



**PROGRAMME D'APPUI A LA JUSTICE
EN RÉPUBLIQUE DE DJIBOUTI**

Numéro CRIS : FED/041-770

Rapport final

Contents

Contents 2

Résumé et contexte	6
Résultats concrets - matrice du cadre de résultats	8
Actions réalisées	14
Lancement du projet et constitution de l'équipe de projet	14
Gouvernance du projet	15
Comités de Pilotage et Comités Techniques	15
Comité Technique	16
Comité de Pilotage	17
Produit 1 : Le fonctionnement des institutions est amélioré dans le secteur de la justice 21	
Sous-produit 1.1 : Les capacités du ministère de la justice sont renforcées	21
Soutien transversal au Ministère de la Justice	21
1.1.1 Appui au renforcement de la direction des ressources humaines et de gestion financière ...	31
1.1.2 Appui au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication	34
1.1.3 Appuis au renforcement de la Direction des affaires judiciaires	38
1.1.4. Appui au renforcement de l'Inspection Générale des Services Judiciaires	40
1.1.5 Appui au renforcement de la Direction de la législation et de la planification	42
1.1.6 Appui au renforcement de la Direction de l'administration pénitentiaire	44
1.1.7 Participation à des formations à l'étranger	45
Sous-produit 1.2 : Les performances des cours, tribunaux et établissements pénitentiaires sont améliorées	47
1.2.1 Appui au renforcement des capacités de gestion et d'organisation des institutions judiciaires	47
1.2.2 Appui au renforcement des capacités de gestion et d'organisation des établissements pénitentiaires.....	49
1.2.3 Appui à l'exécution des peines et au recouvrement des amendes	51
1.2.4 Etude de faisabilité sur l'amélioration et la fusion des fichiers d'empreintes digitales	53
Sous-produit 1.3 : L'organisation interne de la CNDH est renforcée	53
1.3.1 Soutien à la demande d'accréditation auprès de la GANHRI	53

1.3.2 Appui à la CNDH pour le développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication.....	54
Sous-produit 1.4 : Les capacités du Médiateur de la République et de la Cour des comptes sont améliorées.	55
1.4.1 Appui au renforcement des capacités du médiateur en matière de communication	55
1.4.2 Appui au renforcement des capacités de la cour des comptes	57
Produit 2 : L'accès au droit et à la justice est amélioré pour tous	60
Sous-produit 2.1 : L'accès à la justice dans l'intérieur du pays est favorisé	60
2.1.1 Appui à l'organisation d'audiences foraines	60
2.2.2 Appui à l'amélioration du fonctionnement de l'aide judiciaire étatique	64
2.2.3 Appui à la sensibilisation des populations à leurs droits	65
Sous-produit 2.3 : L'accueil des justiciables au Palais de justice est amélioré. ..	67
2.3.2 Appui à l'organisation de journées porte ouverte du palais de justice	70
2.4.1 Appui à l'amélioration des conditions de détention des femmes et des mineurs	71
2.4.2 Appui à la réinsertion sociale des détenus	75
Produit 3 : Le dispositif de formation des acteurs de la justice est renforcé tout en respectant la non-discrimination et l'équité.....	77
Sous-produit 3.1 : La formation initiale est renforcée	77
3.1.1 Appui à la réhabilitation et l'équipement du local de formation de la prison centrale de Gabode	77
3.1.2 La formation initiale est renforcée pour les magistrats, avocats, greffiers, huissiers de justice	78
Sous-produit 3.2: Les formations continues et spécialisées sont renforcées	86
Produit 4 : Un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire est opérationnel.....	89
Aperçu	89
Phase 1 : Définition des objectifs, du périmètre, de la méthodologie et de l'orientation stratégique ;	91
Phase 2 : Planification de base, analyses et cartographies	94
Phase 3 : Développement du logiciel de gestion des affaires pénales	96
Phase 4 : Digitalisation de la gestion des ressources humaines et préparation à l'opérationnalisation du système de gestion des affaires.....	99
Observations finales	101
Produit 5 : Soutien technique et logistique	102

Conclusions Générales	104
1. Catégorisation des activités et livrables du projet	104
2. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des résultats du projet	105
Produit 1 – Le fonctionnement des institutions est amélioré dans le secteur de la justice	106
Produit 2 – L'accès au droit et à la justice est amélioré pour tous	107
Produit 3 – Le dispositif de formation des acteurs de la justice est renforcé tout en respectant la non-discrimination et l'équité	108
Produit 4 – Un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire est opérationnel	108
3. Contribution globale à l'État de droit, à la justice et aux droits de l'homme ..	110
Défis et mesures d'atténuation	112
Défis liés à la conception et à la structure du Document de Projet.....	112
Défis opérationnels rencontrés lors de la mise en œuvre	114
Défis spécifiques à chaque produit	115
Conclusion	116
Recommandations pour les actions futures	117
Recommandations sur la conception des projets et les modalités de mise en œuvre	117
Recommandations stratégiques et thématiques	118
Recommandations pour la durabilité des services.....	119
Recommandations sur l'engagement des parties prenantes et les approches systémiques	119
Communication et visibilité	120
Annexe I Contrôles effectués.....	124
Annexe II Évaluation indépendante du programme par pays.....	7
Annexe III Rapport financier.....	10
Annexe IV Publication des données contractuelles.....	11
Annexe V Remise des actifs	14
Annexe VI Déclaration de Gestion	20

Liste d'acronymes

Acronyme	Définition
ANSIE	Agence Nationale des Systèmes d'Information de l'État
APJ	Appui à la Justice
CI/CD	Intégration Continue / Déploiement Continu
CNDH	Commission Nationale des Droits de l'Homme
ENEJ	École Nationale d'Études Judiciaires
GSSC	Global Shared Services Centre
HRMIS	Human Resource Management Information System
ICPE	Independent Country Programme Evaluation
LOA	Lettre d'Accord
MENFOP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
MENI	Ministère de l'Economie numérique et de l'innovation
MJDH	Ministère de la Justice et des affaires pénitentiaires chargé des Droits de l'Homme
OPJ	Officier de Police Judiciaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POP	Programme Opérationnel de Prévention
SGIPJ	Système intégré de gestion de l'information pénitentiaire et judiciaire
UE	Union Européenne

Résumé et contexte

Titre du projet	Programme d'appui à la justice en République de Djibouti Numéro CRIS : DJ/FED/041-770
Durée de la mise en œuvre	4 ans, 14 février 2020 au 14 décembre 2024
Principal bénéficiaire	Ministère de la Justice
Agence d'exécution	PNUD
Objectif global	Renforcer l'Etat de droit et les droits de l'homme en République de Djibouti
Objectif spécifique	Améliorer la gouvernance judiciaire
Rapport couvrant la période	En tant que rapport final, il couvre toute la période du projet : • Période de mise en œuvre : 14 février 2020 - 14 décembre 2024. • Période de clôture : 15 décembre 2024 - 31 mars 2025.
Budget total	3.930.000 d'Euros financés par l'Union Européenne
Total des dépenses, y compris les engagements contractuels	3.930.000 Euros

Le programme d'appui à la justice (PAJ) en République de Djibouti s'inscrit dans le cadre de la Vision 2035 et des plans de développement nationaux établis pour réaliser cette vision (SCAPE pour la période 2015-2019 et Djibouti ICI 2020-2024).

Le projet vise à pérenniser les engagements de l'État tout en élargissant le champ d'intervention par des activités structurantes, tant au niveau stratégique qu'opérationnel (cours, tribunaux, établissements pénitentiaires), via un appui technique et un renforcement des capacités des

acteurs de la justice, un accès renforcé au droit et à la justice, ainsi que la mise en place d'un système d'information pour la gestion des tribunaux et des établissements pénitentiaires.

Ce document constitue le rapport final du projet, soumis conformément à la Convention. Au cours de sa mise en œuvre, le projet a produit quatre rapports intermédiaires :

- Le 1er rapport couvre la période du 14 février 2020 au 13 février 2021 ;
- Le 2ème rapport couvre la période du 14 février 2021 au 13 février 2022 ;
- Le 3ème rapport couvre la période du 14 février 2022 au 13 février 2023 ;
- Le 4ème rapport couvre la période du 14 février au 31 août 2023. Ce rapport a été publié avant la fin de la période concernée afin d'accompagner une demande d'installation de paiement auprès de l'Union européenne. Il se distingue également par son caractère cumulatif, reflétant toutes les activités déjà couvertes dans le troisième rapport.

En tant que rapport final du projet, le présent rapport récapitule toutes les activités mises en œuvre pendant la durée du projet (14 février 2021 - 14 décembre 2024). Les activités mises en œuvre du 1er septembre 2023 au 14 décembre 2024 (non couvertes par les rapports intermédiaires cités précédemment) sont identifiées par la mention « Activité conclue au cours de la dernière période de rapport » au début de chaque chapitre traitant de l'activité.

Les descriptions sont consolidées de manière à fournir une synthèse cohérente de l'état final de mise en œuvre, avec un accent particulier sur les résultats obtenus. Le rapport se conclut par une analyse globale des principales réalisations, de la contribution du projet à l'objectif général de renforcement de l'État de droit et des droits humains en République de Djibouti, ainsi qu'à l'objectif spécifique d'amélioration de la gouvernance judiciaire, accompagnée de recommandations en vue du suivi et de la pérennisation des actions engagées.

Résultats concrets - matrice du cadre de résultats

Ci-dessous, les activités sont organisées par résultat.

Produit 1	Indicateurs	Référence	Cible	Progrès
Le fonctionnement des institutions est amélioré dans le secteur de la justice.	1.1 Statut d'une feuille de route de politique pénale, d'une politique pénitentiaire et d'un système GRH développé avec l'appui de l'action.	1.1 Inexistence des documents référentiels.	1.1 2024 : cohérence entre les documents référentiels et le fonctionnement des juridictions et des EP.	1.1 Réalisé. La feuille de route de la politique pénale et pénitentiaire a été réalisé. Un système numérique de gestion des ressources humaines (GRH) a été mis en place, et la description des fiches de postes a été élaborée.
	1.2 Statut d'un système statistique fiable, désagréé par genre et développé avec l'appui de l'action	1.2 Inexistence d'un système d'enquêtes et de rapportage	1.2 2024 : Un système de gestion de l'information, notamment pour les statistiques, mis en place au ministère de la Justice.	1.2. Développé et remis. La mise en œuvre reste à la charge du Ministère. Le système a été développé et remis au Ministère, et les agents formés à son utilisation. Sa pleine opérationnalisation reste à finaliser par les autorités nationales.
	1.3 Feuille de route pour la mise en place d'une politique et d'un plan annuel de formation continue du personnel judiciaire (tribunaux et ministère de la justice).	1.3 Pas de politique de formation continue ni de plan de formation annuel pour le personnel de justice.	1.3 2022 : Une feuille de route pour la mise en place d'une politique de formation et d'un plan de formation annuel du personnel de justice est disponible.	1.3 Réalisée Une feuille de route pour la mise en œuvre d'une politique de formation et d'un plan annuel de formation destiné au personnel judiciaire a été élaborée et

				soumise au ministère.
	1.4 Nombre de personnes formées en communication avec l'appui de l'action (données désagrégées par sexe) ; Niveau d'expertise de l'équipe de communication du Ministère de la Justice, de la CNDH, de la CC et du MR développé avec l'appui de l'action.	1.4 0 personnes formées. Très faibles connaissances pour la mise en œuvre de campagnes et d'actions de communication	1.4 2022 : 15 membres des équipes de communication formées et opérationnelles.	1.4 Réalisé 17 membres formés et opérationnels (11 hommes et 6 femmes) issus du MJDH, de la CNDH et du MR. La Cour des Comptes n'a pas pris part aux activités de renforcement des capacités en communication. Capacité de communication renforcée grâce à la désignation de personnel, à des formations, à des diagnostics et plans d'action, ainsi qu'à l'amélioration des outils numériques.
	1.5 Statut de manuels de procédures internes et d'outils de suivi-évaluation développés avec l'appui de l'action.	1.5 Absence de manuels de procédures internes et d'outils de suivi-évaluation.	1.5 2024: manuels de procédures internes et d'outils de suivi-évaluation établis et opérationnels.	1.5 Réalisé. Un manuel de contrôle des établissements pénitentiaires a été développé et validé. Un manuel et des outils ont été élaborés pour l'Inspection générale des services judiciaires et sont actuellement utilisés..
	1.6 Statut d'une étude de faisabilité sur l'amélioration et la fusion des fichiers d'empreintes digitales de la gendarmerie et de la police en lien avec	1.6 Aucune étude a été réalisée.	1.6 étude de faisabilité matérialisé	1.6 Cette activité a été annulée par le comité de pilotage lors de sa réunion de décembre 2022.

	les parquets et le casier judiciaire développée avec l'appui de l'action.			
	1.7 Statut d'un règlement intérieur et d'un code de déontologie au sein des établissements pénitentiaires développés avec l'appui de l'action.	1.7 Absence d'un règlement intérieur et d'un code de déontologie.	1.7 2022 règlement intérieur et code de déontologie établis et opérationnels au sein des établissements pénitentiaires.	1.7 Réalisé. Le règlement intérieur et le règlement de discipline général des établissements pénitentiaires ont été développés et validés.
Produit 2	Indicateurs	Référence	Cible	Progrès/cible
L'accès au droit et à la justice est amélioré pour tous	2.1 Nombre d'audiences foraines organisées avec l'appui de l'action et de bénéficiaires**(données désagrégées par sexe)	2.1 absences d'audiences foraines en matière pénale	2.1 2022 : 250 affaires d'audiences foraines (toutes matières) tenues	2.1 Réalisé Un total de 1 116 affaires ont été traitées lors de 40 audiences foraines (toutes matières).
	2.2 Nombre de campagnes d'IEC sur le droit organisée avec l'appui de l'action et de personnes touchées (données désagrégées par sexe)	2.2 Peu ou pas d'activités IEC	2.2 : 6 campagnes nationales/régionales d'IEC sur le droit, 500 000 personnes touchées ;	2.2. : Deux campagnes, 111 personnes touchés 66 dans le Focus Groups de l'expert en communication 45 personnes ont participé à un événement de sensibilisation à Ali Sabieh La production de vidéos de sensibilisation a été écartée à la demande du ministère de la Justice.
	2.3 Nombre de prisonniers (femmes et jeunes) bénéficiant d'une formation professionnelle	2.3 15 mineurs ont bénéficié d'une formation professionnelle	2.3 2024 : 100 mineurs et femmes bénéficiaires d'une formation professionnelle structurée utile.	2.3 24 mineurs et femmes (9 femmes et 15 mineurs) Au-delà des personnes formées, des programmes

	structurée avec l'appui de l'action			ont été établis, les installations de formation construites et les équipements achetés, de sorte que les autorités peuvent procéder de manière indépendante à la réinsertion.
	2.4 Statut d'un service d'accueil du Palais de justice développé avec l'appui de l'action.	2.4 Service d'accueil non-opérationnel	2.4 2022 : service d'accueil organisé et opérationnel.	2.4 Réalisé. Une nouvelle annexe a été construite au service d'accueil des visiteurs. La structure existante a été réhabilitée pour améliorer l'accès aux services du Palais de justice.
	2.5 Statut d'un dispositif de séparation effective entre les hommes et les femmes et les enfants dans les prisons.	2.5 Absence d'un dispositif de séparation effective	2.5 un dispositif de séparation effective entre les hommes et les femmes et les enfants est opérationnel dans les prisons	2.5 Réalisé. Les cellules des femmes ont été réhabilitées et il y a une séparation effective entre les hommes et les femmes
Produit 3	Indicateurs	Référence	Cible	Progrès/cible
Le dispositif de formation des acteurs de la justice est renforcé tout en respectant la non-discrimination et l'équité	3.1 Statut d'un système de formation initiale	3.1 Inexistence d'un système de formation initiale des acteurs 3.2 0	3.1 2022 : Un système de formation initiale a été développé	3.1 Réalisé. Les concours ont été organisés, les programmes des formations ont été développés et la formation a été délivrée.
	3.2 Nombre de personnes formées avec l'appui de l'action (données désagrégées par sexe)	3.2 0 formations continues multi-acteurs	3.2 : 2022 : Formation initiale dispensée à tous les acteurs de la justice formés par ENEJ pendant la	3.2 Réalisé Formation initiale dispensée à tous les acteurs de la justice formés par l'ENEJ au cours de

			période ; 20 acteurs de la justice ont bénéficié d'une formation continue.	la période (109 professionnels de la justice au total) ; Plus de 20 cadres du secteur de la justice ont bénéficié d'une formation continue sur des thématiques telles que le droit, l'administration judiciaire, la gestion des statistiques, la planification stratégique, la communication et les compétences informatiques (un total d'environ 160 participants).
Produit 4	Indicateurs	Référence	Cible	Progrès/cible
Un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire est opérationnel	4.1 Statut du schéma directeur informatique et des termes de référence des marchés développés avec l'appui de l'action	4.1 Absence d'un schéma directeur informatique 4	4.1 2024 : schéma directeur informatique et des termes de référence définis.	4.1. Réalisé Le plan directeur informatique et les termes de référence ont été achevés. En outre, le projet a développé une description des procédures judiciaires ASIS, l'architecture Entreprise toBE, une description des procédures ToBe, la charte e-justice, ainsi que les spécifications fonctionnelles du logiciel.
	4.2 Statut du progiciel et matériel informatique acquis pour l'informatisation judiciaire et pénitentiaire avec l'appui de l'action.	4.2 Absence d'un progiciel et de matériel informatique adapté pour l'informatisation	4.2 2024 : progiciel et matériel informatique adapté pour l'informatisation judiciaire et pénitentiaire installé	4.2 Partiellement atteint Matériel informatique fourni Le logiciel a été développé et a

		judiciaire et pénitentiaire	et opérationnel dans la cour pilote.	permis de produire un prototype validé, mais il n'est pas encore opérationnel.
	4.3 Pourcentage de personnes formées sur le nouveau système informatique (données désagrégées par sexe)	4.3 : 0% formé sur le nouveau système informatique	2022 : 100% du personnel formé sur le nouveau système informatique	4.3 100% Tous les agents identifiés par le ministère comme principaux utilisateurs ont participé à la construction du système et ont été formés.
	4.4 Degré d'utilisation par les Bénéficiaires du système d'information développé avec l'appui de l'action	4.4 0% du personnel utilise le nouveau système informatique	4.4 2022 : 80% du personnel utilise le nouveau système informatique	4.4. Pas achevé. Faute de financement et de temps, il n'a pas été possible de rendre le système opérationnel. Les plans de mise en œuvre ont été préparés, les utilisateurs principaux ont été formés et l'équipement informatique a été mis à niveau pour permettre une mise en œuvre rapide au cours d'une phase ultérieure de l'initiative e-justice.
	4.5 Statut des ressources humaines informatisées avec l'appui de l'action	4.5 Inexistence d'une gestion informatisée des ressources humaines	4.5 2024 Le système informatisé des ressources humaines est opérationnel	4.5 Réalisé. Les dossiers des ressources humaines du personnel judiciaire et pénitentiaire ont été informatisés. Un système numérique de gestion des ressources humaines a été mis

				en place, ainsi qu'un module complémentaire pour la digitalisation des procédures de passation des marchés publics.
--	--	--	--	---

