette structuration et spécialisation des fonctions permettent de mettre en œuvre une bonne gouvernance IT en phase avec les standards internationaux et d'appliquer les bonnes pratiques du domaine informatique. Des recrutements sont à prévoir pour couvrir les besoins ou bien avoir recours à des formations internes pour faire évoluer les personnes en poste.

Quelques personnes des Directions fonctionnelles des services centraux pensent que la Direction de la DDASJ doit être confiée à un juriste pour mieux coller aux besoins métiers. Pour ma part, je ne souscris absolument pas à cette demande car, en dehors de tout corporatisme, le management des activités informatiques demande des compétences spécifiques sur de nombreuses thématiques très changeantes, une connaissance approfondie de l'ingénierie informatique et des années d'expérience.

4.3.3. Mode Projet et CPPDA

L'activité de gestion quotidienne de l'informatique (suivi réseau, sauvegarde, maintenance y compris applicative, etc.) est du ressort de la DDASJ. Par contre, il faut passer en mode projet, c'est à dire constituer un groupe de personnes dédié pendant une période de temps à l'étude, la réalisation et/ou le suivi de prestataires lorsque l'on décide de réaliser un ensemble d'activités séquencées et dépendantes.

De manière générale, lors de la phase de préparation budgétaire, chaque Direction présente ses projets pour l'année suivante, les décideurs sélectionnant ceux les plus prioritaires, à forte

valeur ajoutée ou répondant à des impératifs. Un budget est attribué et une période d'exécution fixé.

Le rôle du CPPDA (Comité de Pilotage des Projets de Dématérialisation et d'Automatisation) pourrait avoir ces activités de gestion du portefeuille de projet avec pour mission de préparer en amont les informations pour la prise de décision et en aval suivre l'avancement des projets en cours de réalisation sous la responsabilité d'un chef de projet.

Le chef de projet doit être une personne ayant une expertise en phase avec le thème du projet, ce n'est un informaticien que s'il s'agit d'un projet traitant du domaine informatique c'est à dire par exemple, mise en place d'un réseau local, installation de serveurs, etc. Sinon, il faut choisir un expert métier, mais pas le chef de service car fonctionner en mode projet c'est constituer une équipe transverse hors hiérarchie.

La gestion de projet a beaucoup évolué depuis une dizaine d'années et l'on a abandonné le modèle maîtrise d'ouvrage/ maîtrise d'œuvre qui ne donnait pas satisfaction pour mettre en œuvre une approche plus structurée et pilotée par la qualité (dire ce que l'on fait, faire ce que l'on a dit). Quelques formations pour un groupe de gestionnaires potentiels incluant une personne de la cellule Méthode de la DDASJ, qui serviront de référents sur l'approche PRINCE 2 (Projet en Environnement Contrôlé) permettront de disposer d'une méthodologie moderne et des outils pour gérer un projet. Une formation au management de portefeuille de projet pour le coordonnateur du CPPDA complètera utilement la mise en œuvre de cette organisation projet.

4.4. Ressources Humaines

4.4.1. *Code source / développeur*

Un point critique pour la pérennité des chaînes développées est de récupérer les codes sources des applications développées et de faire intervenir le développeur (Mr Cheick NDIAYE) qui les détient et qui maîtrise les applications, ayant été un membre de l'équipe UCAD qui a réalisé la conception, le développement et la maintenance.

Pour mémoire, le code source est un texte qui représente les instructions d'un programme telles qu'elles ont été écrites dans un langage de programmation sous une forme humainement lisible par un programmeur (développeur).

Il est très difficile de reprendre le travail d'un développeur car chacun a sa façon de structurer la logique de conception et la cinématique du traitement. C'est l'une des raisons qui motive la contrainte d'embauche et/ou de prestation de cette personne qui doit assurer le transfert de compétences auprès d'autres informaticiens de la DDASJ. L'autre raison concerne l'aspect sécurité puisque le MJ doit être le seul propriétaire des codes sources et qu'il doit activer les bonnes pratiques afin de garantir la pérennité de ce référentiel.

Il peut sembler opportun de rappeler à cette personne que les codes source des applications appartiennent à l'État sénégalais, qu'il n'en est pas propriétaire et qu'au regard de la loi, il est en défaut s'il conserve par devers lui ces fichiers.

Sans ces codes sources, il est impossible de modifier les applications existantes pour corriger une anomalie ou pour modifier certaines fonctionnalités. A la première survenance d'une de ces deux éventualités, il y aura blocage.

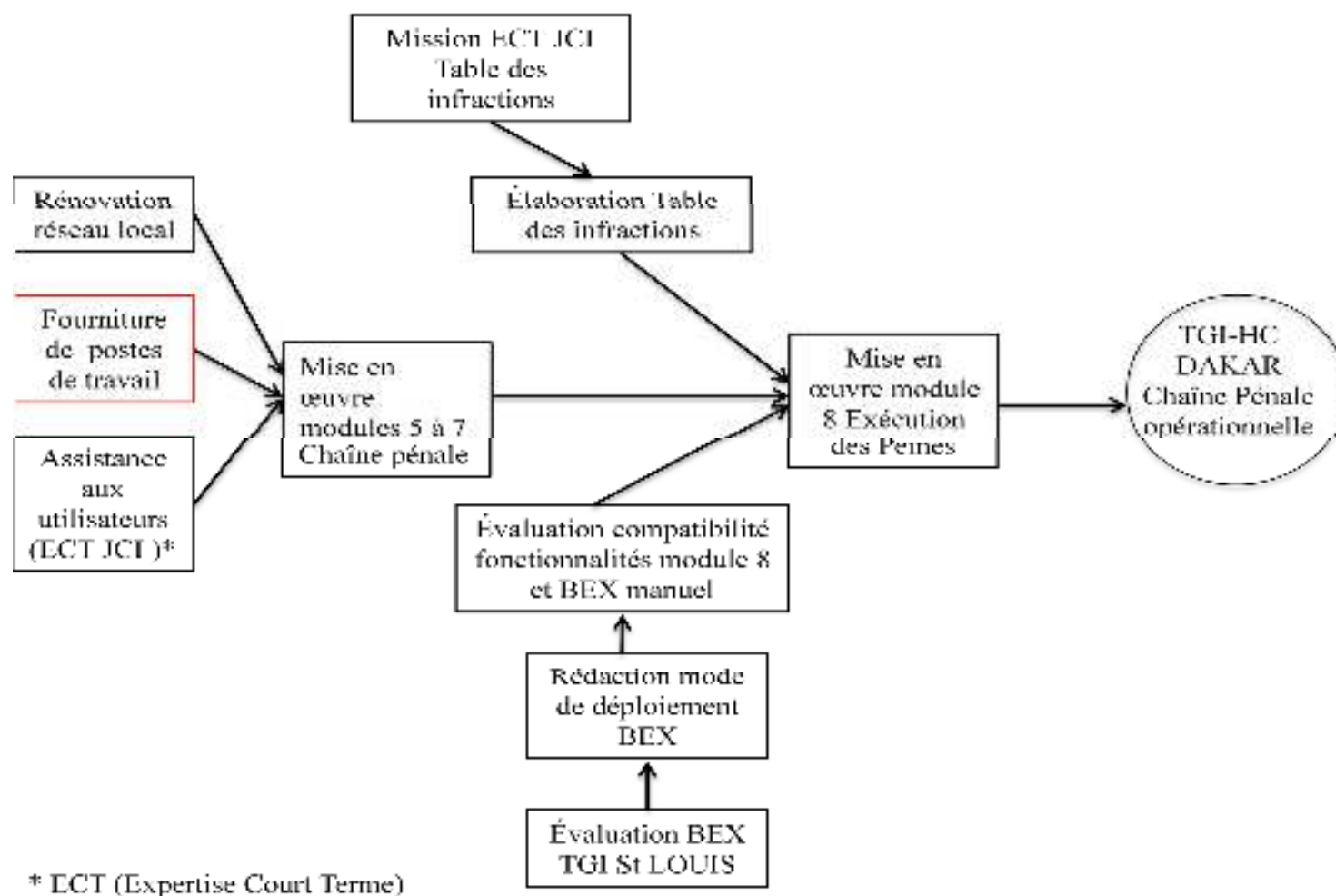
Naturellement, il faut récupérer la dernière version mise à jour des codes sources, c'est-à-dire au moins ceux modifiés lors de la prestation JCI d'Août–Octobre 2018, et que la DDASJ conserve ce référentiel en veillant à gérer les versions. Qu'un développeur possède une version personnelle sur un portable n'est pas conforme aux bonnes pratiques et à la sécurité.

Un unique référentiel est la norme au sein d'un serveur de développement et l'usage d'un logiciel de gestion des versions ou atelier de développement ayant ces fonctionnalités permet de suivre les interventions sur les codes sources.

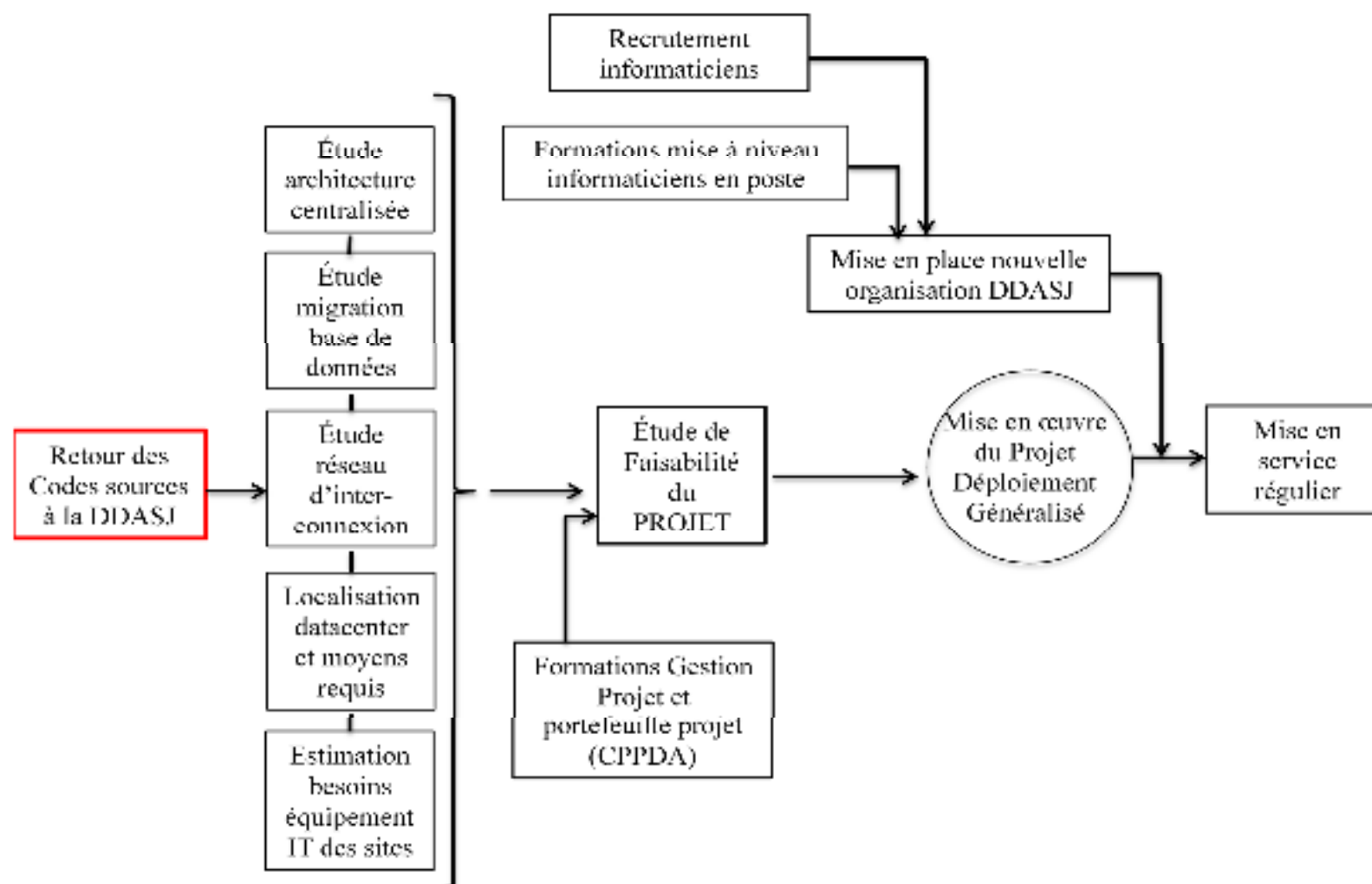
4.4.2. Centre de Formation Judiciaire

Anticiper l'arrivée de nouveaux fonctionnaires sur site et favoriser leur rapide adaptation au poste en incluant dans les cursus du CFJ, une première présentation des fonctionnalités des applications en service et éventuellement mettre en libre consultation quelques postes informatiques connectés à un environnement de formation pour se familiariser avec l'outil.

5. Synthèse des activités, contrainte et séquençement. Opérationnalisation TGI-HC DAKAR



6. Synthèse des activités, contrainte et séquençement. Généralisation



7. Évaluation du Devis Programme CEDAF

a) Résultat 3, Axe 3, Activité 3.1 : Restructuration du réseau local du TGI-HC de DAKAR.

Le marché vient d'être attribué, la DUE a approuvé le marché le 24/6/2019 et la signature du contrat est prévue au plus tard le 20 juillet 2019. Le délai d'exécution étant de 34 jours, la date de fin des travaux peut être envisagée pour la deuxième quinzaine de Septembre.

Le marché porte sur la réfection de certaines parties du câblage réseau local dans le bâtiment du TGI, changement de prises réseau RJ45 défectueuses, installation dans la "salle informatique" du 2^{ème} étage, d'une armoire rack neuve, de baies de brassage et les équipements passifs (commutateurs câble et fibre optique). Des prestations sont prévues pour segmenter le réseau local et créer des réseaux logiques afin d'améliorer les performances.

Dans l'enveloppe du marché, il est également prévu trois serveurs rack qui remplaceront les équipements actuels obsolètes pour recevoir les environnements nécessaires aux applications développées lors du 10^{ème} FED (projet PAPSJ) ainsi qu'un logiciel de supervision réseau.

b) Résultat 3, Axe 3, Activité 3.2 : Acquisition de matériels informatiques pour certains utilisateurs de la chaîne pénale.

Le devis programme précise que certains services (magistrats et greffiers) ne sont pas dotés d'ordinateurs ou en disposent d'obsolètes notamment les cabinets d'instruction et des greffiers d'audience correctionnelle. La mise à disposition de postes informatiques pour les acteurs concernés par l'utilisation de la chaîne pénale étant un prérequis indispensable et devant couvrir l'ensemble des acteurs, de l'agent de courrier au Président du TGI, un appel d'offre a été lancé et attribué au dernier trimestre 2018.

Cet appel d'offre couvre également le CFJ (Centre de Formation Judiciaire) ainsi que le mentionne le paragraphe 1.5 du D.P, pour une allocation de ressources matérielles complémentaires notamment des équipements informatiques (ordinateurs, vidéo projecteurs).

Le tableau ci-dessous réalisé par la CEDAF, indique les quantités livrées et la répartition des équipements au sein des structures du Ministère.

LOT	N° article	DESIGNATION	QUANTITE	Observations
1	1	Ordinateur PC de type bureau	32	05 pour le parquet ; 05 pour les cabinets des juges d'instruction ; 5 pour le TGI Guédiawaye ; 03 pour le greffe TI Dakar ;
	2	Ordinateur Portable	11	03 destinés au cabinet du ministre ; 03 pour le CFJ ; 2 pour le parquet DKR et 03

				pour les cabinets juge d'instruction de DKR
	3	Serveur	1	Destinés au Centre de formation Judiciaire
	4	Graveur	1	
	5	Caméra	2	
	6	trépieds	2	
	7	appareil photo	3	
	8	micro filaire	2	
	9	micro cravates	2	
	10	Lampes minettes	3	
	11	Système de Visio conférence	1	
2	1	Photocopieuse numérique laser monochrome	1	Destinés au Centre de formation Judiciaire
	2	Photocopieuse numérique multifonction	1	
	3	Vidéo projecteur	7	1 pour la CEDAF ; 03 pour le cabinet du ministre et 03 CFJ
	4	Écran mural pour vidéo projecteur	7	1 pour la CEDAF ; 3 pour cabinet du ministre et 03 pour le CFJ
	5	Imprimantes laser couleurs	5	1 pour la CEDAF ; 04 pour le CFJ
	6	imprimantes laser monochrome	2	Destinés au CFJ

Le TGI-HC Dakar a reçu seulement un total de 13 postes bureautiques (PC) et 5 portables sur respectivement un total de 32 PC et 11 portables achetés.

Pourquoi, par exemple, avoir attribué 5 PC au tribunal de Guédiawaye qui n'est pas impliqué, pour le moment, dans le processus d'implémentation de la chaîne pénale.

En dehors du quota alloué au CFJ, les matériels livrés à d'autres structures que le TGI font qu'il manque pour généraliser l'utilisation de la chaîne pénale. Il manque environ 20 postes de travail (PC ou portables) pour couvrir l'usage de la chaîne pénale de bout en bout, le coût des équipements détournés de leur destination première (5 PC, 3 portables, 4 vidéo-projecteurs et écrans muraux) aurait pu contribuer à l'acquisition des matériels manquants au TGI pour finaliser l'usage de bout en bout de la chaîne pénale.

PLAN DE TRAVAIL (La proposition ci-dessous est indicative. Il est prévu 5 jours travaillés par semaine).

