

**ÉVALUATION FINALE
DU PROJET D'APPUI À LA MISE EN OEUVRE
DU PROGRAMME NATIONAL
DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009**

RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

Effectuée du 11 novembre au 22 décembre 2009

RAPPORT

15 juillet 2010

Évaluateurs :

Maître André GARIÉPY, avocat et administrateur agréé
Chef de mission et consultant international
Montréal, Québec, Canada

Monsieur Ednam SONGHAI, juriste
Consultant national
Lomé, Togo

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
ABRÉVIATIONS	ii
SYNTHÈSE	iii
INTRODUCTION	1
1. Projet	2
1.1 Description	2
1.2 Résultats attendus	3
1.3 Budget.....	4
1.4 État d'avancement du projet (suivant la grille du PNMJ)	4
2. Évaluation	5
2.1 Justification de l'évaluation	5
2.2 Objectifs de l'évaluation	5
2.3 Étendue de l'évaluation.....	6
2.4 Critères de l'évaluation.....	6
2.5 Questions pour l'évaluation.....	6
2.6 Approche et méthode d'évaluation.....	7
2.7 Indépendance	9
2.8 Mise en oeuvre de l'évaluation.....	9
2.9 Exhaustivité.....	9
3. Évaluation du projet	9
3.1 Pertinence	9
3.2 Efficacité.....	10
3.3 Efficience.....	12
3.4 Impact direct.....	13
3.5 Cohérence.....	14
3.6 Durabilité	14
3.7 Conception, mise en oeuvre et gestion.....	15
4. Déductions et conclusions, recommandations	18
4.1 Déductions et conclusions	18
4.2 Recommandations	18
5. Appui dans le futur	19
5.1 Recommandations	20
 ANNEXES	
1. Termes de référence (mandat)	
2. Calendrier des activités de la mission d'évaluation	
3. Documents consultés	
4. Thèmes et questions d'évaluation	
5. Tableaux commentés des réalisations des PTA-PNUD en lien avec le PNMJ. Données au 31 décembre 2009	
6. Curriculum vitae des membres de la mission	

ABBREVIATIONS

JO	Journal Officiel de la République Togolaise
PAPP	Plan d'action du Programme de pays
PNMJ	Programme national de modernisation de la Justice 2005-2009
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTA	Plan de travail annuel du Projet d'appui du PNUD au PNMJ
RA	Rapport annuel du Projet d'appui du PNUD au PNMJ
TPI	Tribunal de première instance
UGPNMJ	Unité de gestion du Programme national de modernisation de la Justice 2005-2009
UNDAF	Acronyme anglais de Plan cadre de coopération du Système des Nations Unies

SYNTHÈSE

Le Projet d'appui du PNUD au PNMJ a pu générer des résultats notables et appréciés par les acteurs dans ses champs d'intervention:

- Implantation du dispositif de gestion du PNMJ
- Capacités d'administration de la Justice
- Capacités de contrôle du Ministère de la Justice
- Modernisation de la législation (programme prioritaire et codes)
- Renforcement des capacités des juridictions
- Renforcement des capacités de dissémination juridique du Ministère de la Justice

Pertinence

Dans l'ensemble, le Projet d'appui du PNUD a maintenu sa pertinence tout au long de sa période de réalisation. Son diagnostic et sa stratégie étaient arrimés à ceux du pays. Les acteurs et bénéficiaires du système de justice ont confirmé la pertinence des objectifs et de la stratégie du Projet d'appui comme de l'ensemble du PNMJ, appelant à la continuation de l'appui dans un contexte de non-achèvement de plusieurs volets.

Efficacité

Bon nombre d'activités du Projet d'appui, lorsque fermement enclenchées, ont été réalisées de façon efficace. Elles ont généré des bénéfices immédiats, reçus et appréciés par les bénéficiaires.

Le Projet d'appui a toutefois été victime de la trop grande ambition du PNMJ et de son horizon de cinq ans, aggravés par les délais de prise de décisions et de textes fondamentaux ainsi que de déploiement des différents bailleurs de fonds internationaux en appui. La coordination des bailleurs a aussi connu des difficultés. Cela s'est souvent manifesté par des dysfonctionnements et des retards dans la séquence de réalisation.

On note que la fonction d'orientation stratégique dans la mise en oeuvre du Projet d'appui était très diffuse, voire non assumée. Une situation inquiétante a été celle du comité de pilotage et de la coordination technique entre bailleurs qui ont été ouvertement abandonnés en cours de route au point d'entraîner durablement une indifférence des partenaires et une multiplication des canaux par lesquels le Ministère fut obligé de gérer les appuis au PNMJ. Les titulaires au poste de Ministre se sont aussi succédé à un rythme, 4 ministres en 4 ans, qui ne permet pas de marquer durablement les dossiers de l'impulsion politique nécessaire.

Le Projet d'appui a par ailleurs été vulnérable par le manque de certains outils de planification et de suivi qui auraient permis, tant au Ministère de la Justice qu'au PNUD, de mieux prévoir et gérer les risques comme de rendre compte de la gestion.

Efficiences

Le facteur d'analyse de l'efficience que sont les ressources financières ne permet pas de conclure valablement, car les données financières du Projet d'appui disponibles n'ont pas la fiabilité voulue. Toutefois, les autres facteurs d'analyse que sont les résultats, les méthodes et les divers moyens mis en œuvre donnent des indices raisonnables pour conclure que le projet a été somme toute efficient dans un contexte présentant des défis.

Impact direct

Le Projet d'appui dans son ensemble a contribué à la modernisation de la justice. Les résultats du Projet d'appui qui ont un certain degré d'achèvement ont eu des effets positifs confirmés. Plusieurs activités réalisées demandent à être suivies d'autres activités pour générer des résultats complets et pertinents aux objectifs. Les résultats espérés ont donc été vulnérables aux retards qui se sont manifestés et aux difficultés de déploiement et de coordination entre les bailleurs. Un défi de mobilisation des praticiens et acteurs de la justice pourrait se présenter si les manifestations concrètes du PNMJ ne sont pas au rendez-vous dans un proche avenir. Il y a de grandes attentes quant à ce qui est visible, soit les infrastructures, de même que les outils et les conditions d'exercice de la justice.

Cohérence

Sur le plan de la conception du Projet d'appui, reflétant en cela le PNMJ, les activités sont cohérentes avec les moyens et les objectifs. La coordination des bailleurs, souhaitée par le PNMJ au travers du comité de pilotage et d'un comité technique, a été inexplicablement désactivée en cours de route. Les communications n'étaient plus soutenues et efficaces pour la suite. Le Projet d'appui comme le PNMJ a été indument placé à risque pour ce qui est de la cohérence. Des relations interpersonnelles difficiles et des décisions discutables sont des sources importantes de cet état de choses.

Durabilité

On peut anticiper une durabilité de certaines activités en attente d'achèvement. Il en va ainsi de la modernisation des lois qui, dans certains cas, a consisté à combler un vide législatif. Les activités de dissémination juridique auront une même qualité si on prend soin de mettre en place des outils qui permettent de saisir et modifier les textes pour en diffuser une version constamment actualisée. La désuétude guette et il y a un risque d'affecter l'efficacité, la qualité et l'accès à la justice.

Une certaine inquiétude persiste quant à la durabilité des activités entourant le dispositif de pilotage et de gestion du PNMJ auquel le Projet d'appui contribuait. L'inquiétude est à l'égard de la compétence et des ressources de la nouvelle Unité d'études et de modernisation de la Justice au sein du Ministère qui a pris le relais de l'Unité de gestion financée par le PNUD. Cela a été observé particulièrement au moment du départ de l'Assistant technique international recruté par le PNUD et du passage de responsabilité vers le ministère. Une déconnexion menant à une déresponsabilisation a été notée. Cela soulève des craintes pour l'atteinte durable de l'objectif de renforcement des capacités du Ministère de la Justice de piloter son propre PNMJ.

Recommandations

- QUE le PNUD renforce, pour tous ses programmes, le rôle du Chargé de programme dans le mécanisme de suivi et d'alerte des dysfonctionnements de son appui.
- QUE le PNUD revoit la formation de son personnel administratif quant à l'utilisation des logiciels comptables et s'assure pour ses projets d'une grille d'imputation des dépenses qui reflète la réalité fonctionnelle des activités et génère des rapports fiables.
- QUE le PNUD s'assure, lorsqu'il conçoit son appui à un politique ou programme de réforme national, que soit préparé un schéma logique suffisamment détaillé, complété par des indicateurs et une stratégie de gestion des risques, également détaillés.
- QUE le Ministère de la Justice et les bailleurs de fonds revoient l'échéancier global de la mise en œuvre du PNMJ pour tenir compte des retards, d'une vision réaliste d'exécution et de la reconfiguration prévisible du déploiement des bailleurs de fonds. Cela pourrait mener à recadrer la suite des choses dans une nouvelle phase.
- QUE le Ministère de la Justice et les bailleurs de fonds réactivent rapidement le comité de pilotage du PNMJ, s'y engagent avec ouverture et collaboration, mais le concentrent sur des dimensions stratégiques d'orientation, de suivi et d'information. L'approche et les attitudes devraient reconnaître et accompagner de manière positive la nature du PNMJ, soit « un processus complexe qui, pour être efficace, doit agir simultanément, mais de façon coordonnée et séquentielle sur les principaux facteurs qui déterminent l'efficacité judiciaire ».
- QUE le Ministère de la Justice et les bailleurs de fonds revoient les modalités de communication et de coordination entre, d'une part, les différentes unités de gestion des bailleurs de fonds actifs ou prévisibles et, d'autre part, les instances du Ministère et la nouvelle Unité d'études et de modernisation de la Justice au sein du Ministère de la Justice. La formule devrait être sensible au fait que le PNMJ est structuré en six sous-programmes, déclinés en 26 projets, qui représentent autant de cadres d'intervention distincts, bien qu'interdépendants dans une dynamique de secteur.
- QUE le Ministère de la Justice réévalue les capacités, compétences et ressources de son Unité d'études et de modernisation de la Justice et ce, dans une perspective de prise en charge effective, résolue et mobilisatrice de la coordination nationale des appuis à la mise en œuvre du PNMJ.
- QUE le Ministère de la Justice, particulièrement son Unité d'études et de modernisation de la Justice, avec le concours et l'entendement des bailleurs de fonds, développe des outils de planification et de suivi globaux pour l'ensemble du PNMJ. Ces outils devraient prendre appui sur les schémas logiques compris dans les documents de programmation des bailleurs de fonds, convenus entre eux et le gouvernement du Togo. Ils devraient aussi s'assurer d'inclure pour tous les sous-programmes et projets du PNMJ des indicateurs, une analyse des risques et une stratégie de gestion de ceux-ci.
- QU'un appui financier et technique soit mobilisé pour prendre le relais du Projet d'appui du PNUD dans certaines activités stratégiques de mise en œuvre du PNMJ qui n'ont pas été achevées à la fin de l'appui en décembre 2009 ou qui auront besoin d'une intervention supplémentaire pour en assurer la durabilité.
- QUE le PNUD évalue, avec le concours des autres bailleurs et suivant les ressources disponibles, les contributions ponctuelles ou sur une certaine durée qu'il pourrait apporter à l'appui d'activités stratégiques du PNMJ, particulièrement le développement des capacités de la partie nationale de piloter sa propre réforme.

INTRODUCTION

Le présent rapport rend compte d'une évaluation finale indépendante du Projet intitulé «Appui à la mise en oeuvre du Programme national de modernisation de la Justice» («Projet d'appui») et actif de 2006 à 2009 sous l'égide du PNUD. L'évaluation a été menée au Togo en novembre et décembre 2009, complétée par une collecte de données et une analyse définitive de janvier à juillet 2010.

L'évaluation veut apporter des réponses à différentes questions sur les résultats attribuables au Projet d'appui. Elle veut également apporter des éclairages sur les leçons apprises et les possibilités de poursuite d'un appui par le PNUD ou autres. Ces réponses et les recommandations qui en découlent seront utiles au Gouvernement du Togo et au PNUD. Elles le seront aussi aux autres bailleurs de fonds internationaux qui entendent maintenir ou développer leur appui à la modernisation de la Justice au Togo.

Le canevas du présent rapport a été convenu avec les représentants du PNUD-Togo. Dans le premier chapitre, le rapport présente une description du Projet d'appui et de son état d'avancement. Dans le chapitre deux, il décrit la démarche d'évaluation entreprise. Le troisième chapitre présente les résultats de l'évaluation selon les critères retenus. Le quatrième chapitre soumet les conclusions et recommandations de l'évaluation. Le cinquième et dernier chapitre formule des recommandations quant à un éventuel appui dans le domaine de la modernisation de la Justice au Togo.

1. Projet

1.1 Description

Pour bien saisir la nature du Projet d'appui du PNUD, il faut d'abord décrire le Programme national de modernisation de la justice (PNMJ) auquel il entend contribuer.

Le PNMJ a été formulé en 2005 par le Ministère de la Justice du Togo avec l'appui du PNUD. Il a été validé en août de la même année par un groupe de représentants des parties prenantes du monde de la justice au Togo. Les objectifs du PNMJ sont l'indépendance et l'efficacité de la justice, le rapprochement de la justice et du citoyen, la prévisibilité du droit et l'assujettissement de l'administration au droit. Le gouvernement du Togo a avalisé le PNMJ par le biais d'une Lettre de politique sectorielle du 19 octobre 2005. La mise en oeuvre du PNMJ bénéficie du soutien de bailleurs de fonds internationaux, principalement le PNUD, la France et l'Union européenne.

Le document de présentation du PNMJ d'août 2005 a une forme et un contenu programmatique. Il est subdivisé en 6 sous-programmes :

- Sous-programme I Renforcement des capacités d'administration de la Justice
- Sous-programme II Modernisation de la législation
- Sous-programme III Renforcement de l'indépendance et amélioration du fonctionnement des juridictions
- Sous-programme IV Renforcement des capacités des magistrats et auxiliaires de justice
- Sous-programme V Implantation d'un contrôle juridictionnel de l'action administrative
- Sous-programme VI Amélioration de l'accès au droit

Pour chacun de ces sous-programmes, des problèmes sont énoncés auxquels sont associées des stratégies d'intervention. Des objectifs, projets, activités et besoins en financement sont alors exposés. Un chronogramme est incorporé pour ordonner l'ensemble pour la première année de mise en oeuvre (2005-2006).

Le document de présentation du PNMJ d'août 2005 sert de référence programmatique à tous les bailleurs de fonds internationaux en coopération en termes de diagnostic et de priorités du bénéficiaire. Ils y alignent l'essentiel de leurs objectifs et résultats.

Une répartition des sous-programmes et projets du PNMJ a été convenue entre les bailleurs de fonds internationaux, principalement le PNUD, la France et l'Union européenne. La logique de cette répartition reflétait un état de fait en 2005-2006, à savoir que le PNUD était présent et opérationnel au moment du démarrage du PNMJ et les autres bailleurs amorçaient un redéploiement de leur coopération avec le Togo. Le PNUD poursuivrait sur sa lancée d'appui à la réflexion stratégique et à la mobilisation qui a présidé à l'élaboration du PNMJ.

Le PNUD s'est donc vu confier l'appui aux éléments critiques et transversaux de la phase initiale du PNMJ. Cette phase se concentre sur :

- la mise en place au sein du Ministère de la Justice du Togo du dispositif de pilotage et de gestion du PNMJ;
- le renforcement des capacités d'administration générale du Ministère de la Justice (réorganisation, carte judiciaire);
- la dissémination et la vulgarisation juridiques.

Traduits dans la structure programmatique du PNMJ, le PNUD est intervenu à divers degrés dans les sous-programmes I, II, III, IV et VI.

Par ailleurs, le PNUD a administré un fonds fiduciaire en gouvernance, commodément utilisé pour faire transiter des fonds de la France pour activer certains éléments du PNMJ, soit l'appui à la modernisation des lois et le renforcement des capacités des magistrats en contentieux électoral.

Le Projet d'appui du PNUD a débuté formellement en mars 2006. La phase initiale a été planifiée pour la période 2006-2008. L'année 2009 est venue compléter des éléments de la planification initiale qui n'ont pu aboutir.

1.2 Résultats attendus

Le Projet d'appui n'a pas disposé d'un schéma logique en bonne et due forme qui aurait pu articuler ses objectifs, résultats attendus et activités. Il faut aussi noter que le Projet d'appui procédait par plan de travail annuel («PTA») par lesquels des objectifs et résultats pouvaient être modifiés, retranchés ou ajoutés.

Dans l'approche de référer au document de présentation du PNMJ à des fins de programmation, les résultats attendus du Projet d'appui du PNUD sont ceux du PNMJ, particulièrement ceux associés aux sous-programmes, projets et activités lui étant dévolus dans la répartition entre les bailleurs de fonds internationaux.

Sur le plan macro, les objectifs sont donc :

- l'établissement sur 5 ans des fondements d'une justice indépendante, efficiente, accessible à tous, y compris des populations les plus vulnérables;
- le renforcement de l'État de droit;
- l'affermissement des droits de l'Homme et de la paix sociale;
- l'établissement d'un environnement juridique soutenant le développement du secteur privé ainsi que l'intégration du Togo dans l'économie mondiale.

Traduits dans le contexte programmatique du PNUD, les objectifs du Projet d'appui s'inscrivaient dans ceux du Plan cadre de coopération du Système des Nations Unies avec le Togo (UNDAF 2002-2006 en anglais) relatifs à «la création d'un environnement favorable au développement», sous-thème «la gouvernance et l'état de droit». Ils étaient aussi en lien avec les effets escomptés du Plan d'action du Programme de pays 2004-2006 (PAPP), relatifs à la gouvernance et au renforcement des capacités, sous le volet «amélioration des services judiciaires.»

Les objectifs intermédiaires du Projet d'appui du PNUD reprennent les intitulés des sous-programmes du PNMJ.

Les résultats en termes de produits du Projet d'appui du PNUD ont repris ceux du PNMJ, de ses sous-programmes, projets et activités. On les retrouve dans la première colonne des *Tableaux des réalisations des PTA-PNUD en lien avec le PNMJ*, soumis pour chaque sous-programme à l'annexe 5 du présent rapport.

1.3 Budget

Le budget global du Projet d'appui avait été établi à 1,2M.USD puis à 1,5M.USD. Les canaux budgétaires utilisés sont le PNUD-TRAC 1 et 2. Les sommes ont été allouées selon les Plans annuels de travail (PTA). Les sommes semblent toutefois avoir été modifiées en cours d'année et les documents de planification comme les rapports sont non concordants.

Suivant les rapports financiers «Project Budget Balance» remis en mars 2010 aux membres de la mission d'évaluation, le PTA 2006 s'est finalement vu allouer 0,516M.USD (dépensés 0,381M.USD), le PTA 2007 0,505M.USD (dépensés 0,615M.USD), le PTA 2008 0,661M.USD (dépensé 0,584M.USD). Le PTA 2009, qui va au delà de la période du programme intérimaire 2006-2008, s'est vu allouer 0,464M.USD (dépensé 0,422M.USD). C'est donc un total de 2,146M.USD qui aurait été engagé dans le cadre des planifications annuelles et un total de 2M.USD effectivement dépensé. Le «UN Expense Detail Report» pour le PNMJ 2006-2009, remis lui aussi en mars 2010, fait état de dépenses totalisant 2,243M.USD.

1.4 État d'avancement du projet (suivant la grille du PNMJ)

On peut résumer l'état d'avancement du Projet d'appui comme suit :

- **Implantation du dispositif de gestion du PNMJ** : Mise en place du Comité de pilotage et de l'Unité de gestion du PNMJ. Campagne de sensibilisation sur le PNMJ.
- **Capacités d'administration de la Justice** : Réhabilitation de nouveaux locaux de la chancellerie. Élaboration et mise en place d'un nouvel organigramme, d'un plan d'effectifs et d'un plan d'équipement du Ministère de la Justice. Implantation de technologies de l'information (documentation juridique multimédia, intranet judiciaire, gestion des effectifs judiciaires).
- **Capacités de contrôle du Ministère de la Justice** : Vade Mecum de l'inspecteur rédigé et validé. Mise en place de l'Inspection générale. Programme pilote d'inspection dans les juridictions et centres pénitenciers togolais.
- **Modernisation de la législation** : Préparation et validation de 17 avant-projets de textes de droit processuel prioritaires. Mise en conformité du Code pénal avec les principales conventions internationales humanitaires. Étude diagnostique sur l'état de la justice pour mineurs dans le système judiciaire au Togo. Préparation de premières versions de texte de réforme des Codes et de lois organiques de même que consolidation de certains textes.
- **Renforcement des capacités des juridictions** : Travaux lancés sur la réforme de la carte judiciaire togolaise.

- **Renforcement des capacités de dissémination juridique du Ministère de la Justice** : Élaboration et début de la mise en oeuvre d'une Politique de vulgarisation juridique du Ministère de la Justice. Site Internet du Ministère de la Justice conçu et accessible en ligne. Portail juridique réalisé, soit une base de données juridiques (Journaux Officiels parus entre 1960 et 2008, 4 500 lois et règlements, 672 arrêts de la Cour Suprême, 104 décisions de la Cour Constitutionnelle, milliers de pages de doctrine). Ajout en cours des Journaux Officiels de 1920 à 1959 et des arrêts et jugements des deux Cours d'Appel de 1920 à 2009. 150 coffrets législatifs conçus et distribués.

Pour trouver sa logique programmatique, cette énumération doit toutefois se décliner selon les sous-programmes, projets et activités du PNMJ dont le soutien est sous la responsabilité du PNUD. Il serait fastidieux de tous les présenter ici. On retrouve toutes ces informations, validées et détaillées suivant la grille du PNMJ, dans les deux dernières colonnes des *Tableaux commentés des réalisations des PTA-PNUD en lien avec le PNMJ*, soumis pour chaque sous-programme à l'annexe 5 du présent rapport.

2. Évaluation

2.1 Justification de l'évaluation

Le Projet d'appui est arrivé à son terme et une évaluation finale a été jugée opportune par le PNUD et le Gouvernement du Togo. L'évaluation a été menée suivant les Termes de référence qui figurent à l'Annexe 1 ainsi que les lignes directrices du PNUD en pareille matière.

