



**Rapport – « Elaboration du plan
de formation du Ministère de la
Justice pour les acteurs publics
de la justice ».**

Activité 3.2.1.1 du DP1

Mission réalisée par l'expert

Pablo Martinez

01-03/2016

Contenu

PRÉAMBULE.....	4
I. RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE LA MISSION.....	5
1. Le Programme d'Appui au Renforcement de l'État de Droit.....	5
2. Le contexte de la mission.....	6
3. Objectifs de la mission et résultats attendus.....	9
3.1 Objectif général.....	9
3.2 Objectifs spécifiques.....	9
3.3 Résultats attendus.....	9
II. MÉTHODOLOGIE ET ORGANISATION DE LA MISSION.....	10
1. Démarche méthodologique adoptée par l'étude.....	10
2. Précisions quant à l'objet de notre mission.....	12
III. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	13
1. Élaboration et réalisation du plan de formation des acteurs publics de la justice.....	13
1.1 Les formations transversales : une réponse à des besoins communs.....	13
1.2 Les formations spécifiques.....	16
IV. CONCLUSION.....	32
ANNEXE 1 : Liste des personnes rencontrées.....	33
ANNEXE 2 : Méthodologie base de données des Ressources humaines.....	34
ANNEXE 3 : Convention de Coopération.....	37
ANNEXE 3B : Convention de Coopération (version en arabe).....	39
ANNEXE 4 : Note technique sur le Plan de Formation de la Cour Suprême.....	43
ANNEXE 5 : Feuille de route pour la mise en place du plan de formation du ministère de la justice.....	45

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

PRÉAMBULE

Nous avons été sollicités par le Cabinet ICE International Consulting Expertise pour une mission de court-terme en vue de l'élaboration d'un plan de formation au niveau du ministère pour les acteurs publics de la justice.

Cette mission a fait l'objet d'une convention signée le 14 janvier 2016 sur la base de 15 jours de travail/homme répartis de la manière suivante :

- 1^{ère} mission : 25 janvier au 3 février 2016
- 2^e mission : 14 mars au 18 mars 2016

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

I. RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE LA MISSION

1. Le Programme d'Appui au Renforcement de l'État de Droit

Le projet « État de droit » vise à contribuer généralement à la consolidation de l'État de droit en Mauritanie dans sa composante juridique et judiciaire. Son objectif spécifique est d'améliorer la prestation de services dans le secteur de la justice.

Ce projet s'articule autour de 3 composantes :

- Composante A : Amélioration de l'accès à la justice ;
- Composante B : Renforcement des institutions ;
- Composante C : Consolidation de la politique pénale et pénitentiaire.

Le projet « État de droit » vise 5 objectifs :

- **Renforcer l'accès au service public de la justice** à travers l'adaptation de l'organisation judiciaire, l'amélioration de l'efficacité des juridictions et la création de bureaux d'accueil en leur sein ;
- **Améliorer l'accès à la justice par l'action des acteurs non étatiques** à travers l'organisation de campagnes de sensibilisation/vulgarisation/ assistance juridique et judiciaire, et le renforcement des acteurs non étatiques par la formation, notamment sur les techniques de plaider ;
- **Améliorer les capacités des acteurs et institutions opérant dans le domaine de la justice** à travers l'amélioration des capacités du service public, des corps spécialisés, des auxiliaires de justices, des professionnels des médias et la mise à disposition d'outil de travail ;
- **Soutenir la politique pénale et pénitentiaire à travers l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire** : développement d'une stratégie nationale sur la justice pénale, étude de définition/actualisation du code pénal, du code de procédure pénale, analyse des mesures alternatives à l'emprisonnement, actualisation du cadre institutionnel et légal du secteur pénitentiaire, appui au processus de recrutement des gardiens civils, formations, appui au Système d'Information Pénitentiaire de gestion des détenus, mise en place d'une expérience « pilote » d'assistance judiciaire gratuite pour le détenu ;
- **Augmenter les possibilités de réinsertion des détenus** à travers des prestations de service d'alphabétisation, d'assistance psychologique et des consultations psychiatriques, la mise en œuvre d'activités de formation technique et d'équipement et la construction d'espaces spécifiques pour les ateliers de formation professionnelle au sein des prisons de Dar Naïm, d'Aleg, de Nouadhibou, de la prison centrale et de la prison de femmes.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

2. Le contexte de la mission

Le ministère de la Justice compte environ 560 agents répartis de la manière suivante : 40 % de magistrats, 32 % de greffiers et de greffiers en chef, 20 % de secrétaires de greffe et 8 % d'autres personnels.

À ces effectifs s'ajoutent 1700 agents non permanents (contractuels) sur la base d'un **certificat de services faits** et 20 personnes à la RH.

Le décret 21/2013 fixant les attributions et l'organisation du ministère crée une Direction des ressources humaines chargée (*article 35 du décret*) du recrutement, de la formation, et de la gestion des carrières des personnels relevant du département. Cette direction des ressources humaines est dirigée par un directeur, assisté par un directeur adjoint. Elle comprend trois services :

- **Le Service de la gestion des magistrats** est chargé de la gestion de la carrière professionnelle des magistrats, la préparation et le suivi des décisions du Conseil supérieur de la Magistrature. Il comprend deux divisions : la division Gestion des carrières et la division Conseil supérieur de la magistrature.
- **Le Service de la gestion du personnel non magistrat** est chargé de la gestion de la carrière professionnelle des personnels des greffes et autres personnels relevant du Département. Il comprend deux divisions : la division Personnels des greffes, et la division Personnels administratifs et pénitentiaires.
- **Le Service de la formation professionnelle** est chargé d'étudier, de proposer et de mettre en œuvre le plan de formation du personnel relevant du département et de proposer l'ensemble des méthodes de nature à améliorer la qualité du travail judiciaire. Il comprend deux divisions : la division Formation des Magistrats et la division formation Greffiers et autres personnels.

La DRH rencontre, dans l'exercice de sa mission, des problèmes d'ordre institutionnel et souhaite un renforcement des capacités adapté aux besoins réels. Il s'agit notamment :

- D'équiper le centre de formation logé dans l'enceinte du Palais de Justice ;
- De concevoir une base de données (logiciel permettant la gestion des personnels magistrats et non magistrat) ;
- De rendre possible la réalisation de missions d'enquête ;
- De créer une base de données du personnel et d'acquérir un logiciel de gestion approprié ;
- De créer des archives numériques, moyennant l'acquisition du matériel adéquat.

La Direction des ressources humaines doit renforcer ses compétences dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers qui dépendent statutairement du ministère de la Justice. Jusqu'à aujourd'hui, les formations proposées se font en fonction des opportunités proposées par les partenaires institutionnels et ne correspondent pas à une vision d'ensemble des besoins des personnels du ministère de la Justice. Par ailleurs le ministère ne dispose pas des outils élémentaires pour la gestion du personnel (bases de données, recueil des carrières, description des postes, etc.)

Dans le cadre du projet d'appui à la justice clos en 2012 (PRRSJ), des fiches métiers très complètes (répertoires des métiers de la justice) ont été élaborées mais elles ne sont pas utilisées comme outil de travail de la Direction des ressources humaines.

La Direction des ressources humaines gère les magistrats, les greffiers en chef, les greffiers, les secrétaires de greffe, les agents auxiliaires intégrés, les agents contractuels, les femmes de bureaux et les agents publics non fonctionnaires. Il arrive qu'elle ait à gérer du personnel contractuel.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

La DRH fixe les besoins en formation du personnel du département notamment en ce qui concerne les magistrats et les greffiers.

Les formations initiales de l'ENAJM sont très théoriques et cet établissement n'est pas organisé pour la formation continue.

Une approche d'identification des besoins a été faite à partir de fiches formulaires envoyées à chaque magistrat. Malgré un taux de réponses médiocre, la DRH propose, sur cette base, un plan d'action annuel.

La réalité est que, trop souvent, les partenaires au développement proposent la prise en charge de formations qui ne sont pas en cohérence avec les besoins identifiés par la Direction des ressources humaines.

La DRH a identifié les priorités en formations spécialisées pour les magistrats et greffiers :

- Litiges fonciers ;
- Procès équitable ;
- Droit des investissements ;
- Enquêtes sur les questions de terrorisme ;
- Traitement juridique des crimes économiques et transfrontaliers ;
- Code de commerce ;
- Droit du travail et conventions collectives ;
- Technicité des greffiers ;
- Rédaction de jugement ;
- Droit bancaire ;
- Techniques de contrôle et d'inspection administrative ;
- Justice des mineurs ;
- Lutte contre le blanchiment de l'argent et la corruption ;
- Informatique, bureautique ;
- Statut du personnel, droit de la famille ;
- Droit civil (contrats et obligations) ;
- Passation des marchés ;
- forte demande de formation en français de la part des magistrats et des greffiers.
- formation en anglais.

Depuis deux ans, il n'y a plus de statistiques des formations organisées par la DRH.

Les techniques de formation/action – basées sur le principe « apprendre en faisant » – utilisées maintenant dans toutes les grandes administrations au niveau international ne sont pas connues en Mauritanie.

Le projet « État de droit » estime que le renforcement des capacités de la Direction des ressources humaines doit aller de pair avec la préparation d'un plan de formation pluriannuel digne de ce nom au niveau du ministère de la Justice. Ce plan de formation approprié et défendu par le ministère servira de base au projet pour proposer et monter les formations à destination des acteurs publics de la justice.



Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

La faiblesse chronique des moyens humains et techniques ne doit pas être un prétexte pour la DRH de ne pas se doter d'un plan de formation adapté à ses réalités institutionnelles.

