



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple – Un but – Une foi

Ministère de la Justice



**LETTRE DE POLITIQUE
SECTORIELLE DE DEVELOPPEMENT
DU MINISTERE DE LA JUSTICE
2018 - 2022**



SIGLES ET ABREVIATION

AEMO : Action éducative en milieu ouvert
ARMP : Autorité de régulation des marchés publics
ARTP : Autorité de régulation des télécommunications et des Postes
CEDAF : Cellule d'Exécution Administrative et financière
CENTIF : Cellule Nationale de Traitement des Affaires Financières
CEP : Cellule d'étude et de planification
CFJ : Centre de Formation Judiciaire
CNAJ : Centre National des Archives Judiciaires
CNLTP : Cellule Nationale de Lutte contre le Traite des Personnes
CCNDH : Conseil Consultatif National des Droits de l'Homme
CSM : Conseil Supérieur de la magistrature
DACS : Direction des Affaires Civiles et du Sceau
DACG : Direction des Affaires Criminelles et des Grâces
DAGE : Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement
DAP : Direction de l'Administration Pénitentiaire
DDH : Direction des Droits de l'Homme
DCPJAE : Direction de la construction des Palais de Justice et autres édifices
DESPS : Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale
DI : Direction de l'Informatique
DPPD : Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DSJ : Direction des Services Judiciaires
IGAJ : Inspection Générale de l'Administration de la Justice
MAC : Maison d'Arrêt et de Correction
MDJ : Maison de Justice
MJ : Ministère de la Justice
OFNAC : Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption
ONLPL : Observateur National des Lieux de Privation de Liberté
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PSE : Plan Sénégal Emergent
PSJ : Programme Sectoriel Justice
PTF : Partenaires Techniques et Financiers
RCCM : Registre de Commerce et Crédit Mobilier
SG : Secrétariat Général
TGI : Tribunal de Grande Instance
UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	5
I.1 CONTEXTE GENERAL	5
I.2. LIGNES DIRECTRICES ET ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE NATIONALE	6
I.3. MISSIONS DU SECTEUR.....	6
II. DIAGNOSTIC DU SECTEUR DE LA JUSTICE.....	8
II.1. EVALUATION DES POLITIQUES ANTERIEUREMENT MENEES.....	8
II.2. EVOLUTION DES RESSOURCES FINANCIERES	9
II.3. LE SOUS-SECTEUR DE LA JUSTICE JUDICIAIRE	10
II. 3.1. Indépendance de la Justice	11
II. 3.2. Efficacité de la Justice	12
II. 3.3. Accessibilité de la justice	16
II. 4. LE SOUS-SECTEUR PENITENTIAIRE.....	18
II. 4.1. Evolution et progrès réalisés	18
II. 4.2. Difficultés et contraintes persistantes	18
II. 5. LE SOUS-SECTEUR DE LA PROTECTION JUDICIAIRE ET SOCIALE DES MINEURS	19
II. 5.1. Le cadre légal et réglementaire	19
II. 5.2. Les infrastructures et équipements.....	20
II. 5.3. Les ressources humaines.....	20
II. 5.4. Les conditions de prise en charge et de traitement des mineurs	20
II. 6. LE SOUS-SECTEUR DU PILOTAGE, DE LA COORDINATION ET DE LA GESTION ADMINISTRATIVE.....	21
II. 6.1.Organisation et fonctionnement :	21
II. 6.2. Politique de formation et développement des ressources humaines ...	23
II. 6.3. Amélioration de l'environnement des affaires :.....	24
II. 6.4. Droits humains et genre	24
II. 7. Tableau synthèse (FFOM) du diagnostic	27
III. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU SECTEUR.....	28
III. 1. Rappel de la mission assignée au secteur	28
III. 2. ENJEUX ET DEFIS DU SECTEUR.....	28
III. 3. Vision pour le secteur	29
III. 4. Valeurs et des principes directeurs	29
III. 4.1. Les valeurs	29

III. 4.1. Les principes directeurs	29
III. 5. Définition des objectifs	29
III. 6. LES PROGRAMMES BUDGETAIRES	30
III. 6. 1. PROGRAMME 1 : JUSTICE JUDICIAIRE.....	30
III. 6. 2. PROGRAMME 2 : ADMINISTRATION PENITENTIAIRE	31
III. 6.3. PROGRAMME 3 : EDUCATION SURVEILLEE ET PROTECTION SOCIALE DE L'ENFANT.....	31
III. 6.4. PROGRAMME 4 : PILOTAGE, COORDINATION ET GESTION ADMINISTRATIVE	32
IV. CADRE DE PILOTAGE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA POLITIQUE SECTORIELLE DE LA JUSTICE	33
IV. 1. LES PARTIES PRENANTES AU DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE	33
IV. 2. LE DISPOSITIF DE SUIVI - EVALUATION	33
IV. 3. La structure de supervision et de coordination générale.....	33
IV. 4. La structure technique de mise en œuvre de la politique sectorielle.....	34
IV. 5. La structure de suivi évaluation	34
CONCLUSION	35
ANNEXES	36

INTRODUCTION

UN DOCUMENT STRATEGIQUE NECESSAIRE A LA PLANIFICATION DES REFORMES

Ce document stratégique est l'expression de la politique à moyen terme décidée par le gouvernement pour le secteur de la justice au Sénégal.

Élaboré par le Ministère de la Justice, il a pour objectif de fixer les grandes orientations et priorités que ce département entend mettre en œuvre à court et moyen terme, en accord et en cohérence avec la politique générale de l'État et notamment avec les orientations du Plan Sénégal Emergent, en vue de contribuer au renforcement de l'État de droit et de garantir l'application des droits et libertés fondamentaux reconnus par la Constitution de la République du Sénégal.

Le processus dont ce document stratégique est le résultat a été initié par le ministère de la justice, selon une méthode essentiellement participative, inspirée de la méthodologie décrite par le Guide publié par le Ministère du Plan en juin 2014.

Les travaux menés ont été enrichis par la consultation à différents stades de toutes les catégories d'acteurs publics et privés concernés, et par l'association d'éléments représentatifs du corps social et des partenaires techniques et financiers aux réflexions et analyses qui ont été conduites. Des ateliers de partage et de validation à caractère technique ont été organisés avant l'adoption du document par un atelier national.

Le groupe de travail désigné à cet effet au sein du Ministère de la Justice a élaboré ce document en s'appuyant largement sur les études et rapports déjà réalisés, sur les plans de réformes antérieurement préparés par le Ministère de la Justice, ainsi que sur le Plan Sénégal Emergent adopté en février 2014 qui constitue le cadre global de référence des interventions de l'Etat, et plus particulièrement sur son Axe 3 « Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité ».

UN VERITABLE OUTIL DE GOUVERNANCE JUDICIAIRE

Après sa validation par l'autorité politique, ce document stratégique sera complété par un plan d'actions pluriannuel, détaillé et chiffré, étroitement dépendant des orientations ainsi retenues. Il sera accompagné d'une batterie d'indicateurs permettant, à partir d'une situation de référence établie début 2018, de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique sectorielle.

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

I.1 CONTEXTE GENERAL

Le Sénégal bénéficie d'une tradition démocratique bien établie, basée d'une part sur le principe de la séparation des pouvoirs, fondement de l'Etat de droit, et d'autre part sur l'harmonie sociale, qui a favorisé son développement par comparaison avec de nombreux pays de la sous-région. Un système électoral crédible assure l'existence et la régularité d'une véritable compétition pour le pouvoir ; les institutions et le système législatif en vigueur encadrent les droits et la gouvernance.

Le système judiciaire a fait l'objet d'une série de réformes, notamment dans le cadre du Programme Sectoriel Justice (2004-2013) qui a permis des avancées significatives dans le sens de sa modernisation et de l'amélioration de ses performances. Cependant ces avancées sont entravées par la persistance de difficultés majeures qui tiennent notamment à sa faible accessibilité et à l'insuffisance des moyens humains, matériels et infrastructurels dont dispose le secteur de la Justice.

Le présent document stratégique est l'expression de la politique à moyen terme décidée par le gouvernement pour le secteur de la justice au Sénégal. Élaboré par le Ministère de la Justice, il a pour objectif de fixer les grandes orientations et priorités que ce département entend mettre en œuvre à court et moyen terme, en accord et en cohérence avec la politique générale de l'État et notamment avec les orientations du Plan Sénégal Emergent, en vue de contribuer au renforcement de l'État de droit et de garantir l'application des droits et libertés fondamentaux reconnus par la Constitution de la République du Sénégal.

L'élaboration d'une politique sectorielle, enjeu essentiel au regard de ces objectifs, vise à définir un cadre fédérateur pour les différentes interventions relatives à l'institution judiciaire et à son activité régulatrice dont dépendent largement la paix sociale et le développement économique de la nation.

La nécessité d'une telle démarche, confortée par la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide adoptée en 2005, est désormais reconnue par toutes les parties prenantes ; le ministère de la justice doit, comme l'ensemble des ministères sectoriels, se doter d'une stratégie qui constituera le cadre de référence de son action sur le moyen terme.

L'adoption depuis 2009 des nouvelles directives de l'UEMOA relatives au cadre harmonisé de gestion des finances publiques consacre d'ailleurs l'utilisation d'instruments de programmation pluriannuelle pour la gestion efficace des ressources de l'Etat.

En outre, les exigences de la bonne gouvernance et de la gestion axée sur les résultats nécessitent à la fois un cadre de planification et un dispositif efficient de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement.

I.2. LIGNES DIRECTRICES ET ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE NATIONALE

Les orientations retenues par le présent document stratégique sont en cohérence avec les grandes lignes de la politique sénégalaise, telles qu'elles sont exposées dans les documents stratégiques nationaux.

Le Plan Sénégal Emergent (PSE) adopté en février 2014 reprend à son compte les analyses et engagements contenus dans ces documents ; sa vision est de faire du Sénégal un pays **« émergent en 2035 avec une société solidaire dans un Etat de droit »**.

L'axe 3 des orientations stratégiques retenues par le PSE « Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité » réaffirme la volonté de l'Etat sénégalais de protéger les droits humains et les libertés fondamentales, de renforcer l'Etat de droit avec des institutions fortes et un appareil judiciaire efficace. L'objectif poursuivi est d'améliorer l'accès, la qualité et l'efficacité de la justice, en priorisant la réduction de la durée des détentions préventives, l'amélioration des conditions de prise en charge des mineurs, le renforcement des sanctions contre les atteintes aux droits des femmes, des enfants et des minorités, l'amélioration des conditions de détention, le renforcement de l'accessibilité à une justice de proximité et des capacités institutionnelles et humaines des juridictions et des services centraux et déconcentrés. La rénovation effective de la carte judiciaire, avec une redéfinition des compétences des juridictions en vue de garantir la célérité dans les affaires et une véritable justice de proximité entre également dans les objectifs à atteindre, ainsi que l'accélération de l'informatisation et la mise en réseau de la chaîne judiciaire, en vue de garantir une réduction significative des délais de délivrance des décisions de justice et autres actes judiciaires. La nécessité de garantir la protection des libertés individuelles en réformant le code pénal et le code de procédure pénale est enfin réaffirmée.

I.3. MISSIONS DU SECTEUR

La mission principale de l'institution judiciaire est de rendre la justice au nom du peuple sénégalais. Elle doit, pour ce faire, veiller au respect et à l'application des lois et appliquer des sanctions à ceux qui les transgressent.

Intervenant aussi dans le dispositif de sécurité des personnes et de leurs biens, la justice ordonne l'incarcération des délinquants dans les établissements pénitentiaires ; le secteur est en charge de la surveillance et de la réinsertion des personnes qui y sont détenues.

Le secteur judiciaire a encore pour mission d'assurer la protection des mineurs en danger et/ou en conflit avec la loi, à travers les décisions de juges spécialisés, et la prise en charge éducative assurée par des services mandatés par la justice.

Parallèlement à ces missions traditionnelles, le secteur de la justice au Sénégal est également en charge de la promotion et de la protection des droits humains.

L'accomplissement de ces missions est lié à l'action des principaux intervenants du secteur de la justice, qui est rendue au sein des juridictions, au nom du peuple, par des magistrats qui

statuent de manière indépendante sur les litiges qui leur sont soumis. Les magistrats sont assistés dans leurs missions par un personnel dit judiciaire composé des administrateurs des greffes, des greffiers, des interprètes judiciaires, des secrétaires interprètes, et par un personnel administratif assurant le bon fonctionnement des juridictions. Dans la distribution de la Justice, différents intervenants regroupés sous le nom d'auxiliaires de Justice jouent par ailleurs un rôle primordial ; il s'agit notamment des avocats, des huissiers, des notaires, des commissaires-priseurs et des experts. La justice est également mise en œuvre par les personnels de l'administration pénitentiaire, qui participent à l'exécution des décisions pénales, et par ceux de l'éducation spécialisée et de la protection sociale, qui prennent en charge les mineurs en danger ou en conflit avec la loi.

A côté des juridictions, le système judiciaire sénégalais réserve une place importante au règlement non contentieux des litiges. C'est pour cette raison qu'il existe des instances de médiation, d'arbitrage et de conciliation auxquelles la loi réserve un statut légal et dont les décisions ont une portée juridique. Une innovation particulière est à signaler : le Sénégal a mis en place une justice de proximité avec la création des maisons de justice, véritables outils de médiation pour les petits contentieux au service des populations.