Phase / Activité	Date	Lieu	Jt – Exp.1	Jt – Exp.2
1. Phase de démarrage (17-24 juin 2019)			6	3
1.1. Collecte initiale de documents/données	1 ^{ere} -2 ^{eme} Semaine	Résidence	1	1
1.2. Analyse plus approfondie du contexte		Résidence	1	
1.3. Identification et analyse des parties prenantes pour faciliter l'organisation de la mission (liste des personnes et organisations à interviewer, régions à visiter lors de la phase terrain)		Résidence	1	1
1.4. Reconstitution de la logique d'intervention et formulation de la théorie du changement (reconstitution de la logique d'intervention de l'action objet de l'évaluation ; explication narrative de la logique de l'action décrivant la manière dont l'action va susciter le changement tout au long de la chaîne des résultats ; finalisation des questions d'évaluation)		Résidence	1	
1.5. Conception de la méthodologie d'évaluation : matrice, indicateurs et critères de jugement, outils d'évaluation (conception de la méthodologie de la phase de terrain : grilles d'entretien, questionnaires éventuels), préparation logistique.		Résidence	1	1
1.6. Finalisation et envoi à la DUE du rapport de démarrage , incluant des propositions de questions d'évaluation (QE) liées à chaque critère de l'évaluation		Résidence	1	
Livrable : projet de rapport de démarrage (envoi 25 juin matin)				
2. Phase de terrain (27 juin-19 juillet 2019) Exp.1 Weiss (PW) Exp. 2. Sauvage (PS)			17	11
2.1. Briefing avec le groupe de référence (DUE 27/06, 10h)	Au	Dakar	0,5	0,5
2.2. Visite de terrain : Dakar : entretiens/ réunions parties prenantes (27/06 – 3/07) ; 27/06 (après-midi) Coordonnateur Comité de Pilotage CPPDA/MJ [REDACTED]				
28/06 – Matin : 10h30 Direction de la justice de proximité et de la promotion de l'accès au droit (PW) ; 11h30 : Directeur adjoint DACG, MJ ; Après-midi : 15h : [REDACTED].		Dakar	4,5	4,5
1/07 - Matin: OFNAC (PW); TGI HC Dakar (PS) Après-midi : JCI ([REDACTED]) Projet				
2/07- Matin : 10h ON-FED. TGI HC DE Dakar Cellule informatique (PS) Après-midi : 14h30 : UNOPS, 17h : ENDA-ECOPOP (PW) ; 16h : DDASJ (PS)				
3/07 - Matin : 11hTGI-HC (PS) ; 9h30 MDJ HLM (PW) ; 11h CFJ (PW) Après-midi : 15h : [REDACTED] (PS) ; 14h30Nradi 5pw°				
2.3. Visite de terrain région 1 : TGI de Thiès (4-5/07) départ de Dakar 4/07 matin.				
4/07 : Président, PR, Greffier TGI Thiès ; PR, PDT TGI administrateur de greffes, Ingénieur informaticien Après-midi 15h : ONLPL (PW)		Thiès/Dakar	0,5	0,5
5/07 : matin : 10h AFD (PW); TGI HC de Dakar (PS) ; Coordonnateur CEDAF et régisseur DP(PS) Après-midi: 15h DCPJAE			1,5	1,5
2.4. Visite de terrain région 2 : Saint-Louis (8-9)				
8/07 : 10h : Bureau d'information du justiciable (Université Gaston Berger) 9/07 : Président, PR, Greffier TGI Saint-Louis ; informaticien du site (PS)	Saint-Louis	2	2	
2.5. Retour à Dakar, entretiens supplémentaires avec les parties prenantes :	Dakar	9,5	2	

Phase / Activité	Date	Lieu	Jt – Exp.1	Jt – Exp.2
<p><u>10/07</u> : matin : 10h : CENTIF (PW) : préparation rapport et réunion de restitution par l'expert 2 (PS) Après-midi : Préparation restitution</p> <p><u>11/07</u> matin : 10H Comité Sénégalais des droits de l'Homme (CSDH) PW Après-midi : présentation au Ministre de la Justice par expert 2 (PS) des conclusions et recommandations relatives au volet informatisation judiciaire du PARED retour domicile de l'expert 2 dans nuit du 11 au 12/07.</p> <p><u>12/07</u> matin : 10h : DAP</p> <p><u>15/07</u> : matin 9h30-14h : Atelier sur les statistiques judiciaires (organisé par JCI, Terrou Bi)</p> <p><u>16/07</u> matin : 10h IGAJ</p> <p><u>17/07</u> : DUE (M. Dieng); préparation de la restitution globale de l'exercice d'évaluation</p> <p><u>18/07</u> Préparation restitution : PP + Rapport intermédiaire</p> <p>2.6. Debriefing/Présentation PP des résultats de la phase de terrain au groupe de référence : lundi 22 juillet. Note/rapport intermédiaire: 25 juillet 2019</p>				
		Dakar	0.5	

Livrables : Aide-mémoire (présentation PP lors du debriefing), note / rapport intermédiaire (25 juillet 2019)

3. Phase de synthèse (25 juillet-août 2019)		5	5	
3.1. Analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et phase de terrain ; prise en compte des observations du groupe de référence relatives au rapport intermédiaire (25 juillet – 4 août 2019)		Résidence	2	2
3.2. Finalisation des réponses aux questions d'évaluation		Résidence	1	1
3.3. Envoi de la note/rapport intermédiaire révisé à la DUE le 12 août 2019. Préparation du projet de rapport final présentant les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation ; envoi du projet de rapport final à la DUE le 22 août 2019	7 ^{eme} - 10 ^{eme} Semaine	Résidence	1	1
3.4. Finalisation et remise du rapport final compte tenu des observations et commentaires des parties prenantes ; remise du résumé exécutif (modèle module EVAL)		Résidence	1	1
<u>Livrables : Projet de rapport final, résumé exécutif, rapport final (août 2019)</u>				
Total Jours travaillés			28	19

ANNEXE III – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [REDACTED], Garde des Sceaux, Ministre de la Justice
- [REDACTED] Secrétaire générale, Ministère de la Justice ;
- [REDACTED] Chef de Coopération, DUE au Sénégal.
- [REDACTED] Directrice adjointe UFR SJP, Université, Gaston Berger, Saint-Louis ;
- [REDACTED] Comptable du DP CEDAF, Ministère de la Justice.
- [REDACTED] Administrateur des greffes, TGI de Thiès ;
- [REDACTED] Directeur de la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP)
- [REDACTED] Chef de la section Droit de l'entreprise, enseignant- chercheur, Faculté de droit, Université Gaston Berger, Saint-Louis ;
- [REDACTED], Chargé de programmes, DUE au Sénégal.
- [REDACTED] Magistrat, Directeur du CFJ.
- [REDACTED] Gestionnaire financier, DUE au Sénégal.
- [REDACTED] Chargé de projets, ENDA ECOPOP.
- [REDACTED] Responsable Cellule informatique TGI-HC Dakar
- [REDACTED], Secrétaire général de l'ONLPL
- [REDACTED] Magistrat, Directeur adjoint, Direction des Services Judiciaires, Ministère de la Justice.
- [REDACTED] enseignant chercheur, Département prévention de l'OFNAC
- [REDACTED], Président du TGI de Thiès.
- [REDACTED] Inspecteur, Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP).
- [REDACTED], Economiste, Coordonnateur des projets et programmes, OFNAC.
- [REDACTED], Planificateur justice de proximité, Direction de la justice de proximité, et de la promotion de l'accès au droit.
- [REDACTED], UNOPS, Chef des programmes UNOPS-AFTR-SNOH.
- [REDACTED] Présidente de la Cellule Nationale de traitement des informations financières (CENTIF).
- [REDACTED] ONLPL.
- [REDACTED] Ingénieur informaticien, Cour d'Appel et TGI de Thiès.
- [REDACTED] Coordonnateur du Bureau d'information du justiciable (BIJ), Université Gaston Berger, Faculté de droit, Saint-Louis.
- [REDACTED] Chargé de programmes infrastructures, Ordonnateur National du FED.
- [REDACTED] Magistrat, Directeur, Direction de la Justice de proximité et de la promotion de l'accès au droit, Ministère de la Justice.
- [REDACTED] ex Directeur DCPJAE, Ministère de la Justice.
- [REDACTED] Conseil Technique, Cellule nationale de traitement des informations financières (CENTIF).
- [REDACTED] Assistante, Bureau d'information du justiciable (BIJ), Université Gaston Berger, Saint-Louis
- [REDACTED] Président du TGI Hors Classe de Dakar.
- [REDACTED] Assistant technique programme Justice Coopération internationale (JCI)

- [REDACTED] Marceline Ndiaye, Observateur National des Lieux de privation de liberté (ONLPL).
- [REDACTED], Coordonnateur du PAISC/MEFP : UE, Ordonnateur national du FED.
- [REDACTED] Juriste, Direction de la justice de proximité, et de la promotion de l'accès au droit.
- [REDACTED] Coordonnateur-Adjoint, Maison de Justice HLM.
- [REDACTED] personne ressource accompagnatrice du projet ENDA ECOPOP, municipalité de Dalifort.
- [REDACTED] Directeur adjoint, Direction des affaires criminelles et des grâces, Ministère de Justice.
- [REDACTED] Procureur de la République, TGI de Saint-Louis.
- [REDACTED] Gestionnaire ONLPL, Observateur délégué permanent, ONLPL.
- [REDACTED] point focal municipalité de Dalafort, projet ENDA/ ECOPOP/OFFLOCC.
- [REDACTED] Chargé de programmes et des affaires administratives, Comité Sénégalais des droits de l'Homme (CSDH).
- [REDACTED] Directeur de Cabinet, Ministère de la Justice.
- [REDACTED] Responsable du Pôle Gouvernance, Agence Française de développement.
- [REDACTED] Secrétaire général du RADI.
- [REDACTED] Directeur de l'Informatique (DDASJ), Ministère de la Justice
- [REDACTED] Conseil technique, Ministère de la Justice.
- [REDACTED] chargé des questions minières et pétrolières au CSDH.
- [REDACTED] Président du Comité Sénégalais des droits de l'Homme (CSDH)
- [REDACTED] Assistant sociologue, chargé de la protection, CSDH.
- [REDACTED], Magistrat, Procureur de la République, TGI de Thiès.
- [REDACTED] Directeur de l'administration générale et de l'équipement.
- [REDACTED] Coordinatrice du RADI.
- [REDACTED], Secrétaire général de la Cellule Nationale de traitement des informations financières (CENTIF)
- [REDACTED], UNOPS, Ingénieur Chef de projet du volet construction du PARED.
- [REDACTED], gérant cabinet Touré, Conseil en informatique, ancien coordonnateur CEDAF du projet de développement des logiciels du PASPJ (10^{ème} FED).

ANNEXE IV – DOCUMENTATION CONSULTÉE

- **AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT (AFD)**
 - Projet d'appui à la modernisation de la Justice au Sénégal (2020-2024), draft, 2019.
- **CENTIF (Cellule nationale de traitement des informations financières)**
 - Présentation générale de la CENTIF, www.centif.sn/presentation.php
 - Projet « Appui à la Cellule nationale de traitement des informations financières dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme », phase opérationnelle du 24/04/2017 au 23/04/ 2020, phase de clôture du 24/04/2020 au 23/07/2020 : Devis-Programme.
 - Rapport d'activités An 2 (avril 2018-avril 2019).
 - Note CENTIF, Comité de pilotage du PARED (mars 2019)
- **DELEGATION DE L'UNION EUROPEENNE AU SENEGAL**
 - Union européenne-République du Sénégal : Programme Indicatif National pour la période 2014-2017.
 - Document de stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023.
 - Appel à propositions « Appui aux initiatives de la société civile contribuant au respect des droits des détenus au Sénégal », Lignes directrices à l'intention des demandeurs, 2019.
 - Appel à propositions « Appui aux initiatives de la société civile contribuant à l'accès à la justice, au respect des droits des détenus et à la lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux, au respect des droits de l'enfant au Sénégal », Lignes directrices à l'intention des demandeurs, 2018.
- **DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE**
 - La surpopulation carcérale, magazine d'informations de l'administration pénitentiaire « Le Mirador », n.8, avril 2019.
- **ENDA-ECOPOP (Espaces de Co Production et d'Offres Populaires pour l'Environnement et le développement en Afrique)**
 - Guide pratique de prévention et lutte contre la corruption dans les collectivités territoriales et les communautés, Dakar, décembre 2016.
 - Formulaire de demande de l'action « Offensive Locale Citoyenne pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux (OFFLOCC) », Lot n.3 de l'appel à propositions EuropeAid/156824/DD/ACT/SN.
 - Présentation du projet OFFLOCC, Comité de pilotage du PARED, mars 2019.
- **GAFI** : Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération, les recommandations du GAFI, février 2012.
- **GROUPE DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS JUSTICE ET DROITS DE L'HOMME** : Note technique à l'intention du G15 sur la Justice, sans date.
- **JACQUES MINNEGHEER (Dominique)** : Mission de formulation du programme de renforcement de l'Etat de droit, 11^{ème} FED, Sénégal, Rapport final provisoire, décembre 2014.

- **JUSTICE COOPERATION INTERNATIONALE (JCI) :**
 - Action « Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal » et avenant du 25 février 2019 :
 - Rapport intermédiaire n.1 (1^{er} juin-30 novembre 2017).
 - Rapport intermédiaire n.2 (décembre 2017-mai 2018).
 - Rapport intermédiaire n.3 (1^{er} juin 2018-30 novembre 2018).
 - Rapport intermédiaire n.4 (1^{er} décembre 2018-31 mai 2019).

-Appui institutionnel et organisationnel au CFJ et à l'ENAP :

-**AUDEBRAND (Fabrice), GASSAMA (Yakhara) :** Appui au développement de la formation des éducateurs spécialisés, mission d'expertise en appui au CFJ, 24-28 juillet 2017, Rapport de mission.

-**BESSIERES (Laurence) :** Mission d'expertise en appui à l'ENAP sénégalaise. Audit organisationnel et pédagogique, Dakar, 23-27 octobre 2017, Rapport de mission.

-**BLAZY (Laetitia) :** Mission d'expertise en appui à l'organisation pédagogique de la filière greffe-formation initiale, Dakar, 19-23 février 2018, Rapport de mission.

-**BOURGOIN (Delphine), GOURE (Murielle) :**

-Mission d'expertise visant à renforcer les capacités pédagogiques des formateurs du CFJ, module n.1-Formation de formateurs de magistrats et greffiers, 22 au 26 janvier 2018, Rapport de mission.

-Mission d'expertise visant à renforcer les capacités pédagogiques des formateurs du CFJ, module n.2, 17 au 21 décembre 2018, Rapport de mission.

-**CHASLES (Daniel), LEVOIR (Aurélie) :** Mission d'expertise en appui au CFJ, Appui à la gouvernance du CFJ, Dakar, 14-17 janvier 2018, Rapport de mission.

-**CHAUVIN (Thierry), GIRAUX-CAUSSIL (Joëlle) :**

-Mission d'expertise en appui à l'ENAP sénégalaise, formation de formateurs (module n.1), Dakar, 23-27 juillet 2018, Rapport de mission.

-Mission d'expertise visant à former à la pédagogie les formateurs de l'ENAP Sénégal, Dakar, 1-4 octobre 2018, Rapport de mission.

-**PERREUX (Emmanuelle), CEDILEAU (Linda), CHAMOUCARD (Benoît) :** Organisation administrative et pédagogique du CFJ, mission d'expertise en appui au CFJ, Dakar, 17-21 juillet 2017, Rapport de mission.

-**SOW (Mamadou Lamine), LEBRUN (Martine) :** Renforcement des éducateurs spécialisés. Suivi des majeurs exécutant une peine en milieu ouvert, mission d'expertise en appui au CFJ, Dakar, 12-14 novembre 2018, Rapport de mission.

-Renforcement des capacités des acteurs de la justice commerciale :

- **DIOUF (Mountaga) :** Mission d'expertise : Atelier portant sur le contentieux entre associés et le droit des sûretés, 18-21 juin 2018, Rapport de mission.

-**GUEYE (Moussa) :** Mission d'expertise : Atelier C : procédures collectives en droit OHADA, Dakar, 17-19 juillet 2018, Rapport de mission.

-**KOMOIN(François), CISSE (Mamadou) :** Appui au renforcement des capacités des acteurs de la justice commerciale : amélioration de leur efficacité dans le traitement des litiges, Séminaire La Somone, 9-12 janvier 2019, Rapport de mission.

-**NIANE (Mamoudou) :** Mission d'expertise. Atelier A : procédures de recouvrement simplifié et contentieux de l'exécution OHADA devant le Tribunal de Commerce, 17-18 mai 2018, Rapport de mission.

-**SAKHO (Moctar) :** Mission d'expertise. Atelier sur le droit bancaire et le contentieux bancaire, Dakar, 24 décembre 2018, Rapport de mission.

-Renforcement capacités GAR et programmation budgétaire :

-**Atelier sur la passation des marchés publics**, Dakar, 24-25 septembre 2018.

-**DIAW (Cheikh Tidiane) :**

-Préparation budgétaire dans un contexte de budget-programme, Rapport de mission d'appui aux cadres du Ministère de la Justice (MJ, 5-8 mars 2019).

-Renforcement des capacités des Directions, Cellules d'appui et gestionnaires du Ministère de la Justice, 14-15 mai 2019, Rapport de mission.

-**SOW (Moctar), CISSE (Sada Ly) :** Sensibilisation en matière de gestion axée sur les résultats, mission d'appui au Ministère de la Justice, renforcement des capacités des Directions, Dakar, 8-10 octobre 2018, Rapport de mission.

-**SOW (Moctar) :** Renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats. Suivi-évaluation de projets et programmes, Dakar, 26-28 février 2019, Rapport de mission (daté du 23 mars 2019).