Les formations en français n'entrent pas dans le champ de ce travail.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

3. Objectifs de la mission et résultats attendus

3.1 Objectif général

Le principal objectif de la mission est la consolidation de l'État de droit par l'amélioration des capacités des acteurs et institutions opérant dans le domaine de la justice à travers l'amélioration des capacités du service public, des corps spécialisés, des auxiliaires de justices (...)

3.2 Objectifs spécifiques

De façon plus spécifique, il s'agit :

- à partir de la réalité des moyens disponibles de la direction des ressources humaines (moyens humains et techniques), de monter un plan de formation pour les acteurs publics de la justice, à la fois basique dans son contenu et adapté à la réalité politique et institutionnelle de la Direction des ressources humaines.
- dans une logique de formation/action, d'accompagner le personnel de la DRH dans la réflexion et le montage du plan de formation dans une logique de gestion des emplois
- d'identifier les « verrous » humains, techniques et organisationnels de la DRH et proposer des pistes de travail pour planifier un programme de renforcement de ses capacités.

3.3 Résultats attendus

Au terme de cette prestation, les résultats attendus comprennent :

- La définition d'un plan de formation des acteurs publics de la justice contenant :
 - La priorisation des grands domaines de formation par types d'acteurs et par niveau,
 - Des propositions de formations prioritaires dans les 3 ans,
 - Une approche gestion prévisionnelle des emplois sur la base des fiches métiers élaborées avec l'appui de l'UE.
- L'appropriation du plan par les personnels de la DRH à la hauteur de leurs capacités,
- Un diagnostic sur les atouts et les faiblesses de la DRH assorti de quelques recommandations d'actions afin de résoudre les faiblesses identifiées.

II. MÉTHODOLOGIE ET ORGANISATION DE LA MISSION

1. Démarche méthodologique adoptée par l'étude

L'étude s'est basée sur plusieurs sources d'informations :

• L'analyse documentaire

Dès la réception des termes de références et avant le démarrage de la mission, nous avons pris connaissance de la documentation disponible sur le site Internet du ministère de la Justice mauritanien, des données générales disponibles concernant la Mauritanie auprès de la Banque Mondiale et des travaux de la Commission pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) du Conseil de l'Europe.

Sur place, un lot de documents, fruit d'un travail préparatoire entre la DRH et l'UGP, nous a été remis le 25 janvier 2016. Il comprenait :

- Les fiches métiers réalisées lors d'une étude préalable au précédent projet « État de droit ».
- Le décret n° 021-2013 fixant les attributions du ministère de la Justice et l'organisation de l'administration centrale de son Département.
- Le décret n° 2010-2036 portant organisation et fonctionnement de l'Ecole nationale d'Administration, de Journalisme et de Magistrature (ENAJM).
- Le décret n° 2009- 056/PM/ MJ/MF allouant une indemnité de participation à la Judicature aux corps des Fonctionnaires des greffes en exercice.
- Le décret n°2015-047/PM fixant le Statut particulier des Corps des gestionnaires des personnels des administrations de l'Etat et de ses Etablissements Publics à caractère administratif.
- Le plan d'actions triennal (2014-2017) et les Perspectives du ministère de la Justice.
- Le rapport de mission sur le Renforcement et la réhabilitation du secteur de la justice en République Islamique de Mauritanie établi par Madame Janine KISTER (mission du 5 au 20 décembre 2010).
- Le rapport de mission rédigé par Monsieur Jérôme GUYON auprès de l'Ecole Nationale d'Administration de Journalisme et de Magistrature (ENAJM) de Mauritanie (décembre 2015).
- Le rapport final portant sur la création d'un Guide méthodologique de fonctionnement des différentes institutions judiciaires en République Islamique de Mauritanie rédigé par Bernard MENUT (juillet 2014).
- Le rapport final d'activités sur des formations effectuées dans le cadre d'un projet d'appui mené par l'IDLO (août 2012).
- Le Document de stratégie nationale d'accès à la justice (2015-2020).
- 3 aides-mémoires rédigés par l'UGP dans le cadre de l'actuel Programme d'Appui au Renforcement de l'État de Droit.
- Les actes de l'atelier Chancellerie des 23 et 24 juin 2015, réalisés dans le cadre du Programme d'Appui au Renforcement de l'État de Droit en République Islamique de Mauritanie.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

• Les entretiens

Les entretiens (*annexe 1*) ont été réalisés sur la base d'un échantillon du personnel permanent représentatif des différents métiers du ministère. Ces entretiens se sont déroulés soit en langue française, soit en langue arabe, selon le choix des personnes interviewées, ce qui a permis de faciliter les échanges et d'éviter des incompréhensions quant aux questions posées.

Il est important de souligner la disponibilité de l'équipe ressources humaines, particulièrement le DRH adjoint, Malal THIAM, mais aussi le point focal du ministère auprès du projet « État de droit », Abou DIALLO, qui ont joué l'un et l'autre un rôle précieux dans le déroulement des entretiens au vu de leur connaissance fine du ministère.

Par ailleurs, Abou DIALLO a assisté à l'ensemble des entretiens en servant parfois d'interprète quand c'était nécessaire.

Ainsi, 22 entretiens individuels ont pu être menés sur place avec des représentants des pouvoirs publics, la Direction des ressources humaines et des personnes ressources.

Deux entretiens collectifs ont été réalisés, l'un avec l'UGP, l'autre avec le procureur de la Cour Suprême et l'équipe de substituts de la cour.

• Les observations

Toutes les observations des situations de travail que nous avons pu effectuer se sont déroulées principalement au ministère. Nous n'avons eu aucun problème de déplacements dans les services au sein de la Chancellerie.

Plusieurs sites ont été visités : le Palais de Justice, la Cour suprême, l'ENAJM, le Centre de documentation, la Direction de la protection de l'enfance.

• Traitement et analyse des données

Cette activité a porté sur le traitement et l'analyse des données issues des documents mais surtout des entretiens réalisés dans le cadre de la mission. Nos premières réflexions et observations ont fait l'objet d'une note méthodologique présentée le 3 février 2016 devant la CAON, la DUE, l'UGP et le point focal du programme, Abou DIALLO.

• Rédaction du rapport final

Le rapport final devra être perçu comme un document de référence pour la Direction des ressources humaines dont l'objectif est de traduire la politique de formation du ministère. En effet, la formation est l'un des outils de la gestion des ressources humaines. Elle doit permettre, parallèlement et complémentaires au recrutement, à la mobilité, à la gestion des carrières et à l'évaluation, d'acquérir, de maintenir et de développer des compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. Elle contribue à la qualité du service rendu à l'utilisateur. En ce sens, elle est un levier pour le développement des compétences.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

2. Précisions quant à l'objet de notre mission

L'objet de la mission n'est pas de donner un plan de formation clé en main. Les TdR ne le demandent pas. Cela a déjà été fait à plusieurs reprises par le passé et ces plans de formation « hors sol » n'ont jamais été appliqués. L'objectif du présent rapport est donc davantage de donner des orientations générales. La construction d'un véritable plan de formation doit en revanche nécessairement être portée par une direction des ressources humaines ayant les capacités et l'autorité nécessaires dans l'organisation du ministère pour proposer, porter, piloter et évaluer ce plan. Ce n'est pas le cas aujourd'hui et nous en expliquons les raisons dans notre rapport.

Anticipant les analyses qui suivent, il apparaît dès à présent que le montage d'un plan de formation nécessitera au préalable :

- Des outils de gestion des RH appropriés,
- Une parfaite connaissance des métiers,
- Des règles transparentes de recrutement et de promotion des personnels,
- Une organisation de la DRH adaptée en conséquence,
- Des structures d'accueil des formations,
- La possibilité de mobilisation d'une expertise interne au ministère.

Il ne faut, bien sûr, pas attendre que ces préalables soient posés pour envisager les premières formations. En revanche, l'idée centrale des recommandations et des analyses qui vont suivre est qu'il faut résolument inscrire la Direction des ressources humaines dans une logique de formation-action commençant par l'appropriation de ce rapport et la mise en œuvre des premières recommandations.

III. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

1. Élaboration et réalisation du plan de formation des acteurs publics de la justice

Dans cette étude, nous proposons d'assurer l'identification, l'analyse, les règles d'arbitrage et la planification des besoins de formations individuelles et collectives qui seront réalisés dans les 3 ans.

Pour élaborer ce plan de formation, nous nous sommes appuyés sur les 30 fiches métiers réalisées lors de l'étude conduite en 2014. Ces fiches métiers décrivent chacun des métiers à travers les activités le constituant et les compétences nécessaires qui leur sont associées. Il est important de préciser que ces fiches ne couvrent malheureusement que les juridictions de premier et deuxième degré, c'est à dire essentiellement les greffiers et les magistrats. Elles ont été répertoriées dans un référentiel métiers dans le but d'être un outil de gestion des ressources humaines sur la base de références communes.

S'appuyant sur cet important travail de formalisation, ce document de référence doit permettre d'identifier les compétences à développer pour les principales familles d'acteurs et les directions sur la base de l'existant. Des méthodologies différentes sont appliquées, l'une pour les besoins partagés par l'ensemble des agents ou d'un métier, l'autre pour les besoins spécifiques à une direction.

On distingue donc deux types de formations :

- **Les formations transversales** couvrent des besoins individuels communs à l'ensemble des directions du ministère ainsi qu'au personnel des différentes juridictions.

Les dispositifs pourront être ajustés chaque année sur leurs objectifs ou leurs publics, en fonction des bilans quantitatifs et qualitatifs réalisés par la DRH. Ces actions doivent répondre aux besoins des magistrats et des personnels non magistrats avec l'objectif d'ancrer la formation dans une logique opérationnelle.