Actions réalisées

Lancement du projet et constitution de l'équipe de projet

La Convention de Contribution entre l'Union européenne et le PNUD, qui encadrerait la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Justice, a été signée le 13 février 2020. Peu après, les premières étapes préparatoires ont été lancées, incluant la planification du recrutement de l'équipe projet, l'acquisition de matériel de bureau et de véhicules, ainsi que les premiers échanges avec les partenaires nationaux.

Cependant, l'émergence de la pandémie de COVID-19 quelques semaines plus tard a fortement perturbé le calendrier prévu. Les démarches administratives ont été ralenties, les déplacements internationaux ont été limités, et les priorités du bureau ont été temporairement réorientées afin de soutenir la réponse nationale à la crise. En ce sens, le PNUD a contribué à la mise en place du Pacte National de Solidarité et de la Stratégie de relance post-COVID-19.

En attendant que l'équipe projet soit totalement constituée, le personnel du PNUD a assuré une assistance technique et logistique temporaire. Cela a permis de maintenir une continuité minimale des activités, notamment par l'acquisition de deux véhicules le 3 juillet 2020 : une Toyota Hilux pour les déplacements liés au projet et une Toyota Land Cruiser dédiée aux missions d'audiences foraines.

La constitution complète de l'équipe projet s'est déroulée progressivement entre le premier et le troisième semestre de 2021 :

- Le Conseiller Technique Principal (CTP) a pris ses fonctions le 8 février 2021, après des retards dus à la pandémie et à une révision des termes de référence.
- La Conseillère Juridique Nationale a rejoint le projet le 17 mars 2021.
- L'Assistante Administrative et Financière a pris ses fonctions le 1er juin 2021.
- Le chauffeur a intégré l'équipe le 1er septembre 2021.

Depuis septembre 2021, l'équipe projet est devenue pleinement opérationnelle, composée de deux femmes (la Conseillère Juridique Nationale et l'Assistante Administrative et Financière) et de deux hommes (le CTP et le chauffeur), assurant ainsi un équilibre des genres. L'équipe s'est installée dans les locaux du Ministère de la Justice, à proximité immédiate du Secrétaire Général, conformément aux modalités établies avec le Ministère.

La cérémonie officielle de lancement du projet s'est tenue le 16 décembre 2020 au Palais du Peuple. Cet événement, ayant rassemblé environ 150 personnes, s'est tenu en présence du Ministre de la Justice, du Secrétaire Général, du Représentant de l'Union européenne, de la Représentante Résidente du PNUD, ainsi que de nombreux acteurs du secteur judiciaire. Cette cérémonie a marqué l'engagement des partenaires nationaux envers le projet, malgré le contexte sanitaire exceptionnel.



Discours de Mr Fabrice BASILE, Chargé d'Affaires de l'Union Européenne à Djibouti, Cérémonie de lancement du Projet Appui à la Justice, 16 décembre 2020, Palais du Peuple

Gouvernance du projet

Comités de Pilotage et Comités Techniques

Le document de programme prévoyait des rôles complémentaires pour ces deux instances :

Le Comité Technique, présidé par le Secrétaire Général du Ministère de la Justice, devait assurer la coordination opérationnelle et le suivi technique de la mise en œuvre des activités. Il regroupe des membres permanents issus du Ministère de la Justice, de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH), du Médiateur de la République, de l'Agence Nationale des Systèmes d'Information de l'État (ANSIE) et de la Cour des comptes, avec la participation du PNUD et de l'Union Européenne.

Le Comité de Pilotage, présidé par le Ministre de la Justice, est composé des ministères sectoriels concernés, du PNUD, des principaux partenaires impliqués, ainsi que de la Délégation de l'Union Européenne à titre d'observateur. Il est chargé de valider les livrables stratégiques, d'autoriser les ajustements nécessaires et de veiller à la bonne orientation du programme. Ces réunions ont permis de maintenir un dialogue régulier entre les parties prenantes et de suivre l'évolution des actions dans les différents volets du projet.

Comité Technique

Au total, onze réunions du Comité Technique ont été organisées entre février 2021 et décembre 2024, assurant un suivi régulier de la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Justice, tout en adaptant les orientations aux avancées du terrain, aux priorités nationales et aux recommandations des missions techniques.

Les premières réunions ont permis de poser les bases de la gouvernance du projet et de dynamiser son lancement opérationnel. Le 18 février 2021, le Comité a validé un plan d'accélération suite aux recommandations du Comité de Pilotage tenu en décembre 2020. Le 13 juillet 2021, dans un contexte de reprise post-élections, les échanges ont porté sur un partenariat Sud-Sud avec l'UNITAR, l'orientation de la formation professionnelle vers l'ENEJ pour assurer la pérennité du produit 3, et une présentation du logiciel Mizan 2 par l'équipe de l'ONU en Palestine. Cette dernière a conduit à la création d'un comité technique dédié à la numérisation.

Le 13 décembre 2021, le Comité a examiné les premiers résultats concrets sur les quatre produits du projet, marquant une évolution vers un pilotage fondé sur les résultats. Le 16 mars 2022, les discussions ont porté sur les premiers appuis à la réforme pénale, à l'assistance judiciaire, à l'administration pénitentiaire, ainsi que sur le lancement de l'appel à propositions pour l'élaboration d'un schéma directeur informatique.

Les réunions de 2022 ont renforcé les volets stratégiques du projet. Le 9 juin, le Comité a examiné les recommandations de la mission d'Inès Maatar sur le fonctionnement du ministère et des juridictions, en lien avec la stratégie de communication et les ambitions de numérisation. Le 19 septembre, la feuille de route et les termes de référence de 11 missions d'appui ont été validés, accompagnés d'un point sur la réforme pénale, la justice mobile et la cartographie des besoins numériques. Le 10 octobre, une réunion élargie a permis de restituer les travaux de Softengi, clarifiant les responsabilités institutionnelles, le site pilote et les options techniques (dont la signature électronique). Enfin, le 21 novembre, les membres ont discuté des défis logistiques des missions de justice mobile et des travaux complémentaires du centre d'accueil du palais de justice.

Durant la phase finale du projet (septembre 2023 – décembre 2024), trois réunions supplémentaires ont été tenues. Le 28 mars 2023, un point d'étape a été fait sur la réforme législative, la mise en place de greffiers en région, les actions de réinsertion sociale des détenus, la traduction juridique, l'étude de perception sur la justice et les formations menées par l'ENEJ. Le 4 novembre 2024, les échanges ont porté sur des chantiers structurants : manuel d'inspection judiciaire, intégration au réseau arabe des inspections, stratégie pénale et pénitentiaire, poursuite des travaux à Gabode, traduction du code de procédure civile en arabe, communication sur l'accès à la justice, et formation professionnelle des détenus (coiffure pour les femmes, mécanique pour les mineurs). L'ENEJ a poursuivi la formation continue des professions judiciaires dans un cadre équitable et structuré.

Enfin, la réunion du 28 novembre 2024 a été consacrée à la restitution des résultats du projet. Des livrets de capitalisation ont été présentés, illustrant les réformes normatives et institutionnelles, les avancées en matière de formation, d'accès à la justice et de numérisation. Une vidéo sur les missions de justice mobile a été projetée. L'un des temps forts a été la

présentation du logiciel de gestion des cas de flagrant délit développé dans le cadre du produit 4. Conçu selon une approche agile avec un groupe de 14 utilisateurs (magistrats, parquet, greffe, administration pénitentiaire), ce système couvre l'ensemble du processus pénal : registres, audiences, mandats, téléversement de documents. Sa pertinence a été saluée par le Secrétaire général du MJDH et plusieurs magistrats, et les prérequis techniques à sa mise en œuvre (formation, équipements, réseau) ont été identifiés.



Comité technique du 10 octobre 2022

Comité de Pilotage

Depuis le début du projet, six réunions du Comité de Pilotage ont été organisées, jouant un rôle déterminant dans l'orientation stratégique du programme, la validation des livrables clés et l'adoption d'ajustements nécessaires à la mise en œuvre. Elles ont également permis aux principales parties prenantes de suivre l'état d'avancement global du projet et de formuler des recommandations d'orientation.

16 décembre 2020

Le comité s'est réuni pour la première fois au lancement du projet. Après une présentation du projet par le PNUD, les échanges ont porté sur les synergies possibles avec les stratégies institutionnelles existantes, notamment le plan de développement stratégique de la Cour des comptes et la création récente de l'École Nationale des Études Judiciaires (ENEJ). Le besoin de renforcer la communication et la visibilité des activités du secteur de la justice a été souligné, tout comme l'importance de soutenir l'ensemble des juridictions, y compris le statut personnel. Le comité a également échangé sur les possibilités d'ajustement des composantes du projet en fonction des nouvelles priorités exprimées par les institutions nationales, notamment la CNDH, et sur la nécessité de renforcer la coordination entre les initiatives en cours. Plusieurs intervenants ont insisté sur l'importance d'intégrer ces synergies dans le nouveau Plan National de Développement (Djibouti ICI) et de structurer le pilier formation du projet en complémentarité avec l'ENEJ.

Sur le plan décisionnel, le comité a validé la composition du Comité Technique et a recommandé la formulation d'un plan d'accélération des activités. Il a été décidé d'étudier les synergies possibles avec la Cour des comptes et l'ENEJ, en particulier à travers le plan de formation soumis

par Justice Coopération Internationale. Le comité a également invité la CNDH à soumettre ses propositions pour renforcer les activités la concernant. Il a été décidé de nommer un coordinateur du projet au sein du Ministère de la Justice et de créer une mailing liste pour améliorer les échanges. Enfin, le comité a fixé la date de la première réunion du Comité Technique au 30 janvier 2021 et a convenu de se réunir de nouveau début 2021 pour approuver le plan de travail du projet pour sa première année

6 septembre 2021

Le comité s'est réuni pour la deuxième fois à l'Institut des Études Diplomatiques, sous la présidence du Secrétaire général du ministère de la Justice. Il a discuté de la proposition d'utilisation du logiciel Mizan 2 comme base pour un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire. Il a également examiné en détail une méthodologie présentée par Expertise France pour structurer l'appui à la formation initiale et continue des acteurs de la justice. Le partenariat envisagé avec l'UNITAR a été abordé ; s'il a suscité un certain intérêt, plusieurs réserves ont été exprimées. Enfin, le comité a examiné les ajustements proposés concernant l'appui à la Cour des Comptes et à la CNDH, ces deux institutions ayant déjà réalisé les activités prévues dans le cadre du projet.

Sur le plan décisionnel, le comité a approuvé le principe de l'utilisation du logiciel Mizan 2 et a convenu de la nécessité de mener une étude de faisabilité afin d'évaluer sa compatibilité avec les capacités techniques existantes et les exigences du système judiciaire djiboutien.

13 avril 2022

La troisième réunion du Comité de Pilotage a permis d'examiner les avancées réalisées dans la mise en œuvre du projet, notamment la planification des activités du produit 1. Une attention particulière a été portée à la mise en œuvre des activités relatives aux directions des ressources humaines, des affaires judiciaires, de la législation et de la planification, ainsi qu'au soutien aux institutions judiciaires, toutes prévues pour être réalisées par Expertise France. Le comité a également discuté des défis rencontrés dans la mise en œuvre de la justice mobile, notamment ceux liés à la logistique, à la planification des missions et à la mobilisation des acteurs concernés.

Parmi les décisions prises, le Comité a approuvé les plans de réhabilitation et d'extension des quartiers des femmes et des mineurs à la prison centrale de Gabode, tout en décidant de consacrer la majorité des fonds disponibles à la réhabilitation des cellules pour femmes. Il a en outre examiné et validé les résultats d'une étude de faisabilité conduite par un groupe de travail réunissant des représentants du MJDH, de l'ANSIE et des juridictions, étude confirmant la pertinence de développer un système intégré pour la gestion des affaires judiciaires.

7 décembre 2022

Lors de cette quatrième réunion, le comité a pris connaissance des résultats de la mission de la société Softengi sur la numérisation du secteur judiciaire, ainsi que de l'état d'avancement des actions liées à la justice mobile et à l'appui institutionnel. Le comité a discuté en particulier de la demande de soutien formulée par l'ENEJ en vue de renforcer ses capacités institutionnelles. Cette demande couvrait la réalisation d'une mission d'évaluation, des appuis ciblés, ainsi que la

création d'une bibliothèque et d'une salle multimédia. Par ailleurs, le comité a échangé sur la proposition de collaboration entre l'ENEJ et le PAJ afin d'exploiter les données issues des jugements rendus dans le cadre des audiences foraines, dans le but d'identifier les thématiques prioritaires et les résultats obtenus.

Sur le plan décisionnel, le comité a acté le remplacement de l'indicateur « statut d'une politique pénale et pénitentiaire » par l'indicateur « feuille de route sur le développement d'une politique pénale et pénitentiaire », soulignant que la définition de cette politique relève des autorités nationales. Il a approuvé la mise en place d'une nouvelle activité (1.1.8) visant à renforcer le Secrétariat général du MJDH par le recrutement d'un coordinateur exécutif. Par ailleurs, le comité a décidé de supprimer l'activité 1.2.4 portant sur l'étude de faisabilité pour la fusion des fichiers d'empreintes digitales, cette fusion ayant été jugée irréalisable par Softengi. Cette suppression a permis de dégager une économie de 12 372 euros. Le comité a également approuvé l'ajout d'activités sous la ligne budgétaire 2.1.1, incluant la traduction du code de procédure civile en arabe, la traduction de jugements et le transport des justiciables résidant dans les régions éloignées. Enfin, dans le cadre de l'activité 2.3.1, il a été décidé d'étendre la réhabilitation du centre d'accueil du palais de justice pour un coût estimé à 18 000 euros, et de recommander l'élaboration d'un projet similaire pour le tribunal du statut personnel. Le comité a validé les résultats de l'étude de faisabilité confirmant la pertinence du système Mizan 2, et recommandé le recrutement d'un cabinet aux compétences pluridisciplinaires pour en assurer la mise en œuvre. Il a aussi acté la création d'une nouvelle activité (4.6) visant à appuyer le processus de numérisation à travers le recrutement d'un coordinateur pour l'e-justice, avec un engagement du MJDH à œuvrer pour la pérennisation de ce poste. Le plan de travail révisé, avec un budget ajusté pour chacun des produits, a été adopté.