Autres activités thématiques de renforcement des capacités/formation continue :

-**Atelier de renforcement des capacités des acteurs de la lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux** (Saly, 3-6 décembre 2018) : Rapport de synthèse et communications des participants (CFJ, DACG/MJ, OFNAC, CENTIF, ARMP, juges d'instruction et représentants de parquets, section recherche Gendarmerie et Division Investigations Criminelles (DIC) de la Police ; Rapport de mission.

-**Atelier sur l'exécution des décisions de justice** (Ziguinchor, 29-30 avril 2019) : Rapport général (Bienvenu Moussa Habib DIONE, Directeur adjoint des Affaires Civiles et du Sceau, MJ).

-**BOMETON (Richard), LEGRAND (Eric) :** Mission d'expertise en appui au CFJ pour l'élaboration de modules de formation. Amélioration de la chaîne pénale, Dakar, 22-28 avril 2017, Rapport de mission.

-**COLY (Kalilou) :** Formation de personnels des juridictions dakaroises à la bureautique et à l'informatique, novembre-décembre 2018, Rapport de mission.

-**DIOP (Hélène)-SAVADOGO (Jean) :** Déontologie et discipline chez les greffiers et personnels de greffe des Cours et Tribunaux, projet de recueil déontologique, 2018-2019 (cf. également note d'étape du 20 juin 2018).

-**DIOUF (Mamadou), CHATEAUNEUF (Alain) :** Mission d'expertise en appui au CFJ pour l'élaboration de modules de formation au management des juridictions, 23 juillet au 3 août 2017, Rapport de mission.

-**DOUMBIA (Atoumane Ndiaye), SENGHOR (Mamadou Doudou) :** Renforcement des capacités des acteurs en matière de gestion des scellés, 12-13 avril 2018, Rapport de mission.

-**DOUMBIA (Atoumane Ndiaye) :** Atelier sur le renforcement des capacités des personnels du Ministère de la Justice en matière de gestion des archives judiciaires, Louga, 19-21 juin 2018, Rapport.

-**FERRIERE (Dominique), LAM (Cheikh Tidiane) :** Formation au management des juridictions, Module 2 (le pilotage d'une juridiction), 2-4 juillet 2018, Rapport provisoire de mission.

-**FERRIERE (Dominique), LAMOTTE (Malick) :** Formation au management des juridictions, Module 1 (Administration, gestion des ressources humaines, matérielles et financières des juridictions), 22-24 octobre 2018, Rapport provisoire de mission.

-**LEBRUN (Martine), KANTE-FAYE (Aïssetou) :** Mission d'expertise. Renforcement des capacités des acteurs du procès pénal, module 3 : alternatives à l'incarcération et application des peines, Dakar, 5-9 novembre 2018, Rapport de mission.

-**NDAO(Alioune), LEGRAND (Eric)** : Formation continue : renforcement des capacités des acteurs du procès pénal, mission d'expertise en appui au CFJ, Dakar, 11-15 décembre 2017, Rapport de mission.

-**NDIAYE (Amadou), DITE (Malé)** : Rapport final sur la justice juvénile, Atelier de renforcement des capacités des éducateurs spécialisés sur la justice juvénile, Dakar, 1-3 avril 2019).

-**NIANG (Moussa), SALL (Assane)** :

-Renforcement des capacités des acteurs du greffe, formation continue des greffiers (service civil), mission d'expertise en appui au CFJ, Dakar, 27-28 mars 2018, Rapport de mission.

-Renforcement des capacités des acteurs du greffe, Rapport sur la formation (service pénal), mai 2018 (rapport accompagné de six fiches thématiques : tenue de l'audience, rédaction des décisions, voies de recours, etc.)

-**SONKO (Djilado), FAYE (Benoît), FAYE (Yandé Diouf)** : Formation continue des greffiers (instruction), mission d'expertise en appui au CFJ, Dakar, 30-31 juillet 2018, Rapport de mission.

-Bureau d'exécution des peines (BEX) -TGI de Saint-Louis :

-**LEBUR (François)** :

-Note relative à la mise en place d'un service d'exécution des peines dans les parquets des juridictions du Sénégal, 27 avril 2017.

-Synthèse des réponses au questionnaire sur l'exécution des peines, Dakar, 20 juin 2017.

-**KISTER (Janine), NDIAYE (Aly Ciré)** : Mission d'expertise pour appuyer la mise en place et l'opérationnalisation d'un service de l'exécution des peines et du service du casier judiciaire au TGI de Saint-Louis, juridiction pilote, 23 juillet au 3 août 2017, Rapport de mission.

-Mise en œuvre du Bureau d'exécution des peines, **Fiche synthétique** pour l'agent.

-Système d'information sur la justice :

-**AFFICHARD (Joëlle)** :

-Mise en place du système d'information sur la justice-Phase 1- Diagnostic et définition d'une stratégie, 16-28 octobre 2017 ; réunion de restitution (27 octobre 2017), Rapport de mission.

-Mission d'expertise visant la mise en place du système d'information sur la justice, Phase 6- Traitement de la première enquête nationale officielle, 26 février au 8 mars 2019, Rapport de mission.

-**DIAGNE (Rokhaya)** : Statistiques d'activités des juridictions, état des lieux de l'existant, août 2017.

-**JAGLIN (Yannick)** : Mission d'expertise visant à développer l'outil informatique qui permettra l'exploitation des données statistiques collectées dans les juridictions, Dakar, 10-20 juillet 2018, Rapport de mission.

-**LEBUR (François)** : Note relative au projet de mise en place d'un système d'information sur l'activité des juridictions, Dakar, 5 janvier 2018.

-Mise en place du système d'information sur la justice : **Atelier de restitution** de la première enquête nationale annuelle sur les activités des juridictions (année judiciaire 2017-2018), Dakar, Hôtel Terrou Bi, 15 juillet 2019.

-Informatisation judiciaire (cf. également Ministère de la Justice) :

-**LEBUR (François)** : Note sur l'opérationnalisation des chaînes judiciaires informatisées, Dakar, 17 juin 2019.

-**TOURE (Mamadou)** : Appui à la finalisation du développement de la chaîne pénale et mise en état opérationnel, Dakar, août-novembre 2018, Rapport de mission.

-**SARR (Daniel Gercou), SARR (Boubacar Germain), MBOUP (El Hadj Modou), BALDE (Mama Nialine)** : Plan Directeur des projets de dématérialisation et d'automatisation du Ministère de la Justice du Sénégal 2018-2022 et 5 annexes, mission d'expertise en appui au Ministère de la Justice pour l'élaboration d'un plan directeur de dématérialisation et d'automatisation, mai - juillet 2018.

-Voyages d'études (VE) :

-VE en France auprès de la Direction de l'Administration pénitentiaire et de l'Ecole Nationale de l'administration pénitentiaire Paris-Agen (21-25 janvier 2019), Rapport de mission.

-VE en France du Centre de Formation Judiciaire et de la Direction de l'Education Surveillée et de la protection sociale du Sénégal -Paris-Dijon-Roubaix, 8 au 21 juillet 2018, Rapport de mission.

-VE en France de la Direction des services judiciaires du Sénégal, Paris, 25-29 mars 2019, Rapport de mission.

-VE de l'Inspection Générale de l'Administration de la Justice du Sénégal (Paris, 16-20 octobre 2017), Rapport de mission de l'IGAJ.

-VE en France de l'IGAJ, de la DSJ et du secrétariat général du Conseil Supérieur de la Magistrature du Sénégal, Paris, 26-30 mars 2018, Rapport de mission.

- VE au Tribunal de commerce d'Abidjan (12-16 mars 2018) effectué par le Président et l'administrateur de greffe du Tribunal de commerce de Dakar.

• **LEGISLATION DU SENEGAL**

-Loi n.2009-13 du 2 mars 2009 instituant l'Observateur National des Lieux de privation de Liberté.

-Loi n.2012-30 du 28 décembre 2012 portant création de l'Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC).

-Loi n.2014-17 du 2 avril 2014 relative à la déclaration de patrimoine.

-Loi n.2014-26 du 3 novembre 2014 fixant l'organisation judiciaire.

-Loi n.2016-30 du 8 novembre 2016 modifiant la loi n.65-61 du 21 juillet 1965 portant Code de procédure pénale.

-Loi n. 2017-23 du 28 juin 2017 modifiant les articles 5, 6, 7, 9 et 13 de la loi n. 2014-26 du 3 novembre 2014 fixant l'organisation judiciaire.

Loi n.2017-24 du 28 juin 2017 portant création, organisation et fonctionnement des tribunaux de commerce et des chambres commerciales d'Appel.

-Loi n.2018-03 du 23 février 2018 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

-Code pénal, Edition 2018, Ministère de la Justice.

-Décret n.2004-1150 du 18 août 2004 du Ministère de l'Economie et des Finances (composition, attributions, fonctionnement de la CENTIF).

-Décret n.2007-554 du 30 avril 2007 portant organisation du ministère de la Justice.

-Décret n.2007-1253 du 23 octobre 2007 modifiant le décret n.99-1124 du 17 novembre 1999 relatif aux maisons de justice, à la médiation et à, la conciliation.

-Décret n.2011-842 du 16 juin 2011 portant application de la loi 2009-13 instituant l'Observateur National des Lieux de privation de Liberté.

-Décret n.2014-1568 du 3 décembre 2014 portant création, organisation et fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP).

- Décret n.2015-1145 du 3 août 2015 fixant la composition et la compétence des cours d'appel, des tribunaux de grande instance et des tribunaux d'instance.
- Décret n.2017-313 du 15 février 2017 instituant un Secrétariat général dans les ministères.
- Décret n.2018-1070 du 30 mai 2018 portant organisation du Ministère de la Justice.
- Décret n.2019-413 du 30 janvier 2019 portant création du Centre de Formation Judiciaire (CFJ) et fixant ses règles d'organisation et de fonctionnement.
- Décret n.2019-763 du 7 avril 2019 portant nomination d'un Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la Justice, chargé de la promotion des droits humains et de la bonne gouvernance.
- Décret n.2019-778 du 17 avril 2019, relatif aux attributions du Garde des Sceaux, Ministre de la Justice.
- Arrêté n.05.01.2018-00061 du 5 janvier 2018 portant création, composition et fonctionnement du Comité de pilotage des projets de dématérialisation et d'automatisation du Ministère de la Justice (CPDA).
- Circulaire de politique pénale générale n.00246 MJ/DACG/MN du 14 janvier 2019 du Ministère de la Justice.
- Convention cadre relative au Bureau d'information du justiciable de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (25 juin 2007) et Convention spécifique relative au Bureau d'information du justiciable de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

- **MINISTERE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE**

- Stratégie Nationale pour l'Equité et l'égalité de genre 2016-2026 (SNEEG).

- **MINISTERE DE LA JUSTICE**

- Politique sectorielle de développement :**

- Plan Sénégal Emergent, Dakar, février 2014.

- Stratégie nationale de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive 2019-2024, Dakar, mai 2019.

- Lettre de politique sectorielle de développement du Ministère de la Justice 2018-2022.

- Contribution du CFJ à l'élaboration de la lettre de politique sectorielle du Ministère de la Justice, sans date.

- Plan d'actions de la politique sectorielle justice : feuille de route proposée, 2019.

- Plan d'actions pour la politique sectorielle de la justice 2018-2022, Rapport provisoire, sans date.

- LPS-Plan d'actions 2020-2024, draft juin 2019.

- **Guides :**

- Guide pratique sur le choix et l'aménagement des peines, mars 2019.

- Informatisation judiciaire (cf. également Justice Coopération Internationale) :**

- **UCAD.** Manuels utilisateurs Chaîne Pénale version 1.0 portant sur Affaire, Audience, Courrier, Enrôlement, Instruction

- Informatisation et mise en réseau des juridictions, **CEDAF**, PAPSJ, octobre 2013.

- GRANT THORNTON (Cabinet) :** Audit technique de l'informatisation du Système Judiciaire, Dakar, juin 2015.

- SARR (Mamadou) :** Chaînes judiciaires. Situation de référence fonctionnelle et infrastructurelle, avril 2017.

- **DAO** Mise à niveau du réseau Lan et logique du TGI de Dakar. Mars 2019

- **CEDAF**. Tableau de répartition des matériels informatiques acquis lors du DAO N°1 Déc. 2018

-Réunion sur l'opérationnalisation de la chaîne pénale au **TGI-HC de Dakar**, Relevé de conclusions de la réunion du 5 mai 2017.

-Compte-rendu de la **réunion de coordination** du jeudi 20 décembre 2018 (présentation de l'informatisation de la chaîne pénale).

-Autres documents du MJ :

-Relevé de conclusions de la réunion au Cabinet du 8 mai 2017.

- **OFNAC (Office National de lutte contre la fraude et la corruption)**

- PNUD- Projet de renforcement institutionnel de l'Office National de lutte contre la fraude et la corruption au Sénégal (PROFNAC) 2015-2017, 30 novembre 2015.

- PNUD-Projet d'appui au renforcement de la transparence, de la redevabilité et de la lutte contre la corruption au Sénégal (Phase 2 du PROFNAC, 2019-2023).

- Rapport d'activités 2016.

- Etude sur la perception et le coût de la corruption au Sénégal : étude réalisée par Synchronix, 2016.

- Plan stratégique 2017-2021.

- Programme d'appui à la promotion de l'intégrité et de la probité dans la gestion des affaires publiques (PARI-BG) Convention de financement n. SN/FED/038-138, Rapport technique et financier intermédiaire n.1 (15/08/2018-15/02/2019).

- Présentation du PARI-BG, Comité de pilotage du PARED, mars 2019.

- Transparence, bulletin trimestriel n. 4, mars 2019, OFNAC.

- **OLOMO (Prosper Roger Désiré) -NIANG (Al Hassane O. Alioune) :** Etude diagnostique des vulnérabilités de la Gouvernance dans les lieux de détention provisoire. Sénégal, rapport final, décembre 2014.

- **ONLPL (Observateur National des Lieux de privation de Liberté)**

- A propos de l'Observateur National, site onlpl.sn/2018/12/21/

- Dépliant sur l'Observateur National des Lieux de privation de Liberté.

- Plan stratégique 2016-2018, Dakar, décembre 2015.

- Premier rapport intermédiaire d'exécution du projet d'appui de l'Union européenne à l'Observateur National des Lieux de privation de Liberté (période couverte : 13 février au 13 novembre 2017).

- Rapport final d'exécution du projet d'appui de l'Union européenne à l'Observateur National des Lieux de privation de Liberté (période couverte : 13 février 2017 au 12 janvier 2019).

- Présentation du projet ONLPL, Comité de pilotage du PARED, mars 2019.

- **ONU-ASSEMBLEE GENERALE**

- Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015.

- **ONU – CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME**

- Groupe de travail sur l'Examen périodique universel** (31^{ème} session, 5-16 / 11/ 2018)

- Rapport national du Sénégal (A/HRC/WG.6/31/SEN/1)

- Résumé des communications des parties prenantes concernant le Sénégal, Rapport du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (A/HRC/WG.6/31/SEN/3).

- Compilation concernant le Sénégal, Rapport du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (A/HRC/WG.6/31/SEN 2).
- Rapport du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel-Sénégal (A/HRC/40/5).
- **OSIWA (Open Society Initiative for West Africa) -AfriMAP** : Sénégal, le secteur de la justice et l'état de droit, novembre 2008.
- **PARED (programme d'appui au renforcement de l'Etat de droit)**
 - Document relatif à l'action pour « la mesure d'appui relatif au renforcement de l'Etat de droit en faveur du Sénégal », Annexe 1 de la décision de la Commission relative au programme d'action annuel 2016 en faveur du Sénégal à financer sur le 11^{ème} Fonds européen de développement.
 - Convention de Financement du programme d'appui au renforcement de l'Etat de droit (25 octobre 2016).
 - Compte-rendu de la réunion du Comité technique n.1 du PARED (28 novembre 2018).
 - Rapport ROM sur le PARED, auteur Isis Nespoulous, 4 janvier 2019.
 - Compte-rendu de la réunion du Comité de pilotage n.2 du 7 mars 2019.
 - Devis-programme phase opérationnelle du 16 février 2018 au 15 août 2019 ; phase de clôture du 16 août 2019 au 15 octobre 2019, Ministère de la Justice, Cellule d'exécution administrative et financière (CEDAF).
 - Présentation du devis-programme géré par la CEDAF, Comité de Pilotage du PARED, mars 2019.
- **RADI (Réseau Africain pour le Développement Intégré)**
 - Formulaire de demande de l'action « Faciliter l'effectivité des droits humains et l'accès à la justice des personnes vulnérables au Sénégal » (FEDAP) -Lot n.1 de l'appel à propositions EuropeAid/158622/DD/ACT/ Multi.
 - Les normes sociales, causes de violences sexuelles et entraves à la dénonciation en milieu rural au Sénégal, recherche réalisée avec le soutien du CRDI (Canada).
 - Prévalence des violences sexuelles et principales entraves à l'accès à la justice pour les femmes victimes en zones rurales au Sénégal, recherche réalisée avec le soutien du CRDI (Canada).
 - Projet de recherche-action : « violences sexuelles et accès à la justice pour les femmes rurales d'Afrique de l'Ouest-Mauritanie et Sénégal », synthèse des résultats clés, 2016-2017, recherche réalisée avec l'appui technique et financier du CRDI (Canada).
 - Note d'information sur le projet de l'ONG RADI, Comité de pilotage du PARED, mars 2019.
- **SOW (Moctar), CISSE (Sada Ly)** : La gestion axée sur les résultats, principes et outils de la GAR, réforme des finances publiques et budgets-programmes, memento à l'usage de l'administration centrale et des gestionnaires du Ministère de la Justice, 2018.
- **TCHANGMEGNI (Guy Bertrand), YEHOUEYOU (Victorin)** : mission de formulation du programme d'appui à la réforme de la justice au Sénégal. Rapport final du volet construction, décembre 2014.
- **TOURE (Papa Assane), PIGNEROL (Bernard)** : Guide de légistique, Dakar, 2019.
- **TRANSPARENCY INTERNATIONAL**
 - Corruption Perceptions Index 2018.