- **Les formations spécifiques** dites « formations métiers » sont élaborées en fonction des besoins partagés par plusieurs personnels d'une même direction ou d'une juridiction, d'une famille d'acteurs, d'un souhait d'évolution des pratiques professionnelles ou d'une évolution de métiers. Ces formations sont qualifiantes ou diplômantes en lien avec la fonction occupée. Elles s'inscrivent dans un parcours professionnel qui doit permettre la montée en compétences et favoriser la mobilité.

Les thématiques concernées, les volumes et les objectifs poursuivis pour ces deux types de formations sont construites en fonction des orientations et priorités définies dans le Plan d'actions triennal (2014-2017) et les perspectives du ministère de la Justice.

Lors de la mise en œuvre de ce plan de formation, il s'agira de vérifier, quel que soit le type de formation, que chaque stagiaire possède bien les prérequis indispensables pour profiter pleinement de la formation. De plus, un contrôle de niveau à l'entrée et à la sortie du stage de formation devra être systématiquement mis en place.

1.1 Les formations transversales : une réponse à des besoins communs

- **Les cours de langue française**

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Dans la Mauritanie pluriethnique et multiculturelle, la question de la langue est un enjeu important dans la mesure où le pays occupe une position charnière entre le monde maghrébin arabophone et le monde noir francophone.

L'arabe étant la langue officielle du pays, le français conserve, à ce jour, sa place de première langue étrangère.

La langue française peut être considérée à la fois comme un outil de travail et d'ouverture dans l'exercice de leur mission pour les magistrats, greffiers ou autres auxiliaires de justice, mais aussi comme un prérequis dans le cadre de voyages d'études ou de formations dans l'espace francophone.

Nous avons pu constater que les agents de l'administration exerçaient le plus souvent leurs métiers dans les deux langues.

Concernant la langue française, l'UGP du programme a sollicité l'Alliance Française dont la mission est d'organiser plusieurs sessions de formations à destination des différents collaborateurs du ministère. Au moment de notre mission, l'UGP a signé le contrat d'identification des besoins de formation du personnel de justice au français juridique. Le rapport est attendu pour fin avril 2016 et les moyens pour financer un vaste plan de formation en français ont été budgétés par le projet « Etat de droit ».

Recommandation 1

Nous pensons qu'il est important de renforcer le bilinguisme. L'apprentissage d'autres langues comme l'anglais doit aussi être envisagé. Ces formations pourraient être assurées par l'American International School of Nouakchott ou par un autre établissement accrédité.

A terme, les compétences de formation en français devraient être transférées à l'Ecole Nationale d'Administration de Journalisme et de Magistrature (ENAJM) qui dispose d'un département langues. Celui-ci doit toutefois être renforcé en moyens humains et matériels. Par décret de la primature de 2011, l'ENAJM a l'exclusivité des formations initiales et continues des agents publics de l'Etat. Les TdR du travail d'identification de l'Alliance Française prévoient des recommandations dans ce sens. Par ailleurs, au moment de notre mission, un processus de réécriture des formations initiales des six départements de l'ENAJM (dont le département langues) était en cours.

• **L'utilisation des nouvelles technologies**

Par principe, l'introduction de nouvelles technologies dans l'administration se donne pour objectif de conférer davantage de célérité au service public et d'améliorer la qualité des prestations au profit de l'utilisateur. La modernisation du secteur de la justice en Mauritanie ne peut intervenir sans la modernisation de ses modes de gestion et des moyens qui lui sont consacrés.

Dès le début de notre intervention, nous avons pu constater qu'il n'existait pas de fonctionnement en réseau au sein du ministère et que, le plus souvent, l'utilisation d'Internet se faisait par le biais de clés 3G.

D'après différents entretiens, la gestion des affaires tant au civil qu'au pénal se fait encore de manière manuelle dans beaucoup de juridictions. En effet, il n'existe pas de logiciel ou d'Intranet pour la gestion des tribunaux.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Nous considérons qu'un préalable s'impose : l'ensemble des bureaux doit bénéficier d'équipements en bureautique aptes à permettre leur fonctionnement.

Malheureusement, lors de nos différentes observations, nous avons pu constater que le matériel informatique est le plus souvent obsolète et que les équipements bureautiques sont insuffisants. Il va sans dire que cette situation entrave nécessairement le bon fonctionnement du ministère et empêche tout un chacun d'accomplir ses missions.

D'après les différents entretiens que nous avons menés, le niveau de maîtrise informatique des personnels du ministère est assez faible. Nous n'avons pas pu vérifier *de visu* si les fonctionnalités de base du logiciel Microsoft Word étaient maîtrisées par l'ensemble des agents. Il ressort toutefois des entretiens que le niveau de connaissance de ce logiciel de traitement de texte est très inégal. Quant au tableur Excel, il est très peu utilisé par les personnes susceptibles d'y avoir accès.

De la même manière, nous n'avons pas pu vérifier si le ministère s'était doté d'applicatifs métiers et si des formations avaient été organisées pour leur utilisation.

Pendant notre mission, une mission d'état des lieux des équipements distribués aux tribunaux et au ministère de la justice par le projet « Justice » de l'Union Européenne de 9^{ème} FED (PRRSJ) était en cours. Une première réunion de restitution a eu lieu au cours de laquelle l'expert a souligné que l'absence de culture informatique de la part des agents de l'Etat et de dispositif rationnel de gestion des consommables, avait pour conséquence une sous-utilisation des équipements et leur dégradation rapide. Les trois bases de données mises en place par le projet PRRSJ (pénitentiaire, judiciaire et Journal officiel) n'ont jamais été utilisées.

Recommandation 2

La question de l'équipement informatique avec la fourniture de postes de travail bureautiques et éléments associés a été plusieurs fois abordée lors de précédentes missions. Nous insistons sur l'urgence de mettre à plat le parc informatique et d'engager des investissements sérieux en la matière.

Le cycle de formations qui pourraient être proposés sur les trois années à venir n'a de sens que si les futurs stagiaires peuvent mettre en pratique au quotidien les connaissances acquises. En effet, avoir la maîtrise de l'outil informatique est aujourd'hui un prérequis dans l'exercice du métier d'auxiliaire de la justice, notamment pour la rédaction des décisions ou la collecte et le traitement de l'information statistique.

Aussi, l'apprentissage de la bureautique avec des formations aux logiciels Word, Excel et Power Point est l'une des priorités du plan de formation, à condition que soit installé des postes informatiques pour chacun des personnels fonctionnaires de l'administration centrale du ministère et des différentes juridictions.

Dans le cadre d'un budget restreint, l'effort doit être dirigé prioritairement en direction du personnel de greffe et du personnel administratif pour les formations en traitement de texte.

Nous pensons qu'il est urgent de lancer un grand programme de formation pluriannuel sur ce type de formations pour l'ensemble des personnels de greffe. Il est à noter que l'Alliance Française organise régulièrement des formations bureautiques en langue française.

Il serait pertinent de prévoir que, parallèlement, les mêmes formations puissent être assurées en arabe, par un autre prestataire, en direction du personnel arabophone.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Tableau 1 – Formations bureautiques

Thème de la formation	Objectif général de la formation	Dates	Durée (jours/homme)	Profession	Nombre de participants	Lieu	Partenaires
Formation au logiciel Word	<p>Connaître les principales fonctionnalités de Word</p> <p>Pouvoir réaliser un document, le mettre en forme, l'organiser, l'enrichir et l'imprimer</p>	A définir	2 jours	<p>Greffiers, magistrats et autres acteurs de la justice</p> <p>Personnes administratifs</p>	A définir	NKC	
Formation au logiciel Excel	<p>Connaître les principales fonctionnalités d'Excel.</p> <p>Pouvoir réaliser des tableaux à l'aide de fonctions de calcul, réaliser des graphiques</p>	A définir	2 jours	<p>Greffiers, magistrats et autres acteurs de la justice</p> <p>Personnes administratifs</p>	A définir	NKC	
Formation au logiciel Power Point	<p>Concevoir une présentation convaincante. Optimiser, animer et enrichir vos diaporamas</p>	A définir	2 jours	<p>Greffiers, magistrats et autres acteurs de la justice</p> <p>Personnes administratifs</p>	A définir	NKC	

1.2 Les formations spécifiques

• Les greffiers

Au civil ou au pénal, le greffier assiste le magistrat au sein des juridictions de l'ordre judiciaire et authentifie les actes juridictionnels. Le greffier est un maillon essentiel de la procédure judiciaire. En tant que technicien, ce fonctionnaire de l'état mauritanien, nommé par le ministère de la Justice, est censé être présent à toutes les étapes de la procédure. Il a pour rôle d'assister le juge et d'authentifier les décisions de justice par sa présence ou sa signature.

Sans lui, tout acte juridique ne pourrait pas être considéré comme valable. Il est nommé auprès d'une juridiction avec pour mission d'enregistrer les affaires, de constituer les dossiers, de prévenir les parties des dates d'audience et de clôture.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Il dresse les procès-verbaux, rédige les actes de justice en notifiant l'intégralité des débats, met en forme les décisions et constitue les archives. Tout acte ou formalité accomplie en son absence peut être frappé de nullité. Son rôle est essentiel car il est le garant des règles de procédure.

Par exemple, dès l'arrivée d'une affaire, il a l'obligation d'établir le dossier de procédure où seront consignés toutes les pièces du procès (assignations, copies des plis judiciaires, conclusions, procès-verbaux, décision des juges...)

De plus, il accueille le public et peut même être amené à délivrer des copies des différentes pièces ou actes.

Bien qu'elle constitue un rouage essentiel au sein du système judiciaire, la fonction de greffier est insuffisamment valorisée en Mauritanie. On peut même dire que les greffiers sont aujourd'hui les laissés pour compte de ce système en dépit du rôle central qu'ils devraient jouer à la fois comme gestionnaires et comme témoins des procédures judiciaires.