13 septembre 2023

La cinquième réunion du Comité de Pilotage a permis de faire un point détaillé sur les progrès enregistrés dans les quatre produits du projet. Concernant le produit 1, le projet a contribué à la réhabilitation des locaux du ministère de la Justice, à l'élaboration d'une feuille de route pour une politique pénale et pénitentiaire, à la conception d'une stratégie de formation continue, ainsi qu'au recrutement de deux coordinateurs chargés d'appuyer le Secrétariat général dans l'exécution de ses missions. Pour le produit 2, les partenaires ont pris note de la réalisation de 30 missions de justice mobile ayant permis de traiter 670 affaires, de la réhabilitation des quartiers des femmes à la prison de Gabode et de la construction d'une salle de formation. Un plan de communication a été élaboré pour le MJDH, la CNDH et le Médiateur de la République. Le produit 3 a vu la finalisation de la formation de la première promotion d'auditeurs de justice et de greffiers stagiaires, les jurys ayant délibéré et validé les résultats. Des échanges ont eu lieu sur l'alignement des futures promotions aux postes budgétaires disponibles et sur la nécessité de structurer la formation continue. Enfin, pour le produit 4, une évaluation approfondie du secteur a permis de proposer une vision numérique sur cinq ans, centrée sur l'introduction du système intégré JPIMS.

Le comité a décidé de concentrer les ressources sur le développement et le déploiement de ce système, en commençant par une chambre pilote dédiée aux affaires correctionnelles. En conséquence, certaines activités secondaires comme la mise en place d'un intranet judiciaire ou

la numérisation des archives ont été annulées. Le comité a validé la prolongation du projet jusqu'en décembre 2024, sans coût additionnel, tout en réaffectant les ressources disponibles au bénéfice du produit 4.

4 février 2024

Lors de cette sixième réunion du COPIL, un état d'avancement complet a été présenté. Le produit 1 a enregistré des progrès notables, notamment la validation des diagnostics de communication pour le MJDH, la CNDH et le Médiateur, l'amélioration de la gestion des tribunaux grâce au renforcement des chefs de juridiction, et l'organisation de formations informatiques à l'attention du personnel des juridictions et des institutions partenaires. Des initiatives étaient en cours pour introduire des fiches de poste, un recueil déontologique, un plan de travail annuel et des outils de suivi et d'évaluation, tout en modernisant le système d'exécution des peines. S'agissant du produit 2, l'accès à la justice a été renforcé grâce à 40 missions de justice mobile ayant permis le traitement de 1 045 affaires. La réhabilitation des quartiers pour femmes à Gabode était achevée et d'autres projets d'amélioration des infrastructures sanitaires étaient en cours. Une Semaine de la Justice était en préparation pour sensibiliser la population aux droits humains, à la lutte contre les violences faites aux enfants et aux mutilations génitales féminines. Concernant le produit 3, la première promotion d'auditeurs et de greffiers stagiaires était désormais en poste et la deuxième promotion poursuivait sa formation pratique. Des progrès ont été enregistrés à l'ENEJ avec la mise en place d'une bibliothèque et d'une salle multimédia, bien que des défis subsistent pour structurer la formation continue. Enfin, pour le produit 4, un état des lieux avait permis d'identifier les besoins en équipements et réseaux. Une première version du JPIMS était attendue pour mars 2024, dans le cadre d'un processus itératif jusqu'à décembre.

Le comité a confirmé la nécessité de concentrer les efforts sur la finalisation du JPIMS. Il a validé les priorités identifiées lors de la réunion précédente et réaffirmé l'engagement collectif envers la modernisation et la numérisation du système judiciaire, considérées comme des priorités nationales soutenues par le gouvernement et les partenaires techniques.

Observations sur la gouvernance et le fonctionnement des comités du projet

Bien que le document de programme ait prévu des rôles complémentaires entre le Comité technique et le Comité Pilotage, cette complémentarité n'a fonctionné que partiellement dans la pratique. La participation aux réunions techniques était fondée sur la représentation institutionnelle, plutôt que sur une expertise thématique, ce qui a parfois limité la qualité des échanges techniques. De plus, en raison de la taille restreinte des institutions nationales, les mêmes personnes participaient souvent aux deux comités, réduisant l'effectivité du découpage fonctionnel. Un autre défi a concerné la gouvernance : bien que le projet ait prévu que le Comité de Pilotage soit présidé par le ministre de la Justice, celui-ci n'a jamais assisté aux réunions, déléguant systématiquement cette responsabilité au Secrétaire général. Ce dernier s'est donc retrouvé à présider à la fois le Comité Technique et le Comité de Pilotage, ce qui a accentué la confusion entre les rôles respectifs des deux instances et limité l'implication du ministre dans le pilotage stratégique du projet.

Le programme prévoyait la tenue bimensuelle du Comité Technique et au moins deux réunions annuelles du Comité de Pilotage. Compte tenu de la période d'inactivité habituelle entre juin et

août, le nombre de réunions du Comité Technique est légèrement inférieur à l'objectif initial fixé dans le document de programme. La fréquence des réunions a été déterminée en fonction des besoins réels, plutôt que sur la base d'une exigence rigide, d'autant plus que les mêmes acteurs institutionnels participaient souvent aux deux comités. Quant au Comité de Pilotage, les réunions ont été organisées de manière régulière tout au long du projet, à l'exception de la phase finale, durant laquelle les institutions s'étaient déjà réunies au sein du Comité Technique pour faire le point sur les résultats finaux. Il n'a donc pas été jugé nécessaire de les convoquer de nouveau dans le cadre du Comité de Pilotage.

Pour de futurs projets, il serait souhaitable d'organiser les réunions techniques autour de thématiques ciblées, afin de renforcer l'engagement des participants et d'assurer des contributions plus pertinentes. Malgré ces limites, les réunions du Comité de Pilotage se sont révélées indispensables pour orienter la mise en œuvre, valider les adaptations nécessaires et assurer la cohérence stratégique du projet.

Produit 1 : Le fonctionnement des institutions est amélioré dans le secteur de la justice

Sous-produit 1.1 : Les capacités du ministère de la justice sont renforcées

Soutien transversal au Ministère de la Justice

Dans sa conception initiale, le projet d'appui à la justice prévoyait un ensemble d'activités ciblant des directions ou structures spécifiques du ministère de la Justice. Toutefois, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, et à la lumière des constats établis par l'étude institutionnelle conduite en 2018, il est apparu que les déficits du ministère n'étaient pas simplement techniques ou sectoriels, mais systémiques, affectant l'ensemble de ses fonctions de pilotage, de coordination et de gestion. L'importance de procéder à cette définition de manière holistique, en visant à combler les lacunes systémiques plutôt qu'à fournir une assistance fragmentée aux différentes directions, s'est imposée très tôt comme une nécessité.

Cette orientation reflète la logique globale de l'action, qui vise à renforcer la gouvernance du secteur de la justice à travers un appui institutionnel structurant, et répond aux constats formulés dans l'étude financée par l'Union européenne en 2018. Celle-ci soulignait notamment l'absence d'un système de formation continue, le déficit de coordination interne, la faible capacité de planification, et l'opacité des fonctions de pilotage administratif et budgétaire.

C'est dans ce cadre qu'a été réalisée une évaluation des besoins institutionnels du ministère, permettant d'identifier, de manière participative, les priorités d'appui (voir chapitre « Évaluation des besoins et identification des activités de soutien au ministère de la Justice »). Sur cette base, le projet a mis en œuvre un ensemble de mesures transversales visant à renforcer les capacités fondamentales du ministère. Il s'agit notamment du soutien à la mise en place d'un système statistique unifié et fonctionnel, impliquant les juridictions et les différentes directions du

ministère, permettant de produire et d'exploiter les données de manière cohérente (voir chapitre « Mise en place d'un système statistique »).

Parallèlement, une série de formations a été dispensée afin de doter les cadres du ministère de compétences en planification stratégique, gestion axée sur les résultats et mesure de la performance, dans la perspective de développer une culture de pilotage fondée sur l'évidence et de préparer l'élaboration d'une future stratégie sectorielle de la justice (voir chapitre « Formation en planification stratégique, gestion axée sur les résultats et mesure de la performance »).

Afin d'assurer la coordination de ces efforts et d'appuyer l'administration centrale dans la mobilisation des acteurs du secteur, un coordinateur a été recruté auprès du Secrétariat général pour fournir un appui exécutif transversal, assurer le lien entre les différentes initiatives du projet, et renforcer la capacité du ministère à s'approprier et intégrer les appuis proposés (voir chapitre « Coordinateur pour fournir un soutien exécutif au Secrétariat général »).

Enfin, l'appui au système pénitentiaire a également été conçu de manière transversale, en visant l'ensemble de la chaîne pénitentiaire : réformes normatives, renforcement des capacités de gestion, amélioration des conditions de détention, élaboration de programmes de réinsertion, et intégration progressive dans le système d'information judiciaire. Cette approche intégrée est détaillée dans le chapitre « Aspect transversal du soutien au système pénitentiaire ».

Évaluation des besoins et identification des activités de soutien au ministère de la justice

Afin de guider les appuis transversaux apportés au ministère de la Justice, et conformément à l'approche systémique adoptée dans le cadre du projet, une mission de cinq jours a été organisée du 5 au 9 juin 2022 afin de préciser et de prioriser les besoins du Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme (MJDH) en matière d'accompagnement technique, et d'établir une feuille de route des missions d'expertise à mettre en œuvre dans le cadre du budget disponible. Ines Maatar a été sélectionnée pour conduire cette mission en raison de sa solide expérience professionnelle, comprenant 14 années d'exercice en tant que magistrate en Tunisie, aussi bien en première instance qu'en appel, lui conférant une connaissance approfondie du fonctionnement de l'administration judiciaire. Sa mobilisation répondait également à la préférence exprimée par le Ministère pour un expert issu du continent africain.

Au cours de la mission, l'experte a conduit de nombreux entretiens avec les responsables du MJDH, des magistrats en juridictions, des greffiers, des personnels pénitentiaires et d'autres acteurs du secteur de la justice. La mission a débuté par une réunion de cadrage avec l'équipe projet (PNUD et Délégation de l'Union européenne), suivie d'une séance de travail avec le Secrétaire général, les directeurs du ministère et des magistrats. Lors de cette réunion, les participants ont exprimé leur souhait de voir démarrer sans délai les activités prévues au titre du Produit 1 du projet.



Ines Maatar avec les responsables des directions du MJDH

L'état des lieux établi a permis de mettre en lumière plusieurs défis systémiques :

- La majorité des directeurs et responsables du MJDH sont issus de la magistrature et n'ont pas bénéficié de formations spécifiques en gestion administrative, soulignant la nécessité de renforcer leurs capacités en matière de gestion administrative, de gestion des ressources humaines, de gestion de projets, de planification et de suivi-évaluation ;
- Le ministère souffre d'un manque important de ressources humaines, caractérisé par un personnel souvent peu formé et non spécialisé. Le fonctionnement institutionnel demeure très hiérarchisé, avec une faible transversalité et peu de communication directe entre les directions ;
- Le déficit en personnel, tant en termes de quantité que de qualité, engendre une désorganisation structurelle. Il a été constaté que des personnels hautement qualifiés se voient confier des tâches simples, tandis que des personnels peu ou pas qualifiés sont chargés de missions complexes ;
- Le cumul de tâches est généralisé, aussi bien pour les fonctionnaires du ministère que pour les magistrats et greffiers au sein des juridictions ;
- Cette situation limite la capacité du MJDH à absorber efficacement l'appui extérieur proposé ;
- Un déficit de leadership et de compétences en conduite du changement a également été relevé, nécessitant un accompagnement ciblé pour renforcer la gestion stratégique et opérationnelle ;
- Les magistrats rencontrés ont exprimé un sentiment de manque de reconnaissance face à l'ampleur de leur charge de travail, notamment dans les juridictions de fond où ils doivent souvent assurer plusieurs audiences par jour, au détriment de la qualité des prestations rendues ;
- L'augmentation de l'activité des magistrats du siège et du parquet n'a pas été accompagnée d'un renforcement équivalent des moyens humains et matériels ;
- Une absence de synergie opérationnelle entre le ministère et les juridictions compromet l'efficacité de la chaîne judiciaire.

Les missions proposées pour l'ensemble des sous-produits du Produit 1 sont répertoriées dans le tableau ci-dessous.

Sous-produit	Thématique	Missions proposées
1.1.1	Appui au renforcement de la Direction des Ressources Humaines et du Budget (DRHB)	Fiche d'activité 1 : Elaboration de fiches de poste pour chaque position de l'organigramme du MJDH (finalement réalisée par un expert national)
		Fiche d'activité 2 : Rédaction d'un cahier de charges pour le développement d'un Système Intégré de Gestion des

		Ressources Humaines (finalement réalisée par un expert national)
		Fiche d'activité 3 : Elaboration d'un plan annuel de formation (recherche de l'expert en cours par EF)
1.1.3	Appui au renforcement de la Direction des Affaires Judiciaires (DAJ)	Fiche d'activité 4 : Appui à la mise en place d'un système statistique (finalement réalisée par un expert national)
		Fiche d'activité 5 : Feuille de route pour l'élaboration d'une politique pénale et pénitentiaire (prévue du 23 au 28 avril)
1.1.4	Appui au renforcement de l'Inspection Générale des Services Judiciaires (IGSJ)	Fiche d'activité 6 : Acquisition d'un logiciel de traitement d'enquêtes au profit de l'IGSJ (finalement réalisée par un expert national)
		Fiche d'activité 7 : Manuel de procédures et un référentiel sur la méthodologie de rédaction des rapports d'inspection (mission d'un expert de EF prévu en mai, juin. Les services concernés déjà sollicité pour l'expert)
1.2.1	Appui au renforcement des capacités de gestion et d'organisation des institutions judiciaires	Fiche d'activité 8 : Elaboration d'un recueil déontologique à l'intention des personnels de greffe et des magistrats (finalement réalisée par un expert national)
		Fiche d'activité 9 : Renforcement des capacités des chefs de juridictions en matière de management de juridiction (nom d'expert en tête, prise de contact à venir)
1.2.3	Appui à l'exécution des peines et au recouvrement des amendes	Fiche d'activité 10 : Mise en place d'un service opérationnel d'exécution des peines (prise de contact avec l'experte programmée le 14 mars)

Les défis rencontrés au cours de la mission ont notamment inclus la disponibilité limitée de données statistiques fiables ainsi que la rigidité organisationnelle de certaines structures, ce qui a parfois retardé l'accès à l'information. Néanmoins, une approche participative associant tant la direction du ministère que le personnel opérationnel a permis d'identifier clairement les besoins et de favoriser l'adhésion institutionnelle aux interventions proposées.



*L'experte présentant ses conclusions et recommandations
au SG et aux directeurs du ministère*

Mise en place d'un système statistique au sein du MJDH

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

La gestion des données au sein du Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme (MJDH) est caractérisée par une fragmentation entre plusieurs directions techniques. Les données sont majoritairement conservées sous format papier et ne sont ni centralisées ni structurées de manière uniforme. Cette situation limite considérablement leur accessibilité, leur exploitation, ainsi que leur fiabilité pour orienter les politiques publiques et les réformes du secteur. Elle complique également la capacité du ministère — notamment celle de la Direction de la législation et de la planification (DLP) — à identifier les défis de performance, à en suivre l'évolution et à concevoir des interventions fondées sur des données probantes.

Pour répondre à ces enjeux, le projet, en concertation avec le Secrétaire général du MJDH, a décidé d'apporter un appui structurant à la centralisation et à la modernisation de la gestion statistique au sein du ministère. Cette initiative s'inscrit dans la mise en œuvre des activités 1.1.3, 1.1.4 et 1.1.5 du document de projet. L'activité 1.1.3 prévoit explicitement la mise en place d'un système d'information statistique judiciaire et pénitentiaire. L'activité 1.1.4 s'appuie sur les conclusions de la mission d'Ines Mataar, qui a identifié le besoin de doter l'Inspection générale des services judiciaires (IGSJ) d'un outil de traitement et d'analyse de données. L'activité 1.1.5 cible la DLP, en renforçant ses capacités à produire, exploiter et interpréter des données consolidées pour soutenir la planification et la réforme du secteur.

L'activité a été mise en œuvre directement par le Ministère de la Justice à travers un accord de coopération (LOA) signé avec le PNUD. Cette modalité a été retenue dans le cadre des efforts visant à renforcer les capacités du ministère en matière de gestion de projet, tout en garantissant une appropriation institutionnelle optimale, étant donné que cette activité touche aux fonctions centrales du ministère.

L'activité s'est articulée autour de quatre étapes principales exécutées entre août et décembre 2024 :

1. Analyse diagnostique

Une évaluation approfondie a permis de recenser les lacunes structurelles et fonctionnelles affectant la production statistique du ministère. Elle a mis en lumière l'absence de procédures formalisées de collecte, la multiplicité des sources, l'irrégularité des transmissions d'information, ainsi que l'insuffisance d'outils communs entre directions. Le rapport d'analyse élaboré a servi de base pour concevoir une réponse technique adaptée.

2. Développement d'un système semi-automatisé

Un fichier Excel structuré a été conçu pour permettre la saisie, la consolidation et l'analyse automatisée des données statistiques judiciaires et pénitentiaires. Ce système facilite la collecte mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle, tout en générant des tableaux de bord synthétiques. Il couvre notamment les données relatives aux juridictions (nombre et types d'affaires traitées, délais de traitement, décisions rendues), aux établissements pénitentiaires (effectifs, durées de détention, profils des détenus), aux ressources humaines judiciaires (magistrats, greffiers, procureurs), ainsi qu'à plusieurs indicateurs de performance (taux d'exécution, délais moyens, etc.). L'interface du modèle est présentée ci-dessous (capture d'écran à insérer).