En ce qui a trait aux Termes de référence, les membres de la mission indiquent qu'il n'a pas été possible de procéder à l'analyse de la pertinence du programme par rapport à des initiatives similaires dans la sous-région. D'une part, vu l'état d'avancement général du PNMJ. D'autre part, cette capitalisation des expériences similaires de la sous-région procédait d'une approche méthodologique entière. Une mesure minimale envisagée durant la mission de novembre et décembre 2009 était la participation d'un membre de la mission à une conférence sur les systèmes de justice de la sous-région qui s'est tenue à la même époque à Cotonou, au Bénin. Cela aurait été une occasion idéale de faire le point sur ces expériences sous-régionales, d'obtenir une documentation pertinente et de procéder à certaines entrevues avec des acteurs des pays de la sous-région. Il n'a malheureusement pas été possible d'arranger le déplacement. La condition de possibilité ou de faisabilité, y compris la durée et la période de la mission, rendait donc cet aspect de l'évaluation difficile à livrer.

2.2 Objectifs de l'évaluation

Suivant les Termes de référence, les buts de l'évaluation sont :

- analyser la mise en oeuvre des projets, notamment leurs effets/impacts sur les capacités d'administration et de contrôle du ministère de la Justice, celles des juridictions, ainsi que sur la modernisation de la législation;
- apprécier le niveau de satisfaction des bénéficiaires des différentes activités menées;

- dégager les forces et faiblesses des interventions ainsi que les contraintes et opportunités qui se présentent et conséquemment proposer des approches de solution en vue d'améliorer leurs contributions à l'atteinte des objectifs du PNMJ.

L'évaluation finale permettra ainsi d'aider le Gouvernement du Togo et le PNUD à comprendre l'efficacité, l'efficience et la pertinence du Projet d'appui dans l'atteinte des effets et impacts escomptés, la durabilité et le niveau de satisfaction des parties prenantes et bénéficiaires avec les résultats obtenus. Elle permettra aussi d'aider les gestionnaires et les partenaires à tirer des enseignements clés quant à la conception, la mise en oeuvre et la gestion du Projet d'appui.

2.3 Étendue de l'évaluation

L'évaluation a porté sur l'ensemble des activités relatives aux financements du PNUD, soit les sous-programmes, projets et activités du PNMJ pour lesquels un soutien a été apporté par le PNUD. L'étendue s'apprécie donc selon la planification initiale, mais aussi selon les planifications annuelles.

2.4 Critères de l'évaluation

Les critères d'évaluation sont exposés et formulés de diverses façons dans les Termes de référence. Aux fins de la démarche et du rapport d'évaluation, il a été convenu avec l'Assistante au Représentant résident/Programme du PNUD-Togo que les critères suivants correspondent au contexte du Projet d'appui.

- Pertinence
- Efficacité
- Efficience
- Impact direct
- Cohérence
- Durabilité

Ces critères sont congruents avec les critères du DAC («Development Assistance Committee») de l'OCDE pour l'évaluation de la coopération internationale.

2.5 Questions pour l'évaluation

Les Termes de référence évoquent plusieurs questions en vue de l'évaluation. Prenant appui sur ces dernières, les membres de la mission ont élaboré une série de questions en fonction des critères convenus. Les thèmes et questions d'investigation et d'évaluation sont présentés en détail à l'Annexe 4.

Au delà des thèmes généraux, des thèmes particuliers ont été ciblés en vue d'un approfondissement avec les représentants gouvernementaux, les représentants des praticiens du droit et les représentants des bailleurs de fonds internationaux.

2.6 Approche et méthode d'évaluation

2.6.1 Présentation

La mission d'évaluation a été entreprise à l'initiative du bureau du PNUD au Togo. Il a assuré la planification de même que recruté le chef de mission et l'expert national. L'Assistante au Représentant résident/Programme du PNUD-Togo était le point d'ancrage avec le soutien de l'Unité de gestion du PNMJ («UGPNMJ») associée au Projet d'appui. L'appui logistique a été organisé par le bureau du PNUD-Togo et l'UGPNMJ qui ont fourni le transport et les services de secrétariat.

L'évaluation a été conduite selon une approche participative avec l'implication de toutes les structures du ministère de la Justice concernées par le Projet d'appui, y compris les personnels et auxiliaires de justice, ainsi que le Comité de pilotage. Cette approche, qui complète l'analyse documentaire, a été jugée plus adaptée à la collecte de données sur la matérialité et l'appréciation des résultats du Projet d'appui.

Une visite des institutions et partenaires dans la région de Kara a été effectuée pour y évaluer les aspects du Projet d'appui hors de la capitale Lomé.

La mission a procédé par ailleurs à une revue et à l'analyse de documents concernant le Projet d'appui et disponibles au sein de l'UGPNMJ, du Bureau du PNUD-Togo et du Ministère de la Justice du Togo. La liste des documents consultés figure à l'Annexe 3.

La mission a consulté les principaux bénéficiaires et les différents acteurs qui interviennent dans le Projet d'appui et visité quelques activités en cours. A la fin de leur mission, les membres de l'équipe d'évaluation ont présenté leurs premières conclusions et recommandations sous la forme d'un Aide-mémoire au Représentant Résident du PNUD au Togo et au Ministre de la Justice du Togo. Suivant ce qu'il a été convenu avec l'Assistante au Représentant résident/Programme du PNUD-Togo, des données manquantes seraient acheminées au chef de mission après son départ du Togo pour lui permettre de préparer une version du rapport d'évaluation qui sera soumise aux bénéficiaires et parties prenantes du Projet d'appui pour commentaires et observations.

2.6.2 Consultation

Les membres de la mission se sont entretenus avec les bénéficiaires et parties prenantes du Projet d'appui. Des entrevues ont été conduites afin de recueillir les points de vue au sein du Ministère de la Justice du Togo, du PNUD, des bénéficiaires de différents domaines d'intervention et des bailleurs de fonds internationaux actifs auprès du PNMJ. La liste des personnes rencontrées apparaît au Calendrier de la mission d'évaluation à l'Annexe 2. Elle a été déterminée avec le concours du bureau du PNUD-Togo et de l'UGPNMJ. Les entrevues ont été menées suivant les thèmes et questions d'investigation et d'évaluation présentés en détail à l'Annexe 4.

2.6.3 Documentation et données

Les membres de la mission d'évaluation ont recueilli plusieurs documents sur le Projet d'appui auprès de divers acteurs. La liste des documents consultés et analysés apparaît à l'Annexe 3. Les membres de la mission ont aussi recueilli plusieurs données dans le cadre des entrevues. Des visites terrain ont permis de constater le fonctionnement de certaines activités et des résultats du Projet d'appui. On note toutefois l'absence pour le Projet d'appui d'un schéma logique en bonne et due forme qui sert normalement de base à l'évaluation.

2.6.4 Transparence des sources d'information

Les membres de la mission d'évaluation ont eu accès à une documentation appréciable et utile. Certains documents ont toutefois été fournis avec un certain délai, pour des raisons diverses, notamment le contexte très achalandé de fin de projet et les mouvements de personnels. Les membres de la mission considèrent avoir eu la documentation nécessaire pour mener à terme la démarche. Ils ont aussi eu accès à un nombre et une variété pertinente de personnes pour les entrevues.

2.6.5 Fiabilité et exactitude des sources d'information

Les membres de la mission d'évaluation ont pu vérifier la plupart des informations et confirment qu'elles sont généralement fiables et exactes pour soutenir les résultats allégués.

Les données financières du Projet d'appui, obtenues en mars 2010, apparaissent toutefois imprécises et non-concordantes. Elles sont présentes dans divers documents de planification, des rapports d'activités et des rapports générés par les logiciels comptables. Faisant suite à des questionnements, le bureau du PNUD-Togo a informé les membres de la mission que les données ne pouvaient être utilisées valablement pour des analyses ciblées, car «les dépenses ont souvent été imputées sur des comptes qui n'étaient pas appropriés.» Cet état de choses affecte la capacité des membres de la mission d'émettre une opinion selon le critère de l'efficience. Cette opinion ne peut dès lors que s'exprimer sur la globalité du Projet d'appui.

Par ailleurs, en l'absence d'un schéma logique de résultats, les membres de la mission ont eu à reconstruire des tableaux de réalisations afin de les analyser en regard des quelques indicateurs et cibles présents de même que des risques et hypothèses. Ces tableaux ont été validés, aux fins de confirmation et de meilleure fiabilité, par les personnes qui, au sein du Ministère de la Justice du Togo et de l'UGPNMJ, ont une connaissance historique et fine du Projet d'appui.

2.6.6 Équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est composée de deux consultants indépendants: un chef de mission et un consultant national. Chacun d'eux a une expérience confirmée dans le domaine de la réforme judiciaire. L'équipe de la mission est composée de Maître André Gariépy, avocat et administrateur agréé québécois agissant à titre d'expert en réforme judiciaire et de chef de mission, ainsi que de Monsieur Ednam Songhai, juriste togolais, agissant comme consultant national. Le chef de mission a la

responsabilité de la coordination du travail des membres de l'équipe et de la finalisation du rapport d'évaluation. Les curriculum vitae des membres de la mission apparaissent à l'Annexe 5.

2.7 Indépendance

Les membres de la mission d'évaluation sont indépendants par rapport aux acteurs du Projet d'appui. Aucun des membres n'a été impliqué dans le projet. Les membres de la mission ont pu travailler librement et sans interférence aucune. L'équipe a bénéficié de toute la coopération et a eu accès à toute l'information pertinente. Les délais observés pour l'obtention de certaines données ne sont pas perçus comme de la réticence. Il n'y a pas eu d'obstruction ou d'influence indue qui devrait être rapportée.

2.8 Mise en oeuvre de l'évaluation

L'évaluation a souffert de certains délais dans l'obtention de données importantes, dont les données financières du projet.

2.9 Exhaustivité

Dans l'ensemble, les réponses aux questions de l'évaluation ont été fournies et les besoins d'information mentionnés dans les Termes de référence de l'évaluation ont été satisfaits. Les membres de la mission réitèrent toutefois les réserves émises à la rubrique sur la fiabilité et l'exactitude des sources d'informations (voir 2.6.5 plus haut).

3. Évaluation du projet

Ce chapitre présente l'analyse du Projet d'appui au regard des critères d'évaluation. On ajoute à ces derniers une analyse de la conception, la mise en oeuvre et la gestion du Projet d'appui pour y présenter des enjeux transversaux sur ces aspects.

3.1 Pertinence

La pertinence d'un projet concerne sa conception et reflète dans quelle mesure les objectifs correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays et aux priorités globales des partenaires. La pertinence doit être vérifiée pendant toute la durée d'un projet parce que des changements peuvent intervenir dans la nature du problème identifié initialement, ou dans les circonstances dans lesquelles le projet est mis en oeuvre. La pertinence de la conception d'un projet se vérifie au moment de la formulation et au moment d'une évaluation.

Forces :

Les objectifs du Projet d'appui reflètent ceux du PNMJ. Ils étaient originellement en concordance avec le diagnostic sur le système de justice au Togo effectué et validé en 2005. Ils concordaient aussi aux effets et indicateurs afférents du Plan cadre de coopération du Système des Nations Unies avec le Togo (UNDAF 2002-2006 en anglais) relatifs à la gouvernance et à l'état de droit. Ils concordaient aussi aux effets escomptés et indicateurs afférents du Plan d'action du Programme de pays 2004-

2006 (PAPP), relatifs à la réforme du système judiciaire et la protection des droits de l'Homme.

En 2009, les objectifs du Projet d'appui sont très pertinents au regard des produits, effets et indicateurs afférents de l'UNDAF 2008-2012 de même que ceux du PAPP 2008-2012 qui ont trait au renforcement des institutions et des principes de gestion démocratique au travers de la modernisation du système de justice. Les objectifs du Projet d'appui étaient et sont toujours en symbiose avec les priorités et politiques et stratégies du Togo. Les acteurs et bénéficiaires du système de justice ont confirmé en entrevue la pertinence des objectifs et de la stratégie du Projet d'appui comme de l'ensemble du PNMJ, appelant à la continuation de l'appui dans un contexte de non-achèvement de plusieurs volets. Dans l'ensemble, les activités et livrables effectivement réalisés ont été pertinents à l'atteinte des objectifs.

Faiblesses et défis :

La pertinence de certains livrables et activités a été remise en question soit dans les méthodes, l'évaluation des besoins, la séquence ou carrément l'utilité dans un contexte changeant.

De plus, la pertinence des objectifs et activités du Projet d'appui comme du PNMJ, du moins la perception de leur importance, a été nettement desservie par le retard des autorités togolaises à adopter les textes juridiques déclencheurs de transformations organisationnelles, de dotation budgétaire de contrepartie et de déploiement d'effectifs.

3.2 Efficacité

Le critère de l'efficacité reflète dans quelle mesure les produits ont été réalisés et utilisés dans l'obtention des effets du projet. Quel changement réel le projet a produit. Cela se mesure par les bénéfices reçus.

Forces :

Bon nombre d'activités du Projet d'appui, lorsque fermement enclenchées, ont été réalisées de façon efficace. Elles ont généré les bénéfices immédiats, reçus et appréciés par les bénéficiaires, confirmés par les entrevues. La capacité, l'énergie et le sens de l'initiative de membres du personnel de l'UGPNMJ de même que la présence d'un Assistant technique international ont souvent permis de contourner des difficultés découlant de l'absence d'orientation stratégique et de moyens de contrepartie.

Faiblesses et défis :

Les retards observés dans la mise en oeuvre du Projet d'appui ont visé des éléments considérés comme préalables pour beaucoup des activités. Ils ont entraîné d'autres retards en cascade. Ce fut le cas des textes juridiques déclencheurs de transformations organisationnelles, de dotation budgétaire de contrepartie et de déploiement d'effectifs du Ministère de la Justice, adoptés près de deux ans plus tard que prévu. Cela a d'ailleurs miné la capacité du Ministère de la Justice à se structurer en temps utile et à jouer son rôle efficacement pour la mise en oeuvre d'autres éléments du PNMJ. C'est le cas des autres textes de loi prêts depuis bientôt un an à être entérinés par les autorités compétentes et qui entraîneront des effets bénéfiques importants pour le Togo et sa population.

Du côté des bailleurs, la situation n'a pas été plus heureuse. Tirant avantage de sa présence au Togo, maintenue à l'époque où les autres bailleurs étaient absents, le PNUD a pu se déployer rapidement et, dans la période de son Projet d'appui, mettre en œuvre bon nombre des activités prévues et sous sa responsabilité.

Il ne relève pas du mandat des membres de la mission de faire l'évaluation des actions d'appui de la France et l'UE. Toutefois, ces bailleurs ont convenu avec le PNUD d'une répartition des projets et activités du PNMJ. Dans la cohérence d'une programmation de réforme, plusieurs volets agissent en séquence ou à tout le moins en levier des autres, donnant vie voire multipliant l'impact de l'action de développement. Dans ce contexte et en toute rigueur, les membres de la mission doivent donner écho aux commentaires exprimés lors des entrevues et aux observations sur le terrain. On a ainsi observé que le retard marqué pris dans le lancement de l'appui de la France et de l'UE a eu un effet sur la mobilisation des autorités et des parties prenantes en faveur du PNMJ. Particulièrement, si ce retard se prolonge à l'égard des infrastructures et des équipements, les membres de la mission craignent que l'on doive réviser des actions de transformations organisationnelles et de ressources humaines, pourtant considérées comme des acquis du PNMJ.

Tout cela va à l'encontre de la stratégie avouée du PNMJ dans son document de 2005 qui emporte « un processus complexe qui, pour être efficace, doit agir simultanément, mais de façon coordonnée et séquentielle sur les principaux facteurs qui déterminent l'efficacité judiciaire ».

Il faut par ailleurs noter que les titulaires au poste de Ministre de la Justice se sont succédé à un rythme, 4 ministres en 4 ans, qui ne permet pas de marquer durablement les dossiers de l'impulsion politique nécessaire et de mener des consultations serrées avec les bailleurs pour s'assurer d'avancer sur tous les fronts.

En plus de la mobilité au poste de Ministre et accentuant son effet, on note que la fonction d'orientation stratégique dans la mise en oeuvre du Projet d'appui était très diffuse, voire non assumée. Une situation inquiétante a été celle du comité de pilotage et de la coordination technique entre bailleurs qui ont été ouvertement abandonnés en cours de route au point d'entraîner durablement une indifférence des partenaires et une multiplication des canaux par lesquels le Ministère gère les appuis au PNMJ. Ce problème est analysé plus amplement à la rubrique 3.7 plus bas. Le problème a affecté certaines activités comme la modernisation de la législation qui a vu un inexplicable retard de 18 mois s'installer avant que ne soient réglées les divergences et entrepris de véritables travaux. Des travaux qui dès lors ont été menés avec efficacité.

De plus, dans le contexte, il y a lieu de se demander si l'ambition de départ de livrer le PNMJ en cinq ans était réaliste. L'expérience de plusieurs réformes de cette ampleur dans d'autres pays et avec une situation de départ mieux avantagée que celle du Togo, fait souvent état de périodes de réforme de plus de cinq ans, bien que déclinée en phases de trois à cinq ans. Sans excuser les dysfonctionnements observés tant du côté national que de celui des bailleurs, on soupçonne une trop grande ambition qui a pu occasionner une surchauffe des capacités de tous à livrer de façon séquentielle, efficace et cohérente, soit justement la stratégie espérée du

PNMJ. L'absence d'un cadre logique, particulièrement quant à l'évaluation et la stratégie de gestion des risques (dont les retards), a certainement amplifié l'impact de ces faiblesses sur l'efficacité du Projet d'appui, voire du PNMJ.

3.3 Efficience

Le critère de l'efficience reflète dans quelle mesure les différentes activités ont bien transformé les ressources disponibles (fonds, expertise, coûts administratifs, etc.) en produits, en termes de quantité, de qualité et de délai. Les activités ont-elles été bien exécutées ? Aurait-on pu obtenir des résultats similaires d'une autre façon avec moins de ressources et dans le même délai ?

Il est difficile d'évaluer l'efficience où l'on doit combiner l'efficacité et le caractère raisonnable des moyens utilisés. Les retards observés dans le PNMJ et le Projet d'appui ont fort probablement touché certaines activités sur cet aspect.

Par ailleurs, tel que mentionné plus haut, les données financières du Projet d'appui apparaissent imprécises et non-concordantes. Elles sont présentes dans divers documents de planification, des rapports d'activités et des rapports générés par les logiciels comptables. Faisant suite à des questionnements, le bureau du PNUD-Togo a informé les membres de la mission que les données ne pouvaient être utilisées valablement pour des analyses ciblées, car «les dépenses ont souvent été imputées sur des comptes qui n'étaient pas appropriés.» Cet état de choses est susceptible d'affecter la capacité des membres de la mission d'émettre une opinion selon le critère de l'efficience. Toutefois, les autres facteurs d'analyse que sont les résultats, les méthodes et les divers moyens mis en œuvre, donnent des indices raisonnables pour conclure que le projet a été somme toute efficient dans un contexte présentant des défis.

Il faut souligner que les données disponibles montrent de grandes variations entre les budgets alloués et les décaissements effectués, tantôt à la négative, tantôt à la positive. Plusieurs activités s'échelonnent sur une certaine durée et le travail était toujours en cours au moment de la mission terrain en novembre et décembre 2009, ce qui rend leur évaluation hasardeuse.

De plus, à la faveur du transfert au Ministère de la Justice de la responsabilité de l'Unité de gestion et de l'instauration du mode d'exécution nationale, la mobilisation des ressources professionnelles a passé de contrats annuels avec mandat large à des contrats de durée plus courte avec des livrables précisés. Ce passage est susceptible de générer une plus grande efficience lorsque la charge de travail est évaluée avec réalisme et se basant sur l'expérience. Ce fut le cas, on peut l'imaginer, des contrats professionnels pour les outils technologiques et la diffusion juridique. La formule est de mise en place récente (2009) et ne permet pas d'évaluer son impact sur l'efficience.

3.4 Impact direct

Forces :

Le Projet d'appui dans son ensemble a contribué à la modernisation de la justice. Les résultats du Projet d'appui qui ont un certain degré d'achèvement ont eu des effets positifs confirmés par les entrevues. Il en va ainsi de la dissémination juridique qui est hautement estimée par les praticiens du droit et de la justice, avec toutefois une réserve sur la pérennité de la chose. Cette diffusion a rendu visible et accessible l'état du droit améliorant ainsi sa prévisibilité et son effectivité au profit des justiciables.

Les textes législatifs comme ceux qui sont le fruit de la modernisation avec l'assistance du Projet d'appui, sont généralement considérés comme générant un impact positif. On peut donc anticiper un tel impact quand les textes soumis à l'aval des autorités compétentes entreront en vigueur et qu'ils seront expliqués à la population de même qu'aux praticiens et acteurs de la justice.

Les praticiens et acteurs de la justice sont très sensibilisés au PNMJ et souhaitent son succès. Un résultat positif de la campagne de sensibilisation auquel le Projet d'appui a donné son concours. C'est là un impact de mobilisation au profit des transformations de pratiques comme d'attitudes qui sous-tendent la modernisation de la justice. La tournée de l'Inspection générale effectuée en 2009 a même permis de faire du renforcement des messages au profit de la justice de l'avenir pour le Togo. Cela amène toutefois l'expression d'attentes quant aux résultats, notamment à ce qui est visible en matière d'infrastructures, d'outils et de conditions d'exercice de la justice.

Faiblesses et défis :

Plusieurs activités réalisées demandent à être suivies d'autres activités pour générer des résultats complets et pertinents aux objectifs. Cette séquence programmée au PNMJ a rendu les résultats espérés vulnérables aux retards qui se sont concrètement manifestés. Il en est ainsi de la réorganisation du Ministère qui a subi l'adoption tardive des textes déclencheurs de transformations organisationnelles, de dotation budgétaire de contrepartie et de déploiement d'effectifs. Le travail sur les capacités du personnel n'a pu être entrepris avant que celui-ci soit effectivement embauché. La même chose en ce qui a trait à l'Inspection générale. Dans la séquence, le PNUD semble avoir été favorisé par la répartition des projets et activités du PNMJ de même que par sa présence soutenue au Togo. Il a ainsi pu initier l'ensemble de ses activités simultanément, à l'exception de celles concernant le renforcement des capacités du MdJ. Toujours dans cette logique de séquence et de coordination du PNMJ, les retards de déploiement des autres bailleurs et les difficultés d'articulation avec ceux-ci ont pu restreindre la portée ou la visibilité des résultats du Projet d'appui PNUD.