Il faut toutefois préciser que si la Justice est principalement rendue dans les juridictions, c'est le ministère de la Justice qui gère les moyens du secteur (budget, personnel, équipements, infrastructures, formation...), définit les orientations de politique pénale, élabore les projets de lois et règlements relatifs à l'activité du secteur, assure la protection des mineurs en difficulté ou en conflit avec la loi à travers des services et acteurs spécialisés, et enfin exerce une mission de promotion et de protection des droits humains de manière complémentaire à la mission de gardien des libertés individuelles dévolue aux juges.

Par ailleurs, le ministère de la Justice évolue dans un environnement institutionnel qui le met en relation avec d'autres administrations exerçant des missions complémentaires ou connexes à la sienne, dans des domaines aussi variés que l'exercice de l'action publique, la protection des mineurs, la lutte contre la corruption, la promotion des droits humains : institutions de régulation, ARTP, ARMP, CCNDH, OFNAC et CENTIF, Comité sénégalais des droits de l'homme, CNLTP, ONLPL.

Interviennent encore auprès de ces institutions dans la mission de service public de la Justice, différents Etats partenaires et leurs agences de coopération respectives, différentes institutions internationales, ainsi que des organisations de la société civile. Ces partenaires travaillent avec le ministère de la justice en lui fournissant des aides techniques et financières nécessaires à la conduite de certains de ses projets.

Enfin les usagers du secteur de la justice sont :

- les citoyens ou personnes morales qui ont recours à l'institution judiciaire ou y sont attirés. Les rares enquêtes menées auprès de ceux-ci mettent en évidence un sentiment majoritaire de satisfaction des usagers qui ont sollicité la délivrance de documents administratifs auprès de juridictions (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, 2016), et une appréciation partagée sur les questions de l'indépendance du pouvoir judiciaire et de l'accès aux services de la justice (Mouvement Africain d'Evaluation par les Pairs, 2016).

- les personnes placées sous-main de justice, dans le cadre de sa mission de surveillance et de préparation à la réinsertion, les familles de détenus, les associations et ONG intervenant en milieu carcéral dans le cadre d'un partenariat pour la préparation à la réinsertion sociale.
- les mineurs en conflit avec la loi et les enfants en danger âgés de moins de 18 ans, ainsi que des jeunes majeurs âgés de 18 à 21 ans -tous caractérisés par une certaine vulnérabilité-, leurs familles, des associations et ONG spécialisées dans la prise en charge et le traitement de ces mineurs.
- les directions et services opérationnels du ministère qui bénéficient de services de soutien destinés à améliorer et rationaliser leurs activités.

II. DIAGNOSTIC DU SECTEUR DE LA JUSTICE

Différentes études précédemment réalisées sur la situation de la Justice au Sénégal, et notamment les documents du Programme Sectoriel Justice (PSJ), du Projet d'Appui au Programme Sectoriel Justice (PAPSJ-10^{ème} FED), du Projet de Gouvernance Economique, le rapport d'évaluation et d'actualisation de la Politique Sectorielle Justice de Juin 2014, ainsi que les rapports annuels d'activités du Ministère de la Justice jusqu'en 2016, ont servi de point de départ et de référence pour le présent état des lieux. Mais l'évolution constante des structures et de leur fonctionnement, et l'impact des réformes entreprises, parfois inachevées, ont rendu nécessaire une actualisation de ces travaux.

Cette actualisation s'est faite principalement à travers la revue des études et rapports établis postérieurement aux documents sus visés, mais aussi à travers des entretiens avec différents acteurs de l'administration centrale, des juridictions, des établissements pénitentiaires et de l'éducation surveillée.

II.1. EVALUATION DES POLITIQUES ANTERIEUREMENT MENEES

Le bilan de cette politique de modernisation est relativement modeste, ainsi qu'il ressort des différents rapports d'évaluation qui ont été établis au cours de ces trois dernières années et de la synthèse ci-dessus. Des améliorations importantes du fonctionnement de la justice ont certes été enregistrées : conditions de travail fonctionnelles pour de nouvelles juridictions (locaux et équipements), renforcement des services centraux, développement d'un dispositif efficace de justice de proximité, développement stratégique de la justice des mineurs, modernisation du droit et des procédures judiciaires, amélioration des mécanismes d'inspection (judiciaire, pénitentiaire et de l'éducation surveillée), renforcement des effectifs et réforme des statuts de certaines catégories de personnels, développement progressif de l'informatisation, conception et mise en place progressive d'une carte judiciaire plus décentralisée, renforcement de la gestion des juridictions, adoption de normes de coercition plus respectueuses des droits de l'homme, ..

Cependant ces diagnostics mettent en évidence la permanence de difficultés relatives :

- à l'efficacité de la justice, qui peut être définie comme la capacité à répondre dans des délais utiles et selon des critères qualitatifs satisfaisants et correspondant aux exigences légales, aux requêtes et sollicitations des justiciables et aux attentes du corps social, en produisant des décisions destinées à être exécutées ;
- à son accessibilité, c'est-à-dire au droit fondamental de tout citoyen, quels que soient sa situation géographique et son niveau socio-économique, d'être informé sur ses droits et de pouvoir les faire valoir ;
- aux conditions de détention des personnes placées sous main de justice, dont les droits fondamentaux ne sont pas totalement respectés ;
- aux limites de la prise en charge des mineurs en conflit avec la loi ou en danger.

Les résultats attendus de ces politiques passées n'ont été que très partiellement atteints, et cet échec relatif peut s'expliquer par divers facteurs :

- insuffisance de sélection des objectifs à atteindre en fonction des contraintes existantes -notamment mais pas seulement budgétaires-, et de planification des mesures prioritaires à prendre, par défaut d'arbitrage clair et documenté ;
- faiblesse du processus de pilotage stratégique interne (Ministère de la Justice) et du contrôle externe (partenariat interministériel, Cour suprême) ;
- absence d'un système d'information statistique fiable et complet sur l'activité des juridictions ;
- fonctionnement peu efficace des cellules d'appui technique ne disposant ni des moyens et ressources humaines nécessaires à leur mission, ni des relations fonctionnelles indispensables avec les structures impliquées dans les activités.

II.2. EVOLUTION DES RESSOURCES FINANCIERES

Entre 2006 et 2018, les dépenses publiques de *fonctionnement* (titres 2 et 3) allouées à la justice ont connu une augmentation très nette, avec un taux d'accroissement moyen annuel de 6,73%. Durant toute cette période, le budget de fonctionnement a connu un taux d'exécution moyen de 97%. Les crédits de fonctionnement des services ont été particulièrement renforcés depuis 2012. En effet, la situation macroéconomique plus favorable sur la période 2012-2017 et la volonté politique ont impacté positivement le budget du département. L'année 2016 marque tout particulièrement les efforts de l'Etat en matière de protection des droits humains (alimentation des détenus, ONLPL, ENAP)

Sur la période 2006-2018, les *dépenses d'investissement* allouées à la justice ont connu une hausse de 28,49% en valeur relative en les faisant passer de 6 900 000 000 FCFA à 8 866 000 000 FCFA, soit un taux d'évolution moyen annuel de 2,11%. Cependant, cette allocation n'a jamais couvert les prévisions en investissement, particulièrement en 2008 et 2011 où les dépenses en capital ont été particulièrement faibles.

En dépit de ces évolutions globalement favorables, la part du ministère de la justice dans le budget de l'Etat reste faible ; elle connaît une évolution en dents de scie et peine à atteindre la prévision des 2%. Les dépenses publiques totales de l'Etat (base LFR) ont connu une

augmentation de 154% en valeur relative entre 2006 et 2014, passant de 1461,7 milliards à 3709,1 milliards, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 8,07%. La part de la justice dans le budget global a évolué en dents de scie. De leur côté les dépenses publiques allouées à la justice, s'agissant du budget voté (LFR), ont connu une augmentation de 89,80% en valeur relative entre 2006 et 2018, passant de 20 767 674 000 FCFA à 39 416 629 480 FCFA, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 5,49% seulement.

Sur toute cette période, ces budgets n'ont jamais été exécutés entièrement, à l'exception de l'année 2006 où le montant exécuté par l'Etat dépasse le budget voté (en raison de dépenses réalisées et régularisées après le vote du budget). Entre 2010 et 2015, le taux d'exécution global des dépenses du ministère de la justice s'élève à 89%.

Financement du Ministère de la justice de 2012 à 2017

Rubriques	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses de personnel	16 640 937 960	16 821 543 640	17 565 489 640	18 214 702 660	18 066 086 420	18 341 560 700
Dépenses de fonctionnement	4 842 833 074	5 701 517 000	5 529 476 284	5 562 662 621	7 323 361 731	7 810 983 000
Dépenses de transfert	880 718 250	1 443 862 000	1 776 455 600	1 693 862 000	2 144 199 269	2 324 762 000
Dépenses en capital	4 175 000 000	6 386 000 000	4 585 460 186	2 704 862 477	3 654 000 000	7 443 000 000
Financement intérieur	2 329 000 000	4 320 000 000	2 492 460 186	2 065 862 477	2 154 000 000	5 443 000 000
Financement extérieur	1 846 000 000	2 066 000 000	2 093 000 000	639 000 000	1 500 000 000	2 000 000 000
Emprunt	846 000 000	940 000 000	893 000 000	569 000 000		
Subvention	1 000 000 000	1 126 000 000	1 200 000 000	70 000 000	1 500 000 000	2 000 000 000
Transfert en capital			54 000 000	91 000 000	354 000 000	500 000 000
BUDGET GENERAL	26 539 489 284	30 352 922 640	29 510 881 710	28 267 089 758	31 541 647 420	36 420 305 700

La présentation des résultats du diagnostic se fera en fonction de la catégorisation suivante : au sein de la justice, quatre sous-secteurs sont distingués, à savoir : i) la distribution de la justice (ou justice judiciaire), ii) le système pénitentiaire, iii) la protection judiciaire et sociale des mineurs, iv) le pilotage, la coordination et la gestion administrative du secteur.

II.3. LE SOUS-SECTEUR DE LA JUSTICE JUDICIAIRE

Cette composante de la Justice a pour activité principale le traitement des litiges. Elle est donc centrée sur les juridictions, dont le fonctionnement sera diagnostiqué sous l'angle de la crédibilité, de l'accessibilité et de l'efficacité, qui sont les paramètres sous lesquels le Plan Sénégal Emergent et les documents de politiques publiques apprécient le fonctionnement de la Justice.

L'essentiel des interventions de l'Etat depuis 2004 a été réalisé au titre de projets et programmes alignés sur les objectifs du Plan Sectoriel Justice (PNBG, PAPSJ, PGE, PPIP, PASEJ, MOJUSEN). Le PSJ a amélioré de manière sensible le fonctionnement du service public de la Justice, tant au niveau de son accessibilité, que de son efficacité et de sa

capacité à susciter la confiance de ses usagers. Cependant une revue documentaire actualisée et la consultation d'acteurs judiciaires et de la société civile laissent apparaître qu'en dépit des réformes intervenues et des progrès réalisés, la situation de la justice sénégalaise reste toujours à améliorer au regard des critères retenus par le PSE.

II. 3.1. Indépendance de la Justice

Le Sénégal consacre, dans sa Constitution, l'indépendance du pouvoir judiciaire. Ce principe, adossé à celui de la séparation des pouvoirs, constitue un acquis démocratique majeur. Cependant, les entretiens réalisés avec des acteurs de la Justice ainsi que l'analyse des rapports d'évaluation sur le fonctionnement de l'institution font état d'une situation plus nuancée dans la réalité.

La loi organique 2017-10 du 17 janvier 2017, portant statut de la magistrature, introduit une certaine rationalité dans le déroulement de la carrière des magistrats en raccourcissant le temps nécessaire aux juges pour accéder à certains grades et leur éviter ainsi d'exercer systématiquement leurs fonctions par intérim. C'est ainsi que le temps minimum requis pour bénéficier d'un avancement de groupe ou de grade a été réduit. Le nombre de juges pouvant être considérés comme inamovibles a sensiblement augmenté, ce qui va dans le sens du renforcement de l'indépendance des juges. Il faut ajouter à cette réforme du statut celle du Conseil supérieur de la magistrature augmentant le nombre de membres élus par leurs pairs pour siéger dans cette instance.

Cependant, comme dans tous les Etats modernes, les modalités de gestion de la carrière des magistrats, nommés par le Président de la République après avis du Conseil de la Magistrature qu'il préside, restent perfectibles : la composition et le fonctionnement du CSM peuvent être améliorés, et la mise en place d'un dispositif d'évaluation de l'activité professionnelle des magistrats permettant d'organiser leur avancement et leur nomination aux postes de responsabilité à partir de critères plus objectifs, actuellement à l'étude au Ministère, est souhaitable.

Par ailleurs la gestion des ressources budgétaires mises à la disposition des juridictions fait également l'objet de critiques ; la pratique d'un dialogue de gestion systématique et structuré serait bien accueillie par les acteurs.

Dans un autre registre, il est apparu que le fonctionnement de l'Institution judiciaire peut être troublé par l'intervention des tiers, du milieu familial, des personnalités politiques ou autres). Une perception relativement tenace accrédite l'idée selon laquelle il faut parfois motiver les acteurs pour accélérer le traitement d'un dossier ou la délivrance d'un acte, ou même obtenir une décision favorable. Cette perception, même si elle semble minoritaire (*enquête de satisfaction des usagers des services publics, ANSD 2016*) est préjudiciable à la confiance du public dans le système judiciaire ainsi qu'à la promotion d'un environnement économique et financier propice aux investissements privés. Le respect de l'éthique et de la déontologie doit être omniprésent et visible dans les comportements des acteurs de la justice.