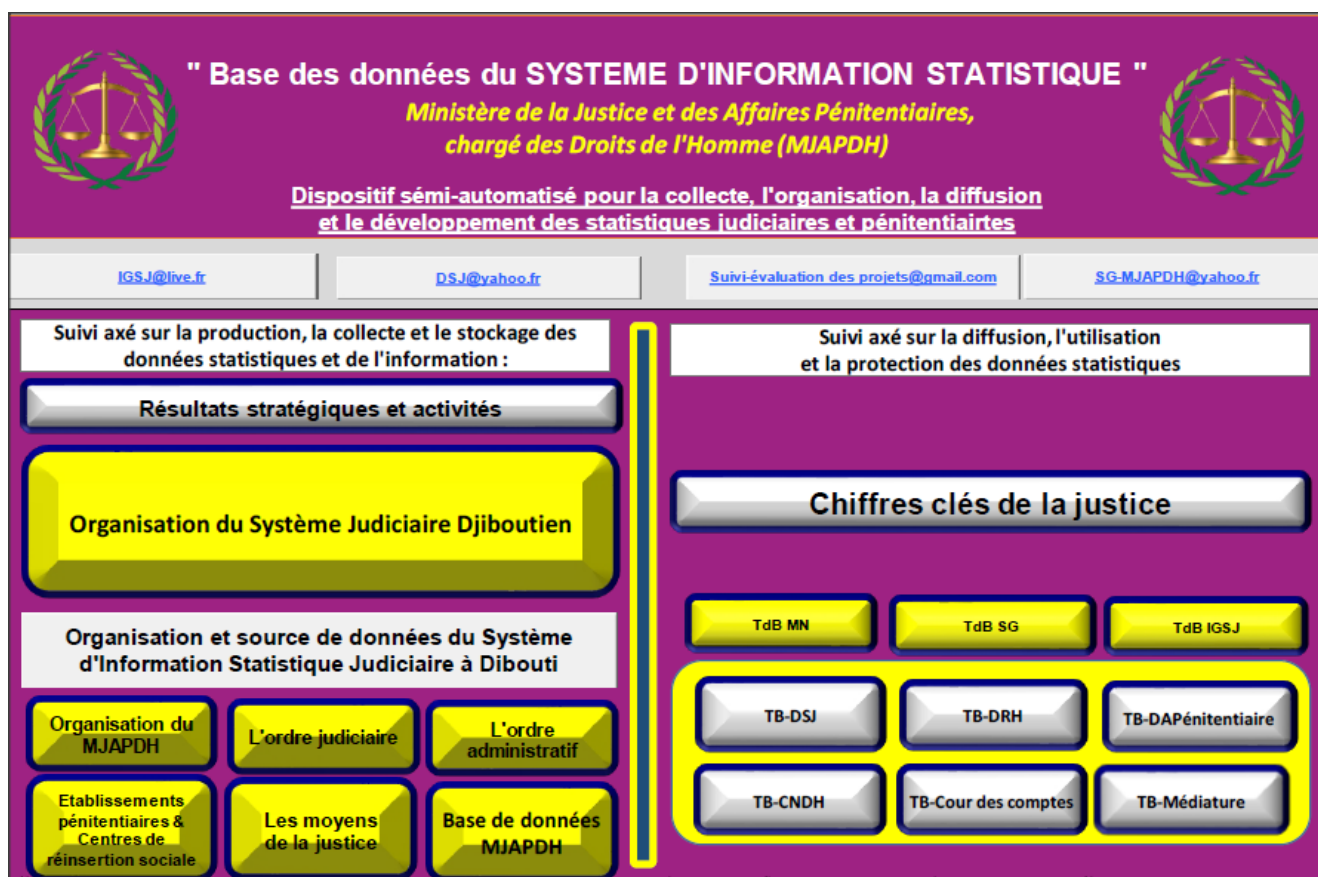
3. Formation et renforcement des capacités

Une formation a été dispensée aux agents techniques des directions concernées, ainsi qu'aux représentants des juridictions, notamment des magistrats et des chefs de juridiction. Elle portait sur la saisie, la vérification, l'exploitation et la présentation des données. Les participants ont été également formés à l'élaboration de tableaux statistiques, d'annuaires, et au calcul d'indicateurs de performance. Cette démarche visait à favoriser l'appropriation du système et à renforcer durablement les compétences internes du MJDH et des juridictions en matière de gestion des données.

4. Institutionnalisation et pérennisation du système

Une proposition a été formulée pour la création d'une cellule statistique au sein du ministère, avec un lien fonctionnel avec l'INSTAD. Cette cellule aurait pour mission de coordonner la production statistique, d'assurer la qualité des données, et d'appuyer les différentes directions techniques dans leur exploitation. Cette étape vise à garantir la durabilité du système mis en place.

À la suite de la remise officielle du système et de la formation, il revient désormais au ministère d'assurer la mise en œuvre effective de ce dispositif. En dotant le MJDH d'un système statistique opérationnel et accessible, cette initiative constitue un jalon essentiel vers une gouvernance fondée sur les données, au service de la transparence, de la planification stratégique et de la réforme du secteur de la justice.



Interface du système semi-automatisé de gestion des statistiques judiciaires

Formation en planification stratégique, gestion axée sur les résultats et mesure de la performance

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

L'activité de formation en planification stratégique, gestion axée sur les résultats (GAR) et mesure de la performance a été mise en œuvre du 19 au 21 novembre 2024 à Djibouti. Elle répondait à un besoin identifié d'amélioration des capacités de pilotage institutionnel au sein du ministère de la Justice et des Affaires Pénitentiaires chargé des Droits de l'Homme (MJAPDH), dans un contexte de renforcement de la gouvernance du secteur et de préparation d'une stratégie sectorielle de la justice. Ce besoin avait été mis en évidence à la fois dans le cadre du diagnostic institutionnel conduit par le projet et dans l'évaluation européenne de 2018, qui soulignait l'absence d'une culture de la performance, de planification stratégique et de suivi-évaluation au sein du ministère.

Il s'agit de l'une des activités mises en œuvre directement par le Ministère dans le cadre d'un accord de coopération (LOA) signé avec le PNUD, en raison de son lien avec les fonctions centrales du ministère et dans une optique de renforcement de ses capacités en gestion de projet.

La formation visait à doter les cadres nouvellement nommés, ainsi que les responsables des directions centrales, juridictions et services pénitentiaires, d'outils et de compétences leur permettant de piloter des politiques publiques fondées sur une logique de résultats. Elle

s'inscrivait dans le cadre plus large de la réforme institutionnelle appuyée par le projet PAJ, avec l'ambition d'introduire des pratiques de gestion publique moderne compatibles avec les orientations de la Vision Djibouti 2035.

Le programme de formation s'est articulé autour de trois axes complémentaires. Il a tout d'abord permis une appropriation des fondements de la planification stratégique, centrés sur la définition de la vision, de la mission et des valeurs du ministère. Les participants ont ensuite été formés à l'analyse SWOT, à la formulation d'objectifs SMART, à la conception de cadres logiques, à la structuration de plans de travail annuels (PTA) et à l'élaboration de chaînes de résultats. Enfin, la formation a introduit des outils concrets de suivi de la performance, incluant la définition d'indicateurs vérifiables, l'établissement de lignes de base, la fixation de cibles, la gestion des risques, et l'utilisation de tableaux de bord pour le pilotage stratégique.

L'activité a mobilisé un expert national appuyée par l'équipe du projet, et a rassemblé une trentaine de cadres issus du Secrétariat général, des directions techniques du ministère, des juridictions, des services pénitentiaires et des services de planification et budget. L'approche pédagogique a alterné exposés théoriques, travaux de groupe, exercices appliqués et sessions plénières, favorisant une appropriation participative et pratique des outils.

La formation a contribué au renforcement des capacités du ministère en matière de planification stratégique, de formulation de résultats et de mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation, constituant ainsi un socle pour l'élaboration future de la stratégie sectorielle. Elle a également favorisé une dynamique de réflexion collective et une meilleure compréhension partagée des objectifs de réforme, contribuant ainsi à l'ancrage d'une culture de gestion orientée vers les résultats.

Toutefois, la formation a rencontré certains défis, notamment une appropriation inégale des outils introduits, des résistances institutionnelles face au changement, ainsi que des contraintes logistiques affectant la disponibilité continue de certains participants. Pour atténuer ces contraintes, des sessions de renforcement ont été organisées pour approfondir la compréhension des cadres sur la GAR, et un accompagnement rapproché a été recommandé afin de garantir une mise en œuvre progressive et adaptée. Afin de soutenir un impact durable, le projet PAJ a élaboré un manuel détaillé sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats, utilisé comme support principal de la formation. Ce manuel a été diffusé à l'ensemble des participants ainsi qu'aux directions concernées du ministère, pour servir de référence lors des futurs exercices de planification et de mise en œuvre.



Participants d'une session de formation en compagnie de l'équipe projet et du Secrétaire général

Aspect Transversal du Soutien au système pénitentiaire

Le budget du projet PAJ a les activités suivantes réparties sur l'ensemble de ses produits qui apportent un soutien au système pénitentiaire :

Produit	Activités indicatives	Description	Budget en EUR
Sous-produit 1.1 : Les capacités du Ministère sont renforcées	Appui au renforcement de la Direction de l'Administration pénitentiaire	Consultant international	7 086
Sous-produit 1.2 : Les performances des cours, tribunaux établissement pénitentiaires sont améliorées	Appui au renforcement des capacités de gestion et d'organisation des établissements pénitentiaires	Consultant international	10 238
Sous-produit 2.4 : La préparation à la réinsertion sociale des détenus est soutenue (femmes et jeunes)	Appui à l'amélioration des conditions de détentions des femmes et des mineurs	Prestataire	90 041
	Appui à la réinsertion sociale des détenus	Prestataire	9 004
Sous-produit 3.1 : La formation initiale est renforcée		Grants	27 012
	Appui à la réhabilitation et l'équipement du local de la formation de la prison de Gabode	Prestataire	18 008
Sous-produit 4.2 : Un environnement informatique modernisé est mis à disposition	Mise en place des infrastructures réseaux au sein de la prison de Gabode	Prestataire	50 109

Le budget du projet PAJ a les activités suivantes réparties sur l'ensemble de ses produits qui apportent un soutien au système pénitentiaire :

Bien que le budget total soit de 211 498 euros, seulement 17 324 euros étaient disponibles pour des services d'experts développant la substance de l'appui à fournir par PAJ. Afin d'utiliser au mieux ce budget limité et d'éviter d'utiliser l'argent destiné aux subventions et à la construction, le PNUD a conclu un accord avec le bureau des Nations Unies de la capacité permanente en matière de justice et d'affaires pénitentiaires (JCSC). Sur la base de cet accord, le JCSC a fourni un expert en affaires pénitentiaires pour aider à la mise en œuvre de ce sous-produit et d'autres activités de soutien aux services pénitentiaires. Le PAJ a supporté les frais de DSA. Ce type de collaboration entre le PNUD et le JCSC est quelque peu unique et constitue le premier du genre dans le domaine pénitentiaire, car ses interventions se focalisent dans les contextes et pays où les Nations unies déploient des missions/opérations de maintien de la paix.

Le recours à un expert unique ne répondait pas uniquement à des considérations budgétaires, mais visait également à assurer une approche holistique et cohérente du soutien, en garantissant une articulation effective entre des activités complémentaires telles que la révision des normes, les réformes institutionnelles, la formation, la réhabilitation des infrastructures et le programme de réinsertion.

Le JCSC a déployé l'expert M. Oscar Arzouma Ouedraogo à Djibouti pendant 6 semaines entre le 20 février et le 4 avril 2022. M. Ouedraogo est un ancien haut fonctionnaire pénitentiaire du Burkina Faso qui travaille depuis quelques années dans le système des Nations Unies et qui dispose d'une grande expérience des missions en matière de soutien aux institutions pénitentiaires.

Au cours de son déploiement, M. Ouedraogo a été principalement affecté à la prison de Gabode, où il a travaillé en étroite collaboration avec les autorités pénitentiaires pour développer des produits livrables dans toutes les activités touchant au système pénitentiaire, en particulier pour les produits 1 et 2. Les spécificités de chaque activité sont expliquées dans les sections correspondantes ci-dessous. Les chapitres suivants examinent la manière dont chaque sous-produit et activité du résultat 1 a été mis en œuvre.

Appui au Ministère de la justice par un poste de Coordinateur pour fournir un soutien exécutif au Secrétariat Général

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Afin de répondre aux limites organisationnelles observées au sein du MJDH, le Comité de pilotage du projet PAJ a approuvé en décembre 2022 la création d'un poste de coordinateur exécutif placé auprès du Secrétariat général (activité 1.1.8 du cadre logique révisé). Ce besoin a été identifié par l'équipe du PAJ et le bureau du Secrétaire général au cours de la mise en œuvre du projet. L'évaluation conduite par l'experte Ines Mataar a également confirmé la nécessité de renforcer la capacité du ministère à mobiliser ses structures internes, à suivre la mise en œuvre des décisions et à s'approprier l'appui fourni par le projet.

Le poste avait pour objectif d'apporter un appui opérationnel et transversal au Secrétariat général, en soutenant la planification, le suivi des décisions, la circulation de l'information entre

directions et institutions judiciaires, ainsi que la coordination avec les partenaires du projet. Le coordinateur devait également contribuer à la mise en place d'outils de planification et de gestion susceptibles d'être intégrés durablement dans les pratiques du ministère.

La personne recrutée à ce poste, une coordinatrice exécutive, a pris ses fonctions en mai 2023. Elle a contribué à la mise en œuvre de plusieurs activités du projet, en facilitant notamment la mobilisation des directions concernées et la coordination logistique des missions et événements. Cette fonction a permis d'améliorer, dans une certaine mesure, la fluidité des échanges entre le projet et les entités du ministère.

Toutefois, l'expérience a également mis en lumière certaines limites. L'exercice de la fonction a été marqué par des tensions relationnelles, liées au style de travail de la coordinatrice, tant avec des membres de l'équipe projet qu'avec certaines structures du ministère. Ces difficultés étaient d'ordre interpersonnel et ne remettaient pas en cause la pertinence institutionnelle du poste. Par ailleurs, l'absence de mécanisme permettant de prolonger cette fonction au-delà de la durée du projet a limité les possibilités de consolidation et de suivi des appuis apportés.

Une leçon tirée de cette expérience est l'importance, dans la mesure du possible, de renforcer les capacités de personnel déjà en poste au sein du ministère. L'identification de profils internes, déjà intégrés dans les structures de l'administration, peut favoriser une meilleure acceptabilité, renforcer l'appropriation des outils développés et accroître la durabilité du soutien fourni.

1.1.1 Appui au renforcement de la direction des ressources humaines et de gestion financière

Comme expliqué ci-dessus, la mission d'Ines Mataar a collaboré avec le département des ressources humaines et de gestion financière pour identifier trois activités par lesquelles la PAJ pourrait le mieux soutenir le renforcement des capacités du département.

Fiche d'activité 1 : Elaboration de fiches de poste pour chaque position de l'organigramme du MJDH

Fiche d'activité 2 : Rédaction d'un cahier de charges pour le développement d'un Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines

Fiche d'activité 3 : Elaboration d'un plan annuel de formation

Le développement des fiches de poste et du plan annuel de formation a été mis en œuvre dans le cadre du résultat 1, tandis que le système intégral de gestion des ressources humaines a été mis en œuvre dans le cadre du résultat 4, car il relève du soutien du PAJ à la numérisation.

Elaboration de fiches de poste pour chaque position de l'organigramme du MJDH

L'élaboration des fiches de poste pour chaque position dans l'organigramme du Ministère de la Justice et des Affaires Pénitentiaires chargé des Droits de l'Homme répond à un besoin crucial d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des missions des différentes composantes du ministère. Ce travail vise à structurer les rôles et responsabilités de chaque poste afin de garantir une meilleure coordination interne et d'optimiser la gestion des ressources humaines.

Pour répondre à cette nécessité, une cartographie exhaustive des postes existants dans l'organigramme du ministère a été réalisée. Chaque poste a ensuite été décrit dans une fiche détaillant ses attributions, les compétences requises ainsi que les liens hiérarchiques et opérationnels. Ce processus a permis d'assurer une clarté organisationnelle, essentielle à la coordination entre les différents services. Cette initiative s'appuie sur la loi n°178/AN/12/6ème du 17 octobre 2012 portant réorganisation du ministère, bien qu'un décret d'application plus détaillé demeure nécessaire pour affiner certains aspects des postes.

Il s'agit de l'une des activités mises en œuvre directement par le Ministère dans le cadre d'un accord de coopération (LOA) signé avec le PNUD, en raison de son lien avec les fonctions centrales du ministère et dans une optique de renforcement de ses capacités en gestion de projet.