Par ailleurs, un défi d'impact, mais aussi de mobilisation des praticiens et acteurs de la justice, pourrait se présenter si les manifestations visibles du PNMJ ne sont pas au rendez-vous dans un proche avenir. Ces manifestations ont trait aux personnels, aux infrastructures et aux équipements.

3.5 Cohérence

Forces :

Sur le plan de la conception du Projet d'appui, reflétant en cela le PNMJ, les activités sont cohérentes avec les moyens et les objectifs.

Faiblesses et défis :

La coordination des bailleurs, souhaitée par le PNMJ au travers du comité de pilotage et d'un comité technique avec le concours du Projet d'appui, a été pour ainsi dire désactivée en cours de route. Les communications n'étaient plus suffisamment soutenues et efficaces pour la suite.

À titre d'exemple, suivant la répartition des tâches convenue entre les bailleurs de fonds, la France s'occupait particulièrement des activités de formation. Cela a présenté un défi de coordination et de partage de vision pour que l'on voie venir les besoins générés par le Projet d'appui, qui a livré sa partie de la séquence de développement de capacités du Ministère et de l'Inspection générale. La France devait prendre le relais au moment opportun pour les voyages d'études et les formations. Des retards ou une absence à l'égard de cette intervention ont été soulignés par les personnes rencontrées en entrevue.

3.6 Durabilité

La durabilité représente la probabilité que les effets positifs d'un projet vont continuer après la fin de celui-ci et du financement des bailleurs de fonds.

Forces :

On peut anticiper une durabilité de certaines activités en attente d'achèvement. Il en va ainsi de la modernisation des lois qui, dans certains cas, a consisté à combler un vide législatif. Lorsqu'elles seront adoptées, ces lois transformeront durablement le contexte juridique et le fonctionnement de la justice au Togo dans une perspective de développement social et économique comme de respect des droits.

Les activités de dissémination juridique auront une même qualité si on prend soin de tenir compte des commentaires exprimés quant à la mise en place d'outils qui permettent de saisir et modifier les textes pour en diffuser une version constamment actualisée. La désuétude guette dans ce genre d'activités.

Faiblesses et défis :

Les membres de la mission expriment des réserves quant à la durabilité des activités entourant le dispositif de pilotage et de gestion du PNMJ auquel le Projet d'appui contribuait à la mise en place et au fonctionnement. On note que la fonction d'orientation stratégique dans la mise en oeuvre du Projet d'appui et donc du PNMJ était très diffuse, voire non assumée. Ce problème est analysé plus en détail à la rubrique 3.7 plus bas. Cela n'est pas sans soulever des inquiétudes pour l'atteinte durable de l'objectif de renforcement des capacités du Ministère de la Justice de piloter son propre PNMJ. L'inquiétude s'exprime particulièrement à l'égard des ressources professionnelles de la nouvelle entité du Ministère qui a pris le relais de l'Unité de gestion.

3.7 Conception, mise en oeuvre et gestion

La conception du Projet d'appui a fortement reposé sur le diagnostic, les objectifs, le schéma logique et le mode de gestion du PNMJ. Cela comportait le grand avantage d'assurer la pertinence du Projet d'appui et son alignement aux priorités nationales. Elle faisait aussi en sorte d'utiliser et de responsabiliser les institutions et mécanismes nationaux, au mieux que la situation togolaise le permettait. La dimension financière du Projet d'appui a ainsi été gérée par le PNUD. La structure du schéma logique du PNMJ se présente comme six sous-programmes, déclinés en 26 projets, qui sont autant de cadres d'intervention distincts, bien qu'interdépendants dans une dynamique de secteur. Le PNUD a pris en charge certains sous-programmes ou projets selon le cas, dans une répartition convenue avec les autres bailleurs. La conception du PNMJ, et par conséquent du Projet d'appui, emporte un mode et un défi de fonctionnement que le document du PNMJ qualifie de transversal, simultané, coordonné et séquentiel.

Outre les Plans annuels de travail (PTA), il ne semble pas que le PNUD ait conçu ou utilisé d'autres outils de programmation pour le Projet d'appui et les sous-programmes, projets et activités du PNMJ qu'il a pris en charge. On note dans les documents de conception du PNMJ, et ainsi du Projet d'appui, l'absence d'une grille complète d'indicateurs pour les sous-programmes et leurs projets. Quelques indicateurs, généraux ou très pointus, se trouvent dans le document du PNMJ ou sont apparus après-coup dans les produits, effets et indicateurs afférents de l'UNDAF 2008-2012, de même que ceux du PAPP 2008-2012 qui ont trait au renforcement des institutions et des principes de gestion démocratique au travers de la modernisation du système de justice.

Autre conséquence de l'absence de cadre logique, on ne dispose pas d'une évaluation des risques accompagnée d'une stratégie de mitigation. La réalisation d'un plan détaillé d'action sur 5 ans, prévu comme livrable au projet I.1 du PNMJ, aurait pu être une occasion de doter les éléments pris en charge par le PNUD et tout le PNMJ d'une grille d'indicateurs et d'une stratégie de gestion des risques. Mais ce plan n'a pas été élaboré, un fait pour lequel on ne trouve aucune explication d'ailleurs. En comparaison, la France et la Commission européenne abordent ces questions dans des documents de programmation qui, arrimés au PNMJ, le complètent en outils de planification et de mise en œuvre propres aux sous-programmes et projets sous leur responsabilité.

La conception du PNMJ indiquait un seul Comité de pilotage et une seule Unité de gestion du PNMJ (UGPNMJ) pour l'ensemble des bailleurs de fonds, incluant le Projet d'appui du PNUD. Le Comité de pilotage et l'UGPNMJ ont été créés en mars 2006 par un Arrêté ministériel qui les instituait comme entités rattachées au Ministère de la Justice. Suivant la répartition convenue avec les autres bailleurs de fonds, le PNUD a pris en charge le projet I.1, soit le soutien à l'implantation du dispositif de pilotage et de gestion du PNMJ, tout en ayant la prise en charge d'autres éléments d'intervention du PNMJ. Ce rôle est très délicat. La conception du dispositif centralisé prévu par le PNMJ emporte une approche dynamique et hautement diplomatique. Elle emporte aussi une réponse aux besoins d'un ensemble de bailleurs de fonds. Le tout pour que le Comité de pilotage et l'UGPNMJ deviennent des interfaces gouvernementales crédibles qui servent l'objectif stratégique et de coordination globale. Le dispositif devait aussi avoir les moyens

pour servir cette collectivité d'intervenants dans leur globalité comme leur individualité, en équité et suivant des modalités variables de coopération qui coexistent. Les termes de référence de l'Assistant technique international recruté par le PNUD reflètent cette ambition et cette dualité PNUD vs. l'ensemble des bailleurs.

Force est de constater que le dispositif de gestion centralisée du PNMJ, que le Projet d'appui a soutenu, n'a pas fonctionné. Pire, dans une certaine réalité, mais surtout dans la perception, le pilotage et la gestion du PNMJ se sont confondus à ceux du Projet d'appui du PNUD. Et puis, inexplicable, voire dramatique, le comité de pilotage et la coordination technique entre bailleurs ont été abandonnés en cours de route au point d'entraîner durablement une indifférence des partenaires et une multiplication des canaux par lesquels le Ministère gère les appuis au PNMJ.

Un volet du problème est que la fonction d'orientation stratégique dans la mise en oeuvre du Projet d'appui et donc du PNMJ était très diffuse, voire non assumée. Cette orientation va au delà de la seule présence d'un document de programme ou d'un PTA, si élaboré soit-il (ce fut le cas pour le PTA 2009). Elle va aussi au delà du seul mécanisme de prise de décision par une autorité. La fonction d'orientation stratégique s'assume au quotidien dans la planification, l'animation et la coordination des choses de même que la volonté de les voir se réaliser dans le respect des objectifs et calendriers établis. Elle s'assume aussi par le fait pour le bailleur de fonds de s'informer sur l'évolution des choses, de s'inquiéter de certains dysfonctionnements et d'insister pour que le tir s'ajuste. Cette faiblesse dans la mise en oeuvre a été révélée de façon plus criante au moment du départ de l'Assistant technique international recruté par le PNUD et du transfert de responsabilité vers le ministère. Le MdJ a effectué alors un passage à vide que l'Unité de gestion a essayé de combler.

Un autre volet du problème rencontré tient peut-être à la conception et au fonctionnement de l'UGPNMJ comme entité unique de coordination. Il tient à une prise en compte insuffisante par l'UGPNMJ et à l'absence de ressources au sein de celle-ci dédiées aux besoins des autres bailleurs de fonds qui préparaient leur déploiement. Enfin, on apprend que les relations personnelles entre les acteurs de cette situation n'ont pas généré le respect, l'ouverture et la confiance pour gagner le pari de la coordination centralisée souhaitée par le PNMJ. Plusieurs des personnes impliquées ne sont par ailleurs plus associées au PNMJ. Mais on sent un effet négatif persistant de cette époque.

La mise en oeuvre du Projet d'appui a subi les contrecoups des retards touchant la séquence des activités. On recense plusieurs reports d'activités qui ont créé des contraintes, des engorgements, si ce n'est de la précipitation à certaines périodes. La fin de l'année 2009 a particulièrement été intense à cet égard. On doit souligner ici l'apport de l'Assistant technique international et certains membres du personnel de l'UGPNMJ qui, en l'absence d'une orientation stratégique efficace, ont su naviguer à vue pour maintenir un taux d'activité et des résultats pertinents et utiles.

Les aspects financiers du Projet d'appui ont, bien évidemment, été soumis aux mêmes aléas. On note dans les rapports disponibles un nombre élevé d'écarts notables entre les budgets alloués et les décaissements, tantôt à la négative, tantôt à la positive.

Un certain nombre d'outils annuels et semestriels de planification et de reddition de compte du Projet d'appui ont été analysés par les membres de la mission. De ces documents, quelques constats ressortent. Les outils présentent, pour certains, des variations de forme et de méthodologie dans le temps et apparaissent souvent comme trop sommaires pour la coordination et le suivi. En cours de route, les chronogrammes et tableaux de suivi ont changé de forme et de degré de détails. Les formes de rapport annuel ont aussi connus des transformations.

Dans l'ensemble des documents, ce qui inclut les rapports du comité de pilotage, on ne trouve que des exposés sommaires des difficultés recensées et des solutions que l'on compte leur apporter. Il y a peu de contexte et d'analyse pour que les dirigeants et bailleurs de fonds comprennent la gravité objective des difficultés, l'adéquation des mesures correctrices et la nécessité pour eux d'intervenir.

Autre aspect de la mise en œuvre, certains livrables et activités ont été remis en question, soit dans les méthodes, l'évaluation des besoins, la séquence ou carrément l'utilité dans un contexte changeant. Le Projet d'appui aurait gagné à reconnaître ces questionnements plus ouvertement, à susciter et accompagner un dialogue facilitant avec les parties intéressées et à faire preuve de flexibilité. Particulièrement, le Projet d'appui et la perception qui s'en dégage auraient été mieux servis par un fonctionnement plus harmonieux et soutenu du dispositif de pilotage et de gestion. Un exemple a été l'important sous-programme de modernisation du droit. Appuyé par un fonds fiduciaire abondé par la France, ce sous-programme a souffert d'une divergence de vues entre le MdJ et la France concernant la composition de la Commission nationale de modernisation des lois, de même que sur la mobilisation et l'apport de consultants nationaux appelés à travailler sur les différentes lois à rédiger. Il en a résulté un blocage dans le financement de ce sous-programme et, partant, dans le lancement de ses activités. Il aura fallu plus d'un an pour en arriver à un compromis. Les livrables ont été, dans l'ensemble, reçus avec satisfaction. Toutefois, un mécanisme de pilotage performant aurait sans doute réglé les problèmes bien avant.

Par ailleurs, en présence d'un fonds fiduciaire auquel contribuent des bailleurs de fonds internationaux, une clarification des objectifs et moyens, notamment par un cadre logique convenu et accepté par tous, permet entre autres de clarifier les rôles des partenaires du développement. Le cas du sous-programme de modernisation du droit, décrit plus haut, a posé problème. Par contre, les activités *ad hoc* en lien avec le contentieux électoral ont bénéficié d'une planification ouverte et concertée entre les bailleurs. Les choses ayant été plus claires, les livrables l'ont été en temps utile et de façon harmonieuse.

4. Déductions et conclusions, recommandations

4.1 Déductions et conclusions

Dans l'ensemble, le Projet d'appui a maintenu sa pertinence tout au long de sa période de réalisation. Son diagnostic et sa stratégie étaient alignés à ceux du pays. Le Projet d'appui a toutefois été victime de la grande ambition du PNMJ et de son horizon de cinq ans. La coordination des bailleurs n'a pas été optimale. Cela s'est souvent manifesté par des retards dans la séquence de réalisation et des dysfonctionnements.

Malgré ce contexte, le Projet d'appui a pu générer des résultats notables et appréciés par les acteurs dans ses champs d'intervention:

- Capacités d'administration de la Justice
- Capacités de contrôle du Ministère de la Justice
- Modernisation de la législation (programme prioritaire et codes)
- Renforcement des capacités des juridictions
- Renforcement des capacités de dissémination juridique du Ministère de la Justice

Le Projet d'appui a été vulnérable par le manque de certains outils de planification et de suivi, au premier chef un cadre logique préalable, qui lui aurait notamment permis de mieux prévoir et gérer les risques comme de rendre compte de sa gestion.

4.2 Recommandations

QUE le PNUD renforce, pour tous ses programmes, le rôle du Chargé de programme dans le mécanisme de suivi et d'alerte des dysfonctionnements de son appui.

QUE le PNUD revoie la formation de son personnel administratif quant à l'utilisation des logiciels comptables et s'assure pour ses projets d'une grille d'imputation des dépenses qui reflète la réalité fonctionnelle des activités et génère des rapports fiables.

QUE le PNUD s'assure, lorsqu'il conçoit son appui à un politique ou programme de réforme national, que soit préparé un schéma logique suffisamment détaillé, complété par des indicateurs et une stratégie de gestion des risques, également détaillés.

QUE le Ministère de la Justice et les bailleurs de fonds revoient l'échéancier global de la mise en œuvre du PNMJ pour tenir compte des retards, d'une vision réaliste d'exécution et de la reconfiguration prévisible du déploiement des bailleurs de fonds. Cela pourrait mener à recadrer la suite des choses dans une nouvelle phase.

QUE le Ministère de la Justice et les bailleurs de fonds réactivent rapidement le comité de pilotage du PNMJ, s'y engagent avec ouverture et collaboration, mais le concentrent sur des dimensions stratégiques d'orientation, de suivi et d'information. L'approche et les attitudes devraient reconnaître et accompagner de manière positive la nature du PNMJ, soit « un processus complexe qui, pour être efficace,

doit agir simultanément, mais de façon coordonnée et séquentielle sur les principaux facteurs qui déterminent l'efficacité judiciaire ».

QUE le Ministère de la Justice et les bailleurs de fonds revoient sur les modalités de communication et de coordination entre, d'une part, les différentes unités de gestion des bailleurs de fonds actifs ou prévisibles et, d'autre part, les instances du Ministère et la nouvelle Unité d'études et de modernisation de la Justice au sein du Ministère de la Justice. La formule devrait être sensible au fait que le PNMJ est structuré en six sous-programmes, déclinés en 26 projets, qui représentent autant de cadres d'intervention distincts, bien qu'interdépendants dans une dynamique de secteur.

QUE le Ministère de la Justice réévalue les capacités, compétences et ressources de son Unité d'études et de modernisation de la Justice et ce, dans une perspective de prise en charge effective, résolue et mobilisatrice de la coordination nationale des appuis à la mise en œuvre du PNMJ.

QUE le Ministère de la Justice, particulièrement son Unité d'études et de modernisation de la Justice, avec le concours et l'entendement des bailleurs de fonds, développe des outils de planification et de suivi globaux pour l'ensemble du PNMJ. Ces outils devraient prendre appui sur les schémas logiques compris dans les documents de programmation des bailleurs de fonds, convenus entre eux et le gouvernement du Togo. Ils devraient aussi s'assurer d'inclure pour tous les sous-programmes et projets du PNMJ des indicateurs, une analyse des risques et une stratégie de gestion de ceux-ci.

5. Appui dans le futur

L'état d'avancement de la modernisation de la Justice au Togo ne permet pas d'affirmer que les faiblesses du système de justice ont fait l'objet d'actions durables et observables aux yeux du justiciable, ultime bénéficiaire. Le manque d'indépendance, la faible capacité à protéger les Droits de l'Homme, le déficit de ressources humaines et matérielles sont toujours présents. Cela affecte l'accès au droit par les citoyens. Les actions entreprises jusqu'à maintenant, dont celles dans le cadre du Projet d'appui, sont indispensables, utiles et préalables. Mais il relève de l'évidence que la poursuite de l'assistance est une nécessité. On doit particulièrement déployer la partie visible, soit sur le plan du personnel, des infrastructures et des équipements.

On est tenté de dire que les premiers jalons du PNMJ viennent tout juste d'être placés et que la modernisation peut maintenant prendre son envol. Les outils de gestion systémique seraient donc en place (plan de réorganisation, carte judiciaire, système de gestion des effectifs, etc.). Des outils auxquels le PNUD a fortement contribué. Si le Projet d'appui a généré des résultats, il reste à les consolider et à s'attaquer plus résolument aux autres éléments du PNMJ. Il reste aussi à réactiver le mécanisme de pilotage de la réforme dans une perspective plus affirmée de développement des capacités de la partie nationale.

Le déploiement de l'aide de la France et de l'Union européenne présente une occasion de refonder le soutien à la modernisation de la justice au Togo.

Les membres de la mission considèrent que le PNUD n'a pas perdu sa pertinence dans la poursuite de l'assistance au PNMJ. Son Document de Programme de Pays 2008-2012 et l'UNDAF 2008-2012 présentent des orientations et objectifs, notamment en ce qui a trait à la promotion des droits de l'Homme, très congruents avec ceux de la modernisation de la Justice. Un aspect pour lequel le PNUD a un avantage comparatif est celui du développement des capacités de la partie nationale à mener la modernisation de la Justice avec le concours de plusieurs bailleurs dont il faut assurer la coordination. L'avantage tient au fait que le PNUD offre la neutralité par rapport aux autres bailleurs qui lui permet d'agir auprès de cette fonction de coordination par la partie nationale. L'expérience du Projet d'appui démontre toutefois que les bailleurs doivent adopter une attitude ouverte face à ce rôle et qu'ils acceptent d'intégrer la coordination globale dans leur propre mode opératoire. L'expérience indique aussi que le PNUD doit, dans ce rôle éventuel, refléter plus clairement l'esprit de coordination d'un ensemble de bailleurs.

5.1 Recommandations

QU'un appui financier et technique soit mobilisé pour prendre le relais du Projet d'appui du PNUD dans certaines activités stratégiques de mise en oeuvre du PNMJ qui n'ont pas été achevées à la fin de l'appui en décembre 2009 ou qui auront besoin d'intervention supplémentaire pour en assurer la durabilité. Il en irait des projets du PNMJ suivants :

- **Projet I.1 Implantation du dispositif de gestion du PNMJ** : (voir recommandations particulières sous rubrique 4.2 et commentaires sous la rubrique 5 plus haut)
- **Projet I.2 Capacités d'administration de la Justice** : Poursuivre la mise en place d'un nouvel organigramme, d'un plan d'effectifs et d'un plan d'équipement du Ministère de la Justice. Poursuivre l'implantation de technologies de l'information (documentation juridique multimédia, intranet judiciaire, gestion des effectifs judiciaires). Formation des employés du ministère à leurs tâches.
- **Projet I.3 Capacités de contrôle du Ministère de la Justice** : Compléter les outils de travail de l'inspection. Appuyer la formation des inspecteurs. Appuyer le démarrage du programme bisannuel d'inspection dans les juridictions et centres pénitenciers togolais.
- **Projet II.2 Modernisation de la législation** : Faisant suite à l'adoption de 17 projets de textes de droit processuel prioritaires, appuyer la formation des praticiens et acteurs de la justice sur le nouveau lot de lois. Appuyer la réforme des Codes et de lois organiques de même que la consolidation de certains textes.
- **Projet III.2 Renforcement des capacités des juridictions** : Appuyer la poursuite des travaux sur la réforme de la carte judiciaire togolaise et son implantation.
- **Projet VI.1 et VI.2 Renforcement des capacités de dissémination juridique du Ministère de la Justice** : Appuyer la mise en oeuvre d'une Politique de vulgarisation juridique du Ministère de la Justice. Appuyer le processus de mise à jour en mode dynamique de la base de données législative et jurisprudentielle. (Note : l'Union européenne a déjà indiqué qu'elle prendrait le relais du PNUD sur cet élément)

QUE le PNUD évalue, avec le concours des autres bailleurs et suivant les ressources disponibles, les contributions ponctuelles ou sur une certaine durée qu'il pourrait apporter à l'appui d'activités stratégiques du PNMJ, particulièrement le développement des capacités de la partie nationale de piloter sa propre réforme.