II. 3.2. Efficacité de la Justice

L'essentiel des mesures prises pour améliorer l'efficacité de la Justice (qualité, célérité) est axé sur la rationalisation et l'accélération des procédures ; ce ciblage s'explique par le fait que la critique la plus récurrente dont le service public de la Justice est l'objet est sa lenteur.

La plupart des usagers de la justice ainsi que les acteurs internes situent l'origine des lenteurs judiciaires dans le formalisme des procédures judiciaires, l'absence de culture d'efficacité chez certains acteurs de la justice et notamment les juges, l'inefficacité et la désuétude des méthodes de travail, l'insuffisance des équipements et moyens de travail.

De nombreuses réformes destinées à accélérer les procédures judiciaires et à améliorer leur qualité ont été menées ces dernières années. Elles touchent au **domaine pénal** : suppression des cours d'assises remplacées par des chambres criminelles composées de magistrats professionnels siégeant de manière permanente, de façon à permettre un jugement plus rapide et plus équitable, avec l'introduction d'une voie de recours ; renforcement du dispositif d'encadrement de la détention avec l'institution d'un Observateur National des Lieux de Privation de Liberté chargé avec son équipe de la surveillance des lieux de détention ; mise en place au sein de la Cour suprême d'une commission chargée d'indemniser les personnes victimes de détention abusive. Ces réformes concernent également le **domaine civil** : renforcement des moyens du juge de la mise en état en vue d'accélérer les procédures en imposant des délais contraignants aux parties ; institution par la loi n° 2017-24 du 28 juin 2017 des tribunaux de commerce et des chambres commerciales d'appel, chargés de juger les affaires commerciales, en vue d'améliorer la qualité et la célérité du traitement de ce contentieux ; réforme des procédures suivies devant la Cour suprême, également destinée à permettre l'accélération du traitement des affaires.

Des efforts conséquents ont également été accomplis dans le domaine du recrutement et de la formation des personnels, du management des juridictions (suivi de leurs activités et contrôle de leur bon fonctionnement), du renforcement de leurs moyens bureautiques et informatiques.

Cependant, malgré les progrès accomplis, le fonctionnement de la Justice laisse toujours place à des lenteurs persistantes et à de graves difficultés d'exécution des décisions rendues, dues à des facteurs divers :

Ressources humaines du secteur : en octobre 2017 le Sénégal comptait 484 magistrats et 333 greffiers dont 24 administrateurs des greffes en activité. Ces effectifs sont particulièrement faibles par rapport aux besoins découlant de la nouvelle carte judiciaire. Selon le décret 2015-1039 du 20 juillet 2015 portant aménagement de l'organisation judiciaire, il faudrait un effectif de 1355 magistrats pour faire fonctionner correctement l'ensemble des juridictions du Sénégal. Le nombre de greffiers dans le système judiciaire n'est prévu par aucune disposition réglementaire ; si l'on retient la norme généralement admise de deux greffiers pour un magistrat, il faudrait 2710 greffiers. La faiblesse des effectifs de magistrats a pour effet de compromettre les performances des juridictions en général, mais aussi de faire obstacle à la politique de spécialisation initiée par les autorités : alors qu'ils devraient pouvoir affiner leurs

compétences dans certaines matières techniques ou particulièrement sensibles, les juges dans leur grande majorité sont amenés à traiter plusieurs types de contentieux en même temps.

Certaines professions judiciaires souffrent également d'une insuffisance chronique de membres, imputable au moins pour partie à une politique restrictive de recrutement de la part des instances professionnelles. C'est le cas des *avocats*, dont l'insuffisance numérique et l'absence d'implantation dans certaines régions ont des incidences certaines sur la qualité du débat judiciaire et des décisions de justice. Le respect des droits de la défense peut lui-même être mis en échec, particulièrement pour certaines catégories vulnérables comme les mineurs pour qui la constitution d'un avocat est obligatoire, alors que dans certaines juridictions il est matériellement très difficile d'obtenir la présence d'un avocat pour pouvoir inculper et juger un mineur. La récente entrée en application du règlement N°05/CM/UEMOA qui impose dans les enquêtes pénales la présence de l'avocat dès l'interpellation du suspect, souligne encore l'importance du déficit d'avocats. En ce qui concerne *les huissiers*, autre catégorie d'auxiliaires de Justice dont le travail influe fortement sur le fonctionnement des juridictions, la profession est organisée par un décret récent mais qui est déjà dépassé à maints égards. On peut noter ici aussi une insuffisance des effectifs, à mettre en lien avec les problèmes de viabilité de certaines charges, qui ne sont pas toutes pourvues. *Le notariat* est également touché par cette question des effectifs, même si la profession est représentée dans toutes les régions du Sénégal, avec une limite importante liée à la non-viabilité économique de certaines charges.

Les infrastructures : malgré les investissements consentis par l'Etat dans ce domaine depuis plusieurs années, les locaux abritant les juridictions sont pour beaucoup d'entre eux en mauvais état, inadaptés et dépassés. La sécurité des bâtiments reste problématique, tant pour la protection des personnels que pour celle des installations et équipements.

Par ailleurs le système judiciaire ne dispose pas encore d'infrastructures propres dédiées à la formation : la situation du CFJ, qui cohabite avec l'ENA sur le site de l'ex-ENAM constitue un obstacle sérieux au développement d'une politique de formation à la hauteur des enjeux que cette question implique pour le secteur judiciaire. Cette situation est paradoxale alors que l'urgence de former massivement du personnel à court et moyen terme pour résorber le déficit soulevé plus haut est reconnue par tous.

La fourniture électrique est insuffisante au niveau des bâtiments judiciaires, dont les besoins ont augmenté sans commune mesure avec l'objectif de couverture initiale, entraînant des dérivations électriques dommageables au matériel informatique et électronique. La connexion internet lorsqu'elle existe est affectée trop souvent d'un débit insuffisant. Les bureaux d'accueil et d'orientation des justiciables semblent intégrer lentement l'environnement des juridictions, alors que leur prise en compte dans les infrastructures (construction et réhabilitation) est primordiale. Les cellules provisoires (chambres, caves...) à l'intérieur des juridictions doivent aussi connaître un meilleur sort, pour un accueil décent des personnes encore couvertes par la présomption d'innocence.

Les équipements : la plupart des tribunaux sont insuffisamment équipés en matériel bureautique et informatique. Certains des ordinateurs présents sont sous-utilisés et ne bénéficient pas de la maintenance nécessaire. La direction de l'informatique ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour assurer la maintenance de l'équipement informatique se trouvant dans toutes

les juridictions. Le recours à des prestataires locaux peut comporter des inconvénients pour la qualité de la maintenance et la sécurité des données judiciaires. Le sous-équipement des juridictions en matière de technologies de l'information et de la communication est manifeste, malgré les progrès accomplis dans ce domaine. De plus, il n'existe pas d'interconnexion opérationnelle entre les services centraux de la justice d'une part et les établissements judiciaires et pénitentiaires sur l'ensemble du territoire d'autre part. Aucun dispositif n'assure la génération des statistiques d'activité des juridictions de la base vers le sommet, et la mise en réseau de certaines applications comme les chaînes judiciaires et les applications de collecte de données de certains services (exemple SYSTRAITE, Cellule Nationale de Lutte contre la Traite des Personnes) n'est pas assurée. De même les services des greffes font largement face à l'insuffisance des moyens qui leur sont alloués : mobilier de rangement et matériel de classement insuffisants pour les archives, absence d'outils informatiques adaptés. L'inventaire du matériel mis à disposition doit être régulièrement fait par les utilisateurs sous la supervision de la DAGE, pour un suivi conséquent et un remplacement ciblé selon les besoins. Il faut aussi relever l'absence de véritables centres de documentation, *data center* et salles d'archives dans la plupart des juridictions

Méthodes de travail et dématérialisation des procédures : les méthodes de travail appliquées dans les juridictions, tant dans la délivrance des documents administratifs que dans la gestion des procédures (civiles, pénales et administratives), souffrent de nombreux défauts : lenteur dans le traitement des dossiers, engorgement des juridictions, transmission et archivage manuel des dossiers entre les services d'enrôlement, de poursuite, d'instruction, et de jugement. Dans un système encore régi pour la plus grande partie par un tel traitement manuel qui impose la manipulation de multiples fichiers, l'accroissement permanent de la masse des informations qui sont à prendre en compte à tous les stades de la procédure judiciaire pénalise gravement l'activité des services. L'usage de l'informatique devait être d'un grand secours, mais l'implantation d'applications-métiers (chaînes pénale et chaînes civiles informatisées) dans les juridictions n'a pas eu à ce jour l'impact escompté ; la validation technique des applications développées n'a pas été suivie d'une opérationnalisation effective, et les chaînes sont loin d'être pleinement utilisées à ce jour, y compris au sein du TGI-HC de Dakar malgré les efforts constants accomplis par les chefs de juridiction et les personnels. A l'exception du Registre du Commerce et du Crédit mobilier dont le processus de dématérialisation entamé en 2014 est désormais effectif à Dakar et commence à être étendu dans les régions du Sénégal, l'informatisation de l'activité des juridictions est un processus inabouti.¹ Le Ministère de la Justice vient de se doter d'une nouvelle structure transversale, le Comité de Pilotage des Projets de Dématérialisation et d'Automatisation (CPDA), qui est chargé de mettre en œuvre et de coordonner toutes les actions visant, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, à l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de l'efficacité de la justice.

L'efficacité du travail est encore entravée par divers autres facteurs, comme l'absence d'accès systématique des juges, avocats, auxiliaires de justice et autres professionnels du droit aux

¹ Voir rapport final mission audit technique de l'informatisation du système judiciaire. Grant Thornton. Mars 2015. Voir également l'état des lieux de la mise en place des chaînes civile et pénale sur le site pilote du TGI-HC de Dakar dressé en avril 2017 par la Direction Informatique du ministère.

textes et à la jurisprudence. L'accès des juges à une décision de Justice, même rendue en appel sur leur propre décision, se fait sur une base informelle et grâce à des diligences personnelles. Il n'existe pas au Sénégal de base de données électroniques (dont l'accès serait au besoin limité) permettant la consultation des décisions de Justice. Cette carence constitue un obstacle au plan de la qualité, de l'homogénéité de la jurisprudence et de la sécurité juridique et judiciaire, qui sont des objectifs du Plan Sénégal Emergent.

L'obligation de convoquer les parties par voie de citation d'huissier est l'une des causes de retard des affaires en instance. La réception de ces convocations ou la preuve de leur réception constitue un préalable pour que les juges puissent se prononcer sur les affaires pendantes à l'audience. Or les huissiers se heurtent à des problèmes d'identification et d'adressage des parties en ville, à la difficulté de servir des citations à des personnes se trouvant dans des zones enclavées ou éloignées, à la très grande irrégularité avec laquelle l'Etat leur paie leurs honoraires. Le montant alloué au paiement des honoraires d'huissiers a été augmenté dans le budget 2016, en même temps que l'ensemble des frais de justice criminelle. Mais face aux moyens limités et à l'impossibilité d'augmenter indéfiniment le budget des honoraires d'huissiers, une réflexion et une réforme sur les formes de convocation devrait être initiée. Les pratiques de certains juges consistant à renvoyer systématiquement pour citation de la partie civile des affaires dans lesquelles les droits de celle-ci pourraient être réservés, ce qui permettrait de vider la saisine de la juridiction sur le plan pénal, concourent également à l'aggravation de ces retards.

Lorsque le recours à une expertise technique est nécessaire à la résolution d'un litige, la recherche d'un expert est un autre facteur de ralentissement des procédures. La procédure de paiement des frais de justice criminelle est complexe et aboutit souvent à un règlement très tardif, voire à une absence totale de paiement des honoraires. Certains experts (les médecins légistes, par exemple), acceptent difficilement de délaier leur travail quotidien pour apporter leur collaboration à des procédures judiciaires dans ces conditions.

Contrôle et management des juridictions : l'indépendance des juges ne doit pas empêcher les tribunaux de fonctionner selon une logique de *management*. Les chefs de juridictions ont en effet dans leurs attributions des tâches d'administration (gestion du budget, gestion du personnel administratif, évaluation des juges, surveillance des flux de dossiers traités par les juges ou les chambres). Les magistrats qui dirigent un service ou une chambre collégiale doivent développer des capacités de gestionnaires dans la répartition du travail, le contrôle de son exécution, le respect des délais, la conduite des délibérations, la cohérence de la jurisprudence de la chambre. Il faut encore noter qu'au sein des juridictions, le fonctionnement des greffes et des parquets a une composante administrative très prononcée. Les formations en management dispensées ponctuellement sont loin de couvrir les besoins en la matière. En ce qui concerne le *contrôle*, les chefs de cour, chefs de juridiction et administrateurs de greffe n'exercent pas toujours pleinement leurs prérogatives quant au contrôle dit « de premier niveau » sur l'activité des magistrats et greffiers de leur ressort, que ce soit par manque de temps ou de moyens de déplacement, ou parce que la culture judiciaire s'accommode mal de ce type d'encadrement. Cette carence est regrettable, car l'amélioration du fonctionnement des services suppose une implication hiérarchique de proximité, propre à impulser les bonnes pratiques et à

prévenir les comportements à risque. L'Inspection Générale de l'Administration Judiciaire, au-delà de son rôle en matière de veille déontologique et d'enquête pré-disciplinaire, est en charge d'une mission primordiale de liaison avec les acteurs de terrain ; elle s'assure du bon fonctionnement des services, évalue les performances qualitatives et quantitatives des magistrats et greffiers, vérifie la mise en œuvre des réformes et des orientations fixées par le Ministère ; cette mission requiert des moyens humains et matériels dont ne dispose pas actuellement ce service, tant sur le plan des effectifs que sur celui des équipements. Un niveau de contrôle supplémentaire a été rétabli avec la pleine restitution aux chefs de la Cour suprême d'un pouvoir propre d'inspection des juridictions (siège et parquet), qui s'était atténué avec la création de l'IGAJ ; ce contrôle pourra s'exercer dans de meilleures conditions désormais, puisque la loi 2017-09 sur la Cour suprême donne les moyens organisationnels au Premier Président et au Procureur général près la Cour suprême de procéder à leurs missions d'inspection des cours et tribunaux.