La méthodologie adoptée a combiné l'analyse des textes juridiques existants et une consultation avec les parties prenantes concernées afin de garantir la pertinence et l'exactitude des fiches de poste. Cette approche participative a impliqué les directions et services du ministère ainsi que les responsables des ressources humaines, dans un souci d'alignement avec les besoins opérationnels et les exigences institutionnelles.

Le livrable principal issu de cette activité est un **ensemble de fiches de poste** détaillant les responsabilités et qualifications requises pour chaque position figurant dans l'organigramme du ministère. Cela inclut notamment les postes de Ministre de la Justice, du Secrétaire Général, des directeurs et chefs de service des différentes directions, des chefs de bureau et autres fonctions essentielles au sein de la Direction des Services Judiciaires, de l'Administration Pénitentiaire, de la Législation et Planification, de la Communication et Documentation, et de la Direction des Affaires Arabes. Ces fiches constituent un outil précieux pour la gestion des ressources humaines, facilitant l'orientation des nouvelles recrues, la planification des carrières, ainsi que l'évaluation et la formation du personnel. Elles favorisent également une meilleure coordination entre les services en clarifiant les interactions et les responsabilités de chacun.

Toutefois, plusieurs défis ont été rencontrés au cours de cette mission. L'absence d'un décret d'application détaillant les missions de chaque poste a nécessité un effort supplémentaire d'analyse et d'interprétation des textes existants. Par ailleurs, certaines fonctions nécessitent encore des ajustements pour s'adapter aux évolutions structurelles du ministère. Une leçon clé tirée de cette activité est la nécessité de maintenir une mise à jour régulière des fiches de poste afin de refléter les changements organisationnels et stratégiques du ministère.

En définitive, l'élaboration des fiches de poste représente une avancée significative vers une gestion plus efficace et transparente des ressources humaines au sein du Ministère de la Justice. Elle jette les bases d'une administration mieux structurée et contribue à renforcer la performance institutionnelle à long terme.

Feuille de route du Ministère de la Justice pour une politique de formation et un plan de formation

L'absence d'une politique structurée de formation continue au sein du ministère de la Justice représentait un obstacle majeur à la professionnalisation du secteur. Sans cadre clair ni

obligation institutionnelle, il était difficile d'organiser une montée en compétences cohérente et progressive des acteurs de la justice. L'expérience du PAJ a révélé à plusieurs reprises que les magistrats, souvent surchargés, participaient peu aux formations continues proposées, faute d'obligation ou d'incitation, limitant ainsi l'impact des initiatives de renforcement de capacités.

Pour répondre à ce besoin, une mission d'expertise a été conduite du 27 mai au 1er juin 2023 par M. Claude Engelhard, magistrat honoraire et ancien directeur de l'École nationale des greffes, mobilisé par Expertise France. À l'issue des réunions de cadrage avec le Secrétariat général, la direction de l'ENEJ et l'équipe du PNUD, le périmètre de la mission a été défini comme incluant l'élaboration d'un plan annuel de formation continue accompagné d'une feuille de route stratégique pour la mise en œuvre d'une politique de développement des compétences à long terme.

L'approche adoptée a reposé sur un état des lieux approfondi des pratiques existantes en matière de formation initiale et continue, ainsi qu'un dialogue direct avec les principales institutions concernées. La mission a également analysé les freins à la participation aux formations, notamment l'absence de lien entre développement professionnel et parcours de carrière, ainsi que la faible reconnaissance des efforts de perfectionnement.

Le principal livrable de la mission a été une feuille de route de formation continue articulée autour de deux composantes :

- **Une stratégie institutionnelle**, incluant des propositions à court et moyen terme : formations obligatoires lors des changements de fonction, regroupements post-intégration pour les auditeurs de justice, conditionnement de certains postes à des compétences spécifiques, lien avec la prime de rendement, et intégration de la formation dans les mécanismes d'évaluation ;
- **Un plan annuel de formation détaillé**, structuré en cinq catégories de personnel (magistrats en juridiction, magistrats au MJDH, nouvelles affectations, greffiers, personnels pénitentiaires), couvrant plus de vingt modules, notamment sur la déontologie, la rédaction des jugements, la cybercriminalité, le droit maritime, la gestion par objectif ou encore la probation.

Ce travail fournit au ministère une base concrète pour institutionnaliser la formation continue, harmoniser les compétences à travers les corps de métier, et aligner les efforts de renforcement des capacités sur les besoins opérationnels du secteur. Il appartient désormais au ministère de s'approprier les conclusions de cette mission pour élaborer et mettre en œuvre une politique formelle et un plan éducatif de formation continue. Cette prochaine étape pourra nécessiter un appui technique et financier complémentaire pour traduire les orientations proposées en actions concrètes, pérennes et adaptées aux réalités du terrain.

1.1.2 Appui au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication

Elaboration du diagnostic et développement des plans de communication pour le MJDH, la CNDH et le Médiateur

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

La faible visibilité des institutions judiciaires et la méconnaissance par la population des mécanismes disponibles pour faire valoir leurs droits constituent un obstacle majeur à l'accès à la justice à Djibouti. Comme indiqué dans l'étude de l'Union européenne de 2018, « les citoyens ne sont pas informés de leurs droits, les actions du Ministère ne sont pas visibles », et les outils de diffusion restent limités et peu accessibles. Ni les institutions ne disposent de données sur les besoins de communication des différents groupes de population, ni de stratégies ou capacités internes pour y répondre efficacement. Ce déficit d'information nuit à l'exercice effectif des droits et affaiblit le lien entre citoyens et institutions. Le diagnostic de départ du PAJ a mis en évidence ce double besoin : améliorer les capacités des institutions à communiquer et mieux informer les détenteurs de droits sur leur accès à la justice.

Pour répondre à cette problématique, le budget du PAJ a prévu une série d'activités réparties entre les produits 1 et 2 du projet. Les activités relevant du produit 1 visent à renforcer la capacité des institutions à communiquer : (1.1.2) développement d'une stratégie de communication pour le Ministère de la Justice, (1.3.2) pour la CNDH, et (1.4.1) pour le Médiateur de la République. Celles du produit 2 ciblent la sensibilisation de la population à leurs droits (2.2.3) et l'organisation de journées portes ouvertes au palais de justice (2.3.2), afin d'améliorer l'accès à l'information.

Ces activités ont été volontairement regroupées dans une **première phase conjointe, consistant à élaborer un diagnostic commun des besoins de la population en matière d'information et de communication**, tout en identifiant les besoins spécifiques des trois institutions. Cette mise en œuvre conjointe avait pour objectif d'optimiser les ressources du projet et de générer des synergies entre les institutions. Malgré des mandats distincts, le MJDH, la CNDH et le Médiateur partagent un même public – la population djiboutienne – et une même mission de service au public et de promotion des droits. Travailler ensemble sur cette activité a permis un décloisonnement entre les institutions, favorisé le partage d'informations et encouragé une compréhension mutuelle. La phase s'est conclue par une analyse commune des besoins de la population, et l'élaboration de trois plans d'action individualisés, respectueux des spécificités de chaque institution.

La mise en œuvre s'est appuyée sur un expert national expérimenté en communication et proche des réalités judiciaires djiboutiennes, appuyé par une experte française en communication du ministère de la Justice. Une approche participative a été adoptée. L'analyse institutionnelle a été conduite en étroite collaboration avec les équipes de communication au sein du MJDH, de la CNDH et du Médiateur, afin de garantir une compréhension partagée des fonctions existantes, des besoins internes et des perspectives de renforcement. Pour développer une compréhension approfondie des besoins de la population en matière de communication et d'accès à l'information sur leurs droits, des ateliers de consultation ont été organisés dans les cinq régions

(Ali Sabieh, Dikhil, Tadjourah, Obock et Arta), ainsi qu'à Djibouti-ville. Plus de 170 personnes ont participé à ces consultations à travers des discussions de groupe et des entretiens individuels, avec des représentants de la société civile, des autorités locales, des conseils régionaux et des acteurs communautaires. Un outil numérique a également été mis à disposition pour faciliter la collecte des données via QR codes, combinant informations qualitatives et quantitatives.



Le rapport de diagnostic, finalisé en juillet 2023, présente une évaluation détaillée des objectifs de communication, des canaux existants, des ressources humaines, des publics cibles, ainsi qu'une analyse SWOT pour chacune des institutions. Il en ressort que les trois institutions souffrent d'un déficit en ressources humaines dédiées, d'une absence de stratégie structurée et de capacités limitées à produire des contenus adaptés. Du côté de la population, bien que l'échantillon consulté soit limité en taille et ne prétende pas à une représentativité nationale, les résultats offrent une indication claire du faible niveau de compréhension du rôle des institutions de justice, des procédures existantes et des droits fondamentaux. La préférence marquée pour les supports audiovisuels et numériques traduit aussi un besoin d'adapter les modes de communication institutionnelle aux réalités des usagers.

L'activité a abouti à la production de **trois plans d'action de communication distincts**, développés en étroite collaboration avec chaque institution concernée – le MJDH, la CNDH et le Médiateur – afin de prendre en compte leurs spécificités respectives. Ces documents comportent des recommandations concrètes, telles que la création d'unités de communication, la formation du personnel, l'amélioration des canaux de diffusion, et l'élaboration de contenus adaptés. Ils constituent une base opérationnelle pour une montée en capacité institutionnelle durable dans le domaine de la communication.

L'activité s'est conclue en décembre 2023 par un atelier de restitution rassemblant les institutions partenaires, au cours duquel ont été présentés les résultats de l'étude diagnostique ainsi que les trois plans d'action individualisés. Cet atelier a permis de renforcer l'appropriation des résultats et d'amorcer les réflexions sur les suites à donner à ces plans dans le cadre d'éventuels appuis futurs.

Un des principaux apports de l'activité a été de favoriser la collaboration interinstitutionnelle dans un domaine – la communication – souvent considéré comme secondaire. Cette approche transversale a permis un enrichissement mutuel entre institutions et une meilleure compréhension des attentes de la population. La mobilisation d'une expertise internationale a par ailleurs garanti la qualité méthodologique du travail. Toutefois, la seconde phase du projet, visant à mettre en œuvre certaines priorités des plans, a été contrainte par des limites budgétaires et calendaires. Seuls certains éléments ont pu être réalisés en fin de projet. Il appartient désormais aux institutions concernées d'assurer la mise en œuvre progressive de leurs plans, avec un appui complémentaire si nécessaire.

Réhabilitation du ministère de la justice

Les consultations sur les plans de communication du MJDH ont montré qu'il était important d'améliorer la façade et l'enceinte du ministère. L'état de délabrement de la façade et de l'enceinte représentait mal les réformes et l'amélioration du système judiciaire que le ministère gère avec le soutien du PAJ. En janvier 2023, le MJDH a demandé que les travaux de réhabilitation du ministère soient effectués d'urgence et achevés dans les 10 jours afin d'être prêts à temps pour la visite du ministre turc de la Justice prévue le 25 janvier. Après avoir consulté l'UE, le PAJ a procédé immédiatement à la mise en œuvre cette activité.

Le projet consistait à réhabiliter la majeure partie de la **façade extérieure** du ministère et de l'enceinte avec des enduits et de la peinture. De nouvelles tuiles ont été posées et des plantes ont été enracinées.

Les travaux ont été réalisés sous la supervision de l'ingénieur du PNUD et ont été achevés dans les délais prévus, conformément aux termes de référence. Sur demande, l'entreprise de construction Habon n'a pas hésité à entreprendre de petites tâches supplémentaires au-delà des termes de référence afin d'obtenir un meilleur impact global pour la réhabilitation. Le coût total de ces travaux s'élève à 2.060.000 DJF, y compris le coût d'un amendement au contrat.

Malgré le peu d'importance financière pour l'entreprise, le projet a suscité une bonne volonté considérable au sein du personnel du ministère. Plusieurs membres du personnel de haut rang ont remercié le projet et ont noté qu'ils se sentaient plus dignes et encouragés à travailler pour le ministère après la réhabilitation.

Avant la réhabilitation



Après la réhabilitation





1.1.3 Appuis au renforcement de la Direction des affaires judiciaires

Feuille de route pour l'élaboration d'une politique pénale et pénitentiaire.

La nécessité de développer une politique pénale et pénitentiaire a été identifiée comme une priorité stratégique dans le cadre de l'axe 3 de la SCAPE sur la gouvernance publique et du renforcement des capacités. L'étude de l'UE de 2018 avait déjà souligné l'absence de politiques sectorielles formelles dans ce domaine, notant que le taux d'incarcération en matière pénale dépassait 90 % et que l'exécution des peines manquait de coordination. Cette lacune entravait une réponse cohérente aux défis de surpopulation carcérale, à l'absence d'alternatives à l'emprisonnement, et à la réinsertion sociale des détenus. Le ministère de la Justice a donc sollicité un appui pour structurer une politique intégrée couvrant les priorités de poursuite, la gestion pénitentiaire et les alternatives à l'incarcération.

La mission a été mise en œuvre du 22 au 27 avril 2023 par deux experts de haut niveau mobilisés à travers Expertise France : Jean-Marie Huet, procureur général honoraire et ancien directeur des affaires criminelles et des grâces au ministère de la Justice de France, et Bruno Clément-Pétreman, directeur du centre pénitentiaire de Paris-La Santé. Leur expertise, respectivement dans les domaines de la politique pénale et de l'administration pénitentiaire, a permis une approche intégrée et pragmatique.

Une politique pénale désigne l'ensemble des orientations définies par le gouvernement à l'intention des parquets en matière de priorités de poursuite, de traitement des infractions, de recours aux alternatives à l'emprisonnement et de lutte contre la récidive. Elle vise à garantir une application cohérente de la loi pénale sur l'ensemble du territoire, dans le respect des droits fondamentaux. La politique pénitentiaire, quant à elle, porte sur l'organisation, le fonctionnement et les objectifs du système carcéral, notamment les conditions de détention, la gestion du personnel, les dispositifs de réinsertion, ainsi que la sécurité et le respect des normes internationales en matière de traitement des détenus.

Sur la base d'un mandat défini avec le Secrétariat général du ministère et le projet PAJ, les experts ont conduit des entretiens approfondis avec les principales parties prenantes du système pénal, notamment les chefs de juridiction, parquet, police judiciaire, administration pénitentiaire, avocats, et gendarmerie. Une visite de la prison centrale de Gabode a permis de documenter les conditions de détention et les pratiques de gestion. L'approche adoptée visait la co-construction d'un document de cadrage basé sur une compréhension partagée des enjeux et une priorisation concertée des axes de réforme.

La mission a abouti à l'élaboration d'une feuille de route pour le développement d'une politique pénale et pénitentiaire. Le document propose des orientations concrètes pour améliorer la cohérence de la poursuite pénale, promouvoir des alternatives à l'emprisonnement, renforcer le rôle du juge d'application des peines, améliorer les conditions de détention et la réinsertion, et intégrer les préoccupations de droits humains. L'atelier de restitution a rassemblé les représentants du ministère, des magistrats et d'autres parties prenantes, confirmant l'intérêt et la pertinence des recommandations. Cette feuille de route constitue un référentiel de travail pour le ministère, notamment dans le cadre de la réforme en cours des codes pénal et de procédure pénale.

Le principal défi rencontré tient au fait que l'appui du PAJ s'est limité à l'élaboration du document de cadrage. Le ministère, conscient de l'importance d'une politique structurée sur ces questions, a poursuivi les travaux de manière autonome. Le projet a proposé une assistance technique pour accompagner la formalisation de la politique et sa mise en œuvre, mais ce volet n'a pas pu être poursuivi ni finalisé dans le cadre du PAJ. Cela illustre la difficulté à assurer la continuité des appuis lorsque les ressources ou les conditions institutionnelles ne sont pas réunies. À l'avenir, un soutien pourrait être envisagé pour renforcer les capacités du ministère à développer et appliquer ses politiques dans le domaine de l'administration de la justice, notamment à travers des formations ciblées, un accompagnement stratégique et le renforcement des fonctions de coordination.

1.1.4. Appui au renforcement de l'Inspection Générale des Services Judiciaires

Manuel de procédure et un référentiel sur la méthodologie de rédaction des rapports d'inspection

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport.

L'Inspection Générale des Services Judiciaires (IGSJ) joue un rôle essentiel dans l'évaluation, le contrôle et l'amélioration du fonctionnement du système judiciaire à Djibouti. Toutefois, elle ne disposait pas jusqu'ici d'un cadre méthodologique structuré et conforme aux standards internationaux pour mener ses missions. Afin de remédier à cette lacune, une mission technique a été conduite du 22 au 25 janvier 2024 pour doter l'IGSJ d'outils adaptés. Cette initiative s'inscrit dans le cadre des engagements du PAJ en faveur du renforcement institutionnel du ministère de la Justice.

Deux experts de haut niveau ont été mobilisés par Expertise France : Vincent Delbos, magistrat honoraire et ancien inspecteur général de la justice en France, et Annie Kensey, démographe et statisticienne, spécialiste des systèmes d'évaluation judiciaire. Ces experts avaient déjà mené ensemble plusieurs missions internationales sur des thématiques similaires. Leur intervention s'est articulée autour de séances de travail intensives avec les membres de l'IGSJ, incluant des inspecteurs en exercice et des cadres du ministère susceptibles d'exercer cette fonction.