ANNEXE 1. Termes de référence (mandat)



EVALUATION DU PROJET « APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME NATIONAL DE MODERNISATION JUDICIAIRE »

TERMES DE REFERENCE

CONTEXTE /JUSTIFICATION

Conscient des de la faiblesse du système judiciaire du Togo et de la nécessité de procéder à une réforme en profondeur de l'institution en vue de renforcer la démocratie et l'État de droit, le ministère de la Justice a formulé début 2005, avec l'appui du PNUD, un "Programme de Modernisation Judiciaire 2006-2010" (PNMJ) d'un montant total de 10 Mds FCFA. Le PNMJ, s'articule autour de 6 sous-programmes qui couvrent la totalité de la problématique de réforme de la justice : (i) renforcement des capacités d'administration de la justice, (ii) modernisation de la législation, (iii) renforcement de l'indépendance et amélioration du fonctionnement des juridictions, (iv) renforcement des capacités des magistrats et auxiliaires de justice, (v) implantation d'un contrôle juridictionnel de l'action administrative, (vi) amélioration de l'accès au droit. Ce programme exprime par ailleurs la stratégie gouvernementale de mise en œuvre de l'engagement 2.7, pris dans le cadre des consultations ouvertes avec l'Union européenne le 14 avril 2004, qui vise à "assurer par des mesures adéquates, un fonctionnement de la justice impartial et indépendant du pouvoir exécutif". Le PNMJ, validé lors d'un atelier tenu août 2005 avec la participation de représentants de l'ensemble des institutions et professions judiciaires, fait l'objet d'une lettre de politique sectorielle adoptée en Conseil des ministres le 19 octobre 2005 et a été officiellement inauguré par le Premier Ministre en mars 2006.

Le programme prévu pour la période 2006-2010 vise l'établissement sur les 5 ans des fondements d'une justice indépendante, efficiente, accessible à tous, y compris des populations les plus vulnérables. Les objectifs finaux sont le renforcement de l'État de droit, l'affermissement des droits de l'Homme et de la paix sociale, l'établissement d'un environnement juridique soutenant le développement du secteur privé ainsi que l'intégration du Togo dans l'économie mondiale.

La mobilisation des aides sur le programme, conduite avec le concours du PNUD, permet actuellement une couverture extérieure de plus de 70% des besoins du PNMJ. Les domaines d'intervention des principaux bailleurs appuyant le programme sont les suivants :

PNUD TRAC 1,5 M.USD	Établissement du cadre de gestion de la réforme / Renforcement des capacités du MdJ / Dissémination juridique (PTA 2006 : 0,4 M. USD, PTA 2007 : 0,6 M.USD, PTA 2008 : 0,5 M.USD, PTA 2009 : 0,39 M.USD)
PNUD France DGTTF 0,2 M.USD	Modernisation du droit judiciaire
France 1,5 M.EUR	Formation / législation / contrôle juridictionnel d'État (projet initié en juillet 2007)
Union européenne 8,3 M. EUR	Réhabilitation des infrastructures juridictionnelles / Administration pénitentiaire / rapprochement de la Justice et du citoyen / Législation commerciale (projet en cours de lancement)

Les activités des projets relatifs à la contribution du PNUD (Établissement du cadre de gestion de la réforme / Renforcement des capacités du MdJ / Dissémination juridique/Modernisation du droit judiciaire), ciblant les activités critiques de la phase intérimaire du programme, ont permis :

- d'appuyer la mise en place du cadre institutionnel de gestion et de pilotage du PNMJ ;
- d'amorcer la restructuration du ministère de la Justice par la réalisation d'un audit organisationnel qui a servi de support à la formulation du nouvel organigramme et à l'adoption subséquente du décret 08-90 réorganisant la Chancellerie ;
- de renforcer les capacités d'administration du service public de la justice par le lancement du processus de réhabilitation / numérisation des dossiers des magistrats, greffiers et personnels judiciaires.
- de renforcer les capacités d'audit et de contrôle interne des juridictions par la restructuration de l'inspection générale des services judiciaires et pénitentiaires (IGSJP) ainsi que par la réalisation d'un "vademecum de l'inspecteur des services judiciaires" fournissant des conseils méthodologiques sur l'organisation, le déroulement et le rapportage des missions de l'IGSJP ;
- d'appuyer la réforme de l'ensemble du droit judiciaire par un appui méthodologique à l'établissement et au fonctionnement de la Commission nationale de modernisation de la législation (CNML), en charge de la rédaction des textes essentiels de droit processuel ;
- de concevoir les outils de la politique nationale d'accès au droit et de dissémination juridique, via la conception et la diffusion d'une base de données juridiques rassemblant la totalité des lois, journaux officiels et jurisprudences des juridictions supérieures ;
- d'appuyer la formulation d'une politique de vulgarisation juridique coordonnant les interventions en la matière du ministère et des ONG para juristes par la réalisation d'un atelier conjoint qui a permis d'identifier les actions prioritaires de vulgarisation ciblant les populations les plus vulnérable et de formuler un programme biennal qui sera exécuté par le MdJ et les OSC en 2009 ;
- de promouvoir le Programme national de modernisation de la Justice et de susciter une compréhension commune des orientations et enjeux de réforme parmi les acteurs et bénéficiaires du programme

Le projet d'appui a, ce faisant, appuyé la réalisation effective de la plupart des activités inscrites dans le programme intérimaire du PNMJ pour la période 2006 - 2008.

La poursuite et l'amplification de la réforme judiciaire ont été confirmées comme priorités du programme d'action du nouveau gouvernement, exposées lors du discours d'investiture du Premier ministre devant l'Assemblée nationale, le 16 septembre 2008.

Dans le cadre du Programme de coopération 2008-2012, le PNUD et le Gouvernement ont également convenu de la poursuite de l'appui à la mise en œuvre du Programme de Modernisation de la Justice, en vue de contribuer à la réalisation des objectifs de réformes qui étaient fixés tout en veillant à faciliter l'accès des plus pauvres aux services judiciaires.

Dans cette perspective il a été jugé opportun de procéder à une évaluation des projets relatifs aux financements du PNUD sur les ressources régulières (TRAC) ou FONDS DGTTF dans le but de : i) analyser la mise en œuvre des projets, notamment leurs effets/impacts sur les capacités d'administration et de contrôle du ministère de la Justice, celles des juridictions, ainsi que sur la modernisation de la législation ; ii) apprécier le niveau de satisfaction des bénéficiaires des différentes activités menées ; iii) Dégager les forces et faiblesses des interventions ainsi que les contraintes et opportunités qui se présentent et conséquemment proposer des approches de solution en vue d'améliorer leurs contribution à l'atteinte des objectifs du 'Programme de Modernisation Judiciaire.

De façon générale, cette évaluation finale permettra de :

- aider le Gouvernement du Togo, le PNUD à comprendre l'efficacité, l'efficience et la pertinence du projet dans l'atteinte des effets et impacts escomptés, la durabilité et le niveau de satisfaction des parties prenantes et bénéficiaires avec les résultats obtenus ;
- aider les gestionnaires et les partenaires des projets à tirer des enseignements clés quant à la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet

II.- OBJECTIFS/RESULTATS ATTENDUS

2-1 OBJECTIFS

L'objectif global de la mission est d' analyser l'ensemble des interventions du PNUD dans le cadre du Programme national de modernisation judiciaire, caractériser et évaluer les résultats en terme de pertinence, de performance (effectivité et efficacité et efficience), succès (effet/impact, durabilité et « répliquabilité »)

Plus spécifiquement, l'évaluation de l'appui du PNUD au programme de modernisation de la justice a pour objectifs :

1. d'analyser :
 - le contexte de mise en œuvre du projet d' « appui au programme de modernisation judiciaire » et au delà du programme dans son ensemble;

- la pertinence des objectifs du projet en lien avec les effets du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement au Togo, les produits du Plan d'Action du Programme de Pays et les priorités du Gouvernement ;
- si les objectifs envisagés par le projet au regard des besoins réels identifiés au moment de la conception du projet et de la situation générale du pays. Il s'agit de mettre exergue les faiblesses et points forts globaux au niveau de la conception ;
- la cohérence entre les objectifs, les moyens, les activités ;
- l'efficacité du projet, soit le rapport entre ses objectifs et ses résultats / impacts .Quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés (avec référence aux indicateurs du cadre logique et aux cibles des plans de travail annuels) , de mise à disposition des intrants et d'accomplissement des activités prévues (analysées par « Résultats »/« Produit » - output) ?

Son efficience, à savoir le rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats. La mission évaluera la relation entre les activités menées dans le cadre de chacun des produits du projet et leurs résultats. Les méthodes choisies pour la mise en œuvre, ont-elles permis d'atteindre les résultats voulus ? Les moyens mis à disposition étaient-ils en adéquation avec les résultats ?

2. D'apprécier la pertinence par rapport aux initiatives similaires menées dans la sous région ;
3. d'identifier les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités et leurs causes ;
4. de relever les forces et les faiblesses du projet ;
5. d'analyser le cadre de mise en œuvre, les systèmes de gestion technique et financière et de reporting ;
6. d'analyser la qualité des partenariats développés dans le cadre de la mise en œuvre du projet (partie nationale, France, Union Européenne, UNDESA, autres partenaires, etc.) et des synergies réalisées ;
7. de tirer partie des leçons apprises positives et négatives pour la suite du projet et les initiatives de réforme/modernisation appuyées par le PNUD ;
8. de proposer des recommandations pour améliorer la performance du projet dans l'hypothèse de poursuite des activités dans le cycle actuel de programmation des appuis du PNUD et dans une perspective de retrait du PNUD à moyen terme
9. de Proposer des recommandations sur comment et dans quels domaines les appuis du PNUD et des autres partenaires pourraient être renforcés, réalignés pour mieux contribuer aux résultats dans le futur.

2-2 Résultats attendus/Produits de mission

Le chef de file sera responsable de préparer et de livrer les produits suivants :

- Aide Mémoire : sommaire des conclusions clés et recommandations de la mission qui seront soumis à la fin de la mission au Représentant Résident au moins deux jours avant la réunion de synthèse sur place.
- Rapport préliminaire : le chef de file sera en charge de consolider les contributions de son équipe et de considérer les commentaires reçus sur l'Aide Mémoire pour produire un rapport cohérent suivant un canevas accepté par le PNUD
- Rapport final : le chef de la mission sera entièrement responsable pour finaliser le rapport en tenant compte de tous les commentaires reçus au cours du débriefing ;
Ce rapport doit comprendre entre autres :
 - ✓ La méthodologie et l'organisation adoptées ;
 - ✓ Les constats faits (points faibles et points forts);
 - ✓ Les commentaires et observations et un avis sur chacun des points ; les commentaires écrit du PNUD et du Ministère de la Justice.
 - ✓ Les recommandations claires et motivées à l'endroit de chacune des parties concernées (PNUD, Ministère de la Justice) ;

Les engagements contractuels de la mission seront accomplis avec l'approbation du rapport final.

III METHODOLOGIE

L'évaluation sera conduite selon une approche participative avec l'implication de toutes les structures du ministère de la Justice concernées par le programme, y compris les personnels et auxiliaires de justice, ainsi que le Comité de pilotage. Le consultant organisera à cet effet des entretiens avec les responsables du ministère pour recueillir leurs appréciations sur la pertinence du programme et l'appui du PNUD, avec les bénéficiaires (personnels et usagers) pour recueillir leur avis sur la pertinence des activités et les impacts du programme sur leur environnement de travail et les services fournis aux usagers.

En collaboration étroite avec les parties intéressées (bureau de pays du PNUD, Ministère de la Justice partenaires participant au financement du Programme.), la mission procédera à l'évaluation en faisant appel à leur jugement professionnel.

Les évaluateurs doivent notamment entreprendre les activités suivantes :

- Briefing le PNUD, et le Ministère de la justice avant le démarrage de la mission.
- Revue documentaire
- Finalisation du calendrier de l'évaluation : Revue du plan de travail provisoire par l'équipe de la mission avec consultation du chargé de programme gouvernance au PNUD et le point focal désigné au sein du Ministère de la justice.
- Préparation de l'Aide Mémoire : Le chef de la mission sera responsable d'élaborer un Aide-mémoire qui résume les conclusions et recommandations importantes de la mission. Ce document sera mis à la disposition de toutes les parties prenantes ;

- Réunion de synthèse à la fin de la mission : L'objectif de cette réunion est la présentation des conclusions et des recommandations de la mission au Ministère de la justice , au PNUD et aux autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre du Programme de modernisation de la justice. Les rapports de ces différentes réunions seront annexés au rapport .
- Débriefing au niveau de pays : Une séance additionnelle de débriefing peut avoir lieu sur demande des autorités du Ministère de la Justice ou de celles du bureau du PNUD.
- Le rapport préliminaire : Le chef de mission soumettra un premier draft de rapport en six exemplaires au bureau du PNUD qui en assurera la distribution auprès de toutes les parties prenantes du projet et qui recueillera leurs commentaires par la suite.
- Le rapport final d'évaluation sera soumis par le chef de la mission selon les dates à convenir en début de mission

III ORGANISATION DE LA MISSION

3.1 Profils des consultants et responsabilités

La mission d'évaluation sera confiée à une équipe pluridisciplinaire de deux consultants indépendants justifiant d'au moins 10 ans d'expérience. Il est souhaitable que chacun des deux membres de l'équipe ait des expériences sur des projets financés par le PNUD ou le Système des Nations Unies.

La composition de l'équipe est :

- 1 Expert senior international, (Chef de mission) ;
- 1 Expert senior national.

Profil du chef de mission (expert international en évaluation de de projets de gouvernance démocratique particulièrement dans le domaine des réformes judiciaires):

De niveau minimum d'éducation (BAC +5) de profil Juriste ou magistrat de haut niveau.

Expérience internationale (au moins 5 ans) en matière de:

- évaluation des programmes/projets d'appui aux réformes
- renforcement des capacités institutionnelles
- gestion de projets / programme selon la démarche 'gestion axée sur des résultats'.

Le chef de mission est responsable pour :

- la conduite générale de la mission

- la division de travail entre les membres de l'équipe
- le développement du plan d'évaluation et la démarche méthodologique
- la présentation des conclusions de l'évaluation et les recommandations aux parties prenantes à la fin de la mission sur place, y compris la production d'une Aide Mémoire en amont du débriefing sur place ;
- la production du rapport de mission (premier draft et version finale).

Le consultant doit en outre avoir une parfaite connaissance de la langue française. La connaissance de l'anglais sera un atout. Il serait préférable que le consultant ait une connaissance des évolutions démocratiques et de l'Etat de droits dans la région ou tout au moins dans la sous-région.

Profil de l'expert senior national en évaluation institutionnelle et/ou des projets

De niveau minimum d'éducation (BAC + 5) de profil Juriste, magistrat de haut niveau, l'expert national doit disposer d'une expérience nationale ou sous-régionale en gouvernance, ou en analyse institutionnelle et en évaluation de projets de développement. Une bonne connaissance de l'environnement politique et judiciaire est indispensable.

3-2 DUREE ET FINANCEMENT DE LA MISSION

3-2-1 Durée

Les prestations (jours ouvrables) des deux experts seront réparties de la façon suivante:

	Prestations	Phase de rédaction et restitution	Total
Expert international (chef de mission)	20 jours	14 jours Dont 7 sur place à Lomé	34 jours
Expert national	20 jours	14 jours	34 jours

3-3-2 Financement

Le financement de la mission sera pris en charge par le budget du Projet « Appui au Programme de Modernisation Judiciaire »

IV CONTENU ET PRESENTATION DE L'OFFRE

Chaque soumission comprend une offre technique et une offre financière.

Offre technique

L'offre technique établie en six exemplaires dont un original marqué comme tels comportera obligatoirement :

- une description de la compréhension de la mission appuyée éventuellement des commentaires et observations sur les termes de références et les suggestions d'amélioration de ceux-ci.
- Une méthodologie et un chronogramme détaillé d'exécution de la mission;
- Le *curriculum vitae* (CV) dûment signé du consultant. Celui-ci doit être succinct et indiquera les missions analogues ou similaires, des copies des principaux diplômes et attestations.

Offre financière

Etablie en six (06) dont un original, l'offre financière sera libellée en hors taxes. Elle comprendra les honoraires du consultant et les autres frais remboursables. Les honoraires applicables sont ceux en vigueur au PNUD aussi bien pour l'international que pour le national.

Présentation de la soumission

L'offre technique et l'offre financière sont placées dans des enveloppes séparées marquées « offre technique » et « offre financière » et portant les adresses complètes des soumissionnaires sont introduites dans une enveloppe globale adressée à Madame la Représentante Résidente du PNUD 40 avenue des Nations Unies BP 911 Lomé Togo avec la mention "Offre pour Evaluation du Projet d'appui au Programme de Modernisation Judiciaire» ", "A n'ouvrir qu'en séance" dans le coin supérieur gauche.

V. DELAI DE SOUMISSION DES PROPOSITIONS

La date limite de dépôt de candidature est fixée au lundi 3 août 2009 à 17H00 GMT (heure du Togo).

N.B : Le dossier d'appel d'offre complet est disponible sur le site web aux adresses suivantes : www.snu.tg / www.tg.undp.org

Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

N.B.- Le PNUD se réserve le droit de ne pas donner suite à la présente sollicitation sans préjudice.

ANNEXE 2. Calendrier des activités de la mission d'évaluation

PNUD-PNMJ 00040534 Évaluation finale
Calendrier de mission - Novembre et décembre 2009
Version du 09-12-22 à 15h00

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
Mardi 16 nov	Soir	Arrivée du consultant international de la mission				AG	
Mercredi 16 nov	Journée	Logistique, administration et rencontre de sécurité pour le consultant international - Mme Edwige SODONON, PNUD-Togo - Mme Béatrice Kayi DOGBE, Unité de gestion PNUD-PNMJ -M. Abdoulaye BARRY, Chargé de la sécurité, PNUD-Togo	PNUD-Togo 40, Avenue des Nations Unies Hôtel Ibis, Avenue Charles-de-Gaulle			AG	
Jeudi 12 Nov	08h00-09h00	Mme Rosine SORI-COULIBALY, Représentante Résidente, PNUD-Togo Mme Selomey YAMADJAKO, Représentante Résidente Adjointe (Programme/Opération)	PNUD-Togo 40, Avenue des Nations Unies	(228) 221 20 22,	conf.	AG, ES	Ayéélé Flore ANTONIO
	10h00-11h00	M. Abalo Pignakiwè PETCHELEBIA, Président de la Cour Suprême du	Ministère de la Justice	(228) 904 24 31	conf.	AG, ES	Béatrice

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
		Togo					
	11h00-12h00	M. Biossey Kokou TOZOUN, Garde des Sceaux et Ministre de la Justice	Cabinet, Ministère de la Justice	(228) 221 09 75	conf.	AG,ES	Béatrice
	16h00-17h00	Mme Evelyne Afiwa-K. HOHOUETO, Chef, Unité d'études et de modernisation de la Justice, M. Honoré FIADJIOE, Consultant en technologie de l'information, M. TCHAGNAO, Unité de dissémination juridique Ministère de la Justice du Togo	Ministère de la Justice	(228) 904 92 21	conf.	AG, ES	Béatrice
Vendredi 13 nov	10h00-11h00	M. Gabriel Kdjo WOAYI, Président de la Cour d'appel de Lomé	Palais de Justice de Lomé	Secrétariat (228) 221 35 14	conf.	AG, ES	?
	16h00-17h00	Me Christophe OZOU, Président de la Chambre nationale des commissaires priseurs du Togo	Rue 139 Tokoin Gbonvié (face au centre communautaire de Tokoin), Lomé	Me Christophe OZOU, (228) 231 90 81	conf.	AG, ES	?
Lundi 16	Journée	Revue documentaire et				AG, ES	

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
nov		séance de travail par les membres de la mission					
Mardi 17 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	
Mercredi 18 nov	10h00-11h00	Mme Kadjaka ABOUGNIMA, Présidente, Chambre nationale des notaires du Togo Me Méméssilé Dominique GNAZO, Rapporteur de la Chambre des notaires Me Tètè Nikita F. YAKASS, Syndic de la Chambre des notaires	Siège de la Chambre nationale des notaires du Togo	?	conf.	AG, ES	?
Jeudi 19 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	
Vendredi 20 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	
Lundi 23 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	
Mardi 24 nov	10h00-11h00	M. Jean Philippe SÉVAL Chef du Projet Justice et Assistant technique,	Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de la France	(228) 981 33 14	conf.	AG, ES	Béatrice

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
		France					
	16h30-17h00	M. Pédro SANTOS Doyen de la Faculté de Droit à l'Université de Lomé	Campus universitaire, Université de Lomé		conf.	AG, ES	Béatrice
Mercredi 25 nov	09h00-10h00	Mme Pépé Ayélé SATCHIVI- WANSI Chargée de Programme Gouvernance PNUD	PNUD-Togo 40, Avenue des Nations Unies	(228) 928 88 48	conf.	AG, ES	André G.
	11h00-12h00	Me Alexis AQUÉRÉBURU Bâtonnier de l'Ordre des Avocats du Togo Me Adama Claude FOLLY, Président de l'Association des jeunes avocats du Togo	Cabinet Aquéréburu et associés 777, avenue Kléber, Edifice ALICE	Me Alexis AQUÉRÉBURU, (228) 221 05 05	conf.	AG, ES	Béatrice
Jeudi 26 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	
Vendredi 27 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	
Lundi 30 nov	Journée	Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission				AG, ES	

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
Mardi 1er déc	Journée	Rencontre magistrats des TPI à l'Atelier sur le contentieux pré-électoral. Revue documentaire et séance de travail par les membres de la mission	Hôtel Ibis, Lomé			AG, ES	
Mercredi 2 déc	10h00-11h00	M. Kokouvi ABGETOMEY, Inspecteur général des services juridictionnels et pénitentiaires	Hôtel Ibis, Lomé		conf.	AG, ES	Béatrice
	13h00-15h00	Mme Evelyne Afiwa-K. HOHOUETO, Chef de l'Unité d'études et de modernisation de la Justice, Ministère de la Justice	Hôtel Ibis, Lomé	(228) 904-9221 Cell.	conf.	AG, ES	AG
	16h00-17h30	M. Frédéric MERLET, Conseiller de Coopération et d'action culturelle, Ambassade de France M. Jean Philippe SÉVAL, Chef du Projet Justice et Assistant technique, France	Coopération française	+228 223-4662 Bur.	conf.	AG, ES	AG
Jeudi 3 déc	Journée	Déplacement vers Kara	Kara		conf.	AG, ES, Chauffeur	Béatrice