- **UNOPS (United Nations Office for Project Services)**
 - PARED Volet construction : UE-UNOPS Convention de délégation CRIS/2017 388641, annexe 1- description de l'action et cadre logique, octobre 2017.
 - Rapport intermédiaire (1/11/2017-1/6/2018).
 - Rapport narratif intermédiaire (novembre 2017-octobre 2018).
 - TDR pour le recrutement d'un bureau d'architecture et d'ingénierie chargé de la conception et des études techniques de la Cour d'Appel de Tambacounda au Sénégal.
 - Présentation du volet construction du PARED, Comité de pilotage, mars 2019.

- **WORLD JUSTICE PROJECT**
 - Rule of Law Index 2019.

ANNEXE V– APPROCHE METHODOLOGIQUE

1-Approche proposée

Les paragraphes suivants décrivent l'approche méthodologique que nous proposons pour garantir une bonne exécution des tâches du projet, qui sont parfaitement en ligne avec les demandes énumérées dans le cahier des charges. Notre approche est **axée sur la demande et axée sur les bénéficiaires**. La proposition suivante est **indicative** et **flexible** pour permettre une adaptation aux besoins éventuels apparus lors de la réunion initiale ou lors de la mise en œuvre de la mission en coordination avec la DUE.

Questions clés	<p>Dans la formulation des QE liées aux critères de l'évaluation ainsi que dans le déroulement de leurs travaux et la rédaction des livrables, l'équipe d'évaluation tiendra pleinement compte des éléments recensés ci-dessus. En outre une attention particulière sera accordée à l'évaluation de la composante informatique du PARED, évoquée à plusieurs reprises dans les TDR de l'évaluation. Les moyens informatiques ne sont pas une fin en soi mais concourent à l'atteinte des objectifs de l'Administration, il convient donc de vérifier l'alignement de leurs objectifs avec ceux dits métiers c'est à dire propre à l'activité intrinsèque du domaine. Pour faire face à ces exigences, un cadre de référence pour la gouvernance et le contrôle du système d'information doit respecter les spécifications générales suivantes : a) Fournir une vision métiers qui permette d'aligner les objectifs de l'informatique sur ceux de l'entreprise ; b) Établir un schéma par processus qui définisse ce que chacun d'eux recouvre, avec une structure précise qui permette de s'y retrouver facilement ; c) Faire en sorte que l'ensemble puisse être généralement accepté, en se conformant aux meilleures pratiques et aux standards informatiques, et en restant indépendant des technologies spécifiques ; d) Fournir un langage commun, avec son glossaire, qui puisse être généralement compris par toutes les parties prenantes. Pour l'évaluation des activités informatiques produites par le PARED, notamment l'informatisation du système judiciaire (chaîne pénale) l'évaluateur 2 prendra appui sur le référentiel Cobit (ISACA) reconnu internationalement. Il permet d'évaluer les ressources (applications logicielles, données, infrastructures, personnel) et la conformité de leurs usages par rapport aux bonnes pratiques définies dans les processus de management (planification et organisation), d'acquisition et de mise en œuvre, de production et de maintien du service et enfin de contrôle et mesure. De même, la préparation et la réalisation des projets informatiques seront évaluées selon une approche structurée de gestion de projet (démarche Prince2), afin de mesurer l'efficacité de l'organisation mise en place et d'évaluer la qualité des livrables finaux par rapport aux objectifs attendus. Les référentiels fournissent également un guide pertinent d'axes d'amélioration de la gouvernance informatique pour les étapes futures en mettant en évidence les pratiques clés du domaine. Enfin, dans la formulation des recommandations de l'évaluation, priorité sera donnée aux recommandations pouvant « être mises en œuvre rapidement de façon à rattraper les retards enregistrés dans la mise en œuvre du PARED, afin d'en augmenter les chances de réussite » (TDR, p.11). Dans la formulation des recommandations, l'équipe d'évaluation tiendra également</p>
----------------	---

Documentation à analyser et parties prenantes à consulter	<p>compte des orientations définies dans le Document de Stratégie Conjointe Européenne pour le Sénégal 2018-2023.</p> <p>La documentation à analyser figure en annexe 2 des TDR de l'évaluation du PARED. Elle s'ajoute à celle déjà rassemblée pour la préparation de la présente note méthodologique, qui inclut d'autres documents pertinents pour l'évaluation comme, par exemple, les rapports préparés à l'occasion de l'Examen Périodique Universel (EPU) du Sénégal dans le cadre du Conseil des droits de l'homme de l'ONU en novembre 2018 (rapport national du Sénégal ainsi que compilation et résumé des parties prenantes concernant le Sénégal préparés par le HCDH), la SNEEG 2016-2026, le document budgétaire genre figurant en annexe au projet de loi de finances depuis 2016, ou le document de Stratégie Conjointe Européenne pour le Sénégal 2018-2023.</p> <p>La liste des personnes à rencontrer durant la phase de terrain comprend les parties prenantes du programme mentionnées dans les TDR de l'évaluation (p.6) ainsi que ses bénéficiaires finaux, que l'équipe d'évaluation rencontrera lors des entretiens organisés à Dakar ainsi que des autres visites prévues auprès de certaines juridictions (TGI Hors Classe (HC) de Dakar, TGI de Pikine-Guédiawaye, juridictions de Tambacounda et de Saint-Louis) et des nouvelles maisons de justice. Acteurs de la justice et ANE (OSC, ordres professionnels des auxiliaires de justice, opérateurs économiques, etc.) seront ainsi consultés par les évaluateurs</p>
Leçons apprises / Meilleures pratiques	<p>Dans de nombreux projets liés aux évaluations, mis en œuvre par les membres de notre équipe, ils ont souvent rencontré un manque de coordination entre les différentes autorités de l'État. Ce fait a sérieusement affecté les délais des missions. Lorsque l'obtention de données auprès d'une autorité dépend d'une demande émanant d'un autre organisme, cela prend souvent beaucoup de temps. L'un des moyens d'atténuation possibles pourrait être de s'appuyer sur des demandes écrites ou sur le soutien d'une autorité de niveau supérieur. Le manque de coordination et de capacité affecte également le Sénégal.</p> <p>Une autre leçon est que les discussions préliminaires et les réunions programmées ont souvent été annulées ou reportées. Cela concerne particulièrement les hauts fonctionnaires en raison du nombre considérable de tâches qu'ils doivent accomplir chaque jour. Les visites des parties prenantes (institutions) peuvent également prendre plus de temps que prévu en raison du système de sécurité et de contrôle (les visiteurs ne sont pas autorisés à utiliser des smartphones et des ordinateurs portables à l'intérieur, et ils doivent être rencontrés et accompagnés par un représentant de la réunion).</p> <p>Enfin, selon les expériences précédentes de notre équipe dans des missions similaires, la flexibilité doit être l'un des principaux piliers. Par conséquent, l'équipe organise la collecte de données de manière à permettre la réaffectation de dernière minute des jours ouvrables d'une activité à une autre, au cas où l'équipe rencontrerait un manque éventuel de preuves nécessaires à la réalisation de l'évaluation.</p>

2-Outils et ressources pour la collecte et l'analyse des données

Collecte de données secondaires (documentaire)	
<i>Centralisation des documents prévus et/ou demandés par les experts à fournir par les responsables de l'évaluation au niveau de la DUE</i>	La partie documentaire est essentielle dans la phase de démarrage de l'évaluation (cf. TDR de l'évaluation du PARED, annexe 2, liste des documents à transmettre à l'équipe)
<i>Collecte d'éventuels documents complémentaires des bénéficiaires</i>	Les principaux documents seront transmis par la DUE. Néanmoins, si nécessaire, des documents complémentaires seront collectés directement auprès des bénéficiaires à partir d'une sélection représentative.
<i>Documents à demander aux autorités nationales (ON, ministères) et locales, ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers</i>	En plus des contacts et rencontres avec la partie nationale et les partenaires techniques et financiers, les documents pertinents pour l'objet de l'évaluation leur seront demandés, qui permettront de mettre en évidence l'articulation entre les interventions des différentes parties prenantes, ainsi que la spécificité du rôle de l'UE.
Collecte de données primaires	
<i>Entretiens avec les parties prenantes</i>	Cette méthode comprend des consultations ainsi que des interviews semi-structurées, planifiés à l'aide de plans et guides dédiés. Les questions seront adaptées aux parties prenantes et les données issues de ces réponses seront comparées. Pour ce faire, chaque entretien sera associé à une série de sous-indicateurs appropriés à/aux interlocuteur/s pour permettre une codification et analyse systématique.
<i>Entretien non directif</i>	Cette méthode sera utilisée pour recueillir des informations qui dépendent de la subjectivité des acteurs (ressentis, points de vue etc.). Elle est dite « non directive » car elle laisse au sujet la liberté de parcourir comme il le souhaite la question ouverte qui lui est posée.
<i>"Focus groups"</i>	Les focus groups serviront à extraire plus d'information à travers des discussions et un effet de groupe constructif. Les résultats seront analysés en fonction de la composition du groupe et de l'expérience des participants, deux facteurs susceptibles d'influencer les réponses. Différentes méthodes seront utilisées en fonction de la taille du groupe et du contexte.
<i>Observations</i>	Une grille d'observation sera élaborée en vue de recueillir directement les données.
<i>Questionnaire</i>	Pour faciliter la collecte d'informations, un questionnaire pourra être élaboré et soumis aux différentes parties prenantes.

Analyse de données	
<i>Analyse SWOT</i>	Cette analyse permettra d'identifier les forces et faiblesses des résultats identifiés ainsi que le réalisme des leçons qui en découlent (en fonction des limites et opportunités) pour faciliter leur application dans le futur du projet.
<i>Analyse systématique</i>	Les données et les informations tirées de la revue documentaire et celles collectées sur le terrain auprès des partenaires, des bénéficiaires seront confrontées les unes aux autres grâce à une analyse systématique permise par la matrice de réponses détaillées aux questions d'évaluation élaborée lors de la phase de démarrage. Cette matrice sera alimentée en associant chaque entretien avec un sous-ensemble d'indicateurs identifiés préalablement en fonction des informations à collecter lors des entretiens.
<i>Triangulation des données</i>	Les informations provenant de différentes sources (primaires et secondaires) seront comparées et croisées pour valider ou non les analyses formulées au regard des critères d'évaluation. Les conclusions et recommandations tirées de cette analyse seront classifiées par niveau de priorité et degré de validité.
<i>Intégration de la composante genre et autres question transversales.</i>	Les données collectées pourront être triées pour mettre en relief la question du genre, ainsi que, si possible, celle de l'implication des jeunes et de la répartition géographique des bénéficiaires. Des questions d'évaluations spécifiques seront proposées par l'équipe d'évaluation dans le rapport de démarrage. De plus, le chef d'équipe a une expérience conséquente dans des missions d'évaluations pour l'UE et est donc familier avec les questions transversales et la façon de les intégrer au dialogue avec les parties prenantes.

ANNEXE VI – MATRICE DE CONCEPTION DE L’EVALUATION DU PARED

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation (QE)	Indicateurs et lignes de base	Sources d'information et/ou de référence	Méthodologie/outils
1-Pertinence	QE1.1 Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du PARED ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal ?	Clarté et qualité des objectifs Degré de flexibilité Degré de consultation et d'implication des interlocuteurs Identification et analyse des besoins Identification et analyse des capacités institutionnelles Identification et analyse des capacités d'absorption des bénéficiaires notamment pour les formations Disponibilité des données ventilées par genre	Plan Sénégal Emergent (PSE) Révisions constitutionnelles avril 2016, mai 2019. Lettre de Politique Sectorielle de développement du Ministère de la Justice 2018-2022 Décret n.2019-778 du 17 avril 2019, relatif aux attributions du Garde des Sceaux, Ministre de la Justice Documents de l'EPU du Sénégal (2018) et rapport du groupe de travail (Conseil des droits de l'homme des NU, 24/12/2018) Autres documents Rapports d'activités des OSC	Analyse de documents Entretiens et focus group
	QE1.2-Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du PARED ont-elles répondu aux attentes des groupes-cibles ?	Qualité de l'identification des groupes cibles des différents bénéficiaires institutionnels - OFNAC, CENTIF, ONLPL, CFJ, ENAP, etc.- ou Acteurs non Etatiques (RADI, ENDA, etc.)	DP du PARED et documents de stratégie des institutions bénéficiaires (OFNAC, ONLPL, CENTIF, etc.) ; rapports d'activités des OSC	Analyse documentaire Entretiens et focus group
	QE1.3. Le PARED contribue-t-il à améliorer l'égalité de genre au regard de l'ODD 5 ?	Existence de suivi pour assurer que l'égalité des sexes est appliquée et intégrée dans les activités des programmes Nombre de femmes et jeunes filles ciblées dans les activités des composantes du PARED Disponibilité des données ventilées par sexe	SNEEG 2016-2026 Objectif 5 et cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; UE-GAP II 2016-2020	Analyse documentaire
2-Efficience	QE2. Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre les activités mises en œuvre, les ressources mobilisées à cet effet, le	Les types de contrats (équipements, infrastructure, service) sont adaptés aux objectifs visés	Convention de Financement Contrats de subvention et avenants DP du programme Tableaux financiers	Entretiens Analyse des documents financiers Visite terrain

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation (QE)	Indicateurs et lignes de base	Sources d'information et/ou de référence	Méthodologie/outils
	respect des échéances programmées (maitrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?	Niveau de bonne gouvernance à tous les niveaux avec clair management financier Respect des procédures financières Les coûts (y inclus ceux indirects) pour atteindre les résultats (et objectifs) ont été clairement considérés dans la formulation des programmes. Des audits ou analyses financières indiquent que les fonds ont bien été alloués pour les résultats indiqués.	Rapports et documentation, notamment de l'AT (JCI) et des OSC associées à la mise en œuvre du PARED Comptes-rendus des réunions du Comité de Pilotage (COFIL) du PARED	Recherche documentaire
3-Efficacité	QE3. Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du PARED ?	Indicateurs et lignes de base figurant dans le cadre logique du PARED ainsi que dans le cadre logique spécifique des bénéficiaires des subventions du PARED (par ex. JCI, projets RADI et ENDA, OFNAC). Taux de réalisation physique des activités de chaque programme Suivi de l'exécution des marchés de fournitures, de services et de travaux.	CF, DP, Comptes-rendus des COFIL du PARED Rapports périodiques de l'Assistance technique Audits financiers Documents de stratégie Ministère de la Justice (Lettre de politique sectorielle de développement 2018-2022)	Entretiens (individuels ou en groupe) Analyse documentaire
4-Durabilité	QE4. Dans quelle mesure les parties prenantes du PARED ont-elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?	Nombre de réunions de concertation entre parties prenantes du projet	Rapport de formulation du programme Comptes-rendus et PV des réunions (COFIL, Comité technique du PARED) ainsi qu'au niveau des composantes du PARED.	Entretiens individuels ou en groupe Recherche et analyse documentaire Analyse presse écrite et audiovisuelle

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation (QE)	Indicateurs et lignes de base	Sources d'information et/ou de référence	Méthodologie/outils
5-Impact	QE5 Dans quelle mesure l'objectif global du PARED est-il en voie d'être atteint ?	Indicateurs et lignes de base figurant dans le cadre logique du PARED ainsi que dans les CL de certaines composantes (par ex. OSC sélectionnées au titre de l'AP)	Rapports périodiques sur l'exécution des activités des composantes du PARED et rapports d'activités des OSC bénéficiaires de subventions	Analyse documentaire Entretiens
6-Cohérence	QE6.1 La mise en œuvre du PARED contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de la politique de développement de l'UE et est-elle complémentaire des autres interventions de l'UE au Sénégal ?	L'action et les objectifs du PARED s'inscrivent dans le cadre des documents stratégiques de l'Union Européenne et des normes internationales en matière de consolidation de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance. Chaque programme, dans son domaine de référence, apporte une contribution à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Sénégal (PSE) ainsi que de la politique sectorielle de la justice.	Convention de financement du PARED et rapports d'activités des composantes du programme ; Documents stratégiques UE Documents relatifs à la stratégie nationale de développement et documents de politique sectorielle (Justice/ Gouvernance) du Sénégal.	Entretiens Analyse documentaire Visites terrain
	QE6.2 Dans quelle mesure les activités entreprises sont-elles complémentaires des politiques publiques dans les domaines de la justice et de la gouvernance ?	Degré de coordination dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre des programmes justice/gouvernance de l'UE ; Conformité de chaque programme de l'UE avec les stratégies sectorielles de référence (justice, bonne gouvernance) ; Degré de collaboration entre les départements ministériels en charge de la justice et des droits humains (égalité de genre en particulier) ?	Documents relatifs à la formulation et à la mise en œuvre du PARED ; Rapports d'activités des composantes du programme Documents de stratégie sectorielle et autres documents (SNEEG par ex.) ;	Recherche et analyse documentaire Entretiens Visites terrain
	QE6.3 Quel est le niveau de coordination établi entre l'intervention de l'UE dans les secteurs de la justice et de la	Consultation des autres PTF au moment de la formulation du PARED ? Claire « division du travail », complémentarité et	Documents d'identification de projets des PTF dans les domaines de la justice. Comptes-rendus de réunions de coordination entre l'UE et les autres PTF	Entretiens PTF et autres acteurs pertinents