Dans la pratique, ils sont le plus souvent perçus comme des secrétaires administratifs dont le travail se limite à taper les jugements ou à les rédiger à la main pour ceux qui ne maîtrisent pas la bureautique.

Nous ne partageons pas cette perception de la fonction qui nous semble très réductrice. Chaque affaire se présente en effet de façon singulière, implique des protagonistes très différents d'un cas à l'autre et doit donc être traitée de façon spécifique. C'est précisément au greffier qu'il revient de réunir, pour chaque dossier, les informations présentées par le juge en cours d'audience pour étayer le jugement. Le greffier assume donc, dans la procédure, une responsabilité beaucoup plus importante qu'un simple agent administratif.

Il ressort toutefois de nos observations que le faible niveau technique des greffiers dans la tenue des registres, l'administration et la gestion des greffes ainsi que leur connaissance limitée en informatique et dans l'usage des NTIC ne leur permettent pas d'assumer pleinement cette responsabilité.

La difficulté réside aussi dans le fait qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de document officiel précisant l'organisation du greffe et ses attributions pour chaque juridiction.

Cette absence d'organigramme et le flou entretenu autour de l'organisation du travail interdisent de définir clairement les missions et les attributions de chacun. Au quotidien, il n'y a pas de réelle distinction entre les greffiers en chefs et les greffiers. Les magistrats eux-mêmes ignorent le plus souvent tout de l'administration d'un greffe.

Nous pensons que la modernisation de la justice passe avant tout par la révision du statut des greffiers et de leur place dans l'organisation judiciaire. Les actions de formations doivent répondre à la fois à un besoin de maîtrise des textes juridiques et à la nécessité d'une bonne administration du greffe.

Il est, par ailleurs, à noter, qu'il n'existe pas de lexique bilingue arabe/français recensant les termes juridiques. Un tel document offrirait aux greffiers une plus grande maîtrise des concepts juridiques. Il écarterait les risques d'erreurs d'interprétation et l'utilisation de notions mal traduites dans les documents juridiques. Cette question doit être traitée rapidement car elle risque de compliquer le travail des formateurs.

Recommandation 3

Dans notre plan de formation, nous proposons que les greffiers puissent bénéficier d'une part de formations purement juridiques, au même titre que les magistrats, mais aussi de sessions de formation spécifiques en lien avec les techniques de greffe.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Depuis le début de notre intervention, nous défendons l'idée de proposer un plan réaliste qui puisse être décliné rapidement. Aussi, nous proposons l'articulation suivante :

- Les formations métiers

Différents thèmes doivent être abordés prioritairement dans le cadre de ce plan de formation pluriannuel : la rédaction des actes, les techniques de greffe et d'administration du greffe, la gestion des tribunaux, l'archivage et les statistiques.

Par ailleurs, nous souhaitons attirer l'attention sur l'importance de la mise en place de formations à la gestion des casiers judiciaires dans la perspective de la création d'un futur système d'information pénitentiaire (casier judiciaire, fichier de gestion des détenus, protection des données).

Ces formations s'appuieraient sur des sessions de 5 jours. Elles se dérouleraient sur site et feraient intervenir des experts locaux ou internationaux.

Tout d'abord, nous avons pensé que certaines de ces formations auraient pu être confiées à l'ENAJM.

Après avoir échangé avec différents représentants de cette école, il nous semble prématuré d'envisager cette option, l'établissement étant en pleine refonte de ses programmes et ses curricula.

De plus, l'ENAJM n'est pas actuellement organisée pour la formation continue des greffiers et des magistrats.

Le Centre de perfectionnement du ministère de la Justice situé dans l'enceinte du Palais de justice que nous avons eu l'occasion de visiter, nous semble en revanche un endroit propice pour assurer la formation continue des personnels de greffe mais aussi des magistrats dont nous aurons l'occasion de reparler.

Le tableau ci-dessous indique les thèmes à envisager dans le cadre de notre plan.

Tableau 2 – Formations pour les greffiers

Thème de la formation	Dates	Durée	Profession	Nombre de participants	Lieu	Partenaires
Exécution des peines	A définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Parquet de la République	A définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Procédure civile et administrative	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Pièces à conviction	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Etat civil	À définir	5 jours	Personnel	A définir	Nouakchott	

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

et nationalité			de greffe			
Gestion de la caisse	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Frais de justice	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Casier judiciaire	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le secrétariat de la présidence des juridictions	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le rôle du greffier des sections pénales	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le rôle du greffier des sections des mineurs	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le rôle du greffier du tribunal criminel	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le rôle du greffier de la chambre d'accusation	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le rôle du greffier en chef dans la gestion administrative et judiciaire des juridictions	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
L'assistance judiciaire	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Les contentieux commerciaux et maritimes et le rôle du greffier dans la gestion des dossiers	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le rôle du greffier	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

dans l'action civile						
Gestion du service des recours au niveau des juridictions	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Guichet unique	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Gestion des applications	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le greffier des sections et chambres civiles	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Le procès verbal	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Gestion des audiences	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Secrétariat du greffe du juge d'application des peines	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Management (la gestion administrative)	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Etat civil	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Gestion de la caisse et frais de justice	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Procédure de l'action administrative	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Décisions judiciaires et moyen de recours	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	
Statistiques	À définir	5 jours	Personnel	A définir	Nouakchott	

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

judiciaires			de greffe			
Gestion financière des juridictions	À définir	5 jours	Personnel de greffe	A définir	Nouakchott	

• Coopération internationale

Nous n'avons pas pu vérifier si des conventions bilatérales avaient été signées sur la question de la formation du personnel des greffes entre la Mauritanie et d'autres pays.

Dans le cadre de la création d'un Institut supérieur de la justice, comme le prévoit le plan triennal de la justice, un accord de jumelage ou de partenariat pourrait être envisagé avec l'Ecole nationale des greffes de Dijon en France, comme c'est le cas pour d'autres pays de la région.

La question de la langue orientera le choix vers des organismes de formation, en partenariat avec l'école de greffe de Dijon, dans un pays de langue arabe.

En attendant, dans le cadre de notre mission, nous nous sommes permis de prendre quelques contacts avec la direction de cette école afin d'intégrer, dans notre plan, cette perspective de collaboration.

L'idée serait d'organiser une opération d'échange de pratiques par l'organisation de sessions de formation et des visites d'étude portant sur différents thèmes : l'assistance au juge, à l'administration judiciaire et aux pôles pénaux judiciaires spécialisés, le guichet unique, l'information, l'accueil et l'orientation en juridictions etc..

Nous pensons que des stages, séminaires et échanges de ce type pourraient être envisagés avec d'autres pays aux systèmes juridiques proches de celui de la Mauritanie comme le Maroc, la Tunisie, le Sénégal et l'Algérie.

A titre d'exemple, des formations à l'étranger sur les techniques de gestion de greffes pourraient être organisées comme cela a été déjà fait en Algérie dans le passé.

Le tableau ci-dessous récapitule quelques thèmes évoqués précédemment qui pourraient être étudiés dans le cadre de formations (stages) en juridiction à l'étranger.

Tableau 3 – Formations pour les greffiers en juridiction à l'étranger

Thème de la formation	Dates	Durée	Profession	Nombre de participants	Lieu	Partenaires
Techniques de gestion du greffe (gestion administrative, financière, RH)	À définir	A définir	Personnels de greffe	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Déontologie, transparence et communication en matière judiciaire	À définir	A définir	Personnels de greffe	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Les missions principales du greffier en chef	À définir	A définir	Personnels de greffe	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Techniques de gestion des greffes + casier judiciaire	À définir	A définir	Personnels de greffe	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	

• Les magistrats

La notion de magistrat renvoie à l'exercice du pouvoir judiciaire. Les magistrats constituent la pierre angulaire de la justice pour le rôle qu'ils assurent dans le fonctionnement de l'appareil judiciaire.

En Mauritanie, les magistrats qu'ils soient juges, procureurs ou substituts, ne sont pas soumis par la loi à une obligation de formation continue.

Le système mauritanien ne propose pas de remise à niveau pour améliorer la compétence des magistrats alors que la mise à jour des connaissances nous semble une obligation permanente quand il s'agit de rendre la justice.

Comme dans beaucoup de systèmes judiciaires, il existe deux pôles distincts et séparés : un pôle pénal et un pôle civil.

Le critère de distinction entre ces deux pôles reste néanmoins classique car il ne tient qu'à la spécialisation de l'un ou de l'autre des codes de procédure (civil ou pénal). Notre plan de formation tient évidemment compte de cette distinction.

Avant d'aller plus loin dans notre propos, nous tenons à rappeler les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce plan.

Nous n'avons obtenu que très peu d'informations sur la politique de recrutement du ministère de la Justice et sur le système d'avancement et de promotion de grade.

Comme pour les greffiers, nous n'avons pas pu bénéficier de l'historique des formations réalisées les années précédentes pour les magistrats car il n'existe pas de base de données de gestion du personnel.

Le seul document auquel nous avons eu accès est le rapport final de l'IDLO avec la liste de formations précédemment menées. Ce document est inexploitable car nous n'avons pas pu appréhender la logique qui a présidé au choix des formations. De plus, nous n'avons pas pu obtenir de données statistiques précises tant sur le personnel que sur l'activité auprès de la DRH ou de l'inspection générale.

Les cycles de formations continues que nous proposons dans ce plan ciblent des sujets pointus et actualisés répondant aux évolutions législatives mauritaniennes en matière de droit pénal, de procédures pénales, civiles et administratives, et dans le domaine du droit civil.