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
Vendredi 4 déc	Journée	M. Yempab KANTCHIL-LARE, Président de la Cour d'appel de Kara (absent) M. TAGBA, Greffier en Chef de la Cour d'appel de Kara M. Toutourem AWIDJOLO, Président du tribunal de Première instance de Kara M. Bayodina AMAH, Greffier en chef du Tribunal de Première Instance de Kara	Cour d'appel de Kara Cour d'appel de Kara Palais de Justice de Kara Palais de Justice de Kara	(228) 905-1710 Cell. (228) 979-6846 Cell. (228) 913-3003 Cell. (228) 912-5789 Cell.	conf.	AG, ES	Béatrice, AG, ES
Samedi 5 déc	Journée	Déplacement vers Lomé	Kara		conf.	AG, ES, Chauffeur	Béatrice
Lundi 7 déc	10h00-11h30	M. Patrick SPIRLET, Ambassadeur et Chef de mission M. Mårten LÖFBERG, Chargé de programme Gouvernance Délégation de la Commission européenne au Togo	37, Avenue Nicolas Grunitzky, Lomé	(228) 223-0909 Bur.	conf.	AG, ES	Béatrice, AG

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
Mardi 8 déc		Rédaction du projet d'Aide-mémoire Rencontres complémentaires (greffiers, magistrats et ONG)				AG, ES	
Mercredi 9 déc	16h00-17h00	Mme Pépé Satchivi WANSI Chargée de Programme Gouvernance PNUD Rédaction du projet d'Aide-mémoire	40 avenue des Nations-Unies			AG, ES	AG
Jeudi 10 déc		Dépôt du projet d'Aide mémoire au PNUD.				AG, ES	
Vendredi 11 déc		Mme Rosine SORI-COULIBALY, Représentante Résidente, PNUD-Togo Mme Selomey YAMADJAKO, Représentante Résidente Adjointe (Programme/Opération) Mme Pépé Ayélé SATCHIVI-WANSI Chargée de Programme Gouvernance PNUD	PNUD-Togo 40, Avenue des Nations Unies		conf.	AG, ES	AG

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
		Rencontre préalable - Présentation des conclusions et recommandations du projet d'Aide-mémoire.					
Lundi 14 déc		Recherche, analyse et rédaction complémentaires				AG, ES	
Mardi 15 déc		Recherche, analyse et rédaction complémentaires				AG, ES	
Mercredi 16 déc		Recherche, analyse et rédaction complémentaires				AG, ES	
Jeudi 17 déc		Recherche, analyse et rédaction complémentaires				AG, ES	
Vendredi 18 déc		Recherche, analyse et rédaction complémentaires				AG, ES	
Lundi 21 déc		M. Honoré FIADJIOE, Consultant en technologie de l'information, M. TCHAGNAO, Unité de dissémination juridique Ministère de la Justice du				AG, ES	

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
		Togo Rédaction de la fiche de présentation pour la rencontre collective					
Mardi 22 déc	9h00-11h00	M. Lucien ACCAD, Assistant technique international, Projet d'appui de l'Union européenne	Ministère de la Justice, Directions des institutions pénitentiaires		conf.	AG, ES	AG
	17h00-18h00	M. Biossey Kokou TOZOUN, Garde des Sceaux et Ministre de la Justice Mme Rosine SORI-COULIBALY, Représentante Résidente, PNUD-Togo Mme Selomey YAMADJAKO, Représentante Résidente Adjointe (Programme/Opération) Mme Pépé Ayélé SATCHIVI-WANSI, Chargée de Programme Gouvernance PNUD M. TCHAGNAO, Unité de dissémination juridique Ministère de la Justice du	Ministère de la Justice		conf.	AG, ES	Mme WANSI

Date	Heure	Personnes et organisations rencontrées / activités	Lieu	Personne contact	Statut (conf)	Participants de la mission	Personne responsable pour l'arrangement
		Togo Fin de la mission sur le terrain et départ du consultant international					
Mercredi 23 déc		Rencontre collective, Ministère de la Justice, PNUD, France et Europe. Discussion sur l'Aide-mémoire.				ES	
Jeudi 24 déc							
Vendredi 25 déc							
Lundi 28 déc		Dépôt des commentaires des partenaires Rédaction du rapport des rencontres et du Rapport final Préparation du rapport final				AG	
Mardi 29 déc		Dépôt du Rapport final au PNUD (envoi électronique)				AG	

COORDONNÉES UTILES

No.	Nom	Fonction et organisation	Portable/Cellulaire	Adresse courriel
1.	Mme Rosine SORI-COULIBALY	Représentante Résidente PNUD-Togo	(228) 997 01 16	rosine.s.coulibaly@undp.org
2.	Mme Pépé Ayélé SATCHIVI-WANSI	Chargée de Programme/Justice, PNUD-Togo	(228) 928 88 48	pepe.s.wansi@undp.org
3.	M. Antoine DEHA	Coordonnateur Unité d'appui au Programme, PNUD-Togo	(228) 080 68 19	antoine.deha@undp.org
4.	M. Benoit KOKOUVI-KODJOVI	Assistant Unité d'appui au Programme, PNUD-Togo	(228) 221-69 36	kokouvi.kodjovi@undp.org
5.	Mme Ayélé Flore ANTONIO	Associée de Programme, PNUD-Togo	(228)	flore.antonio@undp.org
6.	Me André GARIÉPY	Chef, Mission d'évaluation, PNUD-Togo	(228) 750 71 41	gariepyandre@gmail.com
7.	M. Ednam SONGHAI	Consultant national, Mission d'évaluation, PNUD-Togo	(228) 933 63 33	esonghai@tg.refer.org
8.	Mme Evelyne Afiwa-K. HOHOUETO	Chef, Unité d'études et de modernisation de la Justice, Ministère de la Justice du Togo	(228) 904 92 21	hevakind@yahoo.fr
9.	Mme Béatrice DOGBE	Unité de gestion PNMJ, PNUD-Ministère de la Justice du Togo	(228) 904 13 48	bdogbe74@yahoo.fr
10.	M. Abdoulaye BARRY	Chargé de la sécurité, PNUD-Togo	(228) 904 37 40	
11.	M. Kossi GLIGBE	Chauffeur, PNMJ-PNUD-Togo	(228) 859 40 06	

ANNEXE 3. Principaux documents consultés

Ministère de la Justice, Programme National de modernisation de la justice, Lomé, 2005

Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) 2008-2009

Plan d'Action du Programme de Pays 2008-2012

PNUD Togo, Plan de Travail Annuel 2006 à 2009

PNUD- Appui au PNMJ, Rapports trimestriels et annuels 2006 à 2009

PNUD-Project Budget Balance Report 2006 à 2009

Programme National de Modernisation de la Justice, Rapport de la Tournée d'inspection dans les juridictions nationales, Mars 2009

Programme National de Modernisation de la Justice, Etat synthétique des recrutements de consultants et activités à mener de juin à septembre 2009 et de septembre à novembre 2009.

Programme National de Modernisation de la Justice, Campagne d'information et de sensibilisation sur le PNMJ, Rapport de la campagne, novembre 2006

Projet d'Appui à la réforme judiciaire - 0040534, PTA 2009, Fiches de Projets

Termes de référence du personnel professionnel et de soutien ainsi que des experts.

Cahier de correspondance du projet.

Documents et outils didactiques des formations organisées.

ANNEXE 4. Thèmes et questions pour l'évaluation

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT — TOGO**

**PROJET D'APPUI À LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME NATIONAL
DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009**

**ÉVALUATION FINALE
Novembre et décembre 2009**

THÈMES ET QUESTIONS D'INVESTIGATION

1. Thèmes généraux de l'évaluation (à être abordés dans toutes les entrevues)

1.1 Pertinence

- Est-ce que le diagnostic de départ et les cibles d'action de réforme (PNMJ) pris en charge par le Projet d'appui ont été justes et pertinents?
- Quel est l'état de la mise en œuvre du Projet d'appui?
- Dans quelle mesure la conception du Projet d'appui a-t-elle permis d'obtenir une combinaison appropriée d'activités et d'instruments pour atteindre l'objectif de modernisation de la justice au Togo?
- Dans quelle mesure les interventions du Projet d'appui sont-elles adaptées aux besoins spécifiques du système de justice au Togo?
- Dans quelle mesure le Projet d'appui correspond-il aux priorités globales, aux politiques et aux priorités du PNUD?
- Les objectifs et la conception du Projet d'appui sont-ils encore appropriés dans le contexte actuel?
- Quels sont les principales lacunes et les besoins dans le domaine de la Justice dans les années à venir?

1.2 Efficacité

- Dans quelle mesure les acteurs ont-ils été mobilisés et réceptifs aux objectifs du Projet d'appui?
- Quels ont été les résultats atteints par le Projet d'appui?
- Quels ont été les résultats qui n'ont pas été atteints par le Projet d'appui et pourquoi?
- Comment le Projet d'appui a-t-il été en mesure d'atteindre ses objectifs?
- Dans quelle mesure le Projet d'appui a-t-il contribué aux capacités du Ministère de la Justice à piloter et gérer le PNMJ de même qu'à assumer son rôle institutionnel dans un système de justice moderne?
- Est-ce que les capacités des autres bénéficiaires sont adéquates au regard des résultats attendus?

1.3 Efficience

- Comment les ressources disponibles ont-elles été dépensées jusqu'à présent?
- Y a-t-il des sous-programmes ou projets sous la responsabilité du Projet d'appui qui sont plus difficiles à mettre en œuvre?
- Est-ce que l'allocation des ressources entre les différentes composantes du Projet d'appui est adéquate?

- Quels sont le degré et l'efficacité de la coordination entre les différents acteurs (Ministère de la Justice, juridictions nationales et locales, PNUD et autres bailleurs de fonds)?
- Est-ce que la reddition de compte (rapport et analyse de performance dans la réalisation du projet) est satisfaisante?
- Est-ce que les moyens engagés, les méthodes utilisées et activités retenues dans le cadre du Projet d'appui sont de nature à générer les résultats attendus?
- Est-ce que les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe?

1.4 Impact

- Dans quelle mesure le Projet d'appui a-t-il contribué à l'objectif stratégique de renforcement des institutions et principes de la gouvernance démocratique, tant de façon explicite (indépendance et l'efficacité de la justice, rapprochement de la justice et du citoyen, prévisibilité du droit et assujettissement de l'administration au droit) que de façon implicite (démocratisation)?
- Quels sont les impacts positifs comme négatifs du Projet d'appui sur les bénéficiaires (effets à long terme, directs et indirects, intentionnellement ou non)?
- Y a-t-il eu des événements et une évolution de contexte qui ont pu induire des changements dans les impacts attendus?
- Combien de personnes ont bénéficié directement ou indirectement du Projet d'appui?

1.5 Durabilité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à produire l'impact attendu de manière à ce qu'il se fasse sentir après la fin du Projet d'appui?
- Quels sont les risques et facteurs susceptibles d'influencer l'impact et la durabilité des actions du Projet d'appui?
- Est-ce que les acteurs du système de justice au Togo sont capables de soutenir et d'appuyer les objectifs du PNMJ ayant bénéficié de l'appui du PNUD, tant en ce moment qu'après la fin de l'appui?
- Quelles seraient les priorités et approches envisageables pour une éventuelle mobilisation d'assistance qui pourrait prendre le relais du Projet d'appui?

1.6 Cohérence

Cohérence externe

- Dans quelle mesure les activités du Projet d'appui ont-elles permis au PNUD d'atteindre ses objectifs de développement sans contradiction et chevauchement avec ses autres politiques et actions (renforcement mutuel des résultats et impacts)?
- Dans quelle mesure le Projet d'appui complète-t-il les politiques nationales du Togo?
- Dans quelle mesure le Projet d'appui contribue-t-il à la coordination entre les différents partenaires au développement, particulièrement ceux qui appuient le PNMJ? Dans quelle mesure cette contribution a-t-elle permis de progresser vers la réalisation attendue des objectifs?

Cohérence interne

- Dans quelle mesure les activités du Projet d'appui ont-elles permis d'atteindre les objectifs sans contradiction et chevauchement entre les activités et entre les sous-programmes et projets du PNMJ (renforcement mutuel des résultats et impacts)?

2. Thèmes particuliers à approfondir avec les représentants gouvernementaux

- Nature des activités bénéficiant de l'assistance du Projet d'appui et à laquelle la personne a été associée.
- Évolution du Projet d'appui (flexibilité, adaptabilité au contexte).
- Niveau et qualité de la collaboration avec le PNUD.
- Le niveau de coordination avec les autres sous-programmes et projets du PNMJ
- Pertinence des activités organisées du Projet d'appui dans le contexte du Togo (exemple concret de succès et non-succès des activités).
- Principaux points forts/points faibles de la conception et de la mise en œuvre du Projet d'appui.
- Principaux obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre du Projet d'appui.
- Contribution des modalités de mise en œuvre et celles de la gestion du Projet d'appui à l'atteinte des objectifs.
- Nature des produits et instruments développés et diffusés avec l'assistance du Projet d'appui.
- Utilité et qualité des produits et instruments développés et diffusés avec l'apport du Projet d'appui (réponse aux besoins).
- Nature de la transformation des structures, politiques, attitudes, méthodes et de la performance dans l'exercice des fonctions du Ministère de la Justice et découlant de l'apport des produits et instruments développés et diffusés dans le cadre du Projet d'appui.
- Stratégie de communication du Projet d'appui.
- Différence/valeur ajoutée à l'appui du PNUD vis-à-vis des autres bailleurs de fonds.
- Activités à ajouter ou annuler dans le cadre du Projet d'appui.
- Lacunes et besoins dans le secteur judiciaire dans les 5-10 années à venir (perspective du Ministère de la Justice en particulier).

3. Thèmes particuliers à approfondir avec les représentants des praticiens du droit

- Nature des activités bénéficiant de l'assistance du Projet d'appui et auxquelles la personne ou le groupe de personnes a été associé ou dont il a eu connaissance.
- Nature des produits et instruments développés et diffusés avec l'assistance du Projet d'appui.
- Consultation quant à la définition des besoins des praticiens du droit.
- Utilité et qualité des produits et instruments développés et diffusés avec l'apport du Projet d'appui (réponse aux besoins).
- Nature de la transformation des attitudes, des méthodes et de la performance dans l'exercice des fonctions et découlant de l'apport des produits et instruments développés et diffusés dans le cadre du Projet d'appui.
- Différence/valeur ajoutée à l'appui du PNUD vis-à-vis des autres bailleurs de fonds.
- Activités à ajouter ou à annuler dans le cadre du Projet d'appui.
- Lacunes et besoins dans le secteur judiciaire dans les 5-10 années à venir (perspective des praticiens du droit).

4. Thèmes particuliers à approfondir avec les représentants des bailleurs de fonds internationaux

- Nature des activités du PNMJ bénéficiant de l'assistance du bailleur.
- Le niveau de cohérence et de coordination entre les sous-programmes et projets du PNMJ
Nature des constats et recommandations d'évaluations menées pour le compte d'autres bailleurs et qui portent directement ou indirectement sur les éléments du PNMJ bénéficiant de l'assistance du Projet d'appui (particulièrement les capacités du Ministère de la Justice)
- Principaux points forts/points faibles de la conception du Projet d'appui.
- Niveau et qualité de la collaboration avec le PNUD.
- Pertinence des activités organisées par le Projet d'appui dans le développement des capacités du Ministère de la Justice et la mise en place du dispositif de pilotage et de gestion du PNMJ.
- Évolution du Projet d'appui (flexibilité, adaptabilité au contexte).
- Principaux obstacles rencontrés lors de l'exécution du PNMJ et du Projet d'appui.
- Stratégie de communication du Projet d'appui quant à la sensibilisation au PNMJ.
- Différence/valeur ajoutée à l'appui du PNUD vis-à-vis des autres bailleurs de fonds.
- Lacunes et besoins dans le secteur judiciaire dans les 5-10 années à venir (perspective des bailleurs de fonds internationaux).

**ANNEXE 5. Tableaux des réalisations des PTA-PNUD en lien avec le PNMJ
Données au 31 décembre 2009**

PNUD - PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009

ÉVALUATION FINALE

TABLEAUX COMMENTÉS DES RÉALISATIONS

DES PTA-PNUD EN LIEN AVEC LE PNMJ

Données au 31 décembre 2009

PNMJ Sous-programme I Renforcement des capacités d'administration de la Justice

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
		Indic. DPP 2008-2010: - Nombre de personnels de justice formés (150 magistrats, 80 greffiers, 160 avocats, 75 notaires, 110 huissiers, 10 commissaires priseurs, régulièrement sensibilisés sur la réforme judiciaire)			Indic. DPP 2008-2010: - Campagne de sensibilisation au PNMJ de 2006: les groupes ciblés ont été sensibilisés en 2006 (105 magistrats, 19 commissaires priseurs, 66 avocats, 20 notaires). - Le suivi de sensibilisation a été assuré à l'occasion de certaines activités de consultation et de formation touchant les travaux de réforme et par la diffusion de nouveaux outils.

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
		<p>Indic. PAPP 2008-2012: - 6.6.1 MdJ exerçant effectivement ses fonctions d'administration et de contrôle des services judiciaires (réf: 250 magistrats et OPJ formés) (cible: 585 personnels supplémentaires de justice formés) - 6.6.2 Institutions favorisant l'accès des populations aux services judiciaires mises en place (réf: Unité de dissémination juridique mise en place) (cible: programme de vulgarisation et dissémination juridiques diffusé)</p>			<p>Indic. PAPP 2008-2012: - 6.6.1 - Le volet formation du PNMJ était principalement pris en charge par la France, néanmoins, le PNUD a fait quelques actions ponctuelles dans le cadre du renforcement de capacités: en 2007, formation de 23 magistrats de la Cour d'Appel en contentieux administratif; en 2009, formation de 64 magistrats et 26 greffiers en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction. Le PNUD a offert un appui à la formation du personnel du MdJ dans le cadre du projet <i>1.2 Capacités MdJ renforcées. MdJ appuyé dans sa restructuration (description des postes et renforcement des capacités des nouveaux effectifs)</i> (voir description plus bas dans le tableau). Les données quant au nombre de personnes ne sont pas disponibles, notamment du fait des avancées récentes dans le déploiement du personnel du MdJ. Un consultant a établi les besoins de formation, mais le rapport n'a pas encore eu de suite. Il faut toutefois noter les formations</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
					<p>pertinentes offertes aux magistrats et greffiers sous le volet de l'Inspection générale (voir description plus bas dans le tableau).</p> <p>- 6.6.2 Unité de dissémination juridique officiellement mise en place. Le programme de vulgarisation et de dissémination juridique a été conçu mais n'est toutefois pas activé.</p>
<p>I.1 Dispositif de pilotage et de gestion du PNMJ établi et fonctionnel.</p>	<p>A. Fonctionnement: - équipement - salaire - assistance technique</p> <p>B. Support méthodologique à l'UGPNMJ</p> <p>C. Développement de capacités</p> <p>D. Prise en charge de l'UGPNMJ par le MdJ</p>	<p>Indic. PTA 2009: - existence du personnel d'appui - équipement et fournitures de bureau livrés - maintenance assurée - rapports de formation</p>		<p>A. PTA 2006 à 2009 - Arrêté de création 06/03 (sur la cible) - Locaux UGPNMJ 06/09 (sur la cible) - Équipement UGPNMJ 06/09 (sur la cible) - Personnel UGPNMJ 06/09 (sur la cible) - 1^{ère} Réunion comité de pilotage 06/09 (sur la cible)</p> <p>B. PTA 2007</p> <p>C. PTA 2009 - participation de la Coordinatrice nationale à différents ateliers de formation</p>	<p>A. Réalisé, avec commentaires - Personnel substantif recruté. Personnel d'appui recruté plus tard en 2006 et 2007. - Communication insuffisante sur les réalisations du PNMJ (CP-2007). - Difficultés de coordination liées au retard dans le lancement des projets France et UE (CP-2007). - Insuffisance de circulation d'information entre partenaires (CP-2007). - Difficultés quant au statut juridique de l'UGPNMJ (CP-2007). - Absence de budget de contrepartie (CP-2007).</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				<p>NEX et de revue de programmes en 2008. D. PTA 2008, reporté au PTA 2009 - réalisé avec retard</p>	<p>B. Réalisation incertaine et non documentée - Pas d'activités ou instruments spécifiques rapportés.</p> <p>C. Réalisation incertaine et non documentée - Pas ou peu d'activités ou instruments spécifiques rapportés.</p> <p>D. Réalisé avec retard - Confusion sur le moment de prise en charge de l'UGPNMJ par le MdJ et le statut opérationnel dès 2009 de l'Unité d'études et de modernisation de la Justice qui devait prendre le relais.</p>
<p>I.1 Responsables centraux et régionaux de l'administration et représentants de la société civile et du secteur privé sensibilisés au contenu du PNMJ.</p>	<p>A. Préparer le programme des campagnes de sensibilisation (1 consultant national)</p> <p>B. Organiser une Campagne de sensibilisation sur le PNMJ dans 5 régions du pays.</p>			<p>A. PTA 2006 - Préparation de la campagne de sensibilisation effectuée en 2006 (sur la cible)</p> <p>B. PTA 2006 - Campagne de sensibilisation au niveau central et dans 6 régions menée fin 2006 (sur la cible)</p>	<p>A. Réalisé</p> <p>B. Réalisé - Avec une région de plus que prévu. - Les 2 tournées du projet pilote de l'Inspection générale en 2009 ont aussi été l'occasion de faire de la sensibilisation au PNMJ auprès des acteurs du système de justice et du système pénitentiaire.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				<ul style="list-style-type: none"> - Méthode: rencontre, présentation, questions et débat, documentation sur le PNMJ. - Clientèles touchées au niveau central: Gouvernement, administration publique, magistrats, auxiliaires de justice, organisations syndicales, ONG, chefs traditionnels, Patronat, et médias. - Régions touchées: Dapaong, Kara, Sokodé, Atakpamé, Kpalimé, Tsévié (sur la cible plus une région). - Clientèles touchées au niveau régional: préfets, présidents des délégations spéciales des communes, officiers de police judiciaire, chefs cantons, responsables des confessions religieuses, responsables régionaux et préfectoraux de 	