Un taux élevé de décisions de justice inexécutées : le système judiciaire souffre d'une défaillance très grave au stade de l'exécution des décisions de justice. *En matière civile, commerciale et sociale* où cette exécution est entre les mains des parties qui s'adressent à des acteurs privés (huissiers de justice), l'exécution et notamment le recouvrement des créances judiciairement fixées se heurtent à de nombreux obstacles liés à des facteurs divers : complexité procédurale ou au contraire absence de textes précis dans des domaines sensibles comme l'expulsion, difficultés pour obtenir l'assistance de la force publique, impossibilité d'accéder aux informations utiles (RCCM, fichier central des marchés publics,...). Plus généralement le mode de vie d'une partie de la population (problèmes d'adressage, faible taux de bancarisation...) vient accroître les difficultés de recouvrement. *En matière pénale*, où l'exécution des sanctions relève exclusivement de la puissance publique, l'absence ou le retard considérable apporté à l'établissement et à la transmission des fiches d'exécution des peines aboutit à la non-exécution de fait d'une grande partie des sanctions prononcées par les juridictions pénales au terme de procédures pourtant longues et coûteuses, ce qui n'améliore pas l'image et le crédit de la justice. Par ailleurs le recouvrement des avoirs criminels n'est pas organisé, alors qu'il s'agit d'une dimension déterminante de la lutte contre le crime organisé et la corruption, afin de priver les délinquants de leurs profits illicites.

II. 3.3. Accessibilité de la justice

L'accès physique aux services de la justice : la réforme du 03 novembre 2014 a procédé à une modification en profondeur de la carte judiciaire en décidant désormais que les tribunaux régionaux, juridictions de droit commun seraient remplacés par des tribunaux de grande instance installés non plus seulement dans les capitales régionales mais dans toutes les zones caractérisées par l'existence d'un contentieux abondant ou par l'éloignement important des lieux de recours. Cette nouvelle carte judiciaire a ainsi permis la création de tribunaux de grande instance à Mbour, Mbacké, Rufisque, Tivaouane et Pikine alors que ces localités ne sont pas des capitales régionales.

Ces résultats encourageants restent encore insuffisants au regard des besoins réels de la population. Ainsi le droit fondamental d'accès des citoyens à la justice n'est pas effectivement garanti à tous ; les contraintes liées à l'éloignement géographique des tribunaux, à l'état des routes et des moyens de communication, et aux conditions de vie de nombreux sénégalais ont pour effet de limiter fortement, voire de fermer cet accès pour le plus grand nombre. Le déséquilibre dans l'accès à la justice est encore plus sensible en ce qui concerne les personnes vivant en milieu rural ou dans des zones enclavées du pays.

L'accès à l'information sur les droits et devoirs : il faut considérer comme un acquis remarquable en matière d'accès au droit et à la Justice la mise en place des maisons de Justice de proximité créées à partir de 2004 et qui fournissent gratuitement des services de consultation et d'assistance juridique. Ce dispositif a donné des résultats probants, et contribue à remédier aux inconvénients résultant de la lenteur, de la complexité et de la relative inaccessibilité des procédures judiciaires². Dotées d'une base juridique depuis le décret n° 99-1124 du 17 novembre 1999, les maisons de justice de proximité ont été installées progressivement à partir de 2004 et sont aujourd'hui au nombre de 18, réparties dans différentes régions du Sénégal. Ce dispositif doit être étendu à l'ensemble du territoire. Par ailleurs l'accès au droit, qui conditionne l'accès à la Justice, souffre d'une absence de ressources en ligne sur la jurisprudence et tous les textes législatifs et réglementaires adoptés par le Sénégal, sur le modèle de Légifrance, par exemple. Les initiatives comme celle ayant abouti à la mise en ligne par l'ADIE du journal officiel sont encore à parfaire.

L'accessibilité financière : le budget de l'aide juridictionnelle destinée à faciliter aux personnes dépourvues de moyens la défense de leurs droits devant la Justice a été porté de 350 millions à 500 millions de francs en 2017, ce qui a permis d'augmenter sensiblement le nombre de justiciables bénéficiaires d'une prise en charge partielle ou totale des honoraires et frais de justice (avocats, huissiers, témoins, expertise, etc.). Malgré les efforts importants consentis par l'Etat dans ce domaine, les difficultés d'accès au droit et à la justice restent une réalité indéniable. Le coût des prestations fournies par les auxiliaires de justice (frais de consignation, frais d'huissiers, honoraires d'avocats), est inabordable pour une grande partie de la population. Les frais de justice eux-mêmes (assignations et citations, droits d'enrôlement, honoraires d'avocat et d'expertise, frais de greffe) restent très élevés et hors de portée de nombreux citoyens. L'aide juridictionnelle est une réalité au Sénégal, mais l'impact de son utilisation sur l'accès à la justice reste relativement faible en raison de plusieurs facteurs : absence à ce jour de cadre légal la réglementant, difficultés de fonctionnement de la Commission ad hoc chargée de l'assistance judiciaire, nombre élevé de citoyens vulnérables et démunis, coût élevé de la justice, relative faiblesse des ressources affectées à la prise en charge des frais d'aide juridictionnelle en dépit du relèvement du montant du fonds dédié, manque d'information de la plupart des justiciables sur l'existence de cette procédure, affectation de l'aide presque exclusivement en matière pénale. Les modes alternatifs de règlement des litiges, malgré un dispositif juridique prometteur, n'ont pas encore produit les effets escomptés. Le seul

2 Constats faits dans le document d'élaboration du Programme national de Bonne Gouvernance

centre d'arbitrage fonctionnel au Sénégal est le Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation (CAMC), mais son activité est encore très faible.

II. 4. LE SOUS-SECTEUR PENITENTIAIRE

II. 4.1. Evolution et progrès réalisés

Trente-sept établissements pénitentiaires relèvent des services centraux et de six inspections inter-régionales, qui prennent en charge l'ensemble des personnes placées sous-main de justice (condamnés, prévenus, exécution de contraintes par corps).

Des progrès sensibles ont été accomplis dans une période récente en ce qui concerne notamment : l'alimentation et la prise en charge des détenus sur le plan de la santé, avec un regroupement au niveau des inspections inter-régionales des budgets dédiés à ces deux domaines ayant pour effet de rationaliser les dépenses et d'optimiser la qualité des services ; la formation des personnels avec le démarrage effectif de l'ENAP, école professionnelle entièrement dédiée aux agents pénitentiaires, sur le site provisoire de Sébikhotane en janvier 2017 ; l'informatisation des greffes des établissements pénitentiaires et l'implantation d'un logiciel de gestion des dossiers de détenus permettant de centraliser toutes les informations individuelles relatives au régime juridique de la détention et plus généralement à la vie en détention ; l'acquisition en cours de moyens spéciaux de transport ; l'acquisition en cours d'armement et de matériels d'intervention ; la construction en cours de 10 nouvelles chambres à Koutal et Thiés (soit une capacité nouvelle de 880 places) ; la création d'ateliers pénitentiaires, les activités de production et la mise en œuvre de programmes d'Education et de formation (ateliers du Camp pénal de Liberté VI, Boulangerie de la Réinsertion et Programme national d'Education de Base des Jeunes et des Adultes analphabètes (PNEBJA) etc.) ; la bonne évolution de la situation des mineurs incarcérés : 189 au 31 décembre 2016, soit 2,03% de l'effectif carcéral, conditions de détention acceptables, prise en charge éducative, politique de réinsertion axée sur l'enseignement, l'alphabétisation, la formation professionnelle et l'assistance sociale et judiciaire .

L'élaboration d'une politique pénitentiaire se traduisant par la rédaction d'un document stratégique et d'un plan d'actions pluriannuel en 2017 marque un progrès considérable.

II. 4.2. Difficultés et contraintes persistantes

Le système pénitentiaire subit directement les effets résultant des carences et dysfonctionnements du système judiciaire, qui génère des détentions provisoires de longue durée et des peines d'emprisonnement au-delà de ses capacités d'accueil, et qui n'a pas su mettre en place les solutions alternatives à l'incarcération et les mesures d'aménagement des peines instaurées par la loi 2000-38 et 39 du 29 décembre 2000, portant modification du code pénal et du code de procédure pénale.

Mais le système pénitentiaire souffre aussi de problèmes spécifiques : des carences aigües au niveau des infrastructures et des équipements (matériels et mobiliers de bureau, moyens de communication, moyens roulants, etc.) ; l'inadéquation entre la capacité d'accueil des établissements pénitentiaires et l'effectif carcéral (9310 détenus au 31 décembre 2016, pour une capacité théorique de 3815, soit un taux d'occupation de 244 %) ; l'insuffisance du personnel pénitentiaire (1 surveillant pour 9 détenus alors que les normes recommandées par les Nations-Unies se situent à 1 agent pour 2 détenus) ; l'absence de formation adaptée jusqu'à ce jour (la première promotion de l'ENAP est en cours de formation initiale, et la formation continue est à ce jour quasi-inexistante) ; le manque de personnels spécialisés (travailleurs sociaux, éducateurs spécialisés, psychiatres, psychologues, instituteurs, sociologues, informaticiens, ...) ; une prise en charge encore insuffisante malgré les progrès réalisés en matière de santé, d'hygiène et d'alimentation (allocation journalière théorique : 1000 fcfa/détenu) ; une prise en compte encore insuffisante des besoins spécifiques des femmes incarcérées ; l'inexistence d'un budget spécifique pour mettre en œuvre des programmes de réinsertion des détenus (enseignement, activités socio-culturelles, apprentissage, formation professionnelle, travail pénitentiaire) ; des difficultés dans le domaine de la sécurité en relation avec (outre les problèmes de surpopulation et de personnels déjà cités) la vétusté et l'inadaptation de l'architecture carcérale, le manque de moyens de mobilité pour assurer les extractions judiciaires ou médicales dans de bonnes conditions, l'absence de réseaux concertina et de miradors dans certains établissements, l'absence de piquets d'intervention dans les établissements pénitentiaires.

II. 5. LE SOUS-SECTEUR DE LA PROTECTION JUDICIAIRE ET SOCIALE DES MINEURS

Les services en charge de ce sous-secteur relèvent de deux entités distinctes et complémentaires :

- les tribunaux pour enfants, juridictions spécialisées qui appliquent des règles dérogatoires au droit commun pour protéger les mineurs en danger (dont la santé, la sécurité, l'éducation et la moralité sont compromises) et sanctionner les actes de délinquance commis par des mineurs
- la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale du Ministère de la Justice qui est en charge de l'ensemble des questions intéressant la protection, la rééducation et la réinsertion de ces mineurs ainsi que des jeunes majeurs jusqu'à l'âge de 21 ans (enquêtes, médiations, accompagnement à l'insertion, suivi éducatif en milieu ouvert, prévention de la délinquance, hébergement et prise en charge, ...)

II. 5.1. Le cadre légal et réglementaire

Il est relativement bien adapté aux missions du sous-secteur et à la spécificité de la prise en charge et du traitement des mineurs en difficulté ou en conflit avec la loi. Le code de procédure pénale en ses articles 565 à 607 relatifs à l'enfance délinquante et en danger

organise l'intervention des services extérieurs de la DESPS dans la mise en œuvre des décisions judiciaires prises par le tribunal pour enfants ; ces dispositions ont été entièrement réécrites dans le cadre de la réforme globale de ce code, mais n'ont pas encore été adoptées par le Parlement. L'organisation et le fonctionnement des services extérieurs de la DESPS (en cours de révision) et le statut des inspecteurs et éducateurs sont règlementés par décrets.

II. 5.2. Les infrastructures et équipements

Pour la mise en œuvre de sa mission de protection, la DESPS est dotée de 44 structures réparties sur l'ensemble du territoire national : services d'action éducative en milieu ouvert, centres de sauvegarde, centres polyvalents, centres de premier accueil, centres d'adaptation sociale, inspections. Il reste à créer le service médico-social prévu par le décret 2007-554 du 30 avril 2007.

Cependant les structures d'accueil et les services de l'AEMO sont vétustes, mal entretenus et mal équipés, les bâtiments datant souvent de l'époque coloniale. Les éducateurs spécialisés des services de l'AEMO ne disposent d'aucun moyen de déplacement, alors que leur activité requiert des moyens roulants pour suivre les enfants qui leur sont confiés en milieu ouvert.