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation (QE)	Indicateurs et lignes de base	Sources d'information et/ou de référence	Méthodologie/outils
	gouvernance et les interventions des autres PTF ? (Hors Etats-membres UE)	coordination entre le programme de l'UE et les programmes des autres PTF dans les domaines de la justice /gouvernance ? Association avec d'autres PTF dans la mise en œuvre du PARED (ou de certaines activités) ?	Rapports d'activités Rapports OSC	Analyse des documents stratégiques et documents de projets Recherche Visites terrain
7-Valeur ajoutée communautaire	QE7.1. Dans quelle mesure le PARED complète-t-il les interventions des Etats membres de l'UE au Sénégal, y compris dans le domaine du genre et l'égalité entre les genres ?	Degré de complémentarité ou de duplication des programmes de l'UE avec les interventions des Etats membres de l'UE Degré de coordination des interventions des autres Etats membres au niveau bilatéral. Partenariat dans mise en œuvre des programmes (ou de certaines activités) de l'UE et des Etats membres ?	PIN pour la période 2014-2017 ; Document de stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023 (UE et 12 Etats membres) Documents projets/programmes des Etats membres dans les domaines de la justice et rapports d'activités. Comptes-rendus réunions UE et Etats membres sur les thématiques de la justice et des droits humains.	Analyse documentaire Entretiens DUE et Etats membres
	QE7.2. Dans quelle mesure, les résultats de l'action dans le domaine du genre et l'égalité entre les genres peuvent-ils déclencher des interventions bilatérales postérieures des Etats membres de l'UE ?	Dans le cadre de la mise en œuvre du DSCE pour le Sénégal 2018-2023, objectif stratégique 3 : -Activités mises en œuvre au titre de la thématique « gouvernance démocratique et sécurité » et relevant à la fois des ODD 5 et 16 -Activités mises en œuvre au titre de la thématique « gouvernance économique, gestion des finances publiques et lutte contre la corruption » et relevant à la fois des ODD 5 et 16.	Document de stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023 (UE et 12 Etats membres) Documents projets/programmes des Etats membres dans les domaines du genre et de l'égalité entre les genres et rapports d'activités SNEEG 2016-2026 Objectif 5 et cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; UE-GAP II 2016-2020	Analyse documentaire Entretiens DUE et Etats membres
8-Questions transversales	QE8.1 Les aspects spécifiques au genre ont-ils été dûment pris en compte et gérés depuis le début de la mise en œuvre du PARED ?	Indicateurs et lignes de base figurant dans le CL du PARED et dans le CL spécifique de certaines composantes (AP par exemple) Proportion de femmes bénéficiant des formations dispensées dans chaque programme ; identification	Documents de formulation du PARED (DA, CF, DP) et CR des COPIL du programme DP des institutions bénéficiaires Rapports périodiques d'activités des composantes du PARED Rapports des OSC impliquées dans l'exécution du PARED	Focus groups Entretiens Recherche et analyse documentaire Visites terrain

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation (QE)	Indicateurs et lignes de base	Sources d'information et/ou de référence	Méthodologie/outils
		d'activités incluant des réponses aux besoins spécifiques liées aux femmes ; nombre de formations sur les droits humains intégrant les questions de genre (et de protection des mineurs).		
	QE8.2 L'accès à la justice et au droit a-t-il été amélioré de manière égale pour les hommes et pour les femmes ?	Proportion des femmes ayant accès à la justice ; Données sur le nombre de cas de violences liés au genre traités en justice ; Nombre de personnes (femmes et hommes) sensibilisées à l'approche genre.	Rapports et documents du PARED Activités des maisons de justice/genre Rapports des OSC impliquées dans l'assistance juridique et judiciaire (par ex. RADI) Données statistiques pénitentiaires et judiciaires	Focus groups Entretiens Analyse des documents Visites terrain
	QE8.3 La politique de gestion des ressources humaines du département ministériel bénéficiaire (justice) est-elle inclusive ?	Données indicatrices sur la participation des femmes aux décisions ou aux postes décisionnaires Données ventilées sur le genre au sein du Ministère de la justice ainsi que dans les services rattachés (CFJ) et les juridictions. Approche budgétaire incluant le genre Qualité des documents stratégiques et sectoriels incluant les questions de genre Formation du personnel sur l'égalité des genres Niveau de connaissance des départements ministériels concernés sur les notions de genre.	Approche budgétaire incluant le genre (document budgétaire genre, annexe au projet de loi de finances annuelle, Ministère de la Justice) Rapports, études et autres documents du PARED Documents institutionnels relatifs à la gestion des ressources humaines dans les départements ministériels bénéficiaires des programmes.	Focus groups Entretiens Analyse des documents Visites terrain

ANNEXE VII – TERMES DE REFERENCE DE L’EVALUATION

TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES

Evaluation à mi-parcours du Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de droit
(PARED)

CF N° SN/FED/038138

Contrat Cadre SIEA 2018 - LOT 3: Human Rights, Democracy and Peace: Reinforcement
of the rule of law and administration of justice

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

Numéro de référence CRIS/2019/406771/I

Pouvoir adjudicateur : Délégation de l'Union européenne en République du Sénégal au
nom et pour le compte de l'Etat du Sénégal

Table des matières

1	CONTEXTE	3
1.1	CONTEXTE DU PAYS / DE LA REGION / DU SECTEUR CONCERNE(E)	3
1.2	L'ACTION A EVALUER	3
1.3	PARTIES PRENANTES DE L'ACTION	6
1.4	AUTRES INFORMATIONS DISPONIBLES.....	6
2	DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE	9
2.1	OBJECTIF DE L'ÉVALUATION.....	9
2.2	SERVICES REQUIS.....	10
2.3	PHASES DE L'ÉVALUATION ET LIVRABLES REQUIS	12
2.4	ORGANISATION DU CONTRAT SPECIFIQUE ET METHODOLOGIE (OFFRE TECHNIQUE).....	15
2.5	GESTION ET PILOTAGE DE L'ÉVALUATION	15
2.6	LANGUE DU CONTRAT.....	16
3	EXPÉRIENCE REQUISE	16
3.1	NOMBRE D'ÉVALUATEURS ET NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL REQUIS PAR CATEGORIE	16
3.2	EXPERTISE REQUISE.....	17
3.3	PRESENCE DE L'EQUIPE DE GESTION POUR LE BRIEFING ET/OU LE DEBRIEFING	17
4	LIEU ET DURÉE	17
4.1	PERIODE DE DEMARRAGE.....	17
4.2	DUREE PREVUE DE LA MISSION EN JOURS CALENDRIER.....	17
4.3	PLANIFICATION, Y COMPRIS LA PERIODE DE NOTIFICATION POUR LE PLACEMENT DE PERSONNEL	18
4.4	LIEU(X) DE LA MISSION	
5	LE RAPPORT	18
5.1	CONTENU, DUREE ET REMISE	18
5.2	UTILISATION DU MODULE EVAL PAR LES EVALUATEURS	20
5.3	COMMENTAIRES DES LIVRABLES	20
5.4	EVALUATION DE LA QUALITE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF.....	20
5.5	LANGUE.....	20
5.6	NOMBRE D'EXEMPLAIRES DU RAPPORT	21
5.7	FORMAT DES RAPPORTS	21
	ANNEXE II : INFORMATIONS A FOURNIR A L'EQUIPE D'EVALUATION	24
	ANNEXE III : STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF	25
	ANNEXE IV : PLAN DE TRAVAIL	28
	ANNEXE V : GRILLE D'EVALUATION	29
	ANNEXE VI: MATRICE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME) DE LA(LES) ACTION(S) ÉVALUÉE(S)	36

CONTEXTE

1.1 Contexte du pays

Situé dans la partie la plus occidentale du continent Africain, le Sénégal s'étend sur 196.722 km². La population du Sénégal est estimée à près de 15,85 millions d'habitants en 2018 et connaît une forte dynamique de croissance démographique (3,8%). Les politiques à fort contenu social peinent à se traduire en résultats tangibles : la pauvreté, les inégalités sociales ainsi que les disparités territoriales restent préoccupantes.

Le Sénégal a ainsi adopté en 2014, un nouveau modèle de développement économique et social à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui vise l'émergence dans la solidarité à l'horizon 2035.

Le PSE s'articule autour de trois axes : (i) la transformation structurelle de l'économie, (ii) le capital humain, la protection sociale et le développement durable ; (iii) et la gouvernance, les institutions, la paix et la sécurité.

Le document cadre met l'accent sur une plus forte impulsion de la création de richesse et d'emploi, le renforcement de la gouvernance, le développement des secteurs stratégiques ayant des impacts significatifs sur l'amélioration du bien-être des populations.

Le Sénégal a réaffirmé dans le PSE sa volonté de protéger les droits humains et les libertés fondamentales, de renforcer l'Etat de droit avec des institutions fortes et un appareil judiciaire efficace.

Situation actuelle dans le secteur

Le Sénégal dispose de systèmes institutionnel et démocratique avancés qui ont favorisé la stabilité sociale dans un contexte sous régional marqué par plusieurs crises politiques et sécuritaires. Néanmoins, dans le classement global du rapport 2017-2018 du World Justice Project, le Sénégal occupe la 49e place sur 113 pays et la 4e place au plan régional, ce qui est loin d'être suffisant pour garantir le bon respect de l'Etat de droit. En effet, le Sénégal a perdu trois places pour son rendement global. La détérioration a été particulièrement notable concernant deux des huit facteurs identifiés pour dresser ce classement, à savoir "les limites aux pouvoirs du gouvernement" et "le gouvernement ouvert".

Sur le plan de l'indépendance de la justice, la justice est régulièrement perçue comme étant sous l'influence de l'exécutif. Les garanties constitutionnelles semblent insuffisantes pour assurer sa pleine indépendance. La présidence du CSM est assurée par le Président de la République et la nomination des magistrats par ce dernier sont des éléments qui sont souvent évoqués pour illustrer les risques d'interférences du pouvoir exécutif dans le judiciaire.

Malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics en ce qui concerne la progression du budget du Ministère de la Justice, l'administration judiciaire reste confrontée à de nombreux dysfonctionnements liés à la complexité de son organisation, à sa faible accessibilité et à la faiblesse de ses moyens humains, financiers et matériels.

La justice est caractérisée par le déficit en moyens infrastructurels et matériels et la vétusté des locaux et équipements des services, des juridictions et établissements spécialisés. La défense des droits des justiciables nécessite un meilleur contrôle du système de garde à vue et des enquêtes préliminaires. Les lieux de privation de liberté (prisons, postes de police et de gendarmerie, les hôpitaux psychiatriques) et les établissements relevant de l'éducation surveillée n'offrent pas toutes les garanties minimales requises par les conventions internationales. A cela s'ajoutent l'obsolescence des outils de travail, l'insuffisance d'un personnel qualifié, la faiblesse des moyens financiers et la surpopulation carcérale. La médiation pénale n'est pas utilisée par les

Page 3 of 40

procureurs pour désengorger les prisons et notamment limiter les détentions provisoires. Les peines alternatives à l'emprisonnement existent depuis 2000 mais le dispositif ne fonctionne pas faute de moyens et de volonté réelle de le voir fonctionner de manière plus systématique. Toutefois en 2014, une première action a été initiée avec la libération conditionnelle de 853 détenus.

Le Sénégal a, en effet, amorcé en 2012, un recentrage de sa stratégie dans le domaine de la justice sur les droits humains et les libertés fondamentales, tout en consolidant l'institution judiciaire. Le Plan Sénégal Emergent (PSE), adopté en février 2014, constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Le PSE réaffirme ainsi l'objectif d'amélioration de l'accès, de la qualité et de l'efficacité de la justice par : (i) la réduction de la durée des détentions préventives, l'amélioration des conditions de prise en charge des mineurs, le renforcement des sanctions pour atteinte aux droits des femmes, des enfants et des minorités ; (ii) l'amélioration des conditions de séjour dans les prisons ; (iii) le renforcement du dispositif de justice de proximité et des capacités institutionnelles et humaines des juridictions et des services centraux et déconcentrés ; (iv) la rénovation de la carte judiciaire⁶⁾ ; (iv) l'accélération de l'informatisation ; (v) et la garantie de la protection des libertés individuelles.

La Lettre de Politique Sectorielle (LPS) de développement du secteur de la Justice, prévue pour la période 2018-2022, a été validée en mai 2018. L'objectif global est d'assurer le bon fonctionnement des institutions judiciaires et pénitentiaires afin d'offrir en toute indépendance aux justiciables, aux détenus et aux citoyens un service de justice accessible, efficace et efficient, à même de protéger les libertés et de garantir les droits individuels et collectifs.

Les objectifs spécifiques du secteur de la Justice sont : (i) Améliorer l'accès et l'efficacité de la justice judiciaire ; (ii) Améliorer l'efficacité et qualité de la détention ; (iii) Renforcer la protection des mineurs ; (iv) Améliorer la gouvernance du service public de la Justice.

1.2 L'action à évaluer¹

Titre de l'action à évaluer	• Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de droit (PARED)
Budget de l'action à évaluer	• 8.400.240,73 EUR
Numéro CRIS de l'action à évaluer	• 38138
Dates de l'action à évaluer	• Début : 25/10/2016 • Fin mise en œuvre opérationnelle : 25/10/2021

L'action à évaluer est le "Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de droit" FED/2011/038138) (ci-après dénommé PARED). La convention de financement du projet a été signée par le Sénégal en octobre 2016, pour un montant initial d'environ 6,6 milliards FCFA (10M€), au titre du PIN 11^e FED du Sénégal pour une durée initiale de 5 ans. Le montant engagé est de 8.400.240,73 EUR et le solde restant à engager s'élève à 1.599.759,27 EUR.

⁶⁾ La rénovation de la carte judiciaire avec une redéfinition des compétences des juridictions en vue de garantir la célérité dans les affaires et une véritable justice de proximité

¹ Les projets et programmes à évaluer sont ci-après dénommés 'actions'.

Le Programme Indicatif National (PIN) 11ème FED avec le Sénégal a retenu le renforcement de la gouvernance démocratique comme secteur de concentration, en accord avec l'atteinte de l'Objectif 16 des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030, du Nouveau Consensus Européen pour le Développement et du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Le Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit (PARED) est une poursuite du Projet d'Appui au Programme Sectoriel Justice (PAPSJ), des appuis à l'Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) et à la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF), financés sur le 10ème FED. Son objectif global est de contribuer au renforcement de l'Etat de Droit au travers de l'amélioration de l'administration de la justice, de la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux et du respect des droits de l'homme.

Les objectifs spécifiques du PARED visent à : (i) améliorer l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale, transparente, responsable et non discriminatoire ; (ii) renforcer la prévention et la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière.

Les résultats attendus sont :

Résultat 1 : Une justice impartiale, équitable, responsable et accessible bénéficie à un plus grand nombre de citoyens.

Résultat 2 : Les droits des détenus sont mieux respectés.

Résultat 3 : Le dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux est renforcé.

Résultat 4 : Les citoyens et les décideurs sont mieux informés et plus engagés dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et la corruption.

Le projet permettra ainsi d'étendre le dispositif de justice de proximité et de renforcer les droits de la personne au travers du développement du système de justice de proximité et des services offerts par les parajuristes. Il contribuera à un meilleur encadrement de la détention provisoire et de l'exécution des peines, à l'amélioration des conditions de détention et de réinsertion. Il permettra d'améliorer le fonctionnement de la justice sénégalaise au travers d'un ambitieux programme de formation ainsi que du renforcement du management des juridictions et du suivi de l'activité judiciaire et pénitentiaire. Il appuiera la mise en œuvre de la nouvelle carte judiciaire avec la construction de juridictions (Cour d'Appel de Tambacounda, Tribunal Grande Instance de Pikine-Guédiawaye) et de nouvelles maisons de justice.

Plusieurs activités du PARED ont été initiées/sont en cours, dont notamment :

- l'appui de Justice Coopération Internationale (JCI) à travers le "partage de savoir-faire entre pairs pour le renforcement de l'Etat de droit au Sénégal" en vue d'accroître l'accessibilité et l'efficacité de la justice par le renforcement des capacités du Centre de Formation Judiciaire (CFJ) et l'amélioration du fonctionnement du système judiciaire ;

- l'appui au Ministère de la Justice qui vise de manière spécifique à : (i) renforcer les capacités de pilotage des réformes et de suivi des activités par le ministère ; (ii) améliorer l'accès de tous les citoyens à l'information juridique et aux services de la justice ; (iii) améliorer le traitement du contentieux pénal sur le site-pilote du TGI-HC de Dakar ; (iv) améliorer l'efficacité du CFJ dans la formation des acteurs de l'institution judiciaire ;

- l'appui à la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) pour renforcer l'opérationnalité de la CENTIF et consolider le système national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;

- l'appui à l'Office National de lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) pour contribuer à la promotion de la Bonne Gouvernance dans les secteurs public et privé et appuyer la mise en place d'une organisation capable d'assurer les missions dévolues à l'OFNAC ;

- l'appui à l'Observateur National des Lieux de Privation de Liberté (ONLPL) pour renforcer le contrôle externe indépendant des lieux de privation de liberté. L'appui consiste de manière spécifique à renforcer la sensibilisation par rapport au respect des droits fondamentaux des personnes privées de liberté et de contribuer à la réduction de la population carcérale au Sénégal. Le devis-programme d'appui à l'ONLPL a pris fin en octobre 2018 ;

- la mise en œuvre du volet "Infrastructures" confiée à l'UNOPS pour la construction d'un Tribunal de Grande Instance (TGI) à Pikine-Guédiawaye, d'une Cour d'Appel à Tambacounda et de 12 maisons de justice ;

- l'appui aux initiatives de la société civile contribuant à l'accès à la justice et à la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux et au respect des droits des détenus. Les contrats relatifs à l'accès à la justice, à la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux ont été signés en 2018. L'appel à propositions relatif à l'amélioration des conditions de détention et à la réinsertion sociale des détenus a été relancé en mars 2019 et le contrat issu de cet exercice devrait être signé avant le 25/10/2019 (date limite mise œuvre opérationnelle PARED).