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				l'administration publique, ONG et syndicats, chefs traditionnels, médias.	
<p>I.2 Capacités MdJ renforcées. MdJ doté d'un organigramme avec tableau des effectifs révisé.</p>	<p>A. Élaborer et valider un nouvel organigramme: - réalisation d'une analyse fonctionnelle - proposition d'organigramme - projet de décret - assistance technique</p> <p>B. Réviser le tableau des effectifs: - assistance technique</p>	<p>Indic. PTA 2009: - Arrêté organisant le MdJ signé</p>		<p>A. PTA 2006 - Étude institutionnelle du MdJ menée et rapport déposé 06/07 (sur la cible)</p> <p>B. PTA 2006 - Étude institutionnelle du MdJ menée et rapport déposé 06/07 (sur la cible)</p>	<p>A. Réalisé - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. - Synergie avec le Projet d'appui du PNUD au PNRA à compter de 2009.</p> <p>B. Réalisé - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. - Synergie avec le Projet d'appui du PNUD au PNRA à compter de 2009. - Tableau des effectifs à ajuster dans le cadre des travaux de restructuration en 2008 et 2009 (voir plus bas).</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>I.2 Capacités MdJ renforcées. MdJ appuyé dans sa restructuration (description des postes et renforcement des capacités des nouveaux effectifs).</p>	<p>A. Appui à la restructuration MdJ et cadre organique: - définition et description de l'ensemble des postes budgétaires liés au nouvel organigramme (2h/m) - document de programmation des recrutements et accordé avec MdF - recrutement des effectifs prioritaires - équipement, bureautique et informatique du secrétariat du Ministre et du Cabinet</p> <p>B. Identification des besoins et programme de</p>	<p>Indic. PTA 2009: - Arrêté organisant le MdJ signé - postes budgétaires décrits - nombre de postes prioritaires pourvus - rapport de formation du personnel</p>		<p>A. PTA 2008, continué au PTA 2009 - un arrêté complémentaire décrivant les attributions des différentes directions du MdJ a été préparé avec le concours du PNUD. - déclaré réalisé à 70% dans le rapport du 3^e trimestre 2009 et dans le RA 2009.</p> <p>B. PTA 2008, reporté au PTA 2009 - participation de la Coordinatrice nationale (devenue Chef de l'Unité du MdJ), du point focal et du SG du MdJ à différents ateliers de formation NEX et de revue de programmes en 2008. - Identification des besoins en formation des personnels de la Chancellerie effectuée</p>	<p>A. Réalisé avec commentaires - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. Retard en cascade. - Synergie avec le Projet d'appui du PNUD au PNRA à compter de 2009.</p> <p>B. Réalisé partiellement et avec retard - Pas de programme de formation réalisé.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	formation en administration et gestion; - 1h/m - frais de transport			en 2009.	
I.2 Capacités MdJ renforcées. MdJ réinstallé et équipé.	A. Réhabilitation des locaux B. Équipement et fonctionnement			A. PTA 2007, continué au PTA 2008 - locaux réhabilités en 2007, selon RA 2007 - les fonds alloués n'ont pas suffi pour terminer les travaux en 2007. - MdJ installé dans les nouveaux locaux en octobre 2008, selon RA 2008. B. PTA 2007, continué au PTA 2008 - locaux réhabilités en 2007, selon le RA 2007. - fonds alloués n'ont pas suffi pour terminer les travaux en 2007. - MdJ installé dans les nouveaux locaux en octobre 2008, selon RA 2008.	A. Réalisé, avec retard - Les fonds alloués n'auraient pas suffi pour terminer les travaux de réhabilitation en 2007. B. Réalisé, avec retard - voir A.

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>I.2 Capacités MdJ renforcées. Capacités du Secrétariat général du MdJ renforcées.</p>	<p>A. Équipement B. Fonds documentaire pour la bibliothèque juridique du MdJ</p>			<p>A. PTA 2008 - Équipement acquis en 2008 (ordinateurs et al.) B. PTA 2008 - acquisitions amorcées en 2008 et poursuivies en 2009 sous la forme d'un Centre de documentation juridique multimédia.</p>	<p>A. Réalisé, avec commentaire - Refondu dans le projet d'un Centre de documentation juridique multimédia (voir autre rubrique). B. Réalisé, avec commentaire - Refondu dans le projet d'un Centre de documentation juridique multimédia (voir autre rubrique).</p>
<p>I.2 Capacités MdJ renforcées. Gestion des personnels judiciaires par le MdJ renforcées.</p>	<p>A. Équipement à la Direction de la gestion et de la formation des personnels judiciaires. B. Collecte, reconstitution, numérisation et réhabilitation des dossiers: - cahier des charges de l'opération de reconstitution des dossiers (1h/m) - réhabilitation et</p>	<p>Indic. PTA 2009: - fichier numérisé des dossiers disponible. - base de données de gestion constituée. - gestion informatisée du personnel opérationnelle.</p>		<p>A. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - équipement livré en 2008. B. PTA 2007, reporté au PTA 2008 et au PTA 2009 - réhabilitation réalisée à 40% en 2008. - réhabilitation réalisée à 95% (450 dossiers sur 474) selon RA 2009. - visite des juridictions pour collecte d'informations manquantes, en avril et mai 2009.</p>	<p>A. Réalisé - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. Retard en cascade pour les directions. - Synergie avec le Projet d'appui du PNUD au PNRA à compter de 2009. B. Réalisé partiellement - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>numérisation des dossiers personnels de l'ensemble des magistrats, greffiers et personnels judiciaires (6h/m opérateurs numér.)</p> <p>- constitution d'une base de données de gestion administrative et prévisionnelle des personnels (ATN)</p> <p>- basculement de la gestion manuelle à la gestion informatique (ATN)</p> <p>C. Rapport sur la situation des effectifs judiciaires:</p> <p>- production au CSM des états</p>			<p>C. PTA 2007, reporté au PTA 2008 et au PTA 2009.</p> <p>- selon le RA 2009, la version beta du logiciel de gestion est fonctionnelle.</p> <p>- l'ensemble de la démarche est déclaré réalisée à 70% au RA 2009.</p>	<p>avec la réforme administrative. Retard en cascade pour les directions.</p> <p>- Synergie avec le Projet d'appui du PNUD au PNRA à compter de 2009.</p> <p>C. Réalisé partiellement</p> <p>- Version beta fonctionnelle.</p> <p><i>COMMENTAIRES DE LA PARTIE NATIONALE DU 30 JUIN 2010:</i></p> <p>- Le recrutement d'un consultant informaticien pour concevoir le logiciel de gestion informatisée du personnel judiciaire n'a pas été effectué.</p> <p>- La possession du logiciel n'a pas été transférée au MdJ.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	synthétiques nécessaires au tableau d'avancement				
<p>I.2 Capacités MdJ renforcées. Projet de réforme de la carte judiciaire élaboré. Note: en lien avec le Sous-programme III PNMJ, Projet III.2 Encadrement budgétaire des juridictions, qui traite d'une nouvelle carte judiciaire.</p>	<p>A. Étude diagnostique et proposition de réforme de l'implantation des juridictions (5h/m ATN) B. Séminaire régionaux et national</p>			<p>A. PTA 2008, continué au PTA 2009 - première mission terrain menée conjointement avec l'UE (collecte de données) en 2008. - consultant national pour l'étude de la réforme de la carte judiciaire en cours de mandat au 31 décembre 2009 (livrables attendus pour février 2010)</p> <p>B. PTA 2008, reporté au PTA 2009 - suite de A. - l'ensemble des activités est déclaré réalisé à 70% dans RA 2009.</p>	<p>A. Réalisé partiellement - Le retard dans la rédaction des projets de loi sur l'organisation judiciaire et le nouveau CPP on conduit à différer la réalisation. - Partenariat avec l'UE.</p> <p>B. Non réalisé</p> <p><i>COMMENTAIRES DE LA PARTIE NATIONALE DU 30 JUIN 2010:</i> - L'adoption d'un nouveau cadre de l'organisation judiciaire est un préalable à la révision de la carte judiciaire. C'est pourquoi, les activités d'élaboration de la carte judiciaire ont été suspendues jusqu'à la validation nationale du projet de réforme de l'organisation judiciaire qui a eu lieu au cours d'un atelier de validation du 21 au 26 novembre 2008. Cette étape devrait être suivie de celle de l'adoption du projet de loi relative à la nouvelle l'organisation judiciaire. Or l'avant-projet de loi portant nouvelle organisation judiciaire au Togo n'a pas</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
					<p><i>pu être adopté en Conseil des Ministres (selon le chronogramme PNMJ) parce que devant, au préalable, donner lieu à une révision de la Constitution. Toutefois, dans sa politique de rapprochement de la justice vers le citoyen, l'Etat a créé 4 nouvelles juridictions portant ainsi à 30 le nombre de juridictions officiant sur le territoire national.</i></p> <p><i>- L'étude sur l'encadrement budgétaire des juridictions a été reportée sur les activités appuyées par la partie nationale.</i></p>
I.2 Capacités MdJ renforcées. Intranet judiciaire de la Chancellerie, de la CS et des 2 CA implanté	A. Conception de l'intranet: - cahier des charges - conception de la base de données intranet B. Implantation - équipement de la CS et des 2 CA - formation des personnels à l'usage de	Indic. PTA 2009: - équipement et câblage disponibles - intranet opérationnel et utilisé par le personnel - plan d'extension disponible		A. PTA 2007, reporté au PTA 2008 et continué au PTA 2009 - conception de la base de données intranet réalisée à 20% en 2008 (produits attendus identifiés mais sans cahier des charges). - déclaré réalisé à 50% dans le rapport du 3 ^e trimestre 2009. - déclaré réalisé au RA 2009	A. Réalisé - Le retard dans le déménagement de la Chancellerie dans ses nouveaux locaux, survenu en octobre 2008, a retardé l'ensemble des activités de ce produit. B. Réalisé - Équipement acquis sur crédits PTA 2008. C. Non réalisé - Synergie et continuité avec Projet d'appui de l'UE pour l'extension au

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	l'intranet C. Élaboration d'un Plan d'expansion à l'ensemble des TPI			B. PTA 2007, reporté au PTA 2008 et au PTA 2009 - équipements informatiques acquis en 2008 pour CS et pour CA Lomé et Kara. - formation des magistrats et greffiers des Cours d'appel et de la Cour suprême déclaré réalisé au RA 2009. C. PTA 2008, reporté au PTA 2009	TPI à compter de 2009.
I.2 Capacités MdJ renforcées. Centre de documentation juridique multimédia mis sur pied.	A. Documentation juridique (reprographie) B. Abonnements: - base de données - journaux, magazines, revues juridiques C. Inauguration	Indic. PTA 2009: - Centre équipé et ouvert au public		A. PTA 2009 - documentation disponible en 2009 (sur la cible). B. PTA 2009 - abonnements et documentation disponibles en 2009 (sur la cible). C. PTA 2009 - inauguration en	A. Réalisé - Produit non prévu mais décidé et amorcé en 2008 comme expansion du Fonds documentaire pour la bibliothèque juridique du MdJ prévu pour le Secrétariat général (voir rubrique sur les capacités du SG). B. Réalisé - Produit non prévu mais décidé et amorcé en 2008 comme expansion du Fonds documentaire pour la bibliothèque juridique du MdJ prévu

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				novembre 2009 (sur la cible). - embauche d'un bibliothécaire sur fonds de contrepartie.	pour le Secrétariat général (voir rubrique sur les capacités du SG).. C. Réalisé
I.2 Capacités MdJ renforcées. Perfectionnement offert aux personnels nouvellement affectés	A. 1 voyage d'études B. Formation			A. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - retard en cascade pour le recrutement des personnels. B. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - retard en cascade pour le recrutement des personnels.	A. Retard et réaménagement dans la planification et la réalisation - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. Retard en cascade pour le recrutement des personnels. - Le perfectionnement semble avoir été planifié en 2008 selon les diverses directions (voir autres résultats/produits en conséquence) B. Retard et réaménagement dans la planification et la réalisation - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. Retard en cascade pour le

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
					<p>recrutement des personnels. - Le perfectionnement semble avoir été planifié en 2008 selon les diverses directions (voir autres résultats/produits en conséquence).</p> <p><i>COMMENTAIRES DE LA PARTIE NATIONALE DU 30 JUIN 2010:</i> - <i>L'Arrêté portant organisation des services et des postes n'ayant pas été pourvus, il est difficile de démarrer les formations spécifiques à chaque fonction ou catégorie professionnelle.</i></p>
<p>I.2 Capacités MdJ renforcées. Capacités de dissémination juridique renforcées. Note: rapporté au Tableau du Sous-programme VI PNMJ, Projet VI.1 Diffusion des lois, règlements et jurisprudences, et Projet VI.2 Vulgarisation du droit.</p>					

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>I.2 Capacités des juridictions renforcées. Soutien à l'opération d'apurement des dossiers de la Cour suprême fourni.</p> <p>Note: en lien avec le Sous-programme III PNMJ, Projet III.3 encadrement Amélioration du fonctionnement de la CS.</p>	<p>A. Équipement informatique et bureautique de l'équipe <i>ad hoc</i>: -10 PC, 2 portables - 11 climatiseurs - bureaux magistrats - 1 photocopieur/ imprimante</p> <p>B. Consommables 12 mois – apurement</p> <p>C. Cérémonie (fin de l'opération)</p>			<p>A. PTA 2009 - aucune activité documentée dans le rapport du 3^e trimestre 2009.</p> <p>B. PTA 2009 - aucune activité documentée dans le rapport du 3^e trimestre 2009.</p> <p>C. PTA 2009 - prévue en décembre 2009.</p>	<p>- Appui apporté malgré le nombre jugé adéquat de magistrats à la CS pour faire ce travail dans les opérations habituelles.</p> <p>A. Non réalisé ou documenté</p> <p>B. Non réalisé ou non documenté</p> <p>C. Non réalisé</p>
<p>I.3 Capacités de contrôle des juridictions renforcées. Capacités de l'Inspection générale des services judiciaires et de la Direction des parquets renforcés en matière d'audit, procédures et contrôle</p>	<p>A. Identifier les besoins et formuler un programme de formation pour les cadres de l'Inspection et du Parquet.</p> <p>B. Organiser les séminaires de formation</p>	<p>Indic. PTA 2009: - consultant recruté - rapports de mission rendus - abonnement internet - programme pilote d'inspection mis en place</p>		<p>A. PTA 2006, reporté au PTA 2008 et au PTA 2009 - Ateliers de renforcement des capacités des magistrats et greffiers en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction organisés 09/07 à Lomé</p>	<p>A. Réalisé partiellement - Pas de programme en soi. Seulement deux ateliers. - Les besoins et le programme ont toujours été présentés dans les documents de planification du Projet d'appui comme s'adressant aux cadres de l'Inspection et du Parquet.</p> <p>B. Réalisé, avec commentaire - Les besoins et le programme ont toujours été présentés dans les</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>C. Équipement: - 1 véhicule 4x4 - consommables - internet pour 10 mois.</p> <p>D. Document cadre sur les mandats et missions de l'IGSJ: - assistance technique</p> <p>E. Conception des méthodologies et outils d'analyse et de contrôle: - assistance technique</p> <p>F. Formation intensive des nouveaux inspecteurs et personnels de l'IGSJ - assistance technique</p>			<p>et Kara.</p> <p>B. PTA 2006, reporté au PTA 2008 et au PTA 2008 - Ateliers de renforcement des capacités des magistrats et greffiers en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction organisés 09/07 à Lomé et Kara.</p> <p>C. PTA 2008, reporté au PTA 2009 - équipement (nature non précisée dans le RA 2008 et les rapports trimestriels 2008)</p> <p>D. PTA 2008 - on mentionne au rapport du CP 2007 une étude préalable réalisée mais sans préciser son objet. Pas mentionné</p>	<p>documents de planification du Projet d'appui comme s'adressant aux cadres de l'Inspection et du Parquet.</p> <p>C. Réalisé partiellement - L'équipement informatique et les consommables livrés mais pas le véhicule pourtant indispensable pour effectuer des inspections sur le territoire.</p> <p>D. Réalisation probable mais non documentée</p> <p>E. Réalisé, avec commentaire - L'Inspecteur général juge que le Vademecum doit être actualisé et complété.</p> <p>F. Non réalisé - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. - Nomination de deux inspecteurs 08/12. - Retard en cascade.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>G. Programme pilote d'inspection:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cahier des charges - programmes pilote et rapports (frais de mission) - séminaire de restitution - assistance technique 			<p>dans le RA 2007 ni les rapports trimestriels 2007. Mentionné dans le RA 2008 comme étude comparée des inspections judiciaires et ayant servi de base au Décret 08-90 de 2008 sur l'organisation du MdJ.</p> <p>- On mentionne au PTA 2009 et annexes que le véhicule à livrer sera un deux ceux qu'utilisait le Projet d'appui.</p> <p>E. PTA 2008, reporté et continué au PTA 2009 - on mentionne au rapport du CP 2007 une 1^{ère} version du Vademecum de l'inspection réalisée, qui n'est pas mentionnée dans le RA 2007 ni les rapports trimestriels 2007.</p>	<p>G. Réalisé avec un résultat positif non attendu</p> <p>- Les 2 tournées du projet pilote de l'Inspection générale en 2009 ont aussi été l'occasion de faire de la sensibilisation au PNMJ auprès des acteurs du système de justice et du système pénitentiaire.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				<p>- 2^e version du Vademecum réalisé et validée en atelier 08/03</p> <p>F. PTA 2008, reporté au PTA 2009 - pas d'activités documentées sur cet élément.</p> <p>G. PTA 2008, reporté au PTA 2009 - planification et préparation au 3^e trimestre 2008 et 1^{er} trimestre 2009. - tournée des juridictions en février et mars 2009 - tournée des établissements pénitentiaires en octobre et novembre 2009. - séminaire de restitution fusionné avec les ateliers de renforcement des capacités des magistrats et greffiers</p>	

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction organisés en juillet 2009 à Lomé et Kara.	