Ces formations visent à parfaire les connaissances professionnelles et scientifiques des magistrats en exercice. Elles s'articulent autour des activités suivantes :

- a/ des sessions dans le cadre de la formation continue,

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

- b/ des conférences,
- c/ des séminaires et des ateliers,
- d/ des journées d'étude.

a/ Sessions de formations

Ces sessions de 5 jours, alliant cours théoriques et travaux pratiques, concernent les magistrats en activité et portent sur tous les sujets en rapport avec les évolutions législatives (ex : droit positif et droit processuel).

Nous pensons que ces formations sont indispensables car, même si les magistrats ne le reconnaissent pas ouvertement vis-à-vis de leurs collègues, elles permettent de se remettre à niveau, de clarifier et de rectifier certaines pratiques qui ne sont pas toujours conformes au droit en vigueur.

Nous suggérons de faire participer les greffiers à certaines de ces formations juridiques. Elles pourront se dérouler au centre de perfectionnement du Palais de justice une fois celui-ci réhabilité. Elles seront assurées par des experts nationaux ou internationaux.

b/ Conférences

Un cycle de conférences mensuelles doit être mis en place. Ces conférences pourront être animées par des magistrats de haut rang, issus de la Cour suprême, d'autres cours ou de tribunaux relevant de différentes juridictions.

Au cours de notre mission, des discussions étaient en cours avec la Cour Suprême pour le montage de deux journées scientifiques les 27 et 28 avril 2016 sur « Les infractions économiques et financières : qualification juridique et pratique judiciaire ». Ce type d'initiative devrait être systématisé pendant la durée du projet.

c/ Séminaires et ateliers

D'une durée de deux ou trois jours, ils sont assurés par des experts nationaux et étrangers.

d/ Journées d'étude

Elles sont assurées par des experts nationaux ou internationaux.

Nous tenons à soulever un point d'ordre technique qu'il serait important d'aborder concernant les experts nationaux qui pourraient participer à ce dispositif. À ce jour, la doctrine de la délégation de l'Union Européenne à Nouakchott est de ne pas prendre en charge les frais de déplacement et le défraiement des agents de l'Etat qui interviennent dans les projets financés par l'UE. Compréhensible sur le principe (éviter les ateliers à per diem et montrer l'implication des autorités dans les projets), cette position est contreproductive dans les faits et contradictoire conceptuellement. En effet, par définition, les connaissances judiciaires dans un Etat sont détenues par les acteurs publics de la justice.

Ce point doit être traité rapidement si des magistrats ou greffiers étaient amenés à animer certaines de ces formations

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

• Coopération Internationale

A notre connaissance, une seule convention en matière de formation des magistrats a été signée jusqu'à présent entre la Mauritanie et un autre pays. Il s'agit d'une convention entre la Cour de cassation en France et la Cour suprême mauritanienne. (Voir *annexe 3*)

D'autres partenariats de ce type pourraient être envisagés : des pistes sont à explorer en direction de l'Ecole Supérieure de la Magistrature en Algérie, l'Ecole Nationale de la Magistrature en France ou l'Institut Supérieur de la Magistrature du Maroc.

A titre d'exemple, ENM en France a remis, pour la première fois en 2016, avec l'université Paris-Descartes des diplômes universitaires à des juges et procureurs étrangers (congolais, égyptiens, marocains, chinois, japonais, sud-coréens).

Ce type de cursus doit être encouragé.

Nous pensons qu'il est indispensable d'intégrer dans le plan de formation des séjours à l'étranger pour les magistrats, mais aussi les greffiers, dans la perspective d'étudier d'autres systèmes judiciaires, d'adopter d'autres points de vue et de développer un œil plus critique.

Ces formations sont un véritable outil de rayonnement. Il est également possible d'en restituer les apprentissages aux collègues, une fois de retour au pays. Elles sont l'occasion de se former aux nouveaux litiges et peuvent aussi inspirer de nouvelles pratiques dans les juridictions mauritaniennes.

Enfin, en alternant théorie et pratique, ces formations permettent de découvrir le fonctionnement d'une juridiction ou le déroulement d'un dossier que ce soit en matière pénale ou civil.

• La Cour suprême : un dispositif spécifique

Dans le cadre de ses activités pour l'année 2016, la Cour suprême envisage d'entamer la mise en œuvre des formations de son personnel dont les besoins sont déjà identifiés. Dans les propositions qui suivent, nous nous sommes appuyés sur la note technique qui a été produite à cet effet. (Voir *annexe 4*)

Des périodes d'immersion et des voyages d'études pourraient être organisés, sous forme de stages pratiques dans les juridictions des pays étrangers (Maroc, Egypte, France, Soudan) au profit du Secrétaire Général, du responsable du bureau technique, de certains magistrats, de certains greffiers et du responsable du système d'information en vue de renforcer leurs capacités dans :

- La gestion des Cours de Cassation (SG Cour suprême) ;
- Le fonctionnement des bureaux techniques institués dans les Cours de cassation (2 personnes) ;
- La mise en œuvre des procédures civiles et pénales, la tenue de la police des audiences, l'amélioration du langage judiciaire et des techniques de rédaction des jugements et le respect des droits de l'Homme dans tout procès (4 magistrats) ;
- La dématérialisation des procédures judiciaires ou le système d'information judiciaire en général (1 informaticien) ;
- L'administration et la gestion des greffes (4 greffiers).

• Formations diverses

Dans le cadre de la démarche proposée, nous suggérons d'ajouter quelques formations liées soit à des évolutions législatives ou à des besoins spécifiques.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

- Formations au droit commercial :

Dans le cadre de la révision du Code du commerce, il nous semble souhaitable de mettre à jour les connaissances des magistrats et des greffiers concernés.

- Formations pour les personnels de la DJPE

Il serait pertinent de prévoir des formations dans le domaine de l'action sociale pour le personnel de la Direction de la Protection Judiciaire de l'Enfant (DJPE). Il apparaît par ailleurs que la formation à la justice juvénile devrait être plus soutenue auprès des parquets en général.

- Formations pour les régisseurs de prisons

Le personnel pénitentiaire relève de l'autorité du Ministère de l'Intérieur concernant les gardiens de prison et du ministère de la Justice concernant les régisseurs et les coordonnateurs. Ces derniers sont rattachés à la Direction des Affaires pénales et de l'Administration pénitentiaire du ministère de la Justice, responsable de l'administration et du contrôle de l'état matériel et sanitaire des prisons. Il est indispensable de prévoir une formation pour ces personnels.

Recommandations 4

Nous pensons que dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois, les formations proposées ne peuvent avoir d'effet que si les magistrats ayant engagé une démarche de spécialisation restent au minimum trois ans sur le poste qu'ils occupent.

De manière générale et comme dans d'autres pays, la justice en Mauritanie telle qu'elle fonctionne n'est pas exempte de toute critique. Les éventuels dysfonctionnements et difficultés rencontrés par le système judiciaire sont en grande partie liés aux nouveaux défis lancés par une société en transition, un monde en pleine évolution, qui rendent d'autant plus nécessaires l'engagement d'une démarche de professionnalisation et de renforcement des compétences au profit d'un certain nombre de magistrats.

Le programme de formation envisagé pourrait s'appuyer sur les programmes des différentes écoles mentionnées précédemment. Un équilibre pourrait être recherché en s'inspirant tout à la fois de programmes de formation conçus pour des systèmes judiciaires proches de celui de la Mauritanie arabophones et pour des systèmes francophones.

Au cours de la deuxième phase, nous avons par ailleurs pu rencontrer le magistrat de liaison français en charge de la région qui s'est proposé pour des formations sur les thèmes de l'entraide judiciaire ou des crimes transnationaux.

Pour conclure, nous avons sélectionné un certain nombre de thématiques dans le tableau ci-dessous qui peuvent totalement s'inscrire dans le dispositif proposé.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Tableau 4 – Formations pour les magistrats à l'étranger

Thème de la formation	Dates	Durée	Profession	Nombre de participants	Lieu	Partenaires
Quelle organisation judiciaire face à la criminalité organisée	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Le traitement judiciaire du terrorisme	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
La cybercriminalité	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Lutte contre le trafic de stupéfiants Identification saisie et confiscation des avoirs criminels	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
L'enquête économique et financière	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Le métier de procureur	À définir	A définir	Magistrats	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Le métier de greffier	À définir	A définir	Magistrats	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

La traite des êtres humains	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Justice et médecine légale	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
La justice pénale internationale	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Les différentes conventions internationales	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Sortir des conflits, faire face au passé : les enjeux de la justice transitionnelle	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Prison et détention : le rôle du magistrat dans la protection des droits fondamentaux	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
L'internationalité du litige en matière civile	À définir	A définir	Magistrats en lien avec la juridiction concernée	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Le management d'une juridiction	À définir	A définir	Magistrats	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	
Formation de					Maroc	

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

formateurs	À définir		Magistrats et DRH	A définir	Tunisie Algérie France	
Ingénierie pédagogique et organisation administrative d'un établissement de formation de juges et de procureurs	À définir		Magistrats et DRH	A définir	Maroc Tunisie Algérie France	

Les ressources humaines : un acteur central

La gestion des ressources humaines demeure une question très importante sinon capitale dans le fonctionnement du ministère de la Justice. Nous estimons que la DRH n'a pas, aujourd'hui, les capacités organisationnelles pour porter le plan de formation que nous proposons. Au moment où nous écrivons ces lignes, le responsable du service de la formation professionnelle du ministère n'a toujours pas été nommé et le reste de l'équipe n'a pris ses fonctions que depuis quelques mois.

Avant d'envisager de déployer les différentes actions de formation prévues dans ce plan, il nous semble primordial d'envisager de mettre en place un dispositif d'accompagnement du service ressources humaines.