Le Comité de pilotage a été installé en novembre 2017. Il est présidé par le Ministère de la Justice et est composé du Ministère de l'Economie et des Finances (ON), de la Délégation de l'Union européenne, des représentants des institutions chargées de la mise en œuvre des différents volets (notamment OFNAC, CENTIF, UNOPS, ONLPL, JCI). Des représentants de Bailleurs de fonds intervenant dans le secteur ainsi que de représentants de la Société Civile ou toute autre personne ressource, peuvent être conviés suivant les besoins sur proposition d'une des parties.

Un Comité Technique assure le suivi opérationnel du projet.

Le cadre logique du PARED est présenté en Annexe VII.

1.3 Parties prenantes de l'action

Les principales parties prenantes de l'action à évaluer sont :

- Maitre d'ouvrage : Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, Ordonnateur du FED ;
- Maitre d'œuvre du PARED : Ministère de la Justice ;
- L'Observateur National des Lieux de Privation de Liberté ;
- L'Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) ;
- La Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) ;
- Justice Coopération Internationale (JCI) dans le cadre d'une coopération technique en appui au renforcement de l'Etat de droit ;
- UNOPS à travers sa Plateforme opérationnelle pour l'Afrique de l'Ouest francophone (CIOH), chargée de la mise œuvre du volet "Constructions" du PARED ;
- Les organisations de la société civile (OSC) ;
- Des représentants de Bailleurs de fonds intervenant dans le secteur.

Les bénéficiaires finaux du projet sont l'Etat, les citoyens sénégalais (y compris les détenus), les collectivités locales et les autorités administratives, les cadres et décideurs du Ministère de la Justice, les professionnels du secteur (magistrats, greffiers, avocats, huissiers, etc...), les opérateurs économiques.

1.4 Autres informations disponibles

Près de 30 mois après la signature de la convention de financement et malgré un bon niveau d'engagements (environ 85%), force est de constater que les résultats restent à ce jour assez mitigés suite à la mission ROM (monitoring orienté sur les résultats) d'octobre 2018. L'objectif était de fournir une opinion sur les forces et les faiblesses observées dans la mise en œuvre du PARED. Les principales conclusions et recommandations issues de la mission sont :

CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS
<p>C1- Logique d'intervention trop ambitieuse (remédier aux lacunes du secteur Justice dans sa globalité en 4 ans) : formation des professionnels de justice, appui à la politique sectorielle, lutte contre la torture et les mauvais traitements, la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, appui à l'informatisation de la chaîne pénale, mise en place d'un système statistique, construction de juridictions et de maisons de justice)</p>	
<p>C2- Le cadre logique présente des lacunes. --- Les indicateurs des OS ne mesurent pas suffisamment l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale et transparente</p> <p>-La matrice des risques est inexistante ce qui ne facilite ni l'anticipation des difficultés, ni le recadrage de l'action en cas de besoin.</p>	<p>Affiner les indicateurs de résultats Ex : un indicateur relatif à l'OSI pourrait être basé sur "la célérité du traitement des dossiers en juridiction" afin de garantir une justice plus efficace. Prévoir des indicateurs de genre pour protéger les droits des femmes et des mineurs groupes cibles de l'action.</p> <p>Elaborer une stratégie de sortie de projet pour faciliter l'atteinte des objectifs et pérenniser les bénéfices offerts par l'action.</p>
<p>C3-Le PARED souffre de l'absence de la tenue des comités de pilotage prévus dans la convention de financement, ainsi que du manque de prise de direction et d'appropriation affirmée et harmonisée de la partie bénéficiaire et des directions concernées.</p>	<p>Organiser rapidement un comité de pilotage avec les parties prenantes et assurer la prise de direction de l'action</p> <p>Organiser un comité technique en urgence pour obtenir de la part des toutes les parties prenantes les informations manquantes auprès du Ministère de la Justice, de l'ON/FED et de la DUE. Il est impératif de faire un point précis sur l'état d'avancement des activités de chaque partie prenante ainsi que sur les difficultés rencontrées et les mesures à prendre pour y remédier.</p>
<p>C4- Les directions du MJ apparaissent cloisonnées ce qui ne facilite pas la coordination, la mise en œuvre de l'action et l'obtention des résultats planifiés dans les délais impartis.</p> <p>De plus, certaines directions manquent de personnel telles que le CFJ et l'IGAJ pour faciliter la mise en œuvre des activités qui leurs ont été confiées.</p>	<p>Organiser un Co Pil</p> <p>Organiser un comité technique en urgence pour obtenir de la part des toutes les parties prenantes les informations manquantes auprès du Ministère de la Justice, de l'ON/FED et de la DUE. Il est impératif de faire un point précis sur l'état d'avancement des activités de chaque partie prenante ainsi que sur les difficultés rencontrées et les mesures à prendre pour y remédier.</p> <p>Fournir un effort sur la communication et le travail de concert pour faciliter la mise en œuvre des actions et atteindre les objectifs planifiés.</p> <p>Anticiper la sélection du personnel des maisons de justice en élaborant un plan de recrutement du personnel permettant de favoriser une sélection sereine des professionnels de justice concernés et d'assurer une qualité et une célérité dans le traitement des affaires.</p> <p>Assurer un retour, d'ici la mi-novembre 2018 auprès de la DUE sur la mise en œuvre du Devis programme pour</p>

Page 7 of 40

	faciliter le suivi de l'action.
<p>C5- De nombreux retards se sont accumulés depuis le démarrage de l'action tant au niveau de la composante infrastructure que de la composante renforcement des capacités et ce, en raison d'un manque d'appropriation par les parties concernées, d'un manque de coordination et de pilotage, d'un manque de personnel et/ou de rotation de personnel, d'une planification trop ambitieuse et pas toujours adaptée aux capacités (Institutionnelles, ressources humaines disponibles).</p>	Anticiper les problèmes de construction (disponibilité effective des terrains, contribution effective de la partie bénéficiaire, qualité des appels d'offres) en perspective.
<p>C6- L'efficacité de l'action est faible ainsi que le ratio coût/efficacité.</p> <p>Le taux global d'exécution des dépenses sur le DP s'élève à 34,69%, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> -0% pour l'Activité (A) 1.1.3 (statistiques), ainsi que pour l'A.1.1.4 (appui à la sensibilisation des magistrats et greffiers aux suivi des carrières et aux nouveaux textes). - 0% du budget alloué pour l'A1.2.1 (renforcement capacités MJ) et l'A1.2.2 (com/sensibilisation sur les Maisons de Justice) 	
<p>C7- Quelques produits obtenus à ce stade sont de qualité et méritent d'être soulignés tels que la lettre de politique sectorielle, le plan quinquennal, les actions de sensibilisation organisées par l'ONLPL.</p> <p>Retards produits sur volets infrastructure et informatisation.</p>	Prévoir une extension du contrat de JCI afin de faciliter la mise en œuvre du volet informatisation prévu dans l'action.
<p>C8- La viabilité reste fragile. A ce stade, la contribution financière et en ressources humaines nécessaire à la viabilité de l'action des ministères concernés n'est pas tangible. L'absence d'une stratégie de sortie de projet ne favorise pas la viabilité des bénéfices offerts par l'action.</p>	Elaborer une stratégie de sortie de projet pour faciliter l'atteinte des objectifs et pérenniser les bénéfices offerts par l'action.

Les autres problèmes majeurs notés dans la mise en œuvre du PARED concernent l'informatisation de la chaîne pénale et le volet "infrastructures".

2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE

Type d'évaluation	mi-parcours
Couverture	l'action dans son intégralité
Portée géographique	République du Sénégal
Période à évaluer	Octobre 2016 à fin mai 2019

2.1 Objectif de l'évaluation

Une évaluation systématique et opportune de ses programmes et de ses activités est une priorité établie² de la Commission Européenne³. L'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des **résultats**⁴ des actions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur **les approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD)**.⁵

De ce point de vue, les évaluateurs devraient **trouver les preuves expliquant les raisons, les cas de figure et la manière dont ces résultats sont liés à l'intervention de l'UE** et essayer d'**identifier les facteurs générant ou entravant le progrès**.

Les évaluateurs doivent fournir une explication des **liens de cause à effet** existant entre les inputs, les activités, et les outputs, les résultats et les impacts. Le travail des évaluateurs doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l'apprentissage et la gestion.

Cette évaluation est principalement vouée à fournir aux services compétents de l'Union Européenne, aux parties prenantes intéressées l'information suivante :

- une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eue le PARED en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;
- les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions et futures.

En particulier, cette évaluation servira à (i) évaluer les résultats obtenus tels que formulés au niveau de la Convention de financement et de se prononcer sur la probabilité d'atteinte de ces

² COM(2013) 686 final "Renforcer les fondements de la réglementation intelligente - Améliorer l'évaluation" - http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf; Règlement financier UE (art 27); Règlement (UE) No 1905/2006; Règlement (UE) No 1889/2006; Règlement (UE) No 1638/2006; Règlement (UE) No 1717/2006; Règlement (CE) No 215/2008 du Conseil

³ SEC (2007)213 "Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_fr.pdf; SWD (2015)111 "Lignes directrices pour une meilleure réglementation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf; COM(2017) 651 final "Mener à son terme le programme pour une meilleure réglementation: de meilleures solutions pour de meilleurs résultats", https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results_en.pdf

⁴ Cela fait référence à l'intégralité de la chaîne des résultats, couvrant les extrants, les résultats et l'impact de l'action. Cf. Règlement (UE) N° 236/2014 "énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure" - https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financiale_assistance/ipa/2014/236-2014_cir.pdf.

⁵ Le nouveau Consensus Européen pour le Développement "Notre monde, notre dignité, notre futur", journal officiel du 30 juin 2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2017:210:TOC>

derniers ; (ii) évaluer la performance de l'action, ses facteurs déterminants et ceux qui ont freiné l'obtention des résultats, de manière à servir de base à la réorientation éventuelle des actions et interventions des parties prenantes intéressées dans les différents domaines d'intervention du PARED ; (iii) évaluer l'adéquation des capacités institutionnelles et personnelles du projet aux exigences de gestion, de coordination et de pilotage et identifier d'éventuelles mesures d'accompagnement ; (iv) faire une revue de la composante informatique, sa pertinence, sa place dans le dispositif des réformes, ses avancées et obstacles.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront :

- les services de la Délégation de l'Union européenne au Sénégal ;
- les services du Ministère de l'Economie des Finances et du Plan et en particulier de la Direction de la Coopération et des Financements Extérieurs ;
- les services du Ministère de la Justice ;
- les différents partenaires de mise en œuvre ;
- les Partenaires Techniques et financiers intervenant dans le secteur de la justice ;
- les Organisations de la Société Civile et les bénéficiaires finaux de l'action.

2.2 Services requis

2.2.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation analysera l'action en suivant les cinq critères d'évaluation du CAD, à savoir : pertinence, efficacité, efficience, perspectives d'impact et de durabilité. De plus, l'évaluation suivra deux critères d'évaluation spécifiques de l'UE :

- la valeur ajoutée de l'UE (dans la mesure où l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention des États membres) ;
- la cohérence de l'action elle-même avec la stratégie de l'UE dans le et avec d'autres politiques de l'UE et d'autres actions des États membres et éventuellement d'autres bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Etats-Unis, etc...).

L'équipe d'évaluation devra en outre vérifier si les questions d'égalité des sexes, environnement et changement climatique ont été incorporées ; si les ODD importants et leurs interactions ont été identifiés ; si le principe « Leave No-One Behind », (voir <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/avril-2016/odd-ne-laisser-personne-pour-compte>) et une approche basée sur les droits ont été pris en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre, la gouvernance et la supervision de l'action.

2.2.2 Questions à traiter

Les questions spécifiques formulées ci-dessous sont données à titre indicatif. En fonction de l'information la plus récente, des consultations initiales et postérieures et de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluation discutera avec le gestionnaire d'évaluation et proposera dans le rapport de démarrage un éventail complet et final de questions d'évaluation en indiquant les critères et indicateurs spécifiques utilisés ainsi que les sources de collecte de données et les outils les plus importants.

Une fois le rapport de démarrage approuvé, les questions d'évaluation deviendront juridiquement contraignantes.

La mission fait une évaluation des activités du projet, tire des leçons, formule des recommandations sur d'éventuels ajustements sur les domaines d'intervention du PARED ainsi que sur les dispositions de mise en œuvre.

Page 10 of 40

Pour ce faire, les évaluateurs :

1. Évalueront le PARED en examinant sa pertinence, son efficacité, son efficience, ainsi que ses perspectives d'impact et de viabilité.
2. Dans leur analyse de la valeur ajoutée UE du projet, intégreront les deux critères suivants :
 - a. Dans quelle mesure l'action bénéficie ou rejoint les interventions des États membres (MS) dans le domaine du genre (GM) et l'égalité entre les genres (GE) ?
 - b. Dans quelle mesure les résultats de l'action dans le domaine de GM/GE peuvent-ils déclencher des interventions bilatérales postérieures des MS de l'UE ?
3. Tout au long de leur analyse ils formuleront un jugement par rapport aux facteurs qui facilitent l'atteinte des résultats du PARED, ceux qui constituent un obstacle au succès du programme (goulots d'étranglement rencontrés) et les solutions apportées le cas échéant.
4. Afin de répondre à leur mandat, ils feront le bilan de l'exécution du PARED par rapport à ses extrants (outputs) ainsi qu'à ses résultats intermédiaires (outcomes), et ceci en relation avec sa planification initiale.
5. Examineront la capacité du projet d'aborder les causes de l'inégalité de genre et de la discrimination par rapport au renforcement de l'Etat de Droit au travers de l'amélioration de l'administration de la justice et sa capacité d'atteindre les bénéficiaires pertinents, y compris ceux qui sont marginalisés ou défavorisés.
6. En outre, ils formuleront un jugement par rapport :
 - a. à la cohérence globale du projet et à sa contribution à la révision du cadre législatif et réglementaire et d'actualisation des textes légaux dans le domaine de la justice et de la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux ;
 - b. aux points forts et aux faiblesses des différentes parties prenantes dans la planification et la supervision des activités du projet et de la pertinence des initiatives menées dans le processus de modernisation des services en charge et des outils de travail au sein de ces structures ;
 - c. aux compétences techniques au niveau institutionnel et des structures concernées ;
 - d. aux résultats atteints en particulier dans les OS1R1 et OS1R2 notamment en ce qui concerne la question de l'égalité entre les femmes et les hommes et les groupes vulnérables ;
 - e. aux complémentarités et synergies du PARED avec les actions portées et/ou financées par d'autres acteurs (structures publiques, société civile, partenaires au développement, etc...) dans le domaine ;
 - f. à la qualité et l'efficacité de la communication interne et externe du projet.

Lors de la formulation de leurs recommandations (qui devront être pragmatiques et opérationnelles et tenir en compte de la nouvelle organisation du Ministère de la Justice et des entités bénéficiaires, suite du remaniement ministériel d'avril 2019), les évaluateurs devront prendre en compte le peu de temps restant jusqu'à la fin de la mise en œuvre opérationnelle du PARED (25/10/2021). Ils devront donc donner priorité aux recommandations qui pourront être mises en œuvre rapidement de façon à rattraper les retards enregistrés dans la mise en œuvre du projet afin d'en augmenter les chances de réussite.

2.3 Phases de l'évaluation et livrables requis

Le processus d'évaluation sera mené en trois phases:

- Démarrage et documentaire
- Terrain
- Synthèse

Les livrables de chaque phase doivent être rendus à la fin des étapes correspondantes, comme précisé dans le tableau synoptique du paragraphe 2.3.1.

2.3.1 Tableau synoptique

Le tableau qui suit présente un aperçu des activités-clé à mener lors de chaque phase et une liste des livrables que l'équipe devra produire ainsi que les réunions avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence. Le contenu principal de chaque livrable est décrit au chapitre 5.

Phases de l'évaluation	Activités-clé	Livrables et réunions
<u>Phase de démarrage et Phase documentaire</u>	<ul style="list-style-type: none">• Collecte initiale de documents/données• Analyse du contexte• Analyse des parties prenantes• Conception de la méthodologie d'évaluation (questions d'évaluation avec les critères de jugement, les indicateurs et les méthodes de collecte de données et analyse) et la matrice d'évaluation• Analyse approfondie des documents (en particulier questions d'évaluation)• Identification des informations manquantes et des hypothèses à vérifier dans la phase documentaire• Conception de la méthodologie de la phase de terrain	<ul style="list-style-type: none">• Rapport de démarrage
<u>Phase de terrain</u>	<ul style="list-style-type: none">• Réunion de démarrage avec les parties prenantes• Visites et réunions de terrain au niveau national local (Dakar, Tambacounda et Saint-Louis)• Collecte des informations principales en utilisant la technique la plus appropriée• Collecte de données et analyse	<ul style="list-style-type: none">• Réunion de démarrage à Dakar• Présentation des principaux résultats de la phase de terrain• Débriefing avec le groupe de référence• Note intermédiaire

Phases de l'évaluation	Activités-clé	Livrables et réunions
<u>Phase de synthèse</u>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse finale des résultats (en particulier des questions d'évaluation) Rédaction de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations Compte-rendu 	<ul style="list-style-type: none"> Projet de rapport final Résumé exécutif conforme au modèle standard publié dans le module EVAL Rapport final

2.3.2 Phase de démarrage/documentaire

Le but de cette phase est de structurer l'évaluation, de préciser les questions principales, et de procéder à l'analyse documentaire.

La phase de démarrage/documentaire commencera par une étude initiale du contexte, que les évaluateurs mèneront depuis leur domicile. Le consultant ne voyagera qu'au début de la phase terrain.

Dans cette phase, les documents pertinents seront examinés (voir annexe II)

En plus d'une première analyse documentaire du cadre politique, institutionnel et/ou technique et de la coopération du soutien que l'UE a apporté au secteur, l'équipe d'évaluation, en collaboration avec le gestionnaire du projet reconstituera, le cas échéant, la logique d'intervention de l'action à évaluer.