La répartition des structures de l'éducation surveillée sur le territoire national n'est pas équilibrée. En effet, 35% des infrastructures sont concentrées à Dakar, 17% à Thiès, 12% à Diourbel. Les régions de Kaolack et Saint-Louis comprennent deux structures, celle de Ziguinchor trois structures. Les autres régions n'ont qu'un seul service AEMO.

II. 5.3. Les ressources humaines

Le sous-secteur est servi par des *ressources humaines de qualité*, avec d'une part des juges des enfants et leurs greffiers, et d'autre part un personnel spécialisé (238 personnes) dont les qualifications répondent aux normes standards en matière d'encadrement, d'assistance et d'accompagnement des mineurs en conflit avec la loi, en danger, victimes et témoins ainsi que de leurs familles et communautés ; un personnel pluridisciplinaire composé d'une dizaine de corps de métiers qui concourent à la prise en charge des mineurs confiés ; un personnel administratif qualifié répondant aux normes de gestion administrative et budgétaire. En revanche les effectifs réduits des personnels constituent une véritable contrainte pour la mise en œuvre de la politique judiciaire de protection des mineurs.

II. 5.4. Les conditions de prise en charge et de traitement des mineurs

L'effectif des enfants pris en charge au niveau des structures d'encadrement s'est élevé en 2016 à 4 306 individus pour un nombre total d'éducateurs spécialisés de 107, soit un taux moyen d'encadrement de 40 enfants pour un éducateur spécialisé (alors que la norme recommandée par les standards internationaux est d'1 éducateur pour 7 mineurs), avec de fortes disparités en fonction des régions. Cette inégalité géographique se retrouve dans la couverture en structures de prise en charge des mineurs. La formation continue des personnels souffre de graves insuffisances : 20 agents seulement ont pu en bénéficier en 2016.

Le montant de l'allocation journalière pour la prise en charge d'un enfant est resté inchangé depuis 2014 (600 fcfa/mineur, montant qui comprend l'alimentation, la prise en charge psycho éducatrice et la prise en charge sanitaire) ; dans les 8 structures d'internat, la prime alimentaire journalière est de 233 fcfa, et elle est de 52 fcfa dans les 4 structures de demi-pensionnat (centres de sauvegarde). Le volume et la qualité des actions développées à l'effet de favoriser la réinsertion des mineurs (notamment par des formations techniques à la création d'entreprises et à la gestion de projets) sont gravement affectés par la faiblesse de ces taux journaliers et par l'absence de budget spécifique : en 2016, 105 mineurs seulement ont pu bénéficier de ces actions, lesquelles n'ont pu être menées à leur terme par manque de ressources financières.

De façon plus générale, les centres et les services de l'AEMO n'ont pas les ressources matérielles, budgétaires ou humaines adéquates pour mener à bien leurs missions. La plupart des services déconcentrés de la DESPS ne disposent que d'un budget de fonctionnement et de ressources faibles ou inexistantes pour développer des activités de réinsertion.

II. 6. LE SOUS-SECTEUR DU PILOTAGE, DE LA COORDINATION ET DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

La politique de modernisation du secteur et d'amélioration du fonctionnement des services de l'administration centrale repose en grande partie sur la qualité de la coordination interservices au sein de cette administration, sur l'efficacité et la fiabilité du système d'information statistique, et sur une gestion rationnelle des ressources s'appuyant sur une connaissance précise des besoins. Par rapports à tous ces impératifs, l'administration centrale du ministère de la justice fait face à certaines contraintes dont la prise en compte relèverait son niveau d'efficacité

II. 6.1.Organisation et fonctionnement :

Le Ministère de la Justice dispose d'une *administration bien structurée* avec des ressources humaines variées correspondant, à quelques exceptions près, aux compétences nécessaires à l'exercice de sa mission de conception et de conduite des politiques publiques en matière de Justice. En 2007, une réorganisation institutionnelle destinée à rendre le fonctionnement du ministère efficace a abouti à la création d'un Secrétariat Général (SG) chargé de coordonner les activités du ministère, ainsi que d'une Direction de la construction (DCPAE), d'une Direction de l'informatique (DI), d'une Direction des droits humains (DDH), et d'un service de communication. Le personnel d'encadrement est composé pour l'essentiel de magistrats, mais le ministère compte la présence d'autres corps de métier comme les greffiers, les inspecteurs de l'éducation surveillée, les agents de l'administration pénitentiaire, ainsi qu'un personnel à vocation financière (planificateurs, gestionnaires) et administrative (gestionnaire de ressources humaines, personnel administratif...) et des techniciens (statisticiens, informaticiens). En termes de *conception de projets*, l'action de l'administration centrale peut s'appuyer sur de nombreux documents de projets, élaborés souvent avec l'appui de partenaires, portant notamment sur la réforme organisationnelle du système judiciaire et la réforme des textes de fond et de procédure. Cette disponibilité de la ressource stratégique est un atout qui

ne demande qu'à être exploité, avec un renforcement des capacités en matière de conduite et de suivi de projets.

Certaines directions et services de l'administration centrale ne disposent pas des effectifs nécessaires pour mener à bien leurs tâches : les directeurs sont généralement appuyés par deux directeurs adjoints, et ne disposent pas de cadres administratifs ou de collaborateurs juristes qui devraient venir compléter ces équipes. Plus généralement, l'administration centrale en charge des tâches de pilotage de la politique du secteur est caractérisée par une insuffisance des compétences en matière de gestion et de suivi évaluation. Le personnel de conception y est essentiellement composé de magistrats, lesquels n'ont qu'une expérience professionnelle limitée en ces domaines. Or la connaissance du droit et de l'institution judiciaire, si elle est nécessaire pour la conception des politiques, doit se conjuguer pour être entièrement efficace, avec une certaine expérience ou une formation solide dans les domaines de la gestion et du suivi. L'absence d'articulation entre les compétences juridiques et judiciaires d'une part, et les compétences techniques d'autre part (dans le domaine des finances, de l'informatique et de la planification) a été jugée comme étant le facteur ralentissant de certains projets comme ceux liés à l'informatique ou à la statistique (*voir documents d'évaluation du PSJ et d'autres projets*). Les responsables des directions et services ne sont pas tous formés aux principes de la gestion axée sur les résultats, de la planification de l'action et de la programmation budgétaire pluriannuelle par objectifs ; les structures d'appui (cellule d'études et de planification, CEDAF) ne sont pas suffisamment étoffées et leur communication avec les services sous-sectoriels est parfois insuffisante.

La mise en œuvre de synergies entre les différents services (directions techniques, cellules d'appui), l'implication des acteurs de tous niveaux dans l'appropriation et le suivi des projets, la transparence des processus d'arbitrage décisionnel, ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux. Ce constat peut être illustré par trois exemples :

- il existe peu de relations entre l'Inspection Générale de l'Administration de la Justice et les Directions, alors que l'IGAJ, de par sa mission et à la lumière de ses interventions sur le terrain, doit constituer une source essentielle d'informations sur l'organisation et le fonctionnement des juridictions, dont l'exploitation par les directions améliorerait le niveau de rendement ;
- il n'existe pas au sein du ministère, un système favorisant le partage d'information sur support électronique entre les Directions ; la vulgarisation des solutions web et la mise en place d'un intranet constituent une urgence à cet effet.
- la préparation de la loi de finances donne lieu à un échange et un partage faibles entre les différents services du ministère d'une part, et d'autre part entre le ministère et les chefs de juridiction.

Par ailleurs l'absence de *statistiques* complètes et fiables sur l'activité des juridictions prive les décideurs d'une connaissance précise des besoins en fonction des sites et des contentieux, et fait obstacle à un arbitrage documenté des priorités ; si les données statistiques en provenance des établissements pénitentiaires et des services de l'éducation surveillée et de la protection sociale sont de bonne qualité, celles qui concernent les juridictions ne sont pas produites de façon systématique et homogène sur l'ensemble des sites, leurs conditions de production ne sont pas vérifiées, et aucune exploitation régulière n'en est faite au niveau central ; le projet de

mise en place d'un laboratoire statistique a pris un retard considérable et se situe encore au stade des études de faisabilité.

Malgré une vision et une compétence certaines, il existe dans certains domaines un déficit de *documents de référence* largement diffusés reflétant la politique du ministère (politique de protection judiciaire de l'enfance, politique d'accès au droit et à la justice...)

La mise en place du Comité de Pilotage des Projets de Dématérialisation et d'Automatisation devrait permettre d'accroître les performances du Ministère et de ses services extérieurs en matière de coordination des actions, de diffusion et d'exploitation de l'information.

II. 6.2. Politique de formation et développement des ressources humaines

Le Centre de Formation Judiciaire jusqu'à la création récente de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire était la seule structure de formation des personnels du Ministère de la Justice : magistrats, greffiers, éducateurs spécialisés, interprètes judiciaires. Le CFJ bénéficie d'atouts importants : un projet pédagogique conforme aux standards internationaux et adapté au contexte, un engagement des acteurs autour des activités de l'école, des besoins en formation continue clairement identifiés, avec des actions de renforcement des capacités financées le plus souvent par les PTF.

Cette politique de développement des ressources humaines est cependant entravée par la présence de contraintes et faiblesses de divers ordres. Au plan des infrastructures, le CFJ est nettement sous-équipé : deux salles de cours et une salle de conférence, pas de local permettant d'accueillir un centre de documentation, aucun espace informatique mis à la disposition des personnes formées, qui ne sont pas dotées d'un ordinateur lorsqu'elles intègrent le CFJ. Les locaux administratifs ne permettent pas d'accueillir un personnel plus nombreux, pourtant indispensable au CFJ. Des projets de relocalisation du CFJ existent actuellement : déplacement du Centre dans des locaux actuellement en construction au sein de l'emprise de l'ex-ENAM, et construction d'une Ecole nationale de la magistrature (ENM) sur un site d'une superficie de deux hectares. Contrairement à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et à l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP) constitués en établissements publics, le CFJ qui est une direction du ministère de la justice ne dispose d'aucune autonomie administrative ni financière. Au plan budgétaire, il n'a aucune liberté pour affecter les ressources qui lui sont allouées entre ses différentes missions ou pour recruter ses personnels ; une plus grande autonomie permettrait un fonctionnement plus souple et une réaction plus rapide aux difficultés rencontrées. La création d'une Ecole Nationale de Magistrature d'une part et l'érection du CFJ en établissement public en charge de la formation des autres professions judiciaires ou parajudiciaires se justifient d'autant plus que les enjeux de gouvernance dans le domaine de la formation des magistrats sont bien spécifiques. L'Ecole ne dispose pas d'un effectif en personnels cadres suffisant pour assurer la conception, la coordination et le suivi des formations programmées. Elle n'emploie actuellement que 13 personnes, dont le directeur et le directeur adjoint, assistés par un chef de scolarité et un intendant, ce qui est très inférieur à sa dotation théorique, fixée par décret. Il apparaît donc nécessaire de renforcer rapidement et massivement

les moyens alloués au CFJ, dont l'insuffisance entrave considérablement son fonctionnement, en particulier dans la formation des publics non magistrats. Au titre de la formation initiale, le budget national est très insuffisant et ce déficit est exacerbé par l'élargissement du périmètre d'intervention du CFJ. Il impacte également la formation continue qui ne dispose pas d'une dotation budgétaire conséquente dédiée, permettant d'assurer à tous les acteurs un droit à une mise à niveau permanente de leurs savoirs et compétences. Le Centre de Formation judiciaire, dans sa mission de renforcement des capacités des acteurs judiciaires, est confronté aux défis de la permanence de la formation. En effet, pour assurer une offre permanente adressée à tous les agents du ministère, il doit disposer de moyens permettant de réaliser des actions de formation conformes aux besoins exprimés par les cibles ou relevés comme une nécessité dans l'accompagnement des réformes législatives tant au plan national que communautaire. Enfin l'irrégularité des recrutements liée à l'absence de maîtrise sur les conditions administratives de lancement des concours d'accès constitue un obstacle à la programmation et à la gestion des flux et des cycles de formation.

II. 6.3. Amélioration de l'environnement des affaires :

Le ministère de la Justice, en phase avec la dynamique gouvernementale, a contribué fortement à la politique d'amélioration de l'environnement des affaires. La Commission nationale OHADA, placée sous la tutelle technique du ministère de la justice, joue un rôle central dans la mise en place de cette politique. Cette dynamique et les réformes qui en découlent ont permis de faciliter la création d'entreprises et d'assurer la fiabilité et l'accessibilité du registre du Commerce et du Crédit mobilier, qui constitue une source importante en ce qui concerne la crédibilité et la solvabilité des entreprises constituées. La modification du Code de Procédure civile et l'institution des tribunaux de commerce vont contribuer également à améliorer l'environnement des affaires. Le premier tribunal de commerce a été inauguré à Dakar en février 2018. Ces progrès ont permis au Sénégal d'améliorer notablement son classement dans l'indice *Doing Business* : le Sénégal figurait en 2016 parmi les dix meilleurs réformateurs du monde, et il s'est hissé à la 147ème place du classement général 2017.

Il subsiste par ailleurs un net déficit dans le domaine de l'accès au droit des affaires ; le dispositif devrait être vulgarisé non seulement à l'endroit du secteur judiciaire et des professionnels du droit, mais aussi à l'endroit des opérateurs économiques, y compris le secteur informel et pas seulement les dirigeants de société et les commerçants régulièrement établis. Une lacune importante réside dans l'absence de bibliothèque (physique et électronique) spécialisée en droit OHADA, réunissant les ouvrages publiés mais aussi les communications faites à l'occasion des séminaires et colloques tenus dans l'espace OHADA.