La mission a permis d'élaborer un **guide méthodologique d'inspection judiciaire**, spécifiquement adapté au contexte djiboutien. S'appuyant sur les pratiques de l'Inspection Générale de la Justice française, les standards du Conseil de l'Europe (CEPEJ) et l'expérience des missions internationales, le guide distingue plusieurs types d'inspections : enquêtes administratives, évaluations de magistrats, traitement des requêtes des justiciables, inspections de fonctionnement, et inspections thématiques liées à l'analyse de politiques publiques. Pour chacun de ces volets, le document détaille les étapes à suivre – de la lettre de mission au rapport final – ainsi que les outils à mobiliser, tels que les échantillons de dossiers, les grilles d'entretien, les tableaux d'analyse des délais ou les questionnaires de satisfaction. Le guide introduit également une charte de déontologie, des standards de qualité des rapports, et des procédures de relecture par les pairs afin de garantir la rigueur et l'indépendance des missions.

Le guide constitue désormais un **outil stratégique** pour renforcer la capacité d'analyse et de régulation du ministère sur ses juridictions et services. Toutefois, il ne couvre pas les établissements pénitentiaires, ce qui limite la capacité de l'IGSJ à inspecter l'ensemble de la chaîne pénale de manière intégrée. Cette absence constitue une faiblesse importante, alors même que la cohérence entre les différentes composantes du système judiciaire est un levier essentiel pour une réforme efficace.

Par ailleurs, bien que la mission ait permis un fort engagement des inspecteurs, l'appropriation de la méthodologie nécessite une application pratique. Le PAJ avait proposé que les experts accompagnent l'IGSJ dans la réalisation d'une inspection pilote, afin de faciliter la transition entre la théorie et la pratique et de garantir l'intégration effective des outils développés. L'IGSJ a toutefois exprimé sa préférence pour utiliser les ressources restantes de son budget pour une

visite d'étude au Maroc, repoussant ainsi la phase d'opérationnalisation immédiate. Cette décision illustre les arbitrages institutionnels qui peuvent freiner la mise en œuvre concrète des appuis techniques. À l'avenir, un soutien pourrait être envisagé pour appuyer l'IGSJ dans l'application effective de la méthodologie et dans l'élargissement de son mandat aux établissements pénitentiaires, afin d'assurer une couverture complète et cohérente du système judiciaire.

Voyage d'étude au Maroc et adhésion au réseau arabe des services d'inspection de justice

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Dans le cadre d'une visite de travail, du 23 juin au 5 juillet, une délégation de l'inspection générale des services judiciaires composée de deux inspecteurs en l'occurrence Mme Momina Kaire Walie et M. Houssein Abdillahi Rayaleh, s'est rendue au royaume du Maroc.

Les inspecteurs ont pu découvrir les trois types d'inspection existant au Maroc : l'Inspection générale du Ministère de la justice, l'Inspection générale des affaires judiciaires et la délégation générale de l'administration pénitentiaire et à la réinsertion sociale.

En marge de leur mission, le 1^{er} et 2 juillet 2024 s'est tenue la 3^{ème} conférence du réseau arabe des services d'inspection de justice (ARNJIS). Le Président du réseau a invité les deux inspecteurs à cette conférence. L'objectif de ce réseau est de permettre l'échange des bonnes pratiques, de manuels et d'outils nécessaires aux inspections des pays membres.

La 3^{ème} conférence a été organisée par la commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) en partenariat avec le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) du Maroc et le réseau européen des services d'inspection de la justice (RESIJ).

A cette occasion, le réseau ANRJIS a lancé son propre site web qui recense toute les informations et les activités du réseau puis les participants ont étudié des cas pratiques. L'unanimité des membres du **réseau a accepté la candidature de Djibouti**. L'inspection générale des services judiciaires de Djibouti est désormais membre du réseau arabe des inspections.



Mission d'étude de l'IGSJ aux côtés de leurs homologues marocains

1.1.5 Appui au renforcement de la Direction de la législation et de la planification

Compilation et révision de la législation pénale

Le code pénal et le code de procédure pénale de Djibouti datent de 1995. Malgré plusieurs lois spécifiques, amendements et décrets, ces deux textes n'ont jamais été révisés dans leur ensemble. Certaines dispositions sont aujourd'hui obsolètes ou non conformes aux engagements internationaux de Djibouti, et la législation pénale reste éparse et difficilement accessible. À la demande du Ministère de la Justice, le projet PAJ a apporté son appui à une initiative structurée visant à poser les fondements d'une réforme législative d'envergure.

Cette activité, mise en œuvre entre novembre 2021 et juin 2023, a nécessité un temps conséquent pour permettre une révision approfondie et des consultations de fond. Elle a été conduite par Me Wafa Ayed, avocate française spécialisée en droit pénal et installée à Djibouti, et Me Amina Ahmed Abdillahi, avocate djiboutienne et ancienne magistrate. Leur mission s'est déroulée en deux phases distinctes.

La première phase a consisté à **compiler l'ensemble de la législation pénale en vigueur**, y compris les textes contenus dans les codes, les lois spéciales et les conventions internationales ratifiées, afin de produire un recueil structuré rendant la législation pénale plus accessible. Ce travail s'est appuyé sur les contributions des institutions concernées et visait à répondre à une demande de longue date des praticiens pour une meilleure visibilité du droit applicable.

La seconde phase a porté sur **l'analyse détaillée du code pénal et du code de procédure pénale**. Pour chaque article, les consultantes ont identifié les incompatibilités, les lacunes et les chevauchements avec les lois spéciales et les normes internationales, avant de proposer des recommandations concrètes de révision. L'analyse a été guidée par les conventions internationales ratifiées par Djibouti et s'est appuyée sur les bonnes pratiques observées en matière de droit pénal, tant au niveau national qu'international.

Les rapports ont été enrichis par les contributions de l'ONUDC, du conseiller régional du PNUD en matière de genre et des représentants des institutions de la chaîne pénale.

Les travaux ont été validés et approfondis à travers trois ateliers organisés entre mai et juin 2023. Ces rencontres ont permis de confronter les propositions aux réalités du terrain, de recueillir les points de vue d'un large éventail d'acteurs et de renforcer l'appropriation nationale du processus. Le premier atelier, tenu au MJDH le 16 mai, a réuni les institutions de la chaîne pénale. Le deuxième, organisé à Tadjourah les 24 et 25 mai, a permis des échanges



Figure 1: Participants à l'atelier de Tadjourah

thématiques approfondis sur la détention provisoire, les alternatives à l'emprisonnement, la cybercriminalité, le harcèlement, et la protection des mineurs. Le dernier atelier, organisé le 21 juin à l'hôtel Kempinski, a élargi la consultation aux représentants d'autres ministères, de la société civile et des partenaires techniques et financiers. Plusieurs participants ont souligné la valeur unique de cet espace de dialogue réunissant pour la première fois avocats, magistrats, forces de l'ordre, représentants du ministère et autres parties prenantes autour des enjeux du droit pénal.

À l'issue de ces échanges, le Ministère de la Justice a annoncé la création d'une commission de réforme chargée de la révision du code pénal et du code de procédure pénale. Cette commission est appelée à regrouper des magistrats, des représentants des forces de sécurité, de la société civile, des ministères concernés et de la Commission nationale des droits de l'homme. À ce jour, le projet n'a pas été informé de la mise en place effective de cette commission ni associé à ses travaux. Une assistance technique complémentaire pourrait être envisagée pour faciliter la rédaction des avant-projets de loi et appuyer les consultations à venir.



S.E. Ali Hassan Bahdon prenant la parole lors de l'atelier à l'hôtel Kempinski.



Groupe de travail sur la violence et les vulnérabilité (harcèlement moral et sexuel, Mutilations Génitales Féminines, etc)



Groupe de travail sur les mesures privatives de liberté : La garde à vue et la détention provisoire



Groupe de travail sur la cyberviolence



Groupe de travail sur les alternatives à l'emprisonnement



Groupe de travail sur la Protection des mineurs

1.1.6 Appui au renforcement de la Direction de l'administration pénitentiaire

Les autorités pénitentiaires ont sollicité l'appui du PAJ pour l'élaboration d'un organigramme pour les services pénitentiaires afin de répondre aux besoins institutionnels et opérationnels du service public pénitentiaire de la République de Djibouti. En effet, la loi n°144/AN/80 portant Code Pénitentiaire qui stipule que l'administration pénitentiaire peut comprendre plusieurs départements, ne fournit aucune précision quant au nombre, à la nature et aux missions éventuelles des départements mentionnés. En outre, il n'existe aucune définition de la structure organisationnelle ou du lien fonctionnel entre l'administration pénitentiaire au niveau central et les prisons.

Actuellement, le MJDH dispose d'une direction de l'administration pénitentiaire (DAP) dirigée par un directeur et composée de la direction de l'administration pénitentiaire et de la direction de la réinsertion. Le poste de directeur n'a cependant pas été pourvu et les départements ne semblent pas actifs aux yeux de l'équipe du projet. Le personnel pénitentiaire a fait remarquer qu'il ne savait pas exactement de quel département il relevait et que la collaboration avec la direction au niveau central était rendue difficile par le fait de la méconnaissance par ladite direction, du système pénitentiaire et des défis auxquels il est confronté. Le personnel pénitentiaire souhaite pour une

question d'efficacité, que l'administration pénitentiaire soit composée de personnel en uniforme plutôt que de magistrats et de civils, bien que le directeur de l'administration pénitentiaire puisse être un civil s'il/elle connaît la profession. La politique pénitentiaire devrait être définie au niveau de la direction, tandis que la prison de Gabode devrait gérer elle-même son personnel et ses détenus dans le cadre du budget qui lui est attribué.

En collaboration avec les autorités pénitentiaires, le PAJ a développé **une charte** répondant à ces préoccupations et organisant l'administration pénitentiaire pour lui permettre d'accomplir ses tâches de la manière la plus efficace possible. Selon la proposition, la direction est composée de trois départements : 1) service administratif et financier, 2) service de la réinsertion sociale et 3) service des ressources humaines). En outre, les directeurs des prisons disposent de deux départements : 1) le département des opérations composé de 3 sections : la section de surveillance, la section de détention et la section d'extraction ; 2) le service administratif et judiciaire composé de 3 sections : la section du greffe, la section de réhabilitation et la section de logistique. L'unité sanitaire est rattachée à la direction de la prison et le directeur de la prison dépend du directeur de la DAP.

Un effet secondaire intéressant de cette activité est que le Secrétaire Général du Ministère de la Justice a décidé de **combler la lacune dans le personnel du ministère de la justice** en nommant le colonel Mohamed Yonis Ali, le chef de la prison de Gabode, au poste de directeur de la DAP.

L'organigramme a été validé lors d'un atelier organisé les 22 et 23 mars 2022 avec des participants de la prison de Gabode et du ministère de la Justice. Il n'est pas encore effectif. Il a été soumis pour approbation au Ministère de la justice. Il est inclus ci-dessous :

1.1.7 Participation à des formations à l'étranger

Mission du Médiateur au Burundi

Par courrier du 22 juin 2021, le Médiateur de la République Monsieur Moumin Ahmed Cheikh a demandé à Madame la Représentante du PNUD de prendre en charge les frais de mission de sa délégation à Bujumbura du 29 juin au 3 juillet 2021 pour y effectuer une visite de travail dans le cadre des échanges d'expériences entre les institutions membres de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs Africains et de la mise en œuvre du mémorandum de coopération.

La délégation était constituée de Madame Nasro Houmad Gaba, chef du département juridique et de Monsieur Doualeh Abdoukader Doualeh chef du département des délégations. Etant testé positif au covid 19, M. Doualeh celui-ci n'a finalement pu participer à la mission.

L'objectif de ce déplacement s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de l'accord visant à instaurer une ligne d'action commune entre l'institution du médiateur de la République de Djibouti et l'office de l'Ombudsman du Burundi, pouvant notamment contribuer au renforcement des capacités de ces deux institutions à travers les échanges d'expériences.

L'organe de Médiation de la République de Djibouti a pour ambition d'envisager une refonte des textes de lois instituant le Médiateur de la République. Cette visite a été l'occasion de s'informer

sur les modalités de fonctionnement et d'organisation de l'Ombudsman du Burundi dont les missions sont plus élargies telles que la mission de réconciliation et de paix, la mission de procéder à des actions de bonne gouvernance ou encore son rôle dans la promotion des droits de l'Homme. La Médiation de la République de Djibouti a pu profiter de l'expérience de l'Ombudsman du Burundi ce qui constitue un atout pour la refonte des textes de lois relatifs au Médiateur de la République.

La mission a pu participer à une séance de travail avec l'ombudsman du Burundi, participer aux festivités de l'indépendance du Burundi et être reçu par le président de l'Assemblée Nationale du Burundi.

Ces missions ont été financées sur les fonds de l'activité 1.1.7 « participation pour l'équipe du projet et des cadres du Ministère de la justice à des formations à l'étranger ».

Participation de la Première Présidente de la Cour d'Appel de Djibouti à la Première Rencontre des femmes africaines juges

Madame Nima Ali Warsama a participé à la première rencontre des femmes juges d'Afrique au Gabon du 2 au 6 mai 2023. Cette rencontre était organisée par la Conférence des Juridictions Constitutionnelles Africaines (CJCA) et la Cour Constitutionnelle de la République Gabonaise avec le soutien du PNUD, de l'ONUDC et de l'ONU Femmes.

L'objectif global de la Rencontre était de créer une structure et un cadre durables pour les femmes africaines juges afin de faciliter l'apprentissage par les pairs et l'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises sur le continent. Les résultats attendus étaient principalement : la création d'un réseau des femmes africaines juges pour assurer l'échange d'expériences ; la sensibilisation accrue aux avantages de l'égalité des sexes au sein du système judiciaire, notamment par le partage de bonnes pratiques dans d'autres pays d'Afrique ; la visibilité régionale, la reconnaissance et la volonté positive d'émancipation des femmes dans la magistrature sont accrues ; la formulation des recommandations et des stratégies concrètes et réalisables pour attirer et retenir les femmes dans les systèmes judiciaires à travers le continent, ainsi que la mise en place d'un mécanisme de suivi de l'application de ces recommandations.

Les participantes des différents pays ont choisi Madame Nima Ali Warsama pour prononcer le discours de clôture de la session de travail. Ce discours a été l'occasion pour elle de souligner la forte volonté politique des chefs d'Etat djiboutiens à porter la femme sur la scène des responsabilités et notamment des responsabilités judiciaires. Elle a ainsi rappelé que la première femme djiboutienne a fait son entrée dans la magistrature en 1979 soit deux ans après l'indépendance en qualité de juge d'instruction. En 1994, c'est une femme qui présidait le Tribunal de Première Instance de Djibouti et en 1997, la Cour d'Appel de Djibouti était présidée par une femme. Entre 2005 et 2018, le choix du Président de la République s'est porté sur une femme plutôt qu'un homme pour diriger la plus haute instance juridictionnelle, la Cour Suprême. Entre 2006 et 2021, le Tribunal de Première Instance de Djibouti est présidé en grande majorité par des femmes. La Cour d'Appel de Djibouti, depuis 2005 à ce jour n'est présidée que par des femmes. La Cour des comptes de Djibouti est présidée depuis plusieurs années par une femme. Actuellement, le tribunal de première instance de Djibouti au siège compte un effectif de (9) juges hommes y compris le Président du tribunal, contre (7) juges femmes, ce qui est proche de la

parité. C'est une femme qui est le procureur de la République et dirige à ce titre le Parquet de première Instance. Elle a sous ses ordres (6) Substituts, dont cinq (5) hommes et une (1) femme. Enfin, Madame Nima Ali Warsama a informé l'auditoire que la cour d'appel de Djibouti, qu'elle a l'honneur de présider, compte actuellement un effectif de onze (11) conseillères (femmes) magistrats contre trois (03) conseillers-magistrats (hommes).

Ci-dessous quelques tweets relatifs à cet évènement :

<https://twitter.com/ASteiner/status/1654494170050953221>

https://twitter.com/undpafrica/status/1654214218260918276?s=48&t=CWE-ROjbaF--DxY_S6jeRQ

<https://twitter.com/undpafrica/status/1654209763654221827?s=48>

Sous-produit 1.2 : Les performances des cours, tribunaux et établissements pénitentiaires sont améliorées

1.2.1 Appui au renforcement des capacités de gestion et d'organisation des institutions judiciaires

Guide des procédures et analyse du fonctionnement des tribunaux

Dans la perspective d'un appui à la modernisation du fonctionnement des juridictions et à la mise en œuvre du système d'information judiciaire, une mission d'expertise conduite par Monsieur William Wing-Ka, directeur de greffe du tribunal judiciaire de Toulouse, et facilitée par Expertise France, s'est tenue du 19 au 23 juin 2022. Elle a permis d'établir deux livrables distincts : d'une part, un guide des procédures judiciaires, centré sur les principales étapes des chaînes civile et pénale ; d'autre part, une première analyse du fonctionnement des tribunaux, mettant en lumière les forces et les dysfonctionnements structurels du système.