Le nouveau défi pour la DRH du ministère de la Justice est de réaliser les adaptations indispensables au bon fonctionnement de l'appareil judiciaire en s'appuyant sur toutes les potentialités de ses différents agents. Tout cela doit passer par une gestion personnalisée des actions de formation, plus économe en ressources et résolument tournée vers les besoins des services.

Par expérience, nous pouvons affirmer que le processus d'ajustement des ressources humaines aux emplois est par essence un processus de changement, qui nécessite de s'inscrire dans la durée, en fonction d'une cible prévisionnelle avec des moyens dédiés. Pour appuyer cette démarche, il nous semble nécessaire de mobiliser des moyens humains et techniques sous réserve d'une évaluation des besoins effectuée par l'UGP.

Sur la base des quelques constats réalisés lors de notre mission, nous proposons quelques pistes d'actions à mettre en œuvre rapidement :

- **L'organigramme du ministère de la Justice**

Il est régi par le décret n° 021-2013 fixant les attributions du ministère de la Justice et l'organisation de l'administration centrale de son Département.

Il n'existe pas à ce jour de document validé par le ministère qui permette de visualiser l'organisation et de partager une vision des tâches de chacun au sein de l'institution. A notre connaissance, aucun référentiel métiers ni fiche de postes décrivant les missions et activités incombant aux différents agents, permanents ou non, du ministère ne semblent avoir été diffusés que ce soit au niveau de la chancellerie ou en direction des différentes juridictions.

Pourtant, lors de l'étude documentaire, en consultant le Guide méthodologique de fonctionnement des différentes institutions judiciaires en République Islamique de Mauritanie, rédigé par un consultant lors d'une précédente mission en 2014, nous avons découvert qu'un important travail de formalisation avait été réalisé concernant les organigrammes, les fiches métiers et les procédures pour les personnels des juridictions.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Au vu de la qualité des documents produits, nous regrettons que ces documents n'aient pas fait l'objet d'une diffusion plus large.

Recommandations 5

Un organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il donne une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination en donnant une vision simple et claire des structures complexes.

Nous recommandons la mise à jour des organigrammes fonctionnels et du référentiel métiers réalisés lors d'une précédente mission, leurs validations et surtout leurs diffusions.

Pour que ces outils gardent leur objectif opérationnel, ils devront être actualisés de façon régulière. Toutes les évolutions, qu'elles soient liées à des textes ou à des changements organisationnels, agissent sur l'existence des métiers mais surtout sur leur contenu.

Nous conseillons qu'une veille sur les métiers puisse être développée pour permettre au référentiel des métiers et compétences existant d'être développés dans l'objectif d'être un outil dynamique de gestion des ressources humaines.

• Base de données de gestion des RH au niveau du ministère de la Justice

De manière générale, il n'existe pas à ce jour de système d'information des ressources humaines pour les personnels de l'État. Cependant, lors de nos premières investigations sur le terrain, nous avons appris l'existence d'un projet de mise en place pour l'ensemble de la fonction publique d'un Système de Gestion des Personnels de l'État.

D'après nos informations, la mise en place de cette solution informatique s'inscrit en application du programme présidentiel, qui vise la modernisation et une plus grande transparence de la gestion des ressources humaines de l'État.

Au moment où nous écrivions ces lignes, la phase technique devait s'achever avec la saisie de l'ensemble des données nécessaires au fonctionnement de ce système.

Par expérience, les Systèmes d'Informations Ressources Humaines sont riches en promesses. Ils permettent l'automatisation des tâches administratives et donnent aux professionnels RH une vision globale de leur organisation. Toutefois, ces logiciels puissants peuvent vite se révéler complexes à mettre en place et à utiliser au quotidien. Les personnes que nous avons pu interroger sur ce sujet n'ont pas été en mesure de nous indiquer le calendrier précis de la mise en place de ce SIRH au sein du ministère de la Justice. Nos premières observations nous conduisent à penser que le faible niveau d'informatisation du ministère risque de ralentir la conduite de ce projet, la priorité étant d'équiper d'abord chaque personnel en matériel informatique.

D'après les entretiens que nous avons réalisés avec les services ressources humaines du ministère de la Justice, il existe une base de données du personnel établie sous un tableur Excel et segmentée entre les magistrats ou les greffiers. Nous n'avons pas pu observer le fonctionnement de cet outil mais seulement obtenir une extraction papier qui en a été faite. La lecture du document révèle que cette base est très peu renseignée. D'après les entretiens, les informations concernant les personnels figureraient plutôt dans des versions papiers des dossiers, mais nous n'avons pas pu vérifier cette information.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Par ailleurs, Il n'existe aucune traçabilité des différentes formations suivies par les personnels du ministère. Nous n'avons pas eu accès aux évaluations finales des formations réalisées jusqu'à présent. Depuis deux ans, il n'y a plus de statistiques des formations organisées par la DRH.

En conclusion, cet outil s'apparente plus, à nos yeux, à un répertoire ou à une liste qu'à une réelle base de données.

Recommandation 6

A partir de l'existant, nous recommandons la création d'une nouvelle base informatique de GRH (voir annexe 2). Véritable outil de gestion du personnel, elle permettrait de gérer la carrière administrative des agents du ministère et pourrait être partagée en réseau sur les différents ordinateurs de l'équipe RH.

Ce logiciel permettrait d'obtenir l'historique des formations menées et faciliterait l'identification des besoins en formation pour chaque collaborateur au sein du ministère.

Il est fondamental que la DRH dispose de données concrètes pour pouvoir orienter son action en matière de ressources humaines et de politique de formation.

Nous pensons que le rôle joué par les statistiques sera décisif dans la gestion des personnels du ministère. Une formation du personnel de la DRH dans ce domaine serait souhaitable.

• L'informatique

Dès le début de notre intervention, nous avons pu constater qu'il n'existait pas de fonctionnement en réseau au sein du ministère et que, le plus souvent, l'utilisation d'Internet se faisait par le biais de clés 3G. Nous avons également été frappé par la vétusté de certains matériels informatiques et par l'absence d'applicatifs en lien avec les métiers exercés.

D'après différents entretiens, la gestion des affaires tant au civil qu'au pénal se fait encore de manière manuelle dans beaucoup de juridictions.

Recommandation 7

Nous suggérons le renouvellement du parc informatique des services ressources humaines et une mise en réseau des ordinateurs en articulation avec la mise en place de la nouvelle base de données, dans un souci d'appropriation.

• Un dispositif spécifique

Dans un premier temps, nous recommandons que l'équipe RH, dans une logique de professionnalisation, bénéficie d'une assistance technique de type formation/action par un expert international pour une durée de deux mois afin d'aider l'équipe en place dans la mise en œuvre de ce plan de formation.

L'objectif de cet accompagnement est d'acquérir une vision globale de la fonction RH, de comprendre son rôle et ses contributions essentielles dans une logique qui se vaudra opérationnelle.



Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Dans un second temps, et toujours dans le même esprit, une formation à l'étranger à la GRH dans la fonction publique devra être proposée à l'ensemble de l'équipe, ce qui permettrait d'acquérir des éléments théoriques et occasionnerait des échanges de pratiques avec d'autres professionnels des RH.

Enfin, le point focal du ministère sur le Programme « Etat de droit » pourrait lui aussi bénéficier de ces formations en s'appuyant sur le décret définissant le statut de conseiller en ressources humaines dans l'administration.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

IV. CONCLUSION

Dès le début de notre mission, nous avons eu pour objectif de proposer un plan de formation réaliste pour faciliter la mise en œuvre des actions proposées. Nous suggérons que le déploiement de ce plan pluriannuel se fasse de manière graduelle afin de faciliter son appropriation par les équipes ressources humaines. Comme nous l'évoquons précédemment, la réussite de ce plan dépendra des moyens qui seront alloués à sa mise en œuvre.

Nous soulignons l'importance de définir de façon claire et transparente les critères d'éligibilité aux formations. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer les critères utilisés jusqu'ici pour justifier le départ en formation de tel ou tel collaborateur. Nos suggestions sont les suivantes :

- Les formations doivent profiter aux personnes en exercice et en relation avec les domaines sur lesquels elles sont déjà formées.
- À l'issue de la formation, pour que la démarche fasse sens, les personnes doivent être maintenues un temps raisonnable (2 ans) sur leur poste.
- La maîtrise de la langue de travail est un prérequis pour l'accès aux formations.

Nous laissons évidemment à la DRH le soin de juger de la pertinence de cette liste et éventuellement de la compléter.

Enfin, nous rappelons que la formation continue du personnel de justice répond à une nécessité inhérente à l'exercice quotidien de la fonction juridictionnelle. Elle demeure, pour cette raison, indispensable pendant toute la vie professionnelle des magistrats, greffiers et autres acteurs de la justice.

Le plan de formation doit donc nécessairement s'inscrire dans une logique de parcours professionnel et plus largement de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette démarche permettra d'anticiper les changements auxquels pourra être confrontée le ministère de la Justice et d'adapter les compétences de l'ensemble des personnels en conséquence.