En se basant sur la logique d'intervention et sur la théorie du changement, les évaluateurs finaliseront (i) les questions d'évaluation avec la définition des critères et des indicateurs de jugement, la sélection des outils et des sources pour la collecte des données; (ii) l'évaluation de la méthodologie et (iii) la planification des étapes suivantes.

L'approche méthodologique sera représentée dans une matrice de conception de l'évaluation⁶, qui sera incluse dans le rapport de démarrage. La méthodologie de l'évaluation doit être sensible à la question de genre, contempler l'utilisation de données ventilées par sexe et âge et démontrer comment les actions ont contribué à avancer vers l'égalité des sexes.

Les restrictions rencontrées ou qui seront rencontrées lors de l'exercice d'évaluation seront discutées et des mesures de limitation décrites dans le rapport de démarrage. Enfin, dans cette phase, le plan de travail et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés ; ce plan devra être cohérent à celui qui est proposé dans les présents TdR. Toute modification devra être justifiée et approuvée par le gestionnaire d'évaluation.

L'équipe d'évaluation effectuera les analyses des documents nécessaires pour mener à bien l'évaluation. Ces analyses doivent inclure un résumé concis de la littérature existant en lien avec l'action notamment les études d'évaluations et les recherches réalisées par la société civile, par

⁶ La matrice de l'évaluation est un outil qui sert à structurer l'analyse de l'évaluation (en définissant les critères de jugement et les indicateurs de chaque question d'évaluation). Elle sert aussi à adopter la méthode de collecte de données la plus appropriée et faisable pour chacune des questions.

un gouvernement ou par d'autres bailleurs (en particulier les États membres de l'UE) et/ou par le secteur privé. Cela sert à assurer une approche plus efficace, capable d'identifier les informations manquantes et d'assurer la complémentarité avec les évaluations qui ont déjà été réalisées.

L'analyse des documents pertinents doit être systématique. Des échanges avec le gestionnaire du projet, les services de l'UE compétents au Sénégal et les principaux partenaires au Sénégal peuvent être réalisés pendant cette phase afin de soutenir l'analyse des sources secondaires.

Les activités à effectuer pendant cette phase permettront de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter et les hypothèses préliminaires à tester.

L'équipe d'évaluation devrait affiner le choix des outils à utiliser pendant la phase de terrain et annoncer les étapes préparatoires qui ont déjà été réalisées et celles qui doivent être réalisées pour l'organiser, y compris dresser une liste des personnes à interviewer, définir les dates et les itinéraires des visites, et répartir les tâches entre les membres de l'équipe.

À la fin de la phase démarrage/documentaire, un rapport de démarrage sera préparé ; son contenu est décrit au chapitre 5.

2.3.3 Phase de terrain

La phase de terrain commence par une réunion de démarrage d'une demi-journée à Dakar.

Le but de la phase de terrain est de valider / changer les réponses préliminaires formulées pendant la phase de démarrage/ documentaire et de compléter l'information grâce à la recherche primaire.

Si un écart considérable par rapport au plan ou au programme approuvé semble constituer un risque pour la qualité de l'évaluation ou ne respecte pas la fin de la validité du contrat, il faudra en discuter immédiatement avec le gestionnaire d'évaluation et, ce qui concerne la validité du contrat, prendre des mesures correctives.

Pendant les premiers jours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit organiser une réunion avec le groupe de référence.

Pendant la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit assurer un contact, une consultation et une collaboration adéquats avec les différentes parties prenantes et avec les autorités et les agences gouvernementales concernées. Tout au long de sa mission, l'équipe d'évaluation utilisera les sources d'information les plus fiables et appropriées, ne pas divulguer les informations confidentielles reçues et respecter les croyances et les coutumes de l'environnement social et culturel local.

Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit résumer son travail, analyser la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présenter ses conclusions préliminaires lors d'une réunion avec la délégation de l'UE, le groupe de référence.

Au terme de la phase de terrain, une **note intermédiaire** sera préparée ; son contenu est décrit au chapitre 5.

2.3.4 Phase de synthèse

Cette phase est dédiée à la préparation de **deux documents distincts** : le **résumé exécutif** et le **rapport final**, dont la structure est décrite à l'annexe (III). Il comprend l'analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et la phase de terrain, afin de finaliser les réponses aux questions d'évaluation et de préparer l'évaluation globale, les conclusions et les recommandations.

L'équipe d'évaluation présentera ses résultats, ses conclusions et ses recommandations dans un seul rapport avec les annexes, conformément à la structure convenue à l'annexe III ; un résumé exécutif séparé sera également élaboré, dans le format obligatoire du module EVAL (cf. annexe III).

L'équipe d'évaluation s'assurera que :

- Son évaluation est objective et équilibrée, que les affirmations sont détaillées et fondées sur des preuves et que les recommandations sont réalistes et clairement ciblées.
- Pendant la rédaction du rapport, que toute évolution déjà en cours dans la direction souhaitée soit clairement identifiée.
- Que le vocabulaire, y compris les abréviations, utilisé, tient compte de l'audience identifiée à l'art. 2.1 plus haut.

L'équipe d'évaluation rendra et présentera le **projet de rapport final** au groupe de référence à Dakar afin de discuter de ses résultats, de ses conclusions et de ses recommandations.

Les membres de l'équipe devront obligatoirement être présents pendant une journée.

Le gestionnaire d'évaluation rassemblera les commentaires faits par les membres du groupe de référence et les enverra à l'équipe d'évaluation pour réviser le rapport conjointement avec une première version de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) du projet de rapport final. Le contenu de cette grille d'évaluation sera discuté avec l'équipe d'évaluation pour déterminer si des améliorations sont nécessaires et l'équipe d'évaluation sera invitée à faire des commentaires sur les conclusions formulées dans la QAG (à travers le module EVAL).

À ce stade, l'équipe d'évaluation finalisera le **rapport final** et le **résumé exécutif**, en répondant aux commentaires reçus. Les problèmes éventuels de qualité, les erreurs factuelles et les problèmes méthodologiques seront corrigés ; les commentaires relatifs à des jugements divergents peuvent quant à eux être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation devra en expliquer les raisons par écrit. Une fois le rapport final approuvé, la QAG sera mise à jour et envoyée aux évaluateurs via le module EVAL.

2.4 Organisation du contrat spécifique et méthodologie (offre technique)

Les contractants-cadre invités soumettront leur organisation du contrat et la méthodologie spécifiques en se servant du modèle standard SIEA B-VII-d-i et ses annexes 1 et 2 (B-VII-d-ii).

La méthodologie d'évaluation proposée pour entreprendre la mission est décrite au chapitre 3 (stratégie et calendrier de travail) du modèle B-VII-d-i. Les prestataires doivent décrire comment la méthodologie qu'ils proposent va aborder les questions transversales mentionnées dans les termes de référence et, notamment, l'égalité des sexes et l'émancipation de la femme. Ceci inclut (selon le cas) les messages de communication de l'action, les matériels et les structures de gestion.

2.5 Gestion et pilotage de l'évaluation

2.5.1 Au niveau de l'UE

L'évaluation est gérée par un membre de l'équipe " Economie, Commerce et Gouvernance" de la Délégation de l'Union européenne au Sénégal; les progrès de l'évaluation seront suivis de près avec l'aide d'un groupe de référence composé de membres de la Délégation de l'UE au Sénégal,

du Programme de Soutien à l'Ordonnateur National du FED (PSON/FED) et du Ministère de la Justice.

Les fonctions principales des membres du groupe de référence sont :

- De définir et de valider les questions d'évaluation.
- De faciliter les contacts entre l'équipe d'évaluation, les services de l'UE et les parties prenantes externes.
- De s'assurer que l'équipe d'évaluation a accès à toutes les sources d'information et de documentation liées à l'action à évaluer et les consulte.
- De discuter et de commenter les rapports produits par l'équipe d'évaluation. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par le gestionnaire d'évaluation, puis transmis à l'équipe d'évaluation.
- D'assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de l'évaluation.
- De soutenir la création d'un bon suivi du plan d'action une fois l'évaluation terminée.

2.5.2 Au niveau du prestataire

Conformément aux exigences établies à l'article 6 des termes de référence globaux et dans l'Organisation et la Méthodologie globales, aux annexes II et III du contrat cadre SIEA 2018 respectivement, le prestataire doit surveiller la qualité du procédé, la conception de l'évaluation, les inputs et les livrables de l'évaluation. Il devra en particulier :

- Soutenir le chef d'équipe dans son rôle, principalement en ce qui concerne la gestion. À cet égard, le prestataire doit s'assurer qu'à chaque phase de l'évaluation, des tâches et des livrables spécifiques soient confiés à chaque membre de l'équipe.
- Fournir du soutien et un contrôle qualité du travail de l'équipe d'évaluation tout au long de sa mission.
- S'assurer que les évaluateurs disposent des ressources nécessaires pour remplir toutes ses tâches et respecter les délais du contrat.

2.6 Langue du contrat

La langue du contrat sera le français.

3 EXPÉRIENCE REQUISE

3.1 Nombre d'évaluateurs et nombre de jours de travail requis par catégorie

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'évaluateurs minimum et le nombre de jours de travail minimum (au total et sur le terrain), par catégorie d'évaluateur, à prévoir par le prestataire.

Catégorie de l'évaluateur	Nombre d'évaluateurs minimum	Nombre total de jours de travail minimum (total)	(dont) nombre de jours de travail minimum en mission
Cat I	1	28	15
Cat I	1	19	12

En particulier, le chef d'équipe (identifié dans l'Organisation et méthodologie et l'offre financière) devrait être un expert Cat I, posséder une expérience démontrable comme évaluateur,

Page 16 of 40

cohérente avec les exigences de cette mission et ne pas dédier moins de 28 jours de travail, dont 15 sur le terrain.

3.2 Expertise requise

Exigences minimales pour l'équipe d'experts :

L'équipe aura une expérience accumulée de 12 années non cumulatifs au moins dans le domaine de l'évaluation et au moins 6 évaluations menées en Afrique subsaharienne. Chaque membre de l'équipe doit avoir participé au minimum à quatre (4) projets d'évaluation. Une bonne pratique de l'expérience dans le domaine de la justice en Afrique Subsaharienne est requise.

Au moins un membre de l'équipe disposera d'une expérience en matière de réforme de l'administration de la justice et aura conduit au moins une évaluation d'un projet similaire en tant que chef d'équipe.

Au moins un membre de l'équipe disposera d'une expertise en évaluation de projets d'informatisation d'envergure et d'administration de données pour les services publics notamment en Afrique subsaharienne.

Connaissances linguistiques de l'équipe:

- La langue du contrat et de travail au Sénégal étant le français, tous les membres de l'équipe doivent parfaitement maîtriser cette langue (niveau d'expertise C2).

Le niveau linguistique est évalué en compréhension, langage parlé et écrit par le cadre européen de référence pour les langues disponible à <https://europass.cedefop.europa.eu/en/resources/european-language-levels-cefr> et devra être démontré par des certificats ou par une expérience adéquate.

L'Union européenne mène une politique d'égalité des chances. La parité des genres dans l'équipe proposée, à tous les niveaux, est vivement conseillée.

3.3 Présence de l'équipe de gestion pour le briefing et/ou le débriefing

La présence d'un ou plusieurs membres de l'équipe n'est pas requise pour le briefing et le débriefing.

4 LIEU ET DURÉE

4.1 Période de démarrage

Début provisoire de la mission : 1^e quinzaine du mois de juin 2019.

4.2 Durée prévue de la mission en jours calendrier

Durée maximale de la mission : 90 jours calendrier.

La durée totale inclut les jours de travail, les week-ends, les périodes prévues pour les commentaires, pour réviser les versions préliminaires, les séances de débriefing.

4.3 Planification, y compris la période de notification pour le placement de personnel⁷

Dans le cadre de l'offre technique, le contractant-cadre doit remplir le tableau de l'emploi du temps qui se trouve dans l'annexe IV qui devra être finalisé dans le rapport de démarrage. Les 'dates indicatives' ne doivent pas être formulées comme des dates fixes, mais comme des jours (ou des semaines, ou des mois) à partir du début de la mission (désigné '0').

Il faudra prêter une attention nécessaire afin d'assurer la participation active et la consultation des représentants du gouvernement et des parties prenantes nationales/ locales.

4.4 Lieu(x) de la mission

La mission se déroulera à Dakar, Tambacounda et Saint-Louis.

5 LE RAPPORT

5.1 Contenu, durée et remise

Les livrables doivent répondre à des standards de qualité. Le texte des rapports doit être illustré, le cas échéant, par des cartes, des graphiques et des tableaux ; une carte de la zone (ou des zones) de l'action est requise (elle doit être jointe en annexe).

⁷ Conformément à l'article 16.4 a) des Conditions générales du contrat cadre SIEA

Liste des livrables :

	Nombre de pages (sans compter les annexes)	Contenu principal	Date de la présentation
Rapport de démarrage	10 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Logique d'intervention • Liste des parties prenantes • Méthodologie de l'évaluation, y compris : <ul style="list-style-type: none"> ○ Matrice de l'évaluation : Questions d'évaluation, avec les critères de jugement et les indicateurs et méthodes d'analyse et de collecte des données ○ Approche des visites de terrain y compris les critères utilisés pour le choix des visites de terrain • Analyse des risques associés à la méthodologie de l'évaluation et les mesures d'atténuation • Plan de travail • Réponses préliminaires aux questions d'évaluation, en faisant référence aux limites des informations à disposition • Questions encore à traiter et hypothèses à vérifier lors des visites de terrain • Programme des phases suivantes 	Fin de la phase de démarrage/documentaire
Rapport intermédiaire	15 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Activités réalisées pendant la phase de terrain • Difficultés rencontrées pendant cette phase et mesures atténuantes adoptées • Principales conclusions préliminaires (en fusionnant les phases documentaires et de terrain) 	Fin de la phase de terrain
Projet de rapport final	40 pages	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</u> 	Fin de la phase de synthèse

Projet de résumé exécutif – en utilisant le modèle EVAL en ligne	N/D	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. structure détaillée dans l'annexe III 	Fin de la phase de synthèse
Rapport final	40 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Même structure que pour le projet de rapport final, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté 	Deux semaines après avoir reçu les commentaires sur le projet de rapport final.
Résumé exécutif final	N/D	<ul style="list-style-type: none"> • Même structure que pour le projet de résumé exécutif, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté 	Conjointement avec la version finale du rapport final.

5.2 Utilisation du module EVAL par les évaluateurs

Il est fortement recommandé que la **soumission de tous les rapports, leurs annexes et le résumé exécutif du rapport final** par le prestataire choisi **se fasse en les téléchargeant dans le module EVAL**, un outil de gestion du processus d'évaluation archive de la Commission européenne. Le prestataire choisi recevra un accès aux orientations en ligne et hors ligne pour pouvoir travailler avec le module pendant la validité du contrat spécifique.

5.3 Commentaires sur les livrables

Pour chaque rapport, le gestionnaire d'évaluation enverra au prestataire les commentaires d'ensemble reçus du groupe de référence ou l'approbation du rapport dans les 10 jours calendrier. Les rapports révisés en fonction des commentaires seront livrés dans les 10 jours calendrier à partir de la date de réception des commentaires. L'équipe d'évaluation devra apporter un document distinct expliquant comment et où ces commentaires ont été incorporés ou la raison pour laquelle certains commentaires n'ont pas été incorporés, le cas échéant.

5.4 Evaluation de la qualité du rapport final et du résumé exécutif

La qualité des versions préliminaires du rapport final et du résumé exécutif sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation à l'aide de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) dans le module EVAL (texte fourni à l'annexe V). Le prestataire a la possibilité, via le module EVAL, d'apporter des remarques sur les évaluations formulées par le gestionnaire d'évaluation. La QAG sera alors révisée après avoir soumis la version finale du rapport final et du résumé exécutif.

La compilation de la QAG soutiendra/informera la compilation faite par le gestionnaire d'évaluation de l'Évaluation de la Performance du contrat spécifique du Contrat Cadre SIEA.

5.5 Langue

Tous les rapports doivent être rendus en français.

5.6 Nombre d'exemplaires du rapport

En plus de sa soumission dans le module EVAL, la version approuvée du rapport final sera rendue en cinq (5) exemplaires imprimés et en version numérique sous clé USB en cinq(5) exemplaires et Cd-rom (5) comprenant des versions éditables de: (i) rapports et notes de synthèse, (ii) éventuelles photos digitales prises lors des visites de terrains devront être jointes aux rapports.

5.7 Format des rapports

Tous les rapports doivent être rédigés en utilisant la police Arial ou Times New Roman, avec une taille minimale respectivement de 11 et 12, et un interligne simple, double face. Ils seront envoyés en format Word et PDF.

ANNEXES

ANNEXE I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES

CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES

Demande de services n. 2019/ /1

Contrat Cadre2018 - LOT 3: Human Rights, Democracy and Peace:
Public administration reform and organisational development of public institutions

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

1. CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE

Le pouvoir adjudicateur sélectionne l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix en utilisant une relation 80/20 entre la qualité technique et le prix⁸.

La qualité technique est évaluée sur la base de la grille suivante :

Critères	Maximum
<i>Score total pour l'organisation et la méthodologie</i>	<i>50</i>
• Compréhension des TdR et des objectifs des services à fournir	10
• Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, adéquation des outils utilisés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés	25
• Valeur technique ajoutée, soutien et rôle des membres du consortium concernés	5
• Organisation des tâches et du temps	10
<i>Score total pour l'équipe d'évaluateurs</i>	<i>50</i>
SCORE GLOBAL TOTAL	100

2. SEUIL TECHNIQUE

Toute offre en dessous du seuil technique de 75 sur 100 points sera automatiquement rejetée.