Le guide des procédures s'est concentré sur les pratiques du tribunal de première instance, documentant les principales étapes des chaînes civile et pénale, sur la base d'observations de terrain et d'entretiens avec les professionnels de justice. L'exercice a été limité par le manque de temps pour consulter l'ensemble des acteurs intervenant dans les chaînes procédurales. Toutefois, l'accès au code de procédure civile et à une version numérique du code de procédure pénale a permis de consolider la cartographie des procédures.

L'analyse du fonctionnement des tribunaux a révélé des écarts entre les textes et les pratiques, ainsi que des dysfonctionnements liés à l'obsolescence des outils informatiques, au déficit de maintenance, au manque de formation, et à l'absence de plan d'accompagnement au changement. Ces constats rejoignent ceux de l'étude de 2018 et confirment que toute réforme numérique devra être progressive, débutant idéalement par un site pilote — le tribunal de première instance — pour tester les effets de la transformation.

L'expert a formulé plusieurs recommandations structurantes, parmi lesquelles : la mise en place d'une base de données jurisprudentielle consultable, l'envoi automatisé de convocations par SMS, la création d'un infocentre statistique modulable, la généralisation des outils de télétravail,

l'informatisation progressive via une juridiction ou une chaîne pilote, et le renforcement des capacités techniques de maintenance avant tout déploiement. Il a également recommandé de doter les greffiers d'un statut spécifique, de développer un SIRH intégré à une gestion électronique des documents, et de corrélérer l'organisation du travail à des évaluations de charge post-numérisation. Enfin, il a souligné la nécessité de former des comités décisionnels et opérationnels d'utilisateurs pour garantir l'appropriation du processus.

En termes de limites, la mission n'a pas pu procéder à une évaluation approfondie de la chaîne pénitentiaire, ce qui souligne l'importance d'un appui complémentaire spécifique à l'administration pénitentiaire afin d'assurer une couverture cohérente de toute la chaîne pénale. Une cartographie détaillée des processus de la chaîne pénale a toutefois été réalisée par la suite dans le cadre de la phase de planification de la transformation numérique, comme décrit dans le chapitre consacré au produit 4.

Renforcement des capacités des chefs de juridiction en matière de management de juridiction

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Pour soutenir l'amélioration de la qualité des services judiciaires et accompagner les magistrats dans leurs responsabilités administratives, le projet a appuyé une formation en management juridictionnel à destination des chefs de juridiction. L'activité, conduite par Madame Chantal Bussière, magistrate honoraire et ancienne première présidente des cours d'appel de Bordeaux et d'Aix-en-Provence, s'est déroulée en deux étapes : une mission exploratoire du 17 au 21 septembre 2023, suivie d'une session de renforcement de capacités du 1er au 4 novembre 2023 à Djibouti-ville.

La première mission visait à cerner les réalités institutionnelles et à adapter les outils pédagogiques au contexte local. Elle avait également pour objectif de susciter l'adhésion des juridictions à la formation à venir. Malgré ces efforts, la participation à la session a été limitée. Cette faible mobilisation des magistrats, malgré la forte pertinence du thème, la qualité de l'animation assurée par une haute magistrate française expérimentée, et une communication ciblée en amont, illustre de manière tangible l'importance d'adopter une politique de formation continue et un plan de formation structuré, comme discuté au chapitre 1.1.1 ci-dessus.

La session a toutefois réuni des représentants de haut niveau issus de toutes les principales juridictions djiboutiennes, dont la Cour suprême, la Cour des comptes, le Tribunal de première instance, le Tribunal du statut personnel, le parquet et la Cour d'appel. Les échanges ont porté sur la gestion axée sur les résultats, la gestion des ressources humaines et de l'activité juridictionnelle, ainsi que le rôle des chefs de juridiction en matière de prévention des manquements déontologiques.

La formation a présenté des outils concrets immédiatement transposables : projet de juridiction, rapports d'activité enrichis, réunions de gestion, indicateurs de performance, entretiens d'entrée et de sortie pour les magistrats, et réunions fonctionnelles pour harmoniser les pratiques jurisprudentielles. Elle a également permis de lancer une réflexion collective sur la nécessité d'introduire une procédure formelle d'évaluation des magistrats et de regrouper les principes

déontologiques dans un document de référence clair et accessible. Cette idée a suscité l'intérêt des représentants du Conseil supérieur de la magistrature.

Les participants ont salué l'opportunité d'échanger sur des enjeux d'une telle pertinence pratique pour l'exercice quotidien de leurs fonctions. La qualité des débats, nourris par leur expérience et leur engagement, a confirmé l'utilité de la session et posé les bases pour un renforcement durable des capacités managériales au sein des juridictions.

Recueil déontologique à l'intention des magistrats et des personnels de greffe

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

L'élaboration d'un recueil déontologique à l'intention des magistrats et des personnels de greffe répondait à l'absence d'un document de référence formalisant les principes éthiques spécifiques à ces professions. Cette lacune avait été identifiée dans l'étude diagnostique de 2018, qui soulignait que la défiance du public à l'égard du système judiciaire ne se limitait pas aux lenteurs de la procédure, mais s'alimentait également d'une perception d'opacité et de comportements inappropriés. Le rapport appelait à l'instauration de normes éthiques claires et visibles, en particulier pour les agents en contact direct avec les justiciables.

Cette activité a été mise en œuvre directement par le ministère de la Justice, dans le cadre de l'accord de coopération (LOA) signé avec le PNUD. Elle visait à donner au ministère la pleine maîtrise d'actions relevant de ses fonctions judiciaires fondamentales et à renforcer ses capacités en matière de gestion de projet. Un consultant national a été recruté pour mener à bien cette tâche sur une période de quarante jours ouvrés.

Conformément aux orientations du ministère, l'approche méthodologique retenue a volontairement limité le recours aux consultations, afin d'éviter d'alourdir le processus. Le ministère estimait que le recueil devait être élaboré en s'appuyant sur des standards reconnus en matière de déontologie judiciaire et pouvoir être émis comme directive administrative. Quelques consultations ciblées ont néanmoins été menées, notamment auprès du Conseil Supérieur de la Magistrature, de l'Inspection Générale des Services Judiciaires et de certains chefs de juridiction et de greffe, afin de s'assurer de la pertinence contextuelle du document.

Le recueil élaboré présente les principes essentiels devant guider la conduite des magistrats et des personnels de greffe, tels que l'intégrité, la loyauté, la probité, l'impartialité, la disponibilité et le respect du secret professionnel, illustrés par des situations pratiques. Il constitue une base solide pour formaliser – par voie de directive et dissémination – des obligations déontologiques applicables à l'ensemble du corps judiciaire. Il présente ainsi un potentiel significatif pour structurer la conduite des professionnels de la justice de manière cohérente et uniforme à l'échelle nationale.

1.2.2 Appui au renforcement des capacités de gestion et d'organisation des établissements pénitentiaires

Le projet d'appui à la justice par le biais de l'expert pénitentiaire du JCSC, M. Ouedraogo (voir ci-dessus au chapitre 1.1 Soutien transversal au Ministère de la Justice), a soutenu le MJDH dans la révision des principaux instruments juridiques régissant l'administration pénitentiaire à Djibouti.

L'objectif ultime de cette révision est d'améliorer les conditions de détention, les droits des détenus et de s'assurer que la législation est conforme aux normes et standards internationaux.

Ce travail a abouti à l'élaboration de trois projets :

- **Un projet de règlement intérieur type des établissements pénitentiaire** qui permet d'améliorer le fonctionnement des établissements pénitentiaire et l'organisation de la vie en détention de sorte à assurer un meilleur respect des droits des détenus ;
- **Un projet de manuel de contrôle des établissements pénitentiaire** qui permet de mettre à la disposition des différents organes investis des prérogatives de contrôle des établissements pénitentiaire, principalement l'Inspection générale des services judiciaires un outil de contrôle et d'inspection. Le manuel contribuera à s'assurer du niveau de respect des droits des détenus tout en permettant la formulation de recommandations et la prise d'actions en vue de l'amélioration des conditions de détention ;
- **Un projet de règlement de discipline général** qui vient réguler la conduite du personnel pénitentiaire de sorte à prévenir/sanctionner tout manquement et tout comportement pouvant porter atteinte aux règles qui organisent la mission du service public pénitentiaire, et par conséquent le traitement des personnes détenues et le corps du personnel de l'administration pénitentiaire.

Afin de tenir compte des réalités de la société djiboutienne, ces instruments ont été élaborés sur la base de la réglementation djiboutienne existante. L'élaboration de ces documents s'est faite sur une base inclusive et participative. Du fait de sa collocation au sein de la prison de Gabode pendant sa mission à Djibouti, M. Ouedraogo a pu s'entretenir quotidiennement avec des fonctionnaires pénitentiaires pour élaborer ces instruments.

Par ailleurs, les trois projets de textes se sont inspirés des textes qui organisent le système pénitentiaire d'autres pays présentant des similitudes du point de vue institutionnel, organisationnel et socio-économique que la République de Djibouti ainsi que des principaux outils de traitement des personnes détenues sur le plan international dont notamment les *Règles Mandela* (Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus)



applicables à toutes les catégories de détenus, les *Règles de Bangkok* (Règles des Nations Unies concernant le traitement des détenues et l'imposition de mesures non privatives de liberté aux délinquantes) pour le traitement spécifique des femmes détenues, les *Règles de Beijing* (Ensemble de règles minima des Nations Unies concernant l'administration de la justice pour mineurs) pour le traitement spécifique des mineurs.

Photo de groupe prise à l'issue de l'initiation des agents pénitentiaires aux projets de textes

Enfin, les projets ont fait l'objet d'un atelier de réflexion organisé le 1er mars et un atelier de validation le 22 et 23 mars 2022. Les deux ateliers ont connu la participation effective de magistrats, des fonctionnaires du ministère de la justice incluant des fonctionnaires des services pénitentiaires et des représentants d'autres départements ministériels. Cela a été l'occasion de recueillir leurs contributions en vue de la consolidation des projets. Les projets ont été validés lors de l'atelier des 22 et 23 mars 2022 et attendent d'entrer en vigueur par le biais d'un décret ou d'autres moyens décidés par les autorités.



Le chef de coopération de l'UE fournit les instruments au SG du MJDH



Photo de groupe des participants à l'atelier de validation

1.2.3 Appui à l'exécution des peines et au recouvrement des amendes

Dans le cadre des efforts visant à renforcer l'efficacité de la chaîne pénale à Djibouti, une mission technique a été conduite du 10 au 14 décembre 2023 au Tribunal de première instance de Djibouti pour relancer l'exécution effective des peines et le recouvrement des amendes. Menée par M. Jean-Marie Huet, procureur général honoraire et expert international, et M. Guedid Aboubaker Ahmed, expert national, elle avait pour objectif de jeter les bases opérationnelles de la réhabilitation du Bureau d'Exécution des Peines (BEX), créé par décret en 2011 mais jamais pleinement fonctionnel.

Il s'agit de l'une des activités mises en œuvre directement par le Ministère de la Justice dans le cadre de l'accord de coopération (LOA) signé avec le PNUD, en cohérence avec ses fonctions

essentielles et dans une logique de renforcement de ses capacités en gestion de projet. À cette occasion, le ministère a recruté l'expert national, tandis que l'expert international a été mobilisé par le Projet via Expertise France.

La mission s'est appuyée sur une méthodologie participative combinant revue documentaire, entretiens semi-structurés, visites de terrain, et observation directe des pratiques. Les experts ont rencontré l'ensemble des acteurs concernés par l'exécution des décisions pénales, notamment le président du tribunal, la greffière en cheffe et l'équipe du greffe correctionnel, le parquet, le juge d'application des peines, l'administration pénitentiaire, la Cour d'appel et le Secrétaire général du Ministère de la Justice. Malgré des sollicitations répétées, il n'a pas été possible d'échanger avec les services du Trésor. La mission a également permis d'examiner les locaux disponibles, d'évaluer l'organisation existante et de collecter, avec difficulté, des données statistiques partielles.

Elle a abouti à quatre livrables essentiels :

- Un état des lieux et diagnostic de l'exécution des peines
- Un guide pratique pour la mise en place du BEX
- Un plan d'action immédiat et à moyen terme
- Un ensemble d'outils méthodologiques et modèles opérationnels.

L'état des lieux a confirmé que l'exécution des peines, notamment les amendes et les alternatives à l'emprisonnement, souffre d'une absence de structuration et de pilotage. Il a identifié un écart préoccupant entre le nombre de décisions rendues et leur exécution effective, contribuant à un sentiment d'impunité et à une perte de confiance dans l'institution judiciaire. Le personnel en charge de cette fonction n'est ni formé ni soutenu, les registres sont obsolètes, et aucun mécanisme de coordination n'est en place entre les services concernés. Le recouvrement des amendes est quasi inexistant, les peines alternatives rarement prononcées, et la contrainte par corps jamais appliquée.

Le guide pratique propose une méthodologie pas à pas pour la mise en place du BEX, adaptable aux caractéristiques de chaque juridiction. Il définit les objectifs du BEX – établir un lien immédiat entre le prononcé et l'exécution de la peine, centraliser les procédures, informer les parties, et initier la mise en œuvre dès l'audience – tout en prévoyant les moyens humains, matériels et organisationnels nécessaires, ainsi que les modalités de coordination entre juridictions, administration pénitentiaire, Trésor public, huissiers et associations d'aide aux victimes.

Le plan d'action traduit ces recommandations en mesures concrètes : création d'un comité de pilotage, mobilisation d'un personnel dédié, renforcement des moyens matériels et informatiques, clarification des rôles entre parquet et greffe, et adoption d'une circulaire ministérielle fixant les objectifs et modalités de mise en œuvre. Il prévoit également un volet formation et un dispositif de suivi basé sur des indicateurs simples et des outils de traçabilité. Le plan propose également d'actualiser le décret de 2011 pour intégrer les peines alternatives, et de renforcer le rôle du juge d'application des peines dans le contrôle des aménagements.

Enfin, **des outils opérationnels** ont été produits pour appuyer la mise en œuvre : modèles de relevé de condamnation, fiches de suivi, trames d'organisation interne, et supports d'information

destinés aux justiciables. Ces instruments visent à garantir la continuité entre la décision judiciaire et sa mise à exécution, en renforçant la lisibilité, la traçabilité et l'accessibilité du service public de la justice.

1.2.4 Etude de faisabilité sur l'amélioration et la fusion des fichiers d'empreintes digitales

Pendant sa mission en octobre et septembre 2022, Softengi a noté que les services du maintien de l'ordre disposaient de fichiers différents et distincts pour les empreintes digitales. Ces fichiers ne sont pas standardisés et ne sont pas interconnectés. Softengi a indiqué qu'il ne serait pas possible de fusionner les fichiers dans leur état actuel. Il faudrait un logiciel spécifique pour la base de données d'empreintes digitales, qui n'est pas disponible et qui est coûteux.

Le Comité de pilotage a décidé, lors de sa réunion du 7 décembre 2022, de supprimer cette activité. Compte tenu des observations claires de Softengi, une étude spécifique n'était pas nécessaire et il était préférable d'utiliser les fonds pour d'autres activités du produit 1, conformément au budget et au plan de travail révisés approuvés par le Comité de pilotage lors de cette réunion.

Sous-produit 1.3 : L'organisation interne de la CNDH est renforcée

1.3.1 Soutien à la demande d'accréditation auprès de la GANHRI

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Lors de sa réunion du 16 décembre 2021, le comité de pilotage du projet a approuvé, à la demande de la CNDH, la modification de l'activité initialement prévue par la Convention de Contribution, à savoir « l'appui au renforcement des capacités de la CNDH en matière de traitement des plaintes ». Cette activité a été remplacée par un soutien à la préparation de la Commission nationale des droits de l'Homme (CNDH) en vue de son accréditation auprès de la GANHRI (Global Alliance of National Human Rights Institutions), en conformité avec les Principes de Paris.

Dans cette optique, et afin de renforcer l'ancrage international de la CNDH, le projet a soutenu la **participation du Président de la CNDH à la réunion annuelle de la GANHRI**, qui s'est tenue à Genève du 12 au 18 mars 2023. Cette mission a permis d'initier des contacts avec les instances internationales et d'acquérir une meilleure compréhension des exigences et du processus d'accréditation.

Le travail de fond a ensuite été consolidé par une mission technique conduite à Djibouti du 24 au 28 septembre 2023, menée par Monsieur Mourad Errarhib, expert disposant d'une expérience directement pertinente. Ancien président du Sous-comité d'accréditation de la GANHRI, il est également Chef de cabinet du Conseil national des droits de l'Homme du Royaume du Maroc — une institution qui sert de référence pour la CNDH de Djibouti dans ses efforts de structuration et de mise en conformité avec les normes internationales. La mission s'est articulée autour de deux volets : d'une part, une analyse documentaire et institutionnelle de la CNDH, et d'autre part, un appui stratégique à la planification de la démarche d'accréditation.