PNUD - PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009

ÉVALUATION FINALE

TABLEAUX COMMENTÉS DES RÉALISATIONS

DES PTA-PNUD EN LIEN AVEC LE PNMJ

Données au 31 décembre 2009

PNMJ Sous-programme II Modernisation de la législation

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>II.1 Formulation du programme législatif prioritaire réalisée. Programme législatif formulé.</p>	<p>A. Installation de la CNML (indemnités)</p>			<p>A. PTA 2007 - Installation de la CNML 06/06, après sa création - La formulation d'un programme législatif prioritaire prévu au PNMJ est devenu sans objet car celui-ci est constitué des textes ciblés pour la phase intérimaire (droit processuels et de l'organisation judiciaire)</p>	<p>A. En partie caduque et réaménagé - La formulation d'un programme législatif prioritaire prévu au PNMJ est devenu sans objet car celui-ci est constitué des textes ciblés pour la phase intérimaire (droit processuels et de l'organisation judiciaire)</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>II.1 Formulation du programme législatif prioritaire réalisée. Capacités des membres de la CNML renforcées. Groupe de travail de la CNML établi.</p>	<p>A. 4 voyages d'études au Nord</p> <p>B. Perfectionnement informatique</p> <p>C. Formation en recherche juridique sur internet</p> <p>D. Fonds documentaire</p> <p>E. Soutien au groupe de travail de la CNML: - équipement (3 ordi et 1 copieur) - assistance technique (4 h/m ATI, 27 h/m ATN) - consommables 12 mois pour les membres de la CNML</p>			<p>A. PTA 2007, reporté au PTA 2008</p> <p>B. PTA 2007, continué au PTA 2008 - formation informatique et sur le courrier électronique dispensée en 2007 (sur la cible). Avec le concours du Centre informatique et de calcul (CIC) de l'Université de Lomé. - déclaré partiellement réalisé dans le RA 2008.</p> <p>C. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - formation sur la recherche sur internet dispensée en 2007 (sur la cible). Avec le concours du Centre informatique et de calcul (CIC) de l'Université de Lomé. - vadémécum de recherche juridique sur</p>	<p>A. Non réalisé - Manque de disponibilité des administrations hôtes et des membres de la CNML.</p> <p>B. Réalisé partiellement - Partenariat avec le Centre informatique et de calcul (CIC) de l'Université de Lomé.</p> <p>C. Réalisé - Partenariat avec le Centre informatique et de calcul (CIC) de l'Université de Lomé.</p> <p>D. Réalisé - Disponible également aux autres acteurs du système de justice et praticiens du droit.</p> <p>E. Réalisé</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				<p>internet conçu et distribué 07/09.</p> <p>D. PTA 2007, continué au PTA 2008 - Vademecum de droit comparé et de légistique produit en 2006, 2007 et 2008.</p> <p>E. PTA 2008 - le rapport du CP 2007 indique que la CNML est équipée et logée dans les locaux de l'UGPNMJ.</p>	
<p>II.2 Programme législatif prioritaire réalisé. Projet de droit processuel réformé présenté.</p>	<p>A. Droit judiciaire: - finalisation d'avant-projets de textes - atelier national de validation et de sensibilisation - finalisation de projets de textes finalisés pour être soumis au Conseil des Ministres.</p>			<p>A. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - 17 avant-projets de textes finalisés - atelier national de validation 08/11</p> <p>B. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - atelier national de validation 08/11 (17 textes tout confondu).</p>	<p>A. Réalisé avec retard - Des discussions entre les partenaires sur le mode d'engagement et de rémunération des services des membres de la CNML ont entraîné de long mois de retard en 2007. - Au 3^e trimestre 2007, une démobilisation des membres de la CNML s'est révélée, ajoutant au retard. - Problèmes de mobilisation et de contractualisation réglés à la fin de</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>B. Auxiliaires de justice: - finalisation d'avant-projets de textes - atelier national de validation et de sensibilisation - finalisation de projets de textes finalisés pour être soumis au Conseil des Ministres</p> <p>C. Assistance technique: 2h/m suivant besoins</p>			<p>C. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - fondu dans les ATI plus haut?</p>	<p>2007. - Enjeu de suite par les autorités chargées d'adopter les 17 textes.</p> <p>B. Réalisé avec retard - Des discussions entre les partenaires sur le mode d'engagement et de rémunération des services des membres de la CNML ont entraîné de long mois de retard en 2007. - Au 3^e trimestre 2007, une démobilisation des membres de la CNML s'est révélée, ajoutant au retard. - Problèmes de mobilisation et de contractualisation réglés à la fin de 2007. - Le processus a souvent pris appui sur des textes et préoccupations soumis par les corps professionnels. - Enjeu de suite par les autorités chargées d'adopter les 17 textes soumis.</p> <p>C. Réalisé mais documentation imprécise</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>II.2 Programme législatif prioritaire réalisé. Projet de réforme du pénal conforme au droit international humanitaire présenté.</p>	<p>A. Diagnostic législatif</p> <p>B. Finalisation de l'avant-projet d'amendement au Code pénal et du programme d'adhésion</p> <p>C. Atelier national de validation des projets de textes et programme d'adhésion pour être soumis au Conseil des Ministres</p>			<p>A. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - diagnostic législatif réalisé.</p> <p>B. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - avant-projet d'amendement au Code pénal finalisé.</p> <p>C. PTA 2007, reporté au PTA 2008 - atelier national de validation organisé 08/11 (17 textes tout confondu).</p>	<p>A. Réalisé avec retard</p> <p>B. Réalisé avec retard - Les travaux de mise aux normes internationales ont révélé d'autres problèmes du Code pénal et du Code de procédure pénale. Traités au PTA 2009 dans la réforme des codes en réponse au souhait de l'atelier national de validation de 08/11.</p> <p>C. Réalisé avec retard - Les travaux de mise aux normes internationales ont révélé d'autres problèmes du Code pénal et du Code de procédure pénale. Traités au PTA 2009 dans la réforme des codes en réponse au souhait de l'atelier national de validation de 08/11.</p>
<p>II.2 Programme législatif prioritaire réalisé. Réforme du droit foncier amorcée. Recueil de jurisprudence publié.</p>	<p>A. Conception d'une base de données jurisprudentielle foncière: - cahier des charges - collationnement et indexation des décisions de la CS</p>			<p>A. PTA 2007</p> <p>B. PTA 2007</p> <p>C. PTA 2007</p> <p>D. PTA 2007</p> <p>E. PTA 2007</p>	<p>A. Non réalisé - Révision des priorités non documentée.</p> <p>B. Non réalisé - Révision des priorités non documentée.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>et CA en droit foncier</p> <p>B. Préparation de l'enquête de collationnement des coutumes foncières: - contrat, honoraires - assistance technique - voyage d'études régional en droit comparé - recherche, préparation de l'enquête terrain</p> <p>C. Collationnement des coutumes foncières: - enquête terrain dans 5 régions - dépouillement et analyse de questionnaires</p>			F. PTA 2007	<p>C. Non réalisé - Révision des priorités non documentée.</p> <p>D. Non réalisé - Révision des priorités non documentée.</p> <p>E. Non réalisé - Révision des priorités non documentée.</p> <p>F. Non réalisé - Révision des priorités non documentée.</p> <p><i>COMMENTAIRES DE LA PARTIE NATIONALE DU 30 JUIN 2010:</i> - La réforme foncière est une problématique sensible pour la période programmée au chronogramme PNMJ (élections législatives puis élections présidentielles). L'appui de ce projet relevant du Fonds fiduciaire France/PNUD, le bailleur France craignant pour la paix sociale, était réticent au décaissement de ce fonds au cours de ces périodes.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>D. Rédaction et atelier de validation d'un rapport préliminaire sur les coutumes foncières</p> <p>E. Rédaction d'orientations de réforme du droit foncier: - livre blanc - campagne de sensibilisation - rapport final</p> <p>F. 2^e Atelier de validation: - assistance technique internationale ½ h/m suivant besoins</p>				<p>- <i>Cependant une étude succincte a été menée par le notariat français en collaboration avec le notariat togolais et est en attente d'être poursuivie</i></p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>II.2 Modernisation de la législation. Réforme des codes initiée.</p>	<p>A. Appui à la préparation de la réforme du Code de procédure civile et commerciale (CPCC): - ATN (6h/m)</p> <p>B. Appui à la préparation de la réforme du Code administratif: - ATN (3h/m)</p> <p>C. Appui à la préparation de la réforme du Code pénal (CP) et du Code de procédure pénale (CPP): - ATN</p> <p>D. Appui à la préparation de la révision de la Loi organique de la Cour suprême: - ATN</p>	<p>Indic. PTA 2009: - version réformée des codes validée (Code pénal, Code de procédure civile et commerciale, Code administratif) - version consolidée du Code civil mise à disposition de tous les magistrats</p>		<p>A. PTA 2009 - assistance technique fournie. - version de travail de la réécriture du CPCC disponible. - déclaré réalisé à 90% dans RA 2009.</p> <p>B. PTA 2009 - assistance technique fournie. - cadre général de la réforme du droit administratif général. - ébauche de la réforme du droit processuel administratif disponible. - déclaré réalisé à 90% dans RA 2009.</p> <p>C. PTA 2009 - assistance technique fournie. - pré-validation d'une version de travail du CP et des orientations de la réforme du CPP adoptées.</p>	<p>Le PTA 2009 comporte ici une ambition d'initier les choses alors que les indicateurs qui lui sont associés évoquent un aboutissement du processus jusqu'à validation. La liste des activités soutient le scénario évoqué par les indicateurs.</p> <p>A. Réalisé partiellement - Validation à mener.</p> <p>B. Réalisé partiellement - Validation à mener.</p> <p>C. Réalisé partiellement - Les travaux de mise aux normes internationales ont révélé d'autres problèmes du Code pénal et du Code de procédure pénale. Traités au PTA 2009 dans la réforme des codes en réponse au souhait de l'atelier national de validation de 08/11 avec en plus le Code de procédure civile et commerciale.</p> <p>D. Réalisé - Ajouté en cours d'année 2009.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>E. Validation des projets de codes: - ATI (1,5h/m) - atelier de validation</p> <p>F. Appui à la conception de la version consolidée du Code civil en vigueur au Togo: - atelier de validation de la première version du Code consolidée et de ses annexes - ATN</p>			<p>- ébauche d'amendement du CPP disponible. - version de réécriture du CPP disponible - préparation de l'atelier de validation de la réforme du CP et CPP en cours selon le rapport du 3^e trimestre 2009. - déclaré réalisé à 90% dans RA 2009.</p> <p>D. Non planifié au PTA 2009 - ébauche de projet de loi organique sur la Cour suprême disponible. - déclaré réalisé dans RA 2009.</p> <p>E. PTA 2009</p> <p>F. PTA 2009 - assistance technique fournie (3 ATN) - première ébauche du</p>	<p>E. Réalisé partiellement - Information incomplète sur les activités de validation.</p> <p>F. Réalisé - Synergie et continuité sont possibles avec le Projet d'appui de la France pour la dissémination du Code civil consolidé, à compter de 2009.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
				Code civil consolidé et de ses annexes disponibles - séminaire de présentation en cours selon le rapport du 3 ^e trimestre 2009.	
II.4 Programme de modernisation des droits de l'homme.	A. Participation à l'Atelier de validation du programme national de promotion et de protection des droits de l'homme 06/12.			A. Non planifié au PTA 2006 - Participation (qui?) à l'Atelier de validation du programme national de promotion et de protection des droits de l'homme 06/12.	A. Réalisé, avec commentaire - Produit et activité non planifiés au PTA 2006

PNUD - PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009

ÉVALUATION FINALE

TABLEAUX COMMENTÉS DES RÉALISATIONS

DES PTA-PNUD EN LIEN AVEC LE PNMJ

Données au 31 décembre 2009

PNMJ Sous-programme III Renforcement de l'indépendance et amélioration du fonctionnement des juridictions

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>III.1 Amélioration du fonctionnement du CSM. Soutien au CSM fourni. Note: présenté dans le PTA 2009 comme un renforcement des capacités du CSM.</p>	<p>A. Équipement du secrétariat B. Consommables</p>			<p>A. PTA 2009 - absence de données sur la réalisation dans le rapport du 3^e trimestre 2009 et le RA 2009.</p> <p>B. PTA 2009 - absence de données sur la réalisation dans le rapport du 3^e trimestre 2009 et le RA 2009.</p>	<p>Il n'était pas prévu initialement au PNMJ que le PNUD appuie cet élément.</p> <p>A. Informations incomplètes</p> <p>B. Informations incomplètes</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>III.2 Révision de l'encadrement budgétaire des juridictions. Projet de réforme de la carte judiciaire élaboré. Note: présenté dans les PTA 2008 et 2009 comme renforcement des capacités du MdJ. Rapporté au tableau Sous-programme I PNMJ, Projet I.2 Capacités MdJ renforcées. Projet carte judiciaire.</p>					
<p>III.3 Amélioration du fonctionnement de la CS. Soutien à l'opération d'apurement des dossiers de la Cour suprême fourni. Note: présenté dans le PTA 2009 comme un renforcement des capacités des juridictions.</p>	<p>A. Équipement informatique et bureautique</p> <p>B. Consommables – apurement</p> <p>C. Cérémonie (fin de l'opération) - apurement de 1200 dossiers en instance de traitement.</p>	<p>Indic. PTA 2009: - équipement pour apurement disponible et fonctionnel</p>		<p>A. PTA 2009 - équipement acquis.</p> <p>B. PTA 2009 - absence de données sur la réalisation.</p> <p>C. PTA 2009 - l'ensemble des activités est déclaré réalisé à 20% dans RA 2009.</p>	<p>Il n'était pas prévu initialement au PNMJ que le PNUD appuie cet élément.</p> <p>A. Réalisé</p> <p>B. Informations incomplètes</p> <p>C. Non réalisé</p>

PNUD - PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009

ÉVALUATION FINALE

TABLEAUX COMMENTÉS DES RÉALISATIONS

DES PTA-PNUD EN LIEN AVEC LE PNMJ

Données au 31 décembre 2009

PNMJ Sous-programme IV Renforcement des capacités des magistrats et auxiliaires de justice

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
		Indic. DPP 2008-2010: - Nombre de personnels de justice formés (150 magistrats, 80 greffiers, 160 avocats, 75 notaires, 110 huissiers, 10 commissaires priseurs, régulièrement sensibilisés sur la réforme judiciaire)			Indic. DPP 2008-2010: - Campagne de sensibilisation au PNMJ de 2006: les groupes ciblés ont été sensibilisés en 2006 (105 magistrats, 19 commissaires priseurs, 66 avocats, 20 notaires). - Le suivi de sensibilisation a été assuré à l'occasion de certaines activités de consultation et de formation touchant les travaux de réforme et par la diffusion de nouveaux outils. - Le volet formation du PNMJ était principalement pris en charge par la France, néanmoins, le PNUD a fait quelques actions ponctuelles dans le

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
					<p>cadre du renforcement de capacités: en 2007, formation de 23 magistrats de la Cour d'Appel en contentieux administratif; en 2009, formation de 64 magistrats et 26 greffiers en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction. Le PNUD a offert un appui à la formation du personnel du MdJ dans le cadre du projet <i>1.2 Capacités MdJ renforcées. MdJ appuyé dans sa restructuration (description des postes et renforcement des capacités des nouveaux effectifs)</i>. Les données quant au nombre de personnes ne sont pas disponibles, notamment du fait des avancées récentes dans le déploiement du personnel du MdJ. Un consultant a établi les besoins de formation, mais le rapport n'a pas encore eu de suite. Il faut toutefois noter les formations pertinentes offertes aux magistrats et greffiers sous le volet de l'Inspection générale.</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>IV.1 Programme biennal de perfectionnement des magistrats et auxiliaires de justice (en l'attente de la création du CFPJ).</p>	<p>A. Étude d'identification des besoins</p> <p>B. Formulation d'un programme biennal</p> <p>C. Séminaire de validation</p>			<p>A. Prévu au PNMJ pour 2006 mais pas au PTA 2006 ou 2007</p> <p>- étude sur les besoins de formation du ministère de la Justice (magistrats, greffiers) et des praticiens du droit déclarée réalisée à 100% dans le rapport du 3^e trimestre 2007.</p> <p>B. Prévu au PNMJ pour 2006 mais pas au PTA 2006 ou 2007.</p> <p>- formulation d'un programme biennal déclarée réalisée à 80% dans le rapport du 4^e trimestre 2007</p> <p>C. Prévu au PNMJ pour 2006 avec soutien de l'UGPNMJ mais pas au PTA 2006 ou 2007.</p>	<p>Produit prévu au PNMJ pour 2006 avec un certain appui de l'UGPNMJ. Pas au PTA 2006 ou 2007 du Projet PNUD toutefois. Retard lié à l'allongement des délais de signature de la CF de la France puis du recrutement de l'Assistant technique international de la France. Relais de la France pour la suite de l'appui.</p> <p>Le volet formation du PNMJ était principalement pris en charge par la France, néanmoins, le PNUD a fait quelques actions ponctuelles dans le cadre du renforcement de capacités: en 2007, formation de 23 magistrats de la Cour d'Appel en contentieux administratif; en 2009, formation de 64 magistrats et 26 greffiers en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction.</p> <p>A. Réalisé</p> <p>B. Réalisé partiellement</p> <p>- En l'état à la fin de l'intervention du Projet du PNUD en 2007.</p> <p>C. Réalisation non documentée</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
					- Le PNMJ prévoyait un soutien du PNUD au séminaire de validation pour 2006. Retard lié à l'allongement des délais de signature de la CF de la France puis du recrutement de l'Assistant technique international de la France.
<p>IV.1 Perfectionnement des magistrats et auxiliaires de justice (en l'attente de la création du CFPJ). Capacités des tribunaux de 1^{ère} instance à connaître du contentieux pré-électoral renforcées.</p>	<p>A. Conception de support de formation: rédaction des modules de formation et du guide méthodologique, atelier de validation des modules et du guide, reproduction des manuels de cours et du guide (1 h/m ATI et 2 h/m ATN)</p> <p>B. Formation de 120 magistrats de TPI: séminaire ressort CA Lomé, séminaire ressort</p>			<p>A. PTA 2007 et 2009(révisé) - formations conçues en 2007 et 2009. - Vademecum conçu en 2007 et mis à jour en 2009.</p> <p>B. PTA 2007 et 2009 (révisé) - formations organisées en août 2007 et d'octobre à décembre 2009, dans tous les TPI. - 90 magistrats formés en 2007. - 115 magistrats formés en 2009.</p> <p>C. PTA 2007 et 2009 (révisé) - mise en place de la</p>	<p>L'activité similaire, tenue d'octobre à décembre 2009 sous les auspices du Projet d'appui PNUD, n'était pas planifiée au PTA 2009, ni n'a fait l'objet de communication sur sa préparation dans le rapport du 3^e trimestre 2009. Il est toutefois présenté comme une modification du PTA dans le RA 2009.</p> <p>A. Réalisé en 2007 et 2009</p> <p>B. Réalisé en 2007 et 2009</p> <p>C. Réalisé en 2007 et 2009</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<p>CA Kara, séminaire national Lomé.</p> <p>C. Implantation d'une cellule d'appui méthodologique aux magistrats TPI: texte institutif, équipement (téléphone télécopieur), Indemnités 2 magistrats CS, frais déplacement pour visites terrains de la cellule.</p>			cellule en 2007 et 2009.	

PNUD - PROJET D'APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE MODERNISATION DE LA JUSTICE 2005-2009

ÉVALUATION FINALE

TABLEAUX COMMENTÉS DES RÉALISATIONS

DES PTA-PNUD EN LIEN AVEC LE PNMJ

Données au 31 décembre 2009

PNMJ Sous-programme VI Amélioration de l'accès au droit

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
		Indic. DPP 2008-2012: - Nombre de personnels de justice formés (150 magistrats, 80 greffiers, 160 avocats, 75 notaires, 110 huissiers, 10 commissaires priseurs, régulièrement sensibilisés sur la réforme judiciaire) - MdJ: formulation			Avec le concours du Ministère de la Communication ainsi que de la télévision et radio nationales pour le programme de vulgarisation et dissémination juridique. Indic. DPP 2008-2010: - Campagne de sensibilisation au PNMJ de 2006: les groupes ciblés ont été sensibilisés en 2006 (105 magistrats, 19 commissaires priseurs, 66 avocats, 20 notaires). - Le suivi a été assuré à l'occasion de certaines activités de consultation touchant les travaux de réforme et par la diffusion de nouveaux outils.

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
		<p>d'une politique de dissémination et vulgarisation juridiques et judiciaires</p> <p>Indic. PAPP 2008-2012: - 6.6.1 MdJ exerçant effectivement ses fonctions d'administration et de contrôle des services judiciaires (réf: 250 magistrats et OPJ formés) (cible: 585 personnels supplémentaires de justice formés) - 6.6.2. Institutions favorisant l'accès des populations aux services judiciaires mises en place (réf: Unité de</p>			<p>Indic. PAPP 2008-2012: - 6.6.1 Le volet formation du PNMJ était principalement pris en charge par la France, néanmoins, le PNUD a fait quelques actions ponctuelles dans le cadre du renforcement de capacités: en 2007, formation de 23 magistrats de la Cour d'Appel en contentieux administratif; en 2009, formation de 64 magistrats et 26 greffiers en matière de contrôle de l'action juridictionnelle des juges d'instruction. Le PNUD a offert un appui à la formation du personnel du MdJ dans le cadre du projet <i>1.2 Capacités MdJ renforcées. MdJ appuyé dans sa restructuration (description des postes et renforcement des capacités des nouveaux effectifs)</i>. Les données quant au nombre de personnes ne sont pas disponibles, notamment du fait des avancées récentes dans le déploiement du personnel du MdJ. Un consultant a établi les besoins de formation, mais le rapport n'a pas encore eu de suite. Il faut toutefois noter les formations pertinentes offertes aux magistrats et greffiers</p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalisations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
		dissémination juridique mise en place) (cible: programme de vulgarisation et dissémination juridiques diffusé)			sous le volet de l'Inspection générale. - 6.6.2 Unité de dissémination juridique officiellement mise en place. Le programme de vulgarisation et de dissémination juridique a été conçu mais n'est toutefois pas activé.
VI.1 Diffusion des lois, règlements et jurisprudences. Droit positif et jurisprudences accessibles.	A. Numérisation du droit positif et des jurisprudences: - équipement pour base de données - opérateurs de numérisation JO et jurisprudences - indexation des jurisprudences CS et CA B. Dissémination du droit positif et des jurisprudences: - frais de reliure - frais de conception de 150 coffrets. - collection de 40			A. PTA 2007, continué au PTA 2008 et au PTA 2009 - recrutement graduel d'opérateurs de numérisation. - atelier de présentation du concept de la base de données auprès des bénéficiaires (magistrats, greffiers, avocats, notaires, conseillers juridiques des ministères, OPJ, députés) 07/06. - numérisation des JO 1960 à 2008 réalisée en 2008. - numérisation des JO de 1920 à 1959 et des arrêts de la CA de Lomé et Kara déclarée	A. Réalisé et réaménagé dans les PTA 2008 et 2009 - Lenteur du processus de numérisation observée en cours de route. B. Réalisé et réaménagé dans les PTA 2008 et 2009 - Lenteur du processus de numérisation observée en cours de route. <i>COMMENTAIRES DE LA PARTIE NATIONALE DU 30 JUIN 2010:</i> - L'activité d'achèvement de la base de données (numérisation et intégration des textes de 1920 à 1959) n'est pas terminée avant la fin du PTA 2009 (31 décembre 2009).