3. INTERVIEWS PENDANT L'ÉVALUATION DES OFFRES

Pendant la phase d'évaluation des offres reçues, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de réaliser des entretiens téléphoniques avec un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation proposée. La date et l'heure vous seront communiquées pour vous permettre d'informer à temps l'un ou les experts concernés.

⁸ Pour en savoir davantage sur la règle 80/20, veuillez consulter le PRAG, chapitre 3.3.10.5 - https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en

ANNEXE II : INFORMATIONS A FOURNIR A L'EQUIPE D'EVALUATION

- Études d'identification de l'action
- Convention de financement de l'action
- Devis programmes
- Textes légaux et réglementaires pertinents
- Rapport de monitoring orienté vers les résultats de la Commission européenne (ROM)
- Rapports intermédiaires et rapports techniques des différents volets
- Documentation pertinente de partenaires nationaux et d'autres donateurs
- Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage de l'action
- Tout autre document pertinent

Note: L'équipe d'évaluation doit identifier et obtenir tout autre document considéré comme utile à analyser, par le biais de recherches indépendantes et d'entretiens avec des parties bien informées et des parties prenantes de l'action.

ANNEXE III: STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF

Le prestataire fournira, **en les téléchargeant préférablement dans le module EVAL, deux documents distincts** : le **rapport final** et le **résumé exécutif**. Ils devront être cohérents, concis et clairs et ne contiendront pas d'erreurs linguistiques ni dans leur version originale ni dans leur traduction, si prévue.

Le rapport final ne doit pas dépasser le nombre de pages indiqué au chapitre 5. Des informations supplémentaires sur le contexte global de l'action, la description de la méthodologie et l'analyse des résultats doivent se trouver en annexe au texte principal.

La présentation doit être bien espacée et il est fortement recommandé d'utiliser des graphiques clairs, des tableaux et des paragraphes courts.

La page de garde du rapport final doit contenir le texte qui suit :

'Cette évaluation est soutenue et guidée par la Commission européenne et présentée par [nom de la société de conseil]. Le rapport ne reflète pas nécessairement les visions et les opinions de la Commission Européenne'.

Résumé exécutif

Un résumé exécutif bref, rigoureux, indépendant et qui va droit au but. Il doit se concentrer sur les objectifs ou sur les questions principales de l'évaluation, en souligner les principaux points exécutifs et montrer clairement les principales conclusions et leçons qui peuvent en être tirées, ainsi que les recommandations qui peuvent être faites. Il sera rédigé dans le format spécifique prévu au module EVAL.

Les principaux chapitres du rapport d'évaluation doivent être les suivants :

- | | |
|---|--|
| 1. Introduction | Une description de l'action, du contexte du pays/de la région/du secteur concerné(e) et de l'évaluation, donnant au lecteur assez de précisions méthodologiques pour jauger la crédibilité des conclusions et pour prendre conscience de leurs limites et de leurs faiblesses éventuelles. |
| 2. Réponses aux questions et conclusions | Un chapitre dédié aux réponses des questions d'évaluation, assorties des preuves et des raisonnements utilisés. |

3. Évaluation globale (optionnelle)	Un chapitre qui synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation afin d'effectuer une évaluation globale de l'action. La structure détaillée de l'évaluation globale doit être peaufinée pendant le processus d'évaluation. Le chapitre correspondant doit articuler les conclusions et les leçons à tirer d'une manière qui reflète leur importance et qui en facilite la lecture. La structure ne doit pas forcément suivre les questions d'évaluation, le cadre logique ou les critères d'évaluation.
4. Conclusions et recommandations	et
4.3 Enseignements tirés	Les enseignements tirés généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui soutiendront la prise de décision, amélioreront les performances et favoriseront l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions concernées autant européennes que partenaires.
4.1 Conclusions	Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, organisées par critère d'évaluation. Afin de faciliter la communication des messages d'évaluation adressés à la Commission, un tableau qui classe les conclusions par ordre d'importance peut être présenté, ou un paragraphe ou un sous-paragraphe doit reprendre 3 ou 4 conclusions principales, organisées par ordre d'importance, sans être répétitif.
4.2 Recommandations	Leur objectif est d'améliorer ou de réformer l'action dans le cadre du cycle en cours, ou de préparer la conception d'une nouvelle action pour le cycle suivant. Les recommandations doivent être regroupées et classées selon leur priorité, soigneusement adaptées au public ciblé à tous les niveaux, notamment au niveau de la Commission Européenne.

5. Annexes au rapport

Le rapport devrait inclure les annexes suivantes :

- Les termes de référence de l'évaluation.
- Le nom des évaluateurs et de la société pour laquelle ils travaillent (les CV devraient être fournis, mais résumés et limités à une page par personne).
- Une description détaillée de la méthodologie de l'évaluation qui inclut : les décisions prises, les difficultés rencontrées et les limites de la méthodologie. Détails sur les outils utilisés et sur les analyses effectuées.
- Les matrices de la logique d'intervention / du cadre logique (planifiées/réelles et améliorées/mises à jour).
- La(les) carte(s) géographique(s) des lieux où l'action s'est déroulée.
- Une liste de personnes/organisations consultées.
- La littérature et la documentation consultées.
- D'autres annexes techniques (par exemple des analyses statistiques, des tables des matières et des chiffres, la matrice des preuves, des bases de données), si nécessaire.
- Des réponses détaillées aux questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs.

ANNEXE IV : PLAN DE TRAVAIL

Cette annexe doit être incluse par les contractants-cadre dans leur organisation et méthodologie spécifiques et en faire partie intégrante. Les contractants-cadre peuvent ajouter autant de lignes et de colonnes que nécessaire.

Les phases de l'évaluation doivent refléter celles indiquées dans les présents termes de référence.

		Durée indicative en jours de travail ⁹		
Activité	Lieu	Chef d'équipe	Évaluateur...	Dates indicatives
Phase de démarrage et documentaire : jours totaux				
•				
•				
Phase de terrain : jours totaux				
•				
•				
Phase de synthèse : jours totaux				
•				
•				
Jours de travail TOTAUX (maximum)				

⁹ Ajouter une colonne pour chaque évaluateur

ANNEXE V : GRILLE D'EVALUATION

La qualité du rapport final sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation (suite à la soumission du rapport et du résumé exécutif préliminaires) à l'aide de la grille d'évaluation ci-dessous, comprise dans le module **EVAL** ; la grille sera partagée avec l'équipe d'évaluation, qui aura la possibilité d'y incorporer ses commentaires.

Evaluation de l'action (Projet/Programme)–Rapport final de la grille d'évaluation			
Données de l'évaluation			
Titre de l'évaluation	5.7.1		
Évaluation gérée par	5.7.2	Type d'évaluation	5.7.3
Réf. CRIS du contrat d'évaluation	5.7.4	Réf. EVAL	5.7.5
Budget de l'évaluation	5.7.6		
DUE/Unité aux commandes	5.7.7	Gestionnaire d'évaluation	5.7.8
Dates de l'évaluation	Début : 5.7.9	Fin :	5.7.10
Date du rapport final préliminaire	5.7.11	Date de réponse des services	5.7.12 5.7.13
Commentaires	5.7.14		
Données du projet			

Principal projet évalué	5.7.15		
CRIS # du (des) projet(s) évalué(s)	5.7.16		
Secteur CAD	5.7.17		
Détails du prestataire			
Chef de l'équipe d'évaluation	5.7.18	Prestataire de l'évaluation	5.7.19
Expert(s) évaluateur(s)			

Légende : résultats et signification

Très bien : critères complètement satisfaits, d'une manière claire et originale

Bien : critères satisfaits

Faible : critères partiellement satisfaits

Très faible : critères non satisfaits dans l'ensemble

Le rapport d'évaluation est évalué comme suit

1. Clarté du rapport

Ce critère analyse dans quelle mesure le résumé exécutif et le rapport final:

- Sont facilement lisibles, compréhensibles et accessibles aux lecteurs visés pertinents
- Soulignent les messages fondamentaux
- La longueur des différents chapitres et des annexes du rapport sont bien équilibrés
- Contiennent les graphiques, les tableaux et les diagrammes nécessaires pour faciliter la compréhension
- Contient une liste d'abréviations (le rapport seulement)
- Évitent des répétitions non nécessaires
- Ont subi une révision linguistique pour éliminer les énoncés peu clairs et les fautes d'orthographe ou de grammaire
- Le résumé exécutif est un résumé approprié du rapport complet et un document indépendant



Forces		Faiblesses		Résultat
6		7		8
Commentaires du prestataire		Commentaires du prestataire		9
10		11		


2. Fiabilité des données et solidité des preuves

Ce critère analyse dans quelle mesure:

- Les données/preuves ont été rassemblées conformément à la méthodologie
- Le rapport tient compte, s'il y a lieu, des preuves découlant d'études, de rapports de supervision et/ou d'évaluations de l'UE et/ou d'autres partenaires pertinents
- Le rapport contient une description claire des limitations des preuves, des risques de partialité et des mesures atténuantes



Forces	Faiblesses	Résultat
12	13	14
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	15
16	17	
3. Validité des résultats		
Ce critère analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats découlent des preuves collectées • Les résultats évaluent tous les critères d'évaluation choisis • Les résultats découlent d'une adéquate triangulation des différentes sources, clairement identifiées • Dans l'évaluation de l'intervention de l'UE, les résultats décrivent et expliquent les principales relations cause/effet entre outputs, résultats et impacts • L'analyse des preuves est exhaustive et tient compte des facteurs contextuels et externes 		i
Forces	Faiblesses	Résultat
18	19	20
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	21
22	23	
4. Validité des conclusions		
Ce critère analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les conclusions sont logiquement liées aux résultats et les dépassent pour offrir une analyse complète 		i

<ul style="list-style-type: none"> • Les conclusions abordent correctement les critères d'évaluation choisis et toutes les questions d'évaluation, y compris la dimension transversale • Les conclusions tiennent compte de tous les groupes de parties prenantes de l'évaluation • Les conclusions sont cohérentes et équilibrées (c.-à-d. qu'elles présentent une image crédible autant des forces que des faiblesses) et ne contiennent pas de considérations personnelles ou politiques • (Si nécessaire) si le rapport signale les thèmes où les résultats sont insuffisants pour tirer des conclusions 		
Forces	Faiblesses	Résultat
24	25	26
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	27
28	29	
5. Utilité des recommandations		
<p>Ce critère analyse dans quelle mesure les recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sont clairement associées et découlent des conclusions • Sont concrètes, faisables et réalistes • Visent des destinataires spécifiques • Sont regroupées (si nécessaire), classées selon leur priorité et assorties de délais si possible • (Si nécessaire) fournissent des informations pour la sortie de l'action, sa durabilité postérieure ou pour ajuster la conception ou les plans de l'action 		
		

Forces	Faiblesses	Résultat
30	31	32
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	33
34	35	
6. Justesse de l'analyse des enseignements tirés (si demandée par le TdR ou incluse par les évaluateurs)		
Ce critère est à évaluer uniquement s'il est requis par le TdR ou s'il est inclus par les évaluateurs et il n'est pas noté. Il analyse dans quelle mesure :		i
<ul style="list-style-type: none"> • Les enseignements sont identifiés • Le cas échéant, s'ils sont généralisés de par leur pertinence transversale pour la(les) institution(s) 		
Forces	Faiblesses	36
37	38	39
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	40
41		
Commentaires finaux sur la qualité globale du rapport		Résultat global

41.1.1	41.1.5
41.1.2	
41.1.3	
41.1.4	

ANNEXE VI : MATRICE CADRE LOGIQUE DU PARED

	Logique d'intervention	Indicateurs	Lignes de base (y compris année de référence)	Cibles (2020)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global : Impact	OG : Contribuer au renforcement de l'Etat de droit	Pourcentage de la population satisfaite des prestations du secteur de la justice	71% (enquête 2014 World Justice Project)	80%	Rapport World Justice Project	Situation politique et économique stable
	OS.1 Améliorer l'accès à une justice indépendante, efficace, impartiale, transparente, responsable et non discriminatoire	OS1 I1 Lettre de Politique Sectorielle (LPS) adoptée	LPS a pris fin en 2014	LPS mise en œuvre et évaluée	Rapport sur la performance de la justice	Engagement des autorités exécutives et législatives pour assurer l'indépendance et l'efficacité de la justice
Objectif(s) spécifique(s) : Effet(s) direct(s)	OS.2 Renforcer la prévention et la lutte contre la corruption et la criminalité économique et financière	OS2 I1 Index de perception de la corruption	44/100	50/100	Index de perception de la corruption de Transparency International	Le dynamisme du Gouvernement dans ce domaine démontré entre 2012 et 2015 se poursuit

OS1/R1 Une justice équitable, responsable et accessible bénéficie à un plus grand nombre de citoyens					
	<p>R1 I1* Nombre de personnes ayant demandé et reçu des conseils juridiques par le dispositif de justice de proximité</p> <p>R1 I2* Nombre de médiations réussies par les Maisons de Justice</p>	<p>I1. 50.025</p> <p>I2. > 20.000</p>	<p>I1. 200.000</p> <p>I2. > 50.000</p>	<p>SdV I1 Rapport Cellule Justice de Proximité</p> <p>SdV I2 Rapport Cellule Justice de Proximité</p>	<p>Maisons de Justice fonctionnelles</p>
	<p>R1 I3* Nombre de personnes ayant demandé et reçu une assistance juridique et judiciaire des OSC dans le cadre du projet (par genre y compris pour les mineurs)</p>	<p>I3. 0</p>	<p>I3. 500 (au moins 70% de femmes et mineurs)</p>	<p>SdV I3 Rapports bénéficiaires OSC de subvention UE</p>	<p>Capacité des OSC à répondre à l'appel à propositions</p>
	<p>R1 I4* Durée moyenne de l'instruction des dossiers criminels</p>	<p>I4. 3 ans</p>	<p>I4. 18 mois</p>	<p>SdV I4 Statistiques Judiciaires établies par l'Inspection Générale de l'Administration de la Justice (IGAJ)</p>	<p>Réforme du Code de Procédure Pénale</p>

	R1 I5* Taux annuel d'exécution des décisions de justice en matière pénale	I5. 60% des décisions	I5. 90% des décisions	SdV I5 Statistiques judiciaires établies par l'IGAJ	Réforme du Code de Procédure Pénale
	R1 I6* Nombre de personnels judiciaires (procureurs, juges, greffiers), agents pénitentiaires, officiers de police judiciaire et auxiliaires de justice formés dans la chaîne pénale dans le cadre du projet (ventilé par genre)	I6. 0	I6. 200 personnes (avec au moins 30% de femmes)	SdV I6 Rapport Centre de Formation Judiciaire, JCI	Existence d'un plan de formation
OS1/R2 Les droits des détenus sont mieux respectés					
	R2 I1* Durée moyenne de la détention provisoire en matière criminelle	I1. 3 ans	I1. 18 mois	SdV I1 Statistiques judiciaires / Rapports de la DAP et de l'ONLPL	Réforme du Code de Procédure Pénale
	R2 I2 Nombre de juges formés à appliquer les peines alternatives à l'incarcération avec l'appui du projet (ventilé par genre)	I2. 0	I2. 100 (dont 15% de femmes au moins)	SdV I2 Rapport de la DAP, JCI	Application lois portant aménagement des peines et des mesures alternatives à l'incarcération

		R2 I3 Nombre de condamnés réinsérés avec succès dans la vie sociale avec l'appui du projet (ventilé par genre y compris les mineurs)	I3. 0	I3. 50 condamnés (dont 10% de femmes au moins)	SdV I3 Rapports DAP et OSC appuyées dans le cadre du projet	Volonté politique d'associer les OSC dans la réforme du système pénitentiaire Budget disponible
OS2/R3 Le dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux est renforcé						
		R3 I1 Nombre de cas clôturés par la CENTIF et par l'OFNAC.	I1. 15 cas clôturés par la CENTIF (2015) I1. 15 cas clôturés par l'OFNAC (2015)	I1. 20 I1. 35	SdV I1 Rapports Ministère de la Justice/CENTIF/OFNAC	- Financement étatique maintenu pour l'OFNAC et CENTIF. - Non-interférence politique sur le travail d'OFNAC et CENTIF. - Une plus grande indépendance du judiciaire est garantie par l'Etat.
		R3 I2 Nombre de décisions de justice issues des dossiers de la CENTIF et OFNAC	I2. 24 décisions de justice (de 2005 à 2014) sur dossiers CENTIF 0 sur dossiers OFNAC	I2. 40 (total CENTIF + OFNAC; total cumulé)		
		R3 I3* Nombre de magistrats (procureurs et juges), officiers de police judiciaire et auxiliaires	I3. 0	I3. 100 personnes (avec au moins 30% de	SdV I3 Rapport Centre de Formation Judiciaire, JCI	Existence d'un plan de formation

		de justice formés dans la criminalité économique et financière dans le cadre du projet (ventilé par genre)		femmes)		
		R3 I4 Volume d'avoires illicites recouverts sur base des dossiers de la CENTIF et OFNAC	I4. 678 millions FCFA (2014) sur base des dossiers CENTIF Aucun recouvrement (2015) sur base de dossiers OFNAC	I4. 3 milliards FCFA (total CENTIF + OFNAC; total cumulé)		
OS2/R4 : Les citoyens et les décideurs sont mieux informés et plus engagés dans la lutte contre le blanchiment et la corruption						
		R4 I1 Nombre de citoyens et décideurs qui ont changé leur comportement vis-à-vis la corruption, avec l'appui du projet, désagrégé par sexe.	I1. 0	I1. A établir lors de la contractualisation avec l'OSC	SdV I1 Rapports de l'OSC	Appel à propositions pour cette action est fructueux

* l'indicateur se rapproche de celui mentionné dans le PIN.