ANNEXE 1 : Liste des personnes rencontrées

Secrétaire général : Mohamed Lemine Ould SIDI BABA
DRH : Laabad EL GHASSEM
DRH Adjoint : Malal THIAM
Chargé de mission : Haymoud RAMDAN
Directeur des études : Mohamed Bouya NAHI
Directeur des Affaires civiles : Mohamed El Mokhtar IFGHIH
Conseiller technique (point focal) : Abou DIALLO
Conseiller technique (droit du travail) : Yakhoub KHABOUZI
Conseiller Cour d'appel : Mohamed Brahim Ould CHEIKH SIDIYA
Procureur de la Cour suprême : Mohamed Lemine OULD MOHAMED LEMINE
Greffier en chef de la Cour suprême : Mohamed Yeslim OULD KHALED
Inspecteur G^{al} de l'Administration Judiciaire et Pénitenciaire : Jemal OULD AGATT
Président de la Cour spéciale pour les crimes d'esclavage Zone Est : Aliou BA
Chef de la division formation des magistrats à la DRH : Ndiaye YACOUB
Directeur de la Protection judiciaire de l'enfant : Mohamed Sid Ahmed EL GARAWI
Directeur de l'ENAJM : Mohamed Ould Abdelkader OULD ALADA
Chef du département diplomatie de l'ENAJM : Mocktar ZEIN
Conseiller technique : Sandrine LUCAS
Directeur de l'Alliance Française : Pierre THERMES
Président de la chambre commerciale : Bah MBEIRICK
Coordonateur du Pôle Antiterroriste : Cheikh Sidi Mohamed OULD CHEINA

ANNEXE 2 : Méthodologie base de données des Ressources humaines

Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie برنامج دعم تعزيز دولة القانون بالجمهورية الإسلامية الموريتانية

Note n° 13 : Méthodologie base de données des Ressources humaines

Adressée à : Direction des Ressources Humaines

14 mars 2016

Rédigé par *Yarba Fall Ahmed Ghali, Consultant, relu par Christophe Courtin, M. Mohamed Bouya, DELC, Mr Laabad El Ghasse, DRH, Me Thiam Samba Malal, DRH Adjoint*

A la demande de la Direction des Ressources Humaines, l'UGP envisage une activité visant à mettre en place une base de données de gestion du personnel judiciaire et administratif du ministère de la justice. La présente note et les commentaires de la DELC, de la DRH et de l'UGP serviront de base à l'élaboration des termes de référence.

1. Etat des lieux

La DRH ne dispose actuellement que de listes Excel du personnel (Magistrats, Greffiers en Chef, Greffiers, Secrétaires des Greffes, Administratifs ou subalternes). Les informations contenues dans ces listes sont insuffisantes pour la gestion du personnel relativement à l'attente de la DRH. Les listes comprenant le plus de rubriques comportent :

- prénoms et nom
- n° matricule,
- NCNI,
- date et lieu de naissance,
- date de recrutement,
- diplômes
- emploi,
- groupe
- poste d'affectation

Il est à noter que ces rubriques ne sont pas toutes renseignées notamment en ce qui concerne les diplômes.

Les informations contenues dans ces listes sont exclusivement statiques et ne permettent de gérer, de façon automatique, aucune opération administrative ni d'avoir un panorama sur la carrière des agents du ministère de la justice.

2. Méthodologie

A titre indicatif, la liste des champs ci-après sera proposée à la DRH. Les interactions entre les champs et/ou les sous champs notamment les dates de référence ainsi que les niveaux d'accès seront précisées dans les termes de référence. La base de données prendra aussi en compte les

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

statistiques et les fonctions utiles à la DRH. La liste des champs proposée est issue d'un large ratissage des besoins éventuels en matière de gestion d'un personnel fonctionnaire dont les salaires et la sécurité sociale ou l'assurance maladie ne sont pas gérés directement par le ministère.

Le choix d'ajouts ou d'extraction de champs de cette liste est laissé à l'appréciation de la DRH. Cependant, il est à noter que la multiplication outre mesure des champs et des fonctions complique et alourdit la base de données.

Les termes de référence qui prendront en compte les fonctions de la Base de Données en matière de gestion du personnel seront élaborés en étroite collaboration avec la DRH utilisatrice de la base de données et la DELC dont les attributions couvrent les statistiques et les applications informatiques.

Suite à la mission d'assistance court terme sur la mise en place du plan de formation du ministère, il est à noter que des pré-requis en terme de ressources humaines, en matière de formation notamment seront nécessaires pour la gestion de la base de données. La mise en place du plan de formation initié par le projet repose sur deux piliers : la base de données pour le suivi des formations et une bonne organisation de la DRH.

La base de données ne se substitue pas au travail entrepris par Fonction publique en matière de modernisation de la gestion du personnel. Elle la complète et se limite aux besoins du Ministère de la Justice conformément aux missions des Ministères en matière de gestion de personnel.

Liste de champs proposés à titre d'exemple

I. Identification du personnel

1. Prénoms et noms
2. Sexe
3. Matricule
4. Date et lieu de naissance
5. Coordonnées personnelles (adresse mail et téléphone)
6. Date de décès
7. Photographie
8. Numéro National d'Identification
9. Situation matrimoniale et nombre d'enfants scolarisés à charge

II. Données relatives à la vie professionnelle

A. Formation, missions, diplômes, compétences, distinctions, mandats

1. Diplômes, qualifications, compétences et expériences particulières
2. Formation initiale et continue : type et durée
3. Stages de formation, ateliers – séminaires et missions à l'étranger
4. Séminaires et ateliers de formation au niveau national
5. Distinctions honorifiques : type, date d'attribution
6. Mandats électifs : type, date de début et date de fin

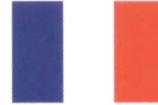
B. Carrière :

1. Corps

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

2. Grade et échelon
3. Date de recrutement
4. Détachement
5. Mise en position de stage
6. Disponibilité
7. Date prévue de départ à la retraite pour limite d'âge
8. Date effective de départ à la retraite
8. Lieu d'affectation et juridiction ou service
9. Affectations et fonctions exercées
10. Positions statutaires et situation administrative
11. Avancement d'échelon
12. Avancement au choix
13. Congés
14. Elections professionnelles : type d'élection, bureau de vote, date de l'élection.
15. Notation et évaluation (lien vers le compte rendu).
16. Services antérieurs ou particuliers.
17. Sanctions disciplinaires et récompenses : nature, date d'effet, motifs.
18. Cessation définitive de fonction : date et motif.
19. Données relatives à l'exercice d'un mandat dans une association
20. Mandats syndicaux et fonctions de représentation
21. Absences autorisées à titre statutaire
22. Absences autorisées pour convenance personnelle
23. Absences pour activités syndicales
24. Absences non autorisées

ANNEXE 3 : Convention de Coopération



**CONVENTION DE
COOPERATION**

entre

**LA COUR SUPRÊME
DE LA RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

et

**LA COUR DE CASSATION
DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

**Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République
Islamique de Mauritanie**

**LA COUR SUPRÊME
DE LA RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

et

**LA COUR DE CASSATION
DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

représentées par

**LE PRESIDENT
DE LA COUR SUPREME DE MAURITANIE**

et

**LE PREMIER PRESIDENT
DE LA COUR DE CASSATION FRANÇAISE**

Considérant la volonté commune d'œuvrer dans l'intérêt de la justice
comme élément essentiel de l'état de droit et de sa consolidation ;

Désireuses de renforcer les rapports d'amitié entre les deux Cours et de
faciliter la coopération juridique et judiciaire entre la Mauritanie et la
France ;

ont convenu ce qui suit :

Article 1 : La Cour Suprême de la République Islamique de Mauritanie et la
Cour de cassation de la République française décident de mettre en place
une coopération régulière dans les domaines juridique et judiciaire afin de
mieux assurer l'accomplissement de leurs missions respectives.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

Article 2 : Cette coopération portera tant sur les matières relevant du contentieux qui leur est dévolu, les questions d'organisation et de procédure, que sur l'établissement d'échanges réguliers entre magistrats et fonctionnaires.

Article 3 : Les deux Cours décident de mener régulièrement une réflexion commune sur leurs rôles respectifs, leurs modes de fonctionnement et de gestion, l'Etat de droit, l'institution judiciaire, la connaissance et l'échange de leurs jurisprudences nationales, ainsi que sur tout thème d'intérêt commun porteur d'un enjeu international, notamment :

- La protection des droits fondamentaux,
- La lutte contre la corruption,
- Le droit des contrats,
- Le droit de la propriété intellectuelle,
- La kafala,
- la lutte contre le terrorisme.

Article 4 : Outre les échanges de magistrats et de fonctionnaires des deux Cours et l'échange, de manière régulière, d'informations en matière d'organisation judiciaire, de législation et de jurisprudence, les parties décident de mettre en œuvre des projets de coopération technique d'intérêt commun sur les problématiques proposées conjointement par les deux Cours. Ces coopérations pourront prendre la forme de groupes de réflexion ou de colloques accueillant des magistrats des deux Cours, alternativement en France et en Mauritanie.

Des visites d'études au profit des membres de chacune des Cours pourront être organisées de façon régulière.

Article 5 : Une évaluation de la mise en œuvre de la présente convention sera présentée par chacune des parties dans un délai de deux ans.

Fait à Paris le, 1^{er} Mars 2016
en double original arabe et français

Le Président de la Cour Suprême
de la République Islamique de Mauritanie

Le Premier Président de la Cour de Cassation
de la République Française


Yahefhou Mohamed Youssef Sidi


Bertrand Louvel



ANNEXE 3B : Convention de Coopération (version en arabe)



اتفاقية تعاون

بين

المحكمة العليا
بالجمهورية الإسلامية الموريتانية

و

محكمة النقض
بالجمهورية الفرنسية

إن
المحكمة العليا
بالجمهورية الإسلامية الموريتانية
و
محكمة النقض
بالجمهورية الفرنسية
ممثلتين ب :
رئيس المحكمة العليا الموريتانية
و
الرئيس الأول
لمحكمة النقض الفرنسية

انطلاقا من الإرادة المشتركة للسعي لخدمة العدالة باعتبارها عنصرا أساسيا في
إقامة دولة القانون وتعزيزها؛
ورغبة منهما في تعزيز علاقات الصداقة بين المحكمتين وتسهيل التعاون القانوني و
القضائي بين موريتانيا وفرنسا؛

اتفقتا على ما يلي :

المادة الأولى : تقرر كل من المحكمة العليا بالجمهورية الإسلامية الموريتانية ومحكمة
النقض بالجمهورية الفرنسية وضع إطار للتعاون المنتظم في المجالات القانونية و القضائية
من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهما بشكل أفضل.