II. 6.4. Droits humains et genre

Ce sous-secteur regroupe des activités de promotion et de protection des droits humains qui débordent le cadre de la justice judiciaire et relèvent soit de la direction des droits humains et de la cellule genre du ministère de la justice, soit d'institutions indépendantes rattachées à ce département, à savoir l'Observateur national des lieux de privation de liberté et la Cellule nationale de lutte contre le traite des personnes.

La DDH : promotion et protection des droits humains

La promotion et la protection des Droits Humains constituent une préoccupation majeure de l'Etat du Sénégal, largement illustrée par la ratification de la quasi-totalité des instruments juridiques en la matière, l'adoption de mesures constitutionnelles et législatives pertinentes, la mise en place des divers mécanismes et programmes pour assurer l'effectivité des droits ainsi garantis. En 2017 a été élaboré un Plan d'action national pour la mise en œuvre des recommandations issues des organes des traités. La Direction des Droits Humains, créée en 2012, est assistée d'un Conseil Consultatif National des Droits de l'Homme (CCNDH), structure de l'Etat rattachée au Cabinet du Ministre de la Justice. Le Comité Sénégalais des Droits de l'Homme, institution nationale indépendante de protection et de vulgarisation des droits humains, est composé en majorité d'organisations de la société civile. Le Sénégal a commencé à réduire les retards accusés dans la présentation des rapports périodiques aux organes des traités des Nations-Unies et à l'Union Africaine. Une attention particulière a été portée à la Justice pénale internationale, dans le cadre du mandat de Président de l'Assemblée des Etats parties au statut de Rome, assuré par le ministre de la Justice, ainsi que par l'organisation du procès Hissène Habré, à la satisfaction de la communauté internationale. Au plan national, diverses réformes législatives ont été réalisées qui vont dans le sens du renforcement des garanties des droits fondamentaux : en matière de procédure pénale (présence de l'avocat dès le stade de l'interpellation, puis de l'enquête). Les progrès réalisés dans le domaine des conditions de vie et du respect des droits des personnes privées de liberté marquent l'importance accordée par le ministère de la justice à cette catégorie de personnes vulnérables. Cependant la pleine réalisation des missions de la DDH nécessiterait la mise à disposition de ressources humaines, matérielles et financières répondant aux besoins élémentaires du service. Par ailleurs son action se heurte à diverses contraintes : manque de suivi et de capitalisation des bonnes pratiques, persistance de pesanteurs socio-culturelles préjudiciables à la protection des droits humains, déficit de coordination des interventions des différents acteurs étatiques et non étatiques. La dispersion et la faiblesse des moyens des différentes structures étatiques intervenant dans le domaine avec des mandats connexes (CSDH, CNLTP, Médiateur de la République, ONLPL, CSDH, DDH, CCNDH) n'améliorent pas l'efficacité des politiques de promotion et de protection des droits humains.

L'action des institutions indépendantes

L'Observateur national des lieux de privation de liberté conduit des activités dans le cadre d'une politique de prévention de la torture favorisée par l'indépendance fonctionnelle de cette autorité administrative indépendante et par la présence en son sein de ressources humaines insuffisantes, mais qualifiées et variées. Un plan stratégique a été élaboré pour la période 2016-2018. L'efficacité de son action est cependant limitée par la faiblesse des ressources financières et logistiques, un certain manque de visibilité, et une absence de maillage national.

La Cellule nationale de lutte contre la traite des personnes et en particulier des femmes et des enfants, créée au Sénégal en 2010, a obtenu des résultats positifs dans le domaine du renforcement des capacités des décideurs publics et des acteurs de la société civile dans son domaine de compétence, du suivi des cas de traite instruits par la police et les tribunaux, de la réalisation d'études sur les différents aspects de la traite des personnes, ainsi que de la mise en œuvre de partenariats avec les institutions et organisations concernées, avec une nette amélioration de la coordination entre les acteurs ; enfin des campagnes de sensibilisation sur la

traite des enfants ont rencontré un grand succès. Ce bilan encourageant a été rendu possible par une évolution sensible du budget et des ressources additionnelles mobilisées, qui a permis une exécution satisfaisante du plan d'action national 2015-2017. Les limites de l'action de la CNLTP sont pourtant bien réelles, et liées à divers facteurs : mauvaise connaissance du cadre juridique par la population et notamment par les catégories cibles, formation et équipements insuffisants des services d'enquête et de poursuite dans ce domaine, avec en corollaire une faible activité de leur part dans l'application de la loi relative à la traite des personnes, budget très insuffisant (80% des activités du plan d'action sont financées par les partenaires), difficultés de prise en compte des nouvelles formes de traite, alors qu'il s'agit d'un domaine particulièrement évolutif.

La Cellule Genre du ministère veille à la prise en compte de cette dimension dans les politiques, programmes, projets de développement et budgets. Les statistiques fournies montrent l'importance accordée au volet genre. Au-delà de ces acquis obtenus sur le plan institutionnel, le secteur justice doit encore mettre l'accent sur les dispositions législatives et réglementaires favorables à l'équité et l'égalité de genre, en raison de la subsistance de disparités à corriger. La prévention des violences basées sur le genre et l'assistance psycho-sociale et médicale des victimes ne s'appuient pas sur des moyens suffisants. Le droit national n'a pas encore été harmonisé avec les conventions internationales ratifiées en la matière. Au sein même du ministère de la justice, le genre n'est pas toujours intégré à tous les niveaux, et l'effectivité de l'équité et de l'égalité de genre dans les interventions du département n'est pas toujours assurée.

II. 7. Tableau synthèse (FFOM) du diagnostic

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ un système judiciaire relativement performant. ➤ des acteurs judiciaires professionnels disposant de compétences techniques avérées dans leur domaine d'intervention, ➤ les textes fondamentaux intègrent les principes de séparation des pouvoirs et d'indépendance de la justice ➤ existence de lois de qualité et une grande dynamique dans l'élaboration et l'harmonisation des textes ainsi que leur mise en conformité avec les règles communautaires ou internationales ratifiées. ➤ les systèmes judiciaire et pénitentiaire sont bien institutionnalisés et les textes portant organisation judiciaire et pénitentiaire permettant d'arrimer d'une part, la carte judiciaire à la carte administrative et, d'autre part, la carte pénitentiaire à la carte judiciaire ➤ création récente des tribunaux de commerce, juridictions spécialisées devant améliorer la confiance des opérateurs économiques dans le système judiciaire ➤ mise en place d'un dispositif permanent de jugement des affaires criminelles (chambres criminelles) ➤ activation récente du dispositif d'aménagement des peines ➤ une assez bonne couverture judiciaire et pénitentiaire du pays ➤ mise en place progressive d'un dispositif diversifié de justice proximité ➤ existence d'un programme de construction de structures nouvelles ➤ mise en place d'une structure de pilotage des projets de dématérialisation et d'automatisation des procédures judiciaires et administratives 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ une organisation administrative centralisée ➤ une vision stratégique défailante ➤ une approche de programmation non conforme aux standards ➤ une gestion inadaptée des ressources humaines ➤ des effectifs très inférieurs aux recommandations internationales pour toutes les catégories de personnels ➤ insuffisance des outils d'évaluation de l'activité professionnelle des magistrats ➤ un déficit en communication interne et externe ➤ statut d'inamovibilité des magistrats du siège à améliorer (situations d'interim) et composition du CSM trop centrée sur l'Exécutif ➤ la faiblesse matérielle et l'insuffisance du financement des sous-secteurs ➤ non aboutissement du projet de loi donnant un véritable cadre juridique au dispositif d'assistance judiciaire ➤ insuffisance de dotation du fonds d'aide juridictionnelle ➤ la faiblesse de la formation continue (magistrats, greffiers, OPJ, personnels de l'Administration Pénitentiaire) ; ➤ faiblesse des moyens ressources documentaires (textes, jurisprudence) ➤ insuffisance et vétusté des locaux (bureaux, salles d'audience, établissements pénitentiaires, centres de formation) ➤ Inexistence d'un budget spécifique pour financer les activités de préparation à la réinsertion sociale des détenus ➤ absence de dispositions spécifiques de protection des mineurs victimes ou témoins dans les procédures judiciaires
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ une évolution technologique favorable et une volonté politique de généraliser l'utilisation des NTIC dans l'administration ➤ les préoccupations affichées par les autorités en matière de bonne gouvernance, de lutte contre la corruption et d'amélioration de l'environnement des affaires ➤ l'attention et le soutien des partenaires techniques et financiers au secteur pour l'élaboration et la mise en œuvre de divers programmes de réforme dans les domaines judiciaire et pénitentiaire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ complexification des problématiques ➤ instabilité régionale et accroissement du risque terroriste ➤ faible volonté politique de prendre une option décisive et significative en faveur d'une réforme en profondeur du secteur par la mobilisation et l'allocation des moyens financiers conséquents ➤ manque de confiance des citoyens quant à l'indépendance, à l'impartialité et à l'intégrité de certains acteurs ➤ démotivation des acteurs du sous-secteur de ne pas voir leurs efforts soutenus par la mise à leur disposition des moyens pour un fonctionnement efficace et crédible des services d'une part et la revalorisation de leurs statuts, grilles salariales et indemnitaires d'autre part.

III. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU SECTEUR

III. 1. Rappel de la mission assignée au secteur

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sectorielle et conformément au décret n°2017-1568 du 13 septembre 2017 relatif aux attributions du ministre de la justice, garde des sceaux, sous l'autorité du Premier Ministre, le Ministre de la Justice et Garde des Sceaux, dans le respect de l'indépendance du pouvoir judiciaire, prépare et met en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat dans le domaine de la justice notamment l'organisation et le fonctionnement du service public de la justice ainsi qu'en matière d'éducation surveillée.

Il a autorité sur les Parquets. Il est chargé de l'éducation surveillée. Il est vice-président du conseil supérieur de la Magistrature et veille à la cohérence et à la légalité de tous les textes comportant des dispositions en matière pénale et civile.

III. 2. ENJEUX ET DEFIS DU SECTEUR

Le Plan Sénégal Emergent, dans ses orientations, reconnaît à la justice trois caractéristiques fondamentales qui permettent de définir les enjeux du secteur au vu des différents défis à relever :

Elle doit constituer un levier fondamental de renforcement de l'Etat de droit, ce qui suppose :

- l'existence d'un cadre juridique garantissant le respect des droits humains, la justice sociale, la protection des personnes et des biens
- l'existence d'un système juridictionnel indépendant et apte à assurer l'application cohérente et uniforme de la loi
- le respect de la dignité humaine affirmant l'égalité de tous les êtres humains, principe universel permettant d'abolir les discriminations et les préférences de toute nature.

Elle doit encore constituer un levier de la bonne gouvernance

Par la régulation des rapports politiques, institutionnels, économiques et sociaux, la justice doit contribuer à la mise en place d'une bonne gouvernance politique et institutionnelle, financière et économique.

Elle est enfin un facteur déterminant pour l'amélioration de l'environnement des affaires :

En appliquant les règles de droit pour résoudre les litiges, en démontrant dans les faits son impartialité, en assurant l'effectivité de l'exécution des décisions et en protégeant les droits et libertés ainsi que les biens des citoyens, la justice garantit la paix et la stabilité sociale, favorables à l'investissement et par voie de conséquence à la création d'emplois, à la croissance et partant au développement.

III. 3. Vision pour le secteur

S'inscrivant dans le cadre de ses orientations, le ministère de la justice se fixe à l'horizon 2023 la vision suivante : « *Un système judiciaire indépendant, équitable, efficace, accessible, adapté aux besoins des justiciables et des acteurs économiques* ».

III. 4. Valeurs et principes directeurs

III. 4.1. Les valeurs

Pour réaliser cette vision en se conformant aux principes directeurs énoncés à travers la mission qui leur est assignée, les acteurs de l'institution judiciaire s'appuient sur des valeurs qui déterminent la culture organisationnelle et régulent les comportements des intervenants :

- le **professionnalisme**, gage de crédibilité, preuve d'une vocation et d'une formation adaptée pour accomplir les missions avec efficacité et efficience
- l'**intégrité** dans l'exercice des fonctions
- l'**équité** dans les interventions. qui renvoie aux notions d'impartialité, de justice et d'égalité des chances
- l'**engagement**, qui traduit la volonté de consentir tous les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

III. 4.2. Les principes directeurs

Les principes ci-après fondent et orientent la politique sectorielle de la justice :

- Restauration de la crédibilité de la justice, celle-ci fonctionnant de manière indépendante et impartiale, ses décisions faisant effectivement autorité parce qu'exécutées ;
- Promotion d'une justice de qualité, qui rend dans des délais raisonnables des décisions juridiquement et rigoureusement motivées ;
- Consolidation de l'Etat de droit, garantissant le respect des droits et libertés des citoyens
- Efficience du fonctionnement de la justice par la modernisation de l'institution ;
- Renforcement de l'intégration nationale et préservation de la paix sociale, favorables au développement économique ;
- Garantie de la dignité humaine à travers les réformes du système pénitentiaire assurant de réelles chances de réinsertion

III. 5. Définition des objectifs

a) Objectif global :

Le secteur de la Justice a pour objectif global d'assurer le bon fonctionnement des institutions judiciaires et pénitentiaires afin d'offrir en toute indépendance aux justiciables, aux détenus et

aux citoyens un service de justice accessible, efficace et efficient, à même de protéger les libertés et de garantir les droits individuels et collectifs.

b) Objectifs spécifiques

L'objectif global ci-dessus est décliné en quatre objectifs spécifiques :

- OS 1 : Améliorer l'accès et l'efficacité de la justice judiciaire ;
- OS 2 : Améliorer l'efficacité et qualité de la détention ;
- OS 3 : Renforcer la protection des mineurs ;
- OS 4 : Améliorer la gouvernance du service public de la Justice

III. 6. LES PROGRAMMES BUDGETAIRES

Le Sénégal réaffirme sa volonté de protéger les droits humains et les libertés fondamentales, de renforcer l'État de droit avec des institutions fortes et un appareil judiciaire efficace.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques définis ci-dessus ont été déclinés en quatre programmes qui sont :

- **Justice judiciaire ;**
- **Administration pénitentiaire ;**
- **Education surveillée et protection sociale de l'enfant ;**
- **Pilotage, coordination et gestion administrative.**

Les quatre programmes budgétaires permettront, par leur synergie et leurs effets, de promouvoir les principes fondamentaux de l'État de droit, des droits humains et de la justice.