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	ans de version intégrale des JO sur support papier remise à 12 institutions. - cérémonie de présentation des supports de dissémination. - campagne de publicité.			réalisé au RA 2009. - confection de coffrets législatifs numériques en cours au 31 décembre 2009. B. PTA 2007, continué au PTA 2008 et au PTA 2009 - lancement des coffrets en décembre 2008 - publication de feuillets explicatifs de l'utilisation des outils électroniques en 2008. - plan de communication télévisuelle et radiophonique avec les médias d'État élaboré selon RA 2007.	
VI.1 Diffusion des lois, règlements et jurisprudences et VI.2 Vulgarisation du droit. Capacités de dissémination juridique du MdJ renforcées. Note: présenté dans	A. Renforcement des capacités de la Direction de l'accès au droit et à la Justice du MdJ: - équipement - prise en charge	Indic. PTA 2009: - nombre de réunions organisées - 500 coffrets numériques (lois, règlements, jurisp. 1960-2008)		A. PTA 2008, reporté et continué au PTA 2009. - pris en charge effectuée en 2008 et 2009. - prise en charge par le Service du JO prévu pour 2009.	A. Réalisé avec retard - Adoption du Décret 08-090 réorganisant le MdJ en juillet 2008 soit près de 2 ans suivant l'Étude institutionnelle. Arrêté d'organisation des services en suspens et en lien avec la réforme administrative. Retard en cascade. La direction doit

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
<p>les PTA 2008 et 2009 comme un renforcement des capacités du MdJ dans la dissémination juridique.</p>	<p>par le Service du JO - manuels et formation des personnels</p> <p>B. Formulation d'une politique d'accès au droit et à la justice: - étude préliminaire et projet de politique de dissémination et de vulgarisation - atelier de validation - conception des premières campagnes de dissémination – vulgarisation</p> <p>C. Publication de la base de données juridique: - finalisation d'une première version du portail juridique</p>	<p>disponibles - 50 coffrets JO et jurisprudences disponibles - JO 1920-1959 disponible sur le site du MdJ - nombre de jugements des cours d'appel depuis 1980 disponibles sur le site du MdJ - rapport d'activités des OSC</p>		<p>- formation des personnels prévue en 2009.</p> <p>B. PTA 2008, reporté et continué au PTA 2009. - atelier national d'identification avec les ONG 08-11 - étude préliminaire et ébauche de politique de dissémination et vulgarisation en 2008. - atelier de validation de la politique organisé en 2008. - version de la politique de dissémination et de vulgarisation finalisée en 2008. - conception et réalisation de campagnes prévues en 2009.</p> <p>C. PTA 2008, reporté et continué au PTA 2009. - première tranche de la base de données</p>	<p>prendre le relais de l'unité de dissémination constituée au sein de l'UGPNMJ. - La vente de mise à jour annuelle assurera un revenu régulier pour les frais d'actualisation.</p> <p>B. Réalisé partiellement - Synergie et continuité avec le Projet d'appui de l'UE pour l'extension de la base de données aux TPI et la réalisation du programme biennal de vulgarisation par les OSC, à compter de 2009.</p> <p>C. Réalisé</p> <p>D. Réalisé - Distinction d'avec le plan conçu en 2007?</p> <p><i>COMMENTAIRES DE LA PARTIE NATIONALE DU 30 JUIN 2010:</i> - <i>L'atelier de validation de la Politique de vulgarisation a été fait sur fonds exclusifs du Mdl en avril 2010.</i> <i>L'activité d'achèvement de la base de données (numérisation et intégration des textes de 1920 à</i></p>

Résultats/Produits (selon les PTA-PNUD et en lien avec la classification du PNMJ)	Activités (selon les PTA- PNUD)	Indicateurs: - Moyen de vérification - Données de référence - Cible	Risques et hypothèses	Réalizations: - Moment planifié PTA - Moment réel - Description - Cible atteinte	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> - séminaire de présentation - campagne d'information - finalisation de la deuxième version du portail juridique <p>D. Plan de communication télévisuel et radiophonique</p>			<p>finalisée et inaugurée en 2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> - site internet du MdJ finalisé et en ligne en 2008 - publication d'un manuel sur les pouvoirs publics et institutions administratives en 2008 - séminaire de présentation organisé en 2008. <p>D.</p> <ul style="list-style-type: none"> - plan livré en 2007 (?). 	<p><i>1959) n'est pas terminée avant la fin du PTA 2009 (31 décembre 2009).</i></p> <p><i>- Les premières campagnes de vulgarisation prévues au PTA 2009 n'ont pas été réalisées. En matière de vulgarisation juridique, il importe que le Ministère de la Justice puisse imprimer et exprimer sa vision de la vulgarisation juridique notamment dans la conception et la mise en œuvre des supports de la vulgarisation. Les vingt huit (28) démarches identifiées dans la base de données, pour laquelle il faut incidemment prévoir une autorité de coordination au sein du MdJ, peuvent servir de référence pour la synergie et la continuité avec le Projet d'appui de l'UE.</i></p>

ANNEXE 6. Curriculum vitae des membres de la mission

CURRICULUM VITAE

1. **Nom :** **GARIÉPY**
2. **Prénom :** **André**
3. **Date de naissance :** 14 février 1963
4. **Nationalité :** Canadienne
5. **Statut familial :** Marié, deux enfants

Coordonnées

4631, Avenue Cumberland
Montréal (Québec) H4B 2L5 CANADA

Courriel : gariepyandre@gmail.com
Skype : andregariepy
LinkedIn : www.linkedin.com/in/andregariepy

Tél. : +1 (514) 489-2087
Cell. : +1 (514) 299-4663

6. Formation académique :

Institution (Date)	Diplôme et certificat
Collège des administrateurs de sociétés - Université Laval (2009-2010)	Certification en gouvernance de sociétés
École des hautes études commerciales – Université de Montréal (2000)	Programme accéléré en administration d'entreprise
École du Barreau, Montréal (1990-1991)	Formation professionnelle d'avocat
Centre international de formation européenne, Aoste, Italie (1990)	Certificat d'études supérieures sur le fédéralisme
Université de Montréal / Université de Poitiers, France (1987-1990)	Baccalauréat en droit (LL.B.)
Université de Montréal (1984-1987)	Baccalauréat ès sciences, sciences économiques (B.Sc.)

7. Langues : (1 à 5 maîtrise: de 1 =Excellente à 5 = Élémentaire)

Langue	Lecture	Oral	Écrit
Français	1	1	1
Anglais	1	1	1

8. Associations professionnelles :

- *Administrateur Agréé (Adm.A.)*, titre professionnel en gestion décerné par l'autorité publique au Québec, Canada
- Membre du Barreau du Québec, Canada
- Membre du *International Network to Promote the Rule of Law* (INPROL)

9. Autres compétences :

- Informatique: environnement Microsoft, internet, outils de recherche, base de données

10. Poste actuel: Commissaire aux plaintes concernant les mécanismes de reconnaissance des compétences professionnelles (Ministère de la Justice, Office des professions, Gouvernement du Québec, Canada)

11. Profil de compétences :

Gestion

- Plus de 10 ans dans des fonctions de gestion. Certification professionnelle en gestion.
- Plus de 10 ans de réalisations probantes : 1) recrutement et gestion d'équipes de recherche et d'experts, locaux ou étrangers, en lien avec l'analyse et la discussion de politiques publiques; 2) gestion de projet et d'activité avec planification, budget, suivi, évaluation axée sur les résultats, rédaction de mandat/cahier de charge et rapport; 3) élaboration et organisation d'activités innovantes de discussion, de dissémination et de formation.
- Expérience du cycle de gestion de projet: Identification, formulation, gestion et évaluation.
- Expérience avec bailleurs de fonds: CE, PNUD, OSCE, ACDI, PIFS. Contexte de relations et coordination avec plusieurs bailleurs de fonds.

Gouvernance, État de droit, Réforme juridique et judiciaire

- Connaissance et expérience dans des projets d'assistance technique portant sur la gouvernance, l'état de droit, la réforme juridique et judiciaire.
- Autres aspects traités: accès à la justice, méthodes alternatives de règlement des différends, soutien financier et technique aux OSC/ONG.

Législation, Politique publique, Représentation (*advocacy*), Société civile

- 16 ans de coordination/mise en œuvre d'activités d'élaboration de politiques publiques, de législation et de représentation institutionnelle (*advocacy*), la plupart en lien avec des enjeux de gouvernance publique, de réformes juridiques/réglementaires et d'état de droit.
- 16 ans d'interaction avec des institutions législatives, de multiples entités gouvernementales et leurs dirigeants administratifs comme politiques, dont 4 ans au sein d'un gouvernement dans des fonctions de conseil en politiques publiques et direction de cabinet ministériel dans des portefeuilles juridiques et économiques.
- Expérience particulière en développement organisationnel et rôle des ONG/OSC dans la gouvernance publique, l'élaboration des politiques publiques et le processus législatif.

Autres connaissances et habiletés

- Bonne connaissance d'une variété de secteurs d'activité sociale et économique avec la capacité d'établir des liens et d'approfondir les enjeux.
- Habiletés reconnues en représentation, relations gouvernementales et diplomatie institutionnelle.
- Habiletés reconnues en communication (comme présentateur, formateur et porte-parole), direction et motivation d'équipe, négociation (formation en médiation) et diplomatie.
- Habiletés d'analyse de situations et d'enjeux juridiques/politiques complexes.

12. Expérience de pays:

Pays	Date
Vietnam	2007, 2008, 2009
Serbie	2007, 2009
Fidji et Îles du Pacifique	2009
Togo (Afrique subsaharienne)	2009, 2010

13. Expérience professionnelle

Date	Endroit	Organisation et Référence	Poste/Fonction	Description
07/2010-présent	Montréal, Canada	Ministère de la Justice, Office des professions, Gouvernement du Québec, Canada <i>M. Jean Paul Dutrisac</i> (<i>jpdutris@hotmail.com</i>)	Commissaire aux plaintes concernant les mécanismes de reconnaissance des compétences professionnelles	Examen des plaintes concernant l'évaluation et la reconnaissance des compétences professionnelles effectuée par les organismes de réglementation professionnelle. Établissement d'une procédure d'examen de plaintes. Vérification systémique du fonctionnement des mécanismes de reconnaissance. Pouvoirs en vertu de la <i>Loi sur les commissions d'enquête</i> . Réglementation professionnelle. Commerce des services et mobilité de la main d'œuvre.
11/2009-07/2010	Lomé, Togo	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) <i>Mme Pépé A. Satchivi-Wansi</i> (<i>pepe.s.wansi@undp.org</i>)	Chef de mission (court terme) et Expert sur la gouvernance et la réforme judiciaire	Évaluation finale du Projet du PNUD en appui au Programme national de modernisation de la justice au Togo. Conduite de la mission, méthode d'évaluation, recherche factuelle, analyse, rapport et recommandations.
03/2009-12/2009	Suva, Fidji - Montréal, Canada	Secrétariat du Forum des Îles du Pacifique (FIP-PIFS) - Eco-Consult Pacific <i>M. Wilco Liebrechts</i> (<i>ecoconsult@connect.com.fj</i>)	Expert (court terme) sur la mobilité professionnelle en contexte de commerce international	Étude sur l'Accord de commerce des pays des Îles du Pacifique (ACPIP-PICTA) et conceptualisation d'un mécanisme pour la circulation temporaire des personnes physiques. Contribution en ce qui a trait à la mobilité professionnelle, la reconnaissance des acquis, la réglementation des activités professionnelles et l'accès au marché.
09/2009-11/2009	Montréal, Canada	Alliance canadienne des organismes de réglementation de la physiothérapie <i>M. Joseph Vibert</i> (<i>fvibert@alliancept.org</i>)	Expert (court terme) sur les mécanismes de réglementation professionnelle	Étude comparative sur les mécanismes et méthodes en réglementation professionnelle et évaluation de la compétence dans le cadre d'un accord de mobilité de la main-d'œuvre (commerce des services). Étude financée par le gouvernement du Canada.
09/2009	Montréal, Canada	Projet de réforme judiciaire Canada-Serbie - ACDI - Genivar <i>M. Isabeau Vilandré</i> (<i>isabeauvilandre@gmail.com</i>)	Expert (court terme) sur les associations professionnelles juridiques	Identification de secteurs stratégiques et d'activités en lien avec le développement des capacités et le réseautage international des associations professionnelles juridiques en Serbie. Sujets : 1) rôle des associations professionnelles juridiques en ce qui a trait à la réforme judiciaire et au processus législatif; 2) commerce et mobilité des services professionnels en Europe; 3) lois, gouvernance, gestion, éthique et capacités organisationnelles des associations professionnelles juridiques; 4) réglementation des professions.
11/2008-11/2009	Montréal, Canada	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Québec, Canada <i>Mme Alida Piccolo</i> (<i>alida.piccolo@micc.gouv.qc.ca</i>)	Chargé de mission et Directeur général intérimaire (court terme)	Conception, mobilisation et mise en place d'un réseau de chefs de file du monde des affaires en faveur de l'intégration de la main d'oeuvre immigrante et de la diversité culturelle en emploi et en affaires.
11/2008-06/2009	Hanoi, Vietnam	Délégation de la Commission européenne (CE) au Vietnam - Sofreco <i>Mme Cvijeta Jekic</i> (<i>cvijeta.jekic@sofreco.com</i>)	Expert (court terme) pour la formulation d'un projet de coopération en matière de réforme judiciaire	Formulation d'un projet multibailleur de coopération en matière de réforme judiciaire au Vietnam (Rapports de formulation, Modalités de l'aide, CE Fiche Action-EC Action Fiche). Participation à trois missions d'identification et de formulation afin de s'assurer de la coordination avec la Commission européenne.

Date	Endroit	Organisation et Référence	Poste/Fonction	Description
09/2008-10/2008, 03/2009	Montréal, Canada	Association nationale des organismes de réglementation de la pharmacie (ANORP) <i>Mme Carole Bouchard</i> (cbouchard@napra.ca)	Expert (court terme) sur les mécanismes de réglementation professionnelle	Étude comparative sur les mécanismes et méthodes en réglementation professionnelle et évaluation de la compétence dans le cadre d'un accord de mobilité de la main-d'œuvre (commerce des services). Étude financée par le gouvernement du Canada.
04/ 2008	Hanoi, Vietnam	Projet de Support Institutionnel – Commission européenne (CE) - Sofreco <i>M. Jonas Lovkrona</i> (jonas.lovkrona@gmail.com)	Expert (court terme) sur la rédaction et le processus législatif	Étude comparative et recommandations en matière d'élaboration de politiques publiques et de processus législatif. Modification du processus législatif au Vietnam. Discussions avec les dirigeants de l'Assemblée nationale du Vietnam.
04/2007-05/2008	Hanoi, Vietnam	<i>Legal Reform Assistance Project</i> (LERAP) - ACDI <i>Mme Elena Dinu</i> (elenadinu@rogers.com)	Directeur de projet résident	<u>Bénéficiaire:</u> Ministère de la Justice du Vietnam portant sur des réformes juridiques et judiciaires (État de droit et gouvernance) et l'intégration économique internationale. <u>Composantes:</u> OMC – Conformité à l'OMC, EJ – Capacité en exécution des jugements, COM – Capacité en droit comparé. Budget de 5,5 millions CAD sur 5 ans. 5 employés locaux et 10 experts et consultants internationaux. <u>Gestion de projet:</u> 1) négocie des contrats et prépare de cahiers de charge pour les employés et les experts/consultants. «Coaching» et soutien; 2) maintient les relations avec de hauts dirigeants gouvernementaux et autres intervenants; 3) développe et gère les fonctions terrain du projet en matière de rapport d'activités et financiers; 4) participe aux fonctions de planification et de rapport à l'ACDI. <u>Expertise technique:</u> 1) gère et fournit les services d'expertise en soutien au projet; 2) rechercher et recruter des experts internationaux; 3) agit comme facilitateur et formateur dans le cadre des ateliers; 4) développe des activités de formation; 5) coordonne l'évaluation des besoins et l'élaboration d'un système de gestion technologique de l'information sur l'exécution des jugements; 6) coordonne les activités avec celles de la Commission européenne, la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, l'ACDI, l'ONU et autres donateurs; 7) conseille sur les lois, règlements et politiques.
12/2007	Belgrade, Serbie	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) <i>M. Isabeau Vilandré</i> (isabeauvilandre@gmail.com)	Expert (court terme) sur les associations professionnelles juridiques et la réforme judiciaire	Analyse, conseil et soutien aux associations professionnelles dans les domaines juridique et judiciaire dans le cadre de la coopération de l'OSCE portant sur l'état de droit. <u>Sujets :</u> 1) rôle des associations professionnelles dans les domaines juridique et judiciaire en ce qui a trait à la réforme judiciaire et au processus législatif; 2) commerce et mobilité dans les services professionnels au sein de l'Union européenne; 3) lois, gouvernance, gestion, éthique et capacités organisationnelles des associations professionnelles dans les domaines juridique et judiciaire; 4) réglementation/autoréglementation des professions.

Date	Endroit	Organisation et Référence	Poste/Fonction	Description
01/2007	Hanoi, Vietnam	<i>Legal Reform Assistance Project (LERAP) - ACDI Mme Elena Dinu (elenadinu@rogers.com)</i>	Expert (court terme) sur les associations et la réglementation des professions	Analyse et conseil : 1) statut des associations des professions juridiques au Vietnam; 2) commerce international et mobilité de la main-d'œuvre dans les services professionnels; 3) cadre juridique, statut et rôle des associations dans l'élaboration des politiques publiques; 4) réglementation et autoréglementation des professions (juridiques et non-juridiques).
08/1998-05/2007	Montréal, Canada	Conseil interprofessionnel du Québec <i>M. Jean Paul Dutrisac (jpdutris@hotmail.com)</i>	Directeur général et conseiller juridique	Organisme de recherche, d'analyse, de représentation en matière de politique publique et de formation. Groupement de 45 organismes de réglementation professionnelle. Gère une équipe (Ph.D. et M.Sc.) œuvrant à l'analyse et la rédaction sur des politiques publiques et lois dans plusieurs secteurs de l'activité sociale et économique. Maintiens les liens avec les représentants gouvernementaux, les autres intervenants et les médias. A préparé et présenté de nombreux mémoires, rapports et documents aux autorités gouvernementales et au Parlement. Plusieurs réformes législatives et groupes de travail gouvernementaux. A préparé et mis en œuvre 3 plans stratégiques et 8 plans annuels. A fait plusieurs présentations à des congrès et séminaires internationaux. A assuré un suivi et analysé des questions relatives au commerce international (OMC, accords régionaux de commerce, ALENA, Accord canadien de commerce intérieur,) en lien avec le secteur des services professionnels, la réglementation intérieure et l'accès au marché. A organisé plusieurs ateliers avec des représentants gouvernementaux et du Secrétariat de l'OMC. A participé à des consultations dans le cadre de la négociation d'accords de commerce portant sur les services. A fait des présentations à des congrès et séminaires canadiens et internationaux portant sur le commerce des services et la mobilité professionnelle. A organisé plusieurs rencontres de travail sur les réformes juridiques avec des représentants de pays en transition (Azerbaïdjan, Roumanie, Ukraine) et de la Chine.
10/1994-02/1998	Québec et Montréal, Canada	Ministère de la Sécurité publique, Ministère d'État à la Métropole, Ministère de la Justice (Gouvernement du Québec, Canada) <i>M. Serge Ménard (menarse0@parl.gc.ca)</i>	Directeur de cabinet, Directeur de cabinet adjoint, Conseiller en politiques publiques	Conseille et soutient le Ministre dans l'exercice de ses fonctions dans des portefeuilles juridiques et économiques. Gère et participe à une équipe de conseillers en politiques publiques (recherche, analyse, rédaction de politiques, lois et règlements). Participe à la gestion de crise et situation d'urgence. A développé et maintenu un réseau utile auprès des entités gouvernementales, du secteur privé et des organisations de la société civile.
08/1992-10/1994	Montréal, Canada	Ordre des psychologues du Québec <i>Dr. Michel Sabourin (Michel.Sabourin@umontreal.ca)</i>	Conseiller juridique et Conseiller auprès du Président	Participe à la recherche, l'analyse et la rédaction de politiques publiques, lois et règlements. A préparé et présenté des mémoires, rapports et documents aux autorités gouvernementales et au Parlement. A participé à des réformes législatives et groupes de travail gouvernementaux sur des politiques publiques. A contribué au soutien de discussions sur une entente de mobilité professionnelle en Amérique du Nord.

14. Autres

- A fourni un soutien technique sur les actions ciblées par la Banque mondiale en matière de réduction de la pauvreté au Vietnam et portant sur l'état de droit, les réformes juridiques et de gouvernance (2007-2008)
- A participé à la coordination des donateurs au Vietnam sur l'état de droit, les réformes juridiques et de gouvernance (2007-2008)
- A fourni un soutien à la mission de conception d'un projet de coopération de l'ACDI au Vietnam en matière de processus législatif (2007)
- *Council on Licensure Enforcement and Regulation (CLEAR)* – Organisation internationale basée aux États-Unis œuvrant dans le domaine de la réglementation des services professionnels. A présidé plusieurs comités sur les questions internationales (commerce international, mobilité de la main-d'œuvre, réforme réglementaire) (2004-2006). Membre du Conseil d'administration (2004-2007). A été *President-Elect* (2006-2007)
- Groupe de travail sur l'intégration des personnes immigrantes (mobilité de la main-d'œuvre internationale dans les services professionnels) – Membre nommé par le Conseil des Ministres du Québec (2005–2007)
- A fait de nombreuses présentations à des colloques, congrès et séminaires québécois, canadiens et internationaux. A fourni des services de consultation
Sujets: La réglementation des professions, les relations gouvernementales, le commerce international et la mobilité de la main-d'œuvre dans les services professionnels, la reconnaissance des acquis des personnes immigrantes, éthique, gestion, gouvernance, développement organisationnel des organisations de la société civile et dans le secteur public, législation.
- Fédération mondiale des associations pour les Nations Unies – Membre du secrétariat d'organisation de l'Assemblée plénière (Ottawa, Canada, 1987) et membre de la mission de transfert de secrétariat (Moscou, Saint-Pétersbourg, Tbilissi, alors URSS, 1988)
- Association canadienne pour les Nations Unies – Vice-président national pour le Québec et membre du conseil d'administration (1987-1990). Responsable des activités d'éducation à la coopération internationale
- Société canadienne des directeurs d'association (SCDA) – Président de la Section du Québec (2002–2006) – Membre du Forum des Leaders (2005-2006)
- Union internationale de psychologie scientifique (accrédité auprès de l'UNESCO et de l'OMS) – Conseiller juridique pour l'établissement du siège social à Montréal Canada (1991–1994)
- 3^{ème} Sommet des grandes villes du Monde (Montréal, Canada, 1991) – Adjoint au coordonnateur général
- Formé et expérimenté aux fonctions de porte-parole et relations avec les médias
- Diplôme de droit débuté au Canada et terminé en France (1987-1990)
- Permis de conduite automobile (transmission manuelle), formé aux premiers soins et à la réanimation, formé comme pilote d'avion privé, formé à la plongée sous-marine

15. Références

- M. George B. Weber
Ancien Président
de la Société canadienne des directeurs d'association
Ancien Secrétaire général
de la Fédération internationale des sociétés
de la Croix Rouge et du Croissant Rouge
268, 1^{ère} Avenue
Ottawa (Ontario) K1S 2G8 Canada
Tél rés. : (+1-613) 565-3112
Tél cell. : (+1-613) 286-6446
Courriel : gweber@magma.ca
- M. Jonas Lövkrona
Team Leader
Institutional Support Project Vietnam
European Commission - Sofreco
Tél : +46 70 585 0092
Courriel : jonas.lovkrona@gmail.com
- Mme Helen Lansdowne
Assistant Director
Centre for Asia-Pacific Initiatives
University of Victoria
Room 131, Murray and Anne Fraser Building
University of Victoria
P.O. Box 1700, STN CSC
Victoria (British Columbia) V8W 2Y2 Canada
Tél. : (+1-250) 721-7021
Télé.: (+1-250) 721-3107
Courriel : lansdown@uvic.ca
- M. Adam Parfitt
Executive Director
Council on Licensure, Enforcement and Regulation (CLEAR)
403 Marquis Avenue, Suite 200
Lexington, Kentucky 40502
United States
Tél. : (+1-859) 402-8418 or in the UK: (0203) 0063134
Télé.: (+1-859) 231-1943
Courriel : aparfitt@mis.net
- M. Jacques Robert
Sous-ministre adjoint
Gouvernement du Québec, Canada
425, rue Saint-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1 Canada
Tél. : +1 (418) 643-1681
Courriel : roblav@total.net
- M. Jean Paul Dutrisac
Président
Office des Professions du Québec
Ancien Président
du Conseil interprofessionnel du Québec
800, Place d'Youville, 10^{ème} Étage
Québec (Québec) G1R 5Z3 Canada
Tél. : +1 (418) 643-6912, #325
Courriel : jean-paul.dutrisac@opq.gouv.qc.ca
Courriel : jpdutris@hotmail.com