المادة 2 : يطال هذا التعاون المواضيع المرتبطة بالنزاعات التي تدخل في اختصاصهما
والمسائل التنظيمية و الإجرائية ، فضلا عن إقامة تبادل منتظم يستفيد منه القضاة و
الموظفون .

**Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République
Islamique de Mauritanie**

المادة 3 : تقرر كل من المحكمتين ، بانتظام ، القيام بإعداد تصور مشترك ينصب حول أدوارهما التقليدية و أنظمة سيرهما وتسييرهما و القضايا المرتبطة بدولة القانون و المؤسسة القضائية ، فضلا عن التعرف على الاجتهادات القضائية الوطنية وتبادلها إضافة إلى طرق أي موضوع يشكل اهتماما مشتركا ويحمل أبعادا دولية ، وخصوصا :

- حماية الحقوق الأساسية ؛
- مكافحة الرشوة ؛
- قانون العقود ؛
- قانون الملكية الفكرية ؛
- الكفالة ؛
- مكافحة الإرهاب .

المادة 4 : فضلا عن تبادل زيارات القضاة و الموظفين التابعين للمحكمتين ، والتبادل المنتظم للمعلومات بخصوص التنظيمات القضائية و التشريع و الاجتهاد القضائي ، يقرر الطرفان تنفيذ مشاريع التعاون الفني ذات الاهتمام المشترك حول الإشكاليات المقترحة من الطرفين ، ويمكن تأسيسا عليه أن يتخذ شكل مجموعات تفكير أو تنظيم ندوات في فرنسا و موريتانيا يتم فيها استقبال قضاة تابعين للمحكمتين بصفة متبادلة .

كما يمكن تنظيم زيارات دراسية لصالح أعضاء كل من المحكمتين بصفة منتظمة .

المادة 5 : يقدم كل من الطرفين تقييما لتنفيذ هذه الاتفاقية في أجل سنتين .

حرر في باريس بتاريخ: 01 مارس 2016
في نسختين أصليتين عربية وفرنسية

الرئيس الأول لمحكمة النقض
بالجمهورية الفرنسية

رئيس المحكمة العليا
بالجمهورية الإسلامية الموريتانية

بيتراند لوفل




يحفظ محمد يوسف سيدي




ANNEXE 4 : Note technique sur le Plan de Formation de la Cour Suprême

République Islamique de Mauritanie - Cour Suprême

Note technique sur le Plan de Formation

I- Contexte général

La Cour Suprême a amorcé, depuis 2013, une réflexion sur le renforcement des capacités professionnelles de son personnel à travers l'organisation de formations continues tournées vers l'appropriation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de connaissances des langues, d'une part, et des formations spécifiques orientées vers des stages d'immersion et des visites d'études tendant à faire bénéficier ledit personnel des expériences nées des pratiques accumulées par certaines Cours de cassation dans des pays voisins dont nous partageons les mêmes traditions juridiques et judiciaires, d'autres part.

Les années 2014 et 2015 ont été marquées par la conception et la mise en œuvre d'un programme d'appui parrainé par le PNUD, qui s'est concrétisé par la prise en charge du financement d'une esquisse d'identification des besoins les plus récurrents en matière de formation.

Dans le cadre de ces activités pour l'année 2016, la Cour suprême envisage d'entamer la mise en œuvre des formations de son personnel dont les besoins sont déjà identifiés.

Pour ce faire, la Cour suprême compte sur la prise en charge par le **Projet « Etat de Droit »**, financé par l'Union Européenne, des coûts inhérents aux formations continues et aux formations spécifiques.

II – Les actions et leurs justifications

La Cour Suprême compte actuellement 42 magistrats en exercice au niveau du siège et du parquet, 15 greffiers dont 9 greffiers en chef, 4 greffiers et 2 secrétaires de greffes, en plus d'un service administratif et financier, d'un service informatique et d'un service de documentation et des archives.

L'examen attentif de l'ensemble des besoins en formation exprimés par la Cour révèle que le problème est, avant tout, un problème d'hommes et de qualification.

Le manque de compétences et de professionnalisme des magistrats dans l'exercice de leurs fonctions, le faible niveau technique des greffiers dans la tenue des registres, l'administration et la gestion des greffes, la connaissance limitée en informatique et NTIC sont cités parmi les principaux obstacles à une bonne administration et distribution de la justice.

La Cour suprême a un rôle important à jouer dans la bonne application de la loi et, du coup, dans la consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit.

Une préparation adéquate des professionnels en charge de cette tâche délicate s'avère indispensable.

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

A. Actions à entreprendre

1. Les formations continues

Une série de formations pratiques sera organisée, sous formes de cours théoriques et de travaux pratiques, au niveau local en langues (français et anglais) et en informatique, au profit de 26 magistrats, 13 greffiers et 4 membres du personnel d'appui.

2. les formations spécifiques

Les formations seront orientées vers des sujets juridiques (droit positif et droit processuel) peu connus de certains magistrats de par leur nature technique et leur évolution rapide. Elles seront destinées à tous les magistrats relevant de la Cour suprême et à certains magistrats sélectionnés au niveau des cours d'appels et des juridictions de premier degré pressentis pour intégrer prochainement l'équipe de la Cour suprême. **Il est attendu que les formations s'étalent tout au long de l'année avec en moyenne une formation tous les deux mois.**

Quelques stages d'immersion et de voyages d'études seront organisés sous forme de stages pratiques dans les juridictions des pays étrangers (Maroc, Egypte, France, Soudan) au profit du Secrétaire Général, du responsable du bureau technique, de certains magistrats, de certains greffiers et du responsable du système d'information, en vue de renforcer leurs capacités dans :

- la gestion des cours de cassation (SG Cour Suprême) ;
- le fonctionnement des bureaux techniques institués dans les Cours de cassation (2 personnes) ;
- la mise en œuvre des procédures civile et pénale, la tenue de la police des audiences, l'amélioration du langage judiciaire et des techniques de rédaction des jugements et le respect des droits de l'Homme dans tout procès (4 magistrats) ;
- L'immatérialisations des procédures judiciaires ou le système d'information judiciaire en général (1 informaticien) ;
- L'administration et la gestion des greffes (4 Greffiers).

Le tableau ci-dessous récapitule les thèmes des formations proposées, les bénéficiaires des stages et formations, la nature des formateurs et le calendrier d'exécution :

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

ANNEXE 5 : Feuille de route pour la mise en place du plan de formation du ministère de la justice

Feuille de route pour la mise en place du plan de formation du ministère de la justice.

Cette feuille de route est un « guideline » qui permettra à la direction des ressources humaines d'avancer pour la mise en œuvre d'un plan de formation pluri annuel, approprié et centralisé par cette dernière. Les étapes ne sont pas nécessairement séquentielles mais elles devront toutes être parcourues pour aboutir à un plan cohérent et révisable. Le projet Etat de droit devrait prévoir ses activités du DP2 en fonction de cette feuille de route.

Préalables à la mise en oeuvre d'un plan de formation	Elaboration du plan de formation	Mise en œuvre du plan
Finalisation des fiches métiers du ministère	Identification des formations transversales pour tous les métiers par contenu et niveau selon les trois catégories de personnel : Magistrats <ul style="list-style-type: none"> • Informatique, bureautique • Langues • Management, gestion Greffiers <ul style="list-style-type: none"> • Informatique, bureautique • Langues • Management, gestion Personnel d'appui du ministère <ul style="list-style-type: none"> • Informatique, bureautique • Langues • Management, gestion 	Identification des moyens financiers : <ul style="list-style-type: none"> • Budget de l'Etat • Information des partenaires (PNUD, SNU, AFD, SCAC, GIZ, AECID, UE) • Projet Etat de droit
Elaboration d'une approche de gestion prévisionnelle des emplois en fonction de l'évolution de l'organisation judiciaire et des évolutions des effectifs du département (départs, recrutements)	Priorisation des formations spécifiques par catégorie de personnel selon des regroupements de contenus techniques. Magistrats <ul style="list-style-type: none"> • Formations professionnelles spécialisées (procédures, rédactions, en juridiction etc.) • Formations juridique spécialisées (droit pénal, civil, des affaires, lutte contre le terrorisme, etc.) Greffiers <ul style="list-style-type: none"> • Formations professionnelles spécialisées • Formations juridique spécialisées Personnel d'appui du ministère <ul style="list-style-type: none"> • Formations professionnelles spécialisées 	Identification des formateurs
Mise en place d'une base de données de gestion des Ressources Humaines	Elaboration pour chacune des catégories et des regroupements de contenu, les grandes lignes des principes et des modalités pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> • Formations théoriques ou pratiques • Pré requis • En Mauritanie ou à l'étranger • Expertise externe ou interne au département • Nombre de participants par session • Dispositif d'évaluation ou de certification 	Choix des bénéficiaires par la DRH en concertation avec les structures et directions concernées
Elaboration d'un organigramme opérationnel de la DRH (y compris les fiche de poste dans l'organigramme)	Discussion de la stratégie avec des instances représentatives <ul style="list-style-type: none"> • Syndicat de greffiers • Club des magistrats 	Mise en œuvre de la session
Mise à disposition d'un centre de perfectionnement et de formation adapté aux besoins du département		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des bénéficiaires à la fin de la session • Evaluation de la session par les

Assistance Technique au Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie

		bénéficiaires
Arbitrer la mise en place ou non d'un institut judiciaire pour la formation continue		Centralisation des informations au niveau de la DRH
Former les cadres de la direction des ressources humaines du ministère		Elaboration d'un bilan de formation annuel