III. 6. 1. PROGRAMME 1 : JUSTICE JUDICIAIRE

Le pouvoir judiciaire se doit de garantir l'État de droit en assurant le respect des principes de légalité et d'égalité des sujets de droit ; il doit contribuer à la protection de la société et de ses membres, et assurer l'effectivité des décisions rendues.

Le programme « justice judiciaire » traite des questions relatives à l'indépendance des juges, à l'efficacité de la justice au service de tous les citoyens (qu'elle soit civile, commerciale, sociale, administrative ou pénale, ou encore juvénile). Il est mis en œuvre par la DSJ, la DACS et la DACG, ainsi que par les juridictions.

Toutes les évaluations effectuées déplorent, de façon récurrente, la lenteur et la pauvreté des moyens de l'institution judiciaire, mais aussi la difficulté d'accéder à ses services. Le résultat attendu de ce programme est : « **Accès et efficacité de la justice judiciaire améliorés** »

La mise en œuvre du programme vise à apporter des réponses aux difficultés qui empêchent les services judiciaires de mener plus efficacement leurs missions, à travers les deux actions de développement suivantes :

- **Action 1.1** : Accès au droit et à la justice
- **Action 1.2** : Efficacité de la justice judiciaire

III. 6. 2. PROGRAMME 2 : ADMINISTRATION PENITENTIAIRE

La situation préoccupante des personnes détenues a conduit à mettre en place un programme d'amélioration des conditions de détention qui met en particulier l'accent sur la promotion des droits des détenus et la réinsertion sociale.

Ainsi, le **programme « administration pénitentiaire »** participe d'une part à l'exécution des décisions pénales en milieu fermé, et d'autre part à la préparation à la réinsertion des détenus. Il traite des questions relatives à la garde et au contrôle des personnes placées sous-main de justice, à l'entretien au quotidien des détenus, à l'accompagnement et à la réinsertion des personnes condamnées. Le résultat attendu de ce programme est : « **l'Efficacité et la qualité de la détention améliorées** »

La mise en œuvre de ce programme relève de la Direction de l'Administration pénitentiaire (DAP) et de l'Ecole nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP).

Ce programme est structuré autour de deux actions de développement :

- **Action 2.1** : Qualité de la détention et conditions de préparation à la réinsertion des détenus ;
- **Action 2.2** : Conditions de travail et de performance de l'administration pénitentiaire.

III. 6.3. PROGRAMME 3 : EDUCATION SURVEILLEE ET PROTECTION SOCIALE DE L'ENFANT

Le **programme « Education surveillée et protection sociale de l'enfant »** participe, à côté de politiques menées par d'autres secteurs (Bonne gouvernance et Protection de l'enfance, action sociale), coordonnées dans le cadre d'une stratégie nationale, à la protection d'un maillon faible de la chaîne sociale, en l'occurrence, l'enfant en difficulté et/ou en conflit avec la loi.

Ce sous-secteur traite des questions relatives à la mise en œuvre de la justice des mineurs, dont les règles sont largement dérogatoires au droit commun, et qui couvre le traitement de la délinquance des mineurs mais aussi la protection des mineurs en danger, victimes ou témoins (prévention, suivi sur mandat judiciaire, enquêtes, hébergement et prise en charge dans des centres spécialisés).

Le programme est mis en œuvre par les juridictions pour mineurs et par la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale (DESPS). Il poursuit quatre objectifs :

Le résultat attendu de ce programme est : « **Protection des mineurs plus efficace** »

Il est articulé autour de deux actions de développement :

- **Action 3.1** : Justice juvénile ;
- **Action 3.2** : Vie du mineur en danger et/ou en conflit avec la loi.

III. 6.4. PROGRAMME 4 : PILOTAGE, COORDINATION ET GESTION ADMINISTRATIVE

Ce programme a pour objet l'amélioration de la gouvernance du secteur à travers le renforcement des fonctions de support et de soutien. Il met l'accent sur les stratégies du secteur visant à renforcer la coordination de l'action pour une gestion efficiente et efficace des ressources. La prise en compte effective du *genre* dans les politiques suppose une intégration de la question dans le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses du ministère de la Justice.

Ce programme regroupe l'ensemble des directions et services dont les compétences sont d'intérêt commun pour le ministère. Ses principales activités sont les suivantes : activités normatives, évaluation, contrôle, études et recherche, gestion de l'administration centrale, communication. Il comprend toutes les fonctions transversales devant venir en appui des directions sous-sectorielles. Il est co-piloté par le Cabinet du Ministre et le Secrétariat général, en concertation étroite avec les différents services transversaux.

Le résultat attendu de ce programme est : « **les Capacités de pilotage, de coordination et de gestion améliorées** »

Ce programme comprend trois actions de développement :

- **Action 1** : Pilotage stratégique et opérationnel ;
- **Action 2** : Gestion des RH et formation ;
- **Action 3** : Droits humains et genre.

IV. CADRE DE PILOTAGE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA POLITIQUE SECTORIELLE DE LA JUSTICE

IV. 1. LES PARTIES PRENANTES AU DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE

La traduction en actes des orientations contenues dans le présent document stratégique, à décliner dans le plan pluriannuel d'actions qui suivra, dépendra largement de la pertinence du cadre institutionnel mis en place pour accompagner cette mise en œuvre. Il est essentiel de garantir l'appropriation de cette politique par tous les acteurs concernés, ce qui impose à la fois de garantir la participation et la responsabilisation des différentes parties prenantes et d'assurer la synergie entre les organes à mettre en place. Les parties prenantes appelées à assumer des responsabilités au sein du dispositif institutionnel sont les suivantes : la Présidence de la République, le Cabinet du Premier ministre, le ministère de la justice, les ministères techniques partenaires, les organisations de la société civile, les partenaires techniques et financiers.

IV. 2. LE DISPOSITIF DE SUIVI - EVALUATION

Au regard des missions et de la composition des structures susmentionnées, en plus de la nécessité de les redimensionner et de leur donner des moyens et des compétences à la hauteur de leurs missions, il est préconisé pour la mise en œuvre de la stratégie du secteur de la justice de mettre en place : i) une structure de supervision et de coordination générale, ii) une structure technique de mise en œuvre, iii) une structure de suivi et évaluation. Il convient de s'appuyer d'abord sur les structures déjà existantes : le Cabinet et le Secrétariat général (supervision et coordination), la Cellule d'études et de planification et la Cellule d'exécution administrative et financière (suivi et évaluation des actions conduites par le ministère). Ce faisant, on évite une multiplication de structures au sein du ministère, source d'indisponibilité et d'inefficacité

IV. 3. La structure de supervision et de coordination générale

Missions : Elle sera chargée de la supervision et de la coordination générale de la mise en œuvre de la stratégie du secteur et de son suivi-évaluation. A ce titre, elle diligentera les actions de supervision générale, de contrôle et d'évaluation. Elle constituera une véritable structure de concertation, d'impulsion et de suivi général de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie du sous-secteur justice.

De manière plus technique, il lui appartient d'arrêter le plan d'actions suivant la maturation des actions, ainsi que le DPPD y affèrent.

Elle disposera à cet égard de deux structures techniques qui l'appuient dans l'accomplissement de ses missions : la structure technique de mise en œuvre et celle du suivi évaluation.

La structure de supervision et de coordination sera l'interface entre le ministère de la Justice et les ministères techniques partenaires.

Composition et fonctionnement : La structure de supervision et de coordination générale, présidée par le Garde des Sceaux, comprendra un vice-président (le Secrétaire général) et des membres représentant l'IGAJ, le Cabinet, les directeurs, des chefs de cour et de juridiction, les ministères techniques partenaires, des auxiliaires de justice, des membres de la société civile, et des principaux PTF impliqués dans le secteur.

Elle se réunit **semestriellement** pour prendre connaissance des divers rapports d'activités et de suivi- évaluation, des rapports des structures techniques qui l'appuient en ce qui concerne l'élaboration du programme d'investissement et du DPPD ministériel.

Le rapporteur de la structure de supervision et de coordination générale est le responsable de la Cellule d'étude et de planification du ministère de la justice.

IV. 4. La structure technique de mise en œuvre de la politique sectorielle

Missions : La structure technique de mise en œuvre suit l'exécution directe des actions, en coordination avec les diverses structures de mise en œuvre des activités. Elle apprécie la maturation des actions à mettre en œuvre, fait des propositions de réajustement, prépare le programme d'investissement prioritaire et élabore le DPPD y afférent. Elle rend compte à la structure de supervision et de coordination générale de l'état de mise en œuvre de la stratégie du secteur, fait des propositions d'actualisation de la stratégie et du plan d'actions.

La structure technique de mise en œuvre prépare les réunions de la structure de supervision et de coordination générale. A ce titre, elle élabore et diffuse les outils de suivi et collecte les rapports de suivi des actions.

Composition et fonctionnement : Elle est présidée par le Secrétaire général du ministère, et comprend un vice-président (le DAGE) et des membres représentant chaque direction et service. La structure technique de mise en œuvre se réunit au moins une fois par trimestre et élabore des rapports techniques à l'attention de la structure de supervision et de coordination générale.

IV. 5. La structure de suivi évaluation

Missions : La structure de suivi-évaluation assure le suivi et le contrôle de la mise en œuvre physico-financière des activités prévues dans le cadre de la stratégie et recueille auprès des structures d'exécution les données relatives à la réalisation desdites activités. Elle diagnostique les difficultés d'exécution, propose des solutions et fait des suggestions pour remédier aux difficultés identifiées. Il lui appartient d'évaluer l'atteinte des résultats recherchés par la mise en œuvre de la stratégie, suivant les indicateurs de suivi identifiés pour les différentes actions dans les fiches d'action.

Composition et fonctionnement : Elle est animée par le responsable de la Cellule d'étude et de planification, et comprend des membres représentant chacune des directions, la CEDAF et les membres de la CEP. La structure de suivi et évaluation s'appuie sur les responsables de l'exécution des activités pour recueillir les diverses informations nécessaires à l'élaboration des

rapports. Elle se réunit régulièrement et effectue des missions de terrain afin de s'assurer de l'effectivité et de l'efficacité de l'exécution des activités.

Les informations recueillies par la structure de suivi lui permettent de rédiger des rapports périodiques, à l'attention de la structure technique et de celle de supervision et de coordination générale : trimestriellement un rapport de suivi, semestriellement un rapport de suivi, annuellement un rapport d'évaluation de la mise en œuvre des programmes.

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la politique sectorielle doivent permettre : i) de disposer d'informations nécessaires à la mesure des performances des actions réalisées et à la constitution de banques de données, ii) de diffuser les informations pour garantir notamment la communication entre les différents acteurs impliqués, iii) de produire des outils d'aide à la décision.

CONCLUSION

Il est ressorti du diagnostic établi que les difficultés que connaît l'institution judiciaire sénégalaise ont des causes conjoncturelles et structurelles. Leur persistance limite l'efficacité de la justice, compromet la consolidation de l'État de droit et l'effectivité des principes de bonne gouvernance. Le diagnostic a également révélé les limites des interventions antérieures et la nécessité de les parachever par des stratégies et actions complémentaires.

Par ailleurs, s'il est incontestable que certains des dysfonctionnements dont souffre la justice sont liés à des facteurs endogènes, de nombreux autres tirent leur source des facteurs qui impliquent d'autres segments de la société. C'est pourquoi la stratégie d'intervention doit s'inscrire dans une perspective globale et intégrative pour servir de cadre de mobilisation de tous les acteurs sociaux en vue de hisser l'institution judiciaire vers les standards internationaux en matière de transparence et d'efficacité. Cette exigence est directement liée au rôle central que doit jouer la justice dans la promotion de l'État de droit et de la bonne gouvernance, conditions essentielles au succès de la politique nationale de développement.

Les axes d'orientation définis ne sont pas des sous-secteurs cloisonnés, mais des moyens d'adapter les réponses à la spécificité de chacun des défis relevés, dans un esprit de complémentarité et de synergie.

En adoptant la présente politique sectorielle, le ministère de la Justice entend matérialiser sa détermination à mener avec l'appui du Gouvernement du Sénégal les réformes complètes dont l'institution judiciaire a besoin pour jouer efficacement le rôle qui est le sien en matière de développement.

Le cap qui vient d'être franchi est déterminant, mais pas suffisant ; il doit être suivi par l'élaboration d'un plan pluriannuel de mise en œuvre, qui permettra de traduire les différentes orientations en actions à réaliser et mesures à prendre, dont l'exécution doit être planifiée et le coût chiffré. Ce Plan d'Actions a vocation à être annexé au présent document.

ANNEXE

ANNEXE : PRESENTATION ET CADRE DE RESULTATS DE LA LPSJ 2018-2022

CADRE DE RESULTATS DE LA LPSJ 2018-2022

Logique d'intervention	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Impact : <i>L'accès, la qualité et l'efficacité de la justice améliorés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du taux de satisfaction des usagers du service public de justice 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'enquête de satisfaction des usagers de la justice 	
Effet intermédiaire 1. : Accès et efficacité de la justice judiciaire améliorés	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du volume de saisine des juridictions (contentieuses ou non contentieuses) 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques centralisées par la CEP du MJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement optimal des chaînes judiciaires combiné à l'équipement des juridictions
Effet 1.1.: Accès au droit et à la justice renforcé	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réalisation de la carte judiciaire • Evolution annuelle du nombre d'affaires portées devant les MDJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport DSJ • Rapport DSJ/DCPJAE • Rapport Cellule Justice de Proximité 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation d'une masse critique d'usagers du service public de justice sur le développement des modes alternatifs de règlement des conflits et des conditions d'accès à l'aide juridictionnelle • Disponibilité des ressources financières
Produit 1.1.1. Justice de proximité et dispositif d'accueil et d'information des justiciables développés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de médiations dans les maisons de justice • Nombre de personnes ayant fréquenté les MDJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité des maisons de justice • Statistiques centralisées par la Cellule études et Statistiques du MJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation d'une masse critique d'usagers du service public de justice sur le développement des modes alternatifs de règlement des conflits
Produit 1.1.2. Carte judiciaire mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouvelles juridictions construites 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport DSJ/DCPJAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources financières
Produit 1.1.3. Mécanisme efficace d'aide juridictionnelle mise en place	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nombre de bénéficiaires de l'aide juridictionnelle • Nombre de bureaux régionaux d'AJ fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du gestionnaire de l'aide juridictionnelle • Statistiques centralisées par la CEP du MJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation d'une masse critique d'usagers du service public de justice sur les conditions d'accès à l'aide juridictionnelle
Effet 1.2. Efficacité de la justice judiciaire améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de DP sur la population carcérale • Durée moyenne d'écoulement des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques centralisées par la Cellule études et Statistiques du MJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation (appropriation) de la politique pénale • Efficacité du management de la justice • Rationalisation de la GRH (personnels judiciaires)

Produit 1.2.1. Conditions de travail des juridictions améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du ratio nombre d'habitants/magistrat • Evolution du ratio magistrat/greffier 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DSJ • Rapport annuel d'activités du MJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et déploiement des personnels judiciaires (magistrats et greffiers)
Produit 1.2.2. Traitement et jugement des contentieux améliorés	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nombre de pôles spécialisés mis en place dans les juridictions • Durée moyenne de la détention provisoire • Evolution du nombre de personnes bénéficiant d'une peine alternative à la détention 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la Direction de l'informatique Quel rapport avec les indicateurs retenus ? • Rapport des cours et tribunaux • Rapports conjoints Cellule Etude et Statistiques, DACS, DACG et comité de dématérialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de compétences techniques et d'équipements adaptés au niveau des juridictions • Efficacité du management processus de dématérialisation
Produit 1.2.3. Exécution des décisions optimisée	<ul style="list-style-type: none"> • Taux moyen d'exécution des décisions pénales à l'issue d'un délai de 06 mois 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des cours et tribunaux • Rapport d'activités de chaque parquet de TGI • Rapports conjoints DACG et Cellule études et statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de compétences techniques et d'équipements adaptés au niveau des greffes des juridictions • Meilleur encadrement des conditions d'intervention des auxiliaires de justice intervenant dans les décisions de justices
Effet intermédiaire 2. : Efficacité et qualité de la détention améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de conformité des EP aux normes minimales applicables en matière de détention³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de l'Observatoire national des lieux de privation de liberté • Rapport de DAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des droits humains et des normes standards en matière de détention dans les modalités d'intervention de l'AP et des EP
Effet 2.1. Qualité de la détention et conditions de préparation à la réinsertion des détenus améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du taux d'occupation des prisons 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des modalités de renforcement des capacités des personnels de l'AP
Produit 2.1.1. Conditions de vie du détenu améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'évasion • Taux d'occupation des prisons • Evolution annuelle du taux journalier de prise en charge des détenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de la DAP • Rapport de la DAP • Rapports ONLPL 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités des ressources financières

³ Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus adoptées par le premier congrès des nations unies pour la prévention du crime et le traitement des délinquants tenu à Genève en 1955 et approuvé par le conseil économique et social dans ses résolutions 663 C du 31 juillet 1955 et 2076 du 13 mai 1977.

		<ul style="list-style-type: none"> • Rapports conjoints Cellule Etudes et statistiques MJ, DAP 	
Produit 2.1.2. Programme de construction, réhabilitation et d'équipement mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'établissements pénitentiaires construits et équipés 	Rapport de la DAP/ Direction de la construction	<ul style="list-style-type: none"> • Parachèvement des projets de construction et de réhabilitation des EP
Produit 2.1.3. Préparation à la réinsertion sociale des détenus renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de détenus formés et encadrés pour une réinsertion sociale (métiers manuels ou études); 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration optimale de la culture de réinsertion dans la droite ligne du cœur de métier de l'AP
Effet 2.2. Conditions de travail et de performance de l'AP améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'encadrement des détenus⁴ • Proportion de greffes d'EP informatisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DAP • Rapport de l'ENAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de ressources budgétaires pour le recrutement et la formation des agents et autorisation primatoriale
Produit 2.2.1. Capacités, compétences et statut des RH de l'AP renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de prisonniers par surveillant • Nombre d'agents pénitentiaires formés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DAP • Rapport de l'ENAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de ressources budgétaires pour le recrutement et la formation des agents et autorisation primatoriale
Produit 2.2.2. Cadre de travail de la DAP et des inspections régionales de l'AP amélioré	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de greffes d'EP équipés du logiciel de gestion des dossiers de détenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources financières
Effet intermédiaire 3. : Protection des mineurs plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nombre de mineurs pris en charge par la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité DESPS • Rapport d'activité de la DAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de capacités institutionnelles et financières de prise en charge
Effet 3.1. Prise en charge spécifique des mineurs dans le cadre judiciaire renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de juges pour enfants bénéficiant d'une formation continue sur les spécificités de la prise en charge des mineurs • Evolution de la population pénale des mineurs • Nombre d'éducateurs spécialisés bénéficiaires d'une formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activités du CFJ et des autres organismes organisant de sessions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des procédures et sensibilisation des juges à la prise en charge des mineurs • Insuffisance des ressources humaines et matérielles des services de l'Education surveillée

⁴ Nombre de détenus par agent pénitentiaire

Produit 3.1.1. Cadre juridique de prise en charge des mineurs renforcé et conforme aux engagements internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'engagements internationaux internalisés dans le droit positif sénégalais 	<ul style="list-style-type: none"> • JO République du Sénégal 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du renforcement des capacités en légistique
Produit 3.1.2. Dispositif d'accompagnement éducatif au cours des actes de procédures mis en place	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mineurs poursuivis ayant bénéficié d'une assistance effective des services de l'Education spécialisée aux différents stades de la procédure • Pourcentage des MAC disposant d'un quartier mineur séparé de celui des majeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité de la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Relèvement significatif du taux d'encadrement des mineurs en danger et en conflit avec la loi
Produit 3.1.3. Collecte et gestion des données de routine relatives aux mineurs dans les juridictions, services et institutions sous mandat de justice renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mineurs dont les données de routine sont dans la base de données de la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité de la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un système d'information efficace dédié au public mineur
Produit 3.1.4. Coordination et contrôle de l'action des services extérieurs de l'éducation surveillée renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de missions de contrôle réalisées par an 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens logistiques et financiers suffisants pour l'organisation des missions
Effet 3.2. Dispositif de prise en charge du mineur en danger et/ou en conflit avec la loi renforcé	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du ratio nombre de mineurs/nombre d'éducateurs spécialisés intervenant dans la prise en charge des mineurs • Evolution du taux de prise en charge journalier par enfant • Nombre de mineurs ayant bénéficié de formations professionnelles et techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Etendue du maillage territorial du dispositif de prise en charge en milieu ouvert
Produit 3.2.1. Partenariat et coordination des acteurs intervenant dans la protection de l'enfance améliorés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de conventions de partenariats signées avec les ONG et mises en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du leadership institutionnel de la DESPS

Produit 3.2.2. Plan de recrutement pluriannuel de renforcement des RH de l'éducation surveillée mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de l'effectif d'éducateurs surveillés 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des ressources Autorisation primatoriale
Produit 3.2.3. Conditions et modalités de prise en charge des mineurs améliorées	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de centres d'accueil et d'hébergement créés et réhabilités 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport DESPS/ Direction des constructions 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des ressources
Effet intermédiaire 4. Capacités de pilotage, de coordination et de gestion améliorées	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de l'indice de performance annuel du département⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de performance annuel Rapport d'évaluation périodique 	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité de la stratégie d'institutionnalisation de la culture de performance au sein du département
Effet 4.1. Pilotage stratégique et opérationnel renforcé	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du taux d'exécution technique et financière des PTA Nombre de documents de planification élaborés Nombre de structures contrôlées / inspectées 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel d'activités Rapport annuel de performance 	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité de la stratégie d'institutionnalisation de la culture de performance au sein du département
Produit 4.1.1. Ressources humaines et matérielles des structures transversales (directions et services centraux) renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de l'effectif des structures transversales Nombre de structures transversales équipées 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de la DAGE Rapport CFJ 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des ressources
Produit 4.1.2. Production et exploitation des statistiques judiciaires renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du nombre de juridictions transmettant annuellement les cadres de collecte diffusés par le Ministère Disponibilité de rapport annuel des statistiques judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport statistique du MJ 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation et formation des producteurs de données Effectivité mise en place Cellule études et statistiques et d'un système de collecte et de traitement Appui de la cellule statistique aux juridictions
Produit 4.1.3. Organisation de missions d'inspection de fonctionnement des services effective	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de missions d'inspection organisées par an 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de l'IGAJ 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des moyens financiers et matériels

⁵ Moyenne des niveaux d'atteinte des objectifs par an

Produit 4.1.4. Fonctions de planification de gestion, de suivi, d'évaluation et de communication performantes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de documents de planification validés • Nombre de rapports de suivi et d'évaluation de l'exécution des programmes du secteur réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la CEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la culture de la performance et systématisation des processus de collecte de données auprès des acteurs du ministère
Produit 4.1.5. Cadre juridique modernisé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de textes de lois ou réglementaires pris pour modernisation du cadre juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • JO République du Sénégal • Rapport d'activités Cellule juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la formation des membres de la Cellule juridique en légistique • Volonté politique • Réticences socio-culturelles
Effet 4.2. Gestion des RH et formation renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la proportion d'agents formés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport DSJ / CFJ • Rapport du SG 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du plan de renforcement des capacités • Disponibilité des moyens budgétaires
Produit 4.2.1. Plan pluriannuel de GPEC mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnels judiciaires formés • Nombre de personnels non judiciaires formés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport CFJ • Rapport DAP et DESPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources • Appui des PTF sur des thématiques spécifiques
Produit 4.2.2. Fonctionnement du CSM renforcé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions annuelles du CSM en matière de nominations • Nombre de sanctions disciplinaires prononcées par le CSM 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du CSM 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources
Produit 4.2.3. Projet de valorisation des métiers du greffe mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la rémunération des personnels de greffe 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport DSJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources • Autorisation primatoriale
Effet 4.3. Droits humains et genre mieux pris en compte	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents formés à la problématique du genre • Nombre d'agents formés aux droits humains 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la cellule genre • CNLTP, ONLPL 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du plaidoyer en faveur de la prise en compte du genre et des droits humains dans les politiques du secteur
Produit 4.3.1. Culture de prévention de la traite des personnes promue	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions de sensibilisation menées 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la direction en charge des droits humains, CNLTP, ONLPL 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du programme de sensibilisation
Produit 4.3.2. Sensibilisation sur les droits de l'homme efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de supports de communication édités et distribués • Nombre d'agents chargés de l'application de la loi et autres acteurs intervenant dans le domaine de la prévention et de la répression de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de l'ONLPL 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du programme de sensibilisation

	torture et des autres traitements assimilés sensibilisés		
Produit 4.3.3. Acteurs et structures en charge de la promotion du genre au sein du secteur renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'acteurs formés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la Cellule genre 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence des curricula de formation
		Conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de ressources financières suffisantes • Prise de mesures et d'actes réglementaires nécessaires à la gouvernance • Implication effective et l'engagement total des différents acteurs • Accroissement conséquent de la part du Ministère de la Justice dans le budget national ; • les PTF sont mobilisés autour des programmes de la politique du secteur