L'analyse des textes fondateurs, des documents produits et des pratiques internes de la CNDH a permis d'identifier plusieurs lacunes, notamment l'insuffisance de garanties d'indépendance dans le processus de nomination, le mandat limité aux seuls instruments ratifiés par Djibouti, la dépendance financière, et le déficit de communication et de visibilité institutionnelle.

En raison de ces lacunes, la CNDH a décidé de ne pas déposer de demande d'accréditation tant qu'un nouveau cadre juridique n'était pas adopté renforçant son autonomie et son indépendance. Une telle législation était alors en attente d'examen par l'Assemblée nationale, et la CNDH nourrissait l'espoir qu'elle soit adoptée dans un avenir proche. Le projet PAJ a donc recentré son appui sur la préparation institutionnelle et technique de la CNDH afin qu'elle soit en mesure de déposer sa candidature dès que la législation serait en place.

Sur la base de cette analyse, **des recommandations ont été formulées sous forme de fiches de plaidoyer, accompagnées d'une feuille de route en 17 étapes**. Celle-ci couvre les actions à entreprendre en amont, pendant et après l'accréditation, en mettant l'accent sur la nécessité de réformes législatives préalables. Le document propose également des mécanismes d'amélioration du fonctionnement interne, de renforcement de l'indépendance et de développement de partenariats nationaux et internationaux, notamment avec la CNDH du Maroc.

Outre la feuille de route, l'expert a également livré un **plan d'action** structurant basé sur les huit axes prioritaires du plan stratégique 2018–2021 de la CNDH, qui couvre les droits fondamentaux, la lutte contre la torture et la discrimination, l'assistance aux pouvoirs publics, l'éducation aux droits humains, les partenariats stratégiques et la consolidation institutionnelle.

Le deuxième volet de la mission a porté sur des **échanges approfondis avec les membres et le personnel de la CNDH ainsi que des réunions avec des hauts responsables politiques** – le Président de l'Assemblée nationale, le Ministre de la Justice, et le Ministre du Budget. Ces rencontres ont permis de susciter un engagement politique favorable à la réforme de la loi fondatrice de la CNDH et à l'octroi de ressources budgétaires stables.

En dépit de l'impossibilité de soumettre une demande d'accréditation pendant la période du projet, cette activité a permis de créer les conditions techniques, stratégiques et politiques favorables à une candidature future. Elle a en outre permis de renforcer les liens entre la CNDH de Djibouti et celle du Maroc, ouvrant ainsi la voie à une coopération Sud-Sud prometteuse dans le domaine de la promotion et de la protection des droits humains.

1.3.2 Appui à la CNDH pour le développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Comme expliqué au chapitre 1.1.2, un **diagnostic** conjoint des capacités et des besoins en communication a été conduit par le projet pour la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH), le Médiateur de la République et le ministère de la Justice. Concernant la CNDH, le diagnostic a mis en évidence une visibilité institutionnelle très limitée, une communication peu structurée avec les partenaires et le public, un déficit important en ressources humaines et

matérielles dédiées, ainsi qu'une méconnaissance généralisée de son mandat, notamment dans les régions de l'intérieur.

Afin de permettre à la CNDH de renforcer ses capacités, le projet a élaboré, en parallèle du diagnostic, un **plan d'action** individuel en matière de communication. Ce plan vise à accroître la notoriété de l'institution, améliorer l'information sur ses missions et activités, renforcer les liens avec les médias et les organisations de la société civile, et structurer l'organisation interne de la communication. Il définit les objectifs et les messages prioritaires, identifie les publics cibles et les canaux de communication adaptés, et propose un calendrier d'activités assorti d'une répartition claire des responsabilités.

En synergie avec le projet, la CNDH a mis en place une équipe de communication dédiée, composée d'un chef de service, de deux assistants et d'un responsable en charge de la documentation, comme recommandé dans le diagnostic. Cette structuration a permis de créer un point focal pour les activités de communication et d'assurer un minimum de continuité et de coordination interne. Par ailleurs, dans le cadre du diagnostic et de l'élaboration du plan d'action, le projet a assuré la **formation de quatre représentants** de la CNDH aux fondamentaux de la communication institutionnelle et aux outils numériques.

En appui à ce plan d'action, le projet a apporté en décembre 2024 un soutien ciblé pour renforcer la capacité de mise en œuvre du plan de communication. Ce soutien a permis d'initier la **production de supports multimédias et d'utiliser des outils numériques** pour améliorer la diffusion de ses messages et l'interaction avec les parties prenantes. Cette action contribue directement à renforcer l'autonomie et la portée de la CNDH dans l'exercice de son mandat, en améliorant durablement sa capacité à sensibiliser, mobiliser et protéger les droits humains.

Sous-produit 1.4 : Les capacités du Médiateur de la République et de la Cour des comptes sont améliorées.

1.4.1 Appui au renforcement des capacités du médiateur en matière de communication

Nouveau site web pour le Médiateur

Afin de renforcer les capacités du Médiateur de la République en matière de communication, tel que prévu dans la Convention de Contribution, le Projet a appuyé la création d'un site web officiel de l'institution, permettant de mieux faire connaître son mandat à l'intérieur du pays et d'introduire la possibilité de dépôt de plaintes en ligne. Cette activité s'inscrit dans l'objectif du Projet d'améliorer le fonctionnement des institutions concourant à l'État de droit, notamment celles en charge de la médiation et de la protection des droits des usagers.

Suite à une demande formelle du Médiateur en novembre 2022, et après avoir mené un processus de sélection d'un prestataire local, la société G TECH Entreprise a été retenue. Une lettre d'accord a été signée en décembre 2022 entre la Représentante résidente du PNUD et le Médiateur, définissant les responsabilités respectives : le Médiateur assurait le recrutement, la

supervision et le paiement du prestataire, tandis que le Projet finançait la prestation sur la base de deux livrables.

Le premier livrable a permis de développer un **site web fonctionnel** conforme aux spécifications techniques, intégrant une interface pour la réception des plaintes en ligne. Le second comprenait une session de formation, la remise d'un manuel d'utilisation, et un rapport final. Ces éléments ont été livrés et validés entre février et juin 2023. L'outil constitue une avancée importante vers une administration plus accessible et transparente, notamment pour les citoyens éloignés de la capitale.

Toutefois, des difficultés techniques ont été rencontrées peu après la mise en ligne, affectant le bon fonctionnement du site. L'intervention du prestataire a été nécessaire pour rétablir son accessibilité. Cette situation a mis en lumière l'importance de prévoir, dès la contractualisation, un mécanisme de support technique après-vente, particulièrement dans des contextes où les capacités informatiques institutionnelles sont limitées. L'expérience souligne également la nécessité d'un accompagnement continu, incluant des actions de communication pour assurer une appropriation effective du site par le public cible.



Capture d'écran du nouveau site web développé avec l'appui de PAJ

Le site web est disponible via ce lien : <https://www.mediateur.dj/>

Professionalisation des comptes de messagerie du Médiateur

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Conformément à l'objectif du Projet visant à renforcer les institutions de promotion et de protection des droits, le Médiateur de la République a bénéficié d'un appui pour la mise en place d'adresses électroniques professionnelles. Cette mesure visait à moderniser les canaux de communication de l'institution, améliorer sa visibilité institutionnelle, et garantir une meilleure gestion et traçabilité des correspondances officielles.

Bien que l'activité ne présentât pas de complexité technique particulière, elle impliquait des enjeux sensibles liés à la protection des données personnelles et à l'indépendance du Médiateur.

Afin de garantir un haut niveau de sécurité et d'ancrer la solution dans le cadre des politiques publiques nationales en matière de systèmes d'information, il a été décidé de confier sa mise en œuvre à l'Agence Nationale des Systèmes d'Information de l'État (ANSIE). Cette décision visait à éviter toute solution privée inappropriée ou insuffisamment sécurisée et à garantir un hébergement conforme aux standards nationaux.

La demande officielle du Médiateur a été transmise en janvier 2024. L'ANSIE a procédé à la **création d'une adresse mail institutionnelle** générique de type *contact@mediateur.dj*, ainsi que six adresses nominatives pour les membres du cabinet. Toutes les adresses ont été configurées sous un domaine institutionnel sécurisé et intégrées à la plateforme nationale de gestion des courriers électroniques. Un courrier d'activation a été remis à l'institution, accompagné d'un manuel simplifié pour l'utilisation des adresses et de l'accès à la boîte institutionnelle via des outils courants (webmail, Outlook, mobile).

Cette intervention renforce la crédibilité et la professionnalisation de l'institution. Elle offre une base pour structurer les échanges avec les citoyens, les institutions et les partenaires, tout en assurant la confidentialité des données. Elle s'inscrit dans la logique de modernisation administrative et de transition numérique promue par le Projet.

Aucun obstacle majeur n'a été relevé dans la mise en œuvre de l'activité. Toutefois, l'expérience montre que des institutions de taille réduite peuvent ne pas disposer des capacités internes pour assurer seules la gestion technique de leurs outils numériques. Cela confirme la pertinence d'impliquer des entités spécialisées comme l'ANSIE pour des services critiques, même lorsqu'ils paraissent de nature basique, afin d'assurer durabilité, sécurité et conformité institutionnelle.

1.4.2 Appui au renforcement des capacités de la cour des comptes

Le Comité de Pilotage du projet le 16 septembre 2021 avait entériné la demande de la Cour des comptes d'un appui pour le développement d'un guide sur le contrôle du rapport de l'exécution du budget de l'Etat, et ce, sans aucune modification budgétaire ni sur les indicateurs et cibles.

L'équipe du projet en collaboration avec la Cour de Comptes a rédigé les termes de référence du consultant international dont les missions principales étaient d'analyser le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat à Djibouti par la Cour des comptes (conformément à son mandat) et par les autres organes de contrôle administratifs et institutions publiques ; de proposer les améliorations pertinentes relativement au diagnostic effectué à l'étape ci-dessus en vue de mettre en place une véritable méthodologie du contrôle (allant de l'état des comptes à la transmission du rapport et au suivi) à exercer sur laquelle la Cour des comptes pourra se baser pour les années à venir ; de rédiger un guide sur le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat à l'intention des vérificateurs de la Cour des comptes en tenant compte de l'évolution du cadre des Finances Publiques et de mener des consultations avec les parties prenantes nationales et organiser un atelier de formation à la fin des travaux.

Le consultant devait produire les livrables suivants : un calendrier de travail, un guide sur le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat, un support de présentation du guide, un atelier de formation sur le guide sur le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat au cours duquel le guide sera présenté et enfin un rapport final.

Le 27 juillet 2022, le PNUD panel a attribué le contrat au consultant Monsieur Mamadou THIAO. Monsieur THIAO est magistrat à la Cour des comptes du Sénégal qui a audité pendant plus de 15 ans, titulaire d'un Master en finance et gestion publique. Monsieur THIAO connaît bien les normes ISSAI car instructeur du CREFIAF et de l'INTOSAI qui a eu à former plusieurs auditeurs publics dont les magistrats de la Cour des comptes du Sénégal. Il connaît bien la Cour des comptes de Djibouti pour avoir été recruté pour élaborer leur guide d'audit de conformité et encadrer des missions d'audit pilote.

Le 10 octobre 2022, Monsieur THIAO a signé le contrat de travail d'un montant de 21 500 USD pour 32 jours de travail. Monsieur THIAO a effectué deux missions à Djibouti.

Une fois le recrutement terminé, la Cour des comptes a pris en charge la partie substantielle de la mission. Elle a mis en place un groupe de travail composé de trois représentants de la Cour, qui a facilité les missions du consultant et soutenu l'élaboration des documents à fournir.

Dans son rapport d'orientation méthodologique dans le cadre de l'élaboration d'un guide sur le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat pour la Cour des comptes de Djibouti produit en octobre 2022, Monsieur THIAO présente un plan détaillé de travail, la liste des personnes ressources et documents à consulter, l'agenda de sa première mission de travail, le sommaire du guide et la description des différentes parties du guide et enfin un agenda de la seconde mission.

Dans son rapport de mission 2 dans le cadre de l'élaboration d'un **guide sur le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat** produit en décembre 2022, Monsieur THIAO décrit le déroulement de sa seconde mission en deux phases. Dans un premier temps des séances de restitution et de validation du projet du guide avec la Direction de la Cour, les membres du comité de qualité de contrôle et les membres de la chambre des finances de l'Etat, structure compétente pour élaborer le rapport sur l'exécution des lois de finances et la déclaration générale de conformité. Dans un second temps des activités de vulgarisation du guide.

Dans son rapport final de la mission d'assistance technique pour l'élaboration d'un guide de contrôle de l'exécution du budget de l'Etat pour la Cour des comptes de Djibouti, Monsieur THIAO rappelle les dispositions contractuelles le liant au PNUD, détaille l'exécution de sa mission et enfin il évalue sa mission et fournis des recommandations.



De Droite à gauche : l'expert national du projet, le consultant international, la présidente de la chambre de l'Etat de la Cour des comptes, le secrétaire général de la Cour des comptes et le chef de projet

Produit 2 : L'accès au droit et à la justice est amélioré pour tous

Sous-produit 2.1 : L'accès à la justice dans l'intérieur du pays est favorisé

2.1.1 Appui à l'organisation d'audiences foraines

Sous l'activité 2.1.1, deux interventions complémentaires ont été mises en œuvre. D'une part, des sessions de justice foraine ont été organisées dans les quatre régions de l'intérieur afin de rapprocher les services judiciaires des populations. D'autre part, la traduction du code de procédure civile en arabe a été engagée pour répondre à une difficulté identifiée lors de ces audiences : les besoins de justice dans les régions relèvent principalement du droit de la famille, relevant de la compétence du tribunal du statut personnel, dont les magistrats sont majoritairement arabophones.

Audiences foraines



Session de justice foraine à Obock

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Avec les juridictions situées uniquement à Djibouti-ville, l'accès à la justice demeure particulièrement difficile pour les populations résidant dans les régions éloignées du pays. Les coûts de déplacement, les contraintes logistiques et l'absence de moyens matériels empêchent une grande partie des citoyens, en particulier les femmes, les personnes vulnérables et les réfugiés, d'engager des procédures judiciaires. Cette inaccessibilité a été documentée dès

l'étude de l'Union européenne de 2018, qui a souligné l'urgence de rapprocher la justice des justiciables à l'échelle nationale.

C'est dans ce contexte que le Projet d'Appui à la Justice (PAJ) a lancé, en partenariat avec le ministère de la Justice, un programme d'audiences foraines dans les régions éloignées du pays. Entre novembre 2021 et février 2024, le projet a soutenu l'organisation de 40 missions, à raison d'environ deux par mois. Une mission couvrait le nord (Tadjourah et Obock) et l'autre le sud (Dikhil et Ali-Sabieh). À Ali-Sabieh, des audiences ont également eu lieu à Ali-Addeh et Holl-Holl, afin de permettre aux importantes populations réfugiées d'avoir un accès effectif à la justice.

Les missions ont été initialement composées d'un représentant du ministère de la Justice, d'un juge et d'un greffier du tribunal du statut personnel, ainsi que d'un chauffeur. Par la suite, la mission a été dirigée par le juge lui-même. Des magistrats du parquet et des juges et greffiers des tribunaux de première instance ont participé à plusieurs missions pour traiter les dossiers qui relevaient de leur compétence, notamment en matière pénale ou civile, mais leur présence n'a pas été maintenue sur une base permanente, ces affaires représentant une minorité des cas rencontrés.

Afin de renforcer l'opérationnalité des juridictions nouvellement créées en dehors de la capitale, les magistrats nommés par le décret n°2021-326/PR/MJDH pour les tribunaux de Dikhil et d'Obock ont été invités à prendre part aux missions. Cela leur a permis de se familiariser avec le terrain et les populations qu'ils seront appelés à servir une fois les juridictions pleinement installées.

Au total, 1 116 affaires ont été traitées, dont 86 % impliquaient directement des femmes, que ce soit en tant qu'initiatrices de la procédure ou parties principales. L'écrasante majorité de ces affaires relevaient du droit de la famille, en particulier des procédures de divorce, de pension alimentaire et de succession. Le projet avait fixé un indicateur de 250 affaires foraines toutes matières confondues : cet objectif a été dépassé de plus de quatre fois. Ce résultat s'explique par une forte demande dans les régions, et par l'engagement des autorités judiciaires à rendre la justice accessible à tous.

Chaque mission nécessitait une coordination logistique importante. Le ministère de la Justice désignait les membres de la mission, tandis que le projet apportait un appui technique et financier. Le carburant et les indemnités journalières (DSA) étaient assurés par le projet, qui s'est aussi chargé du suivi des rapports de mission. Les préfectures ont mis à disposition les locaux nécessaires aux audiences, et les Maa'doum ont mobilisé la population, enregistré les dossiers et préparé les audiences. La planification des missions a toutefois rencontré des contraintes, notamment du fait de l'envoi tardif des ordres de mission. Cela a obligé le projet à trouver des solutions dans l'urgence pour assurer le déroulement des activités. Pour y remédier, un calendrier de missions a été établi avec le ministère et les DSA ont été versées via D-Money.

Lors de la période d'extension du projet (février – décembre 2024), les audiences foraines ont été suspendues afin de recentrer les efforts sur les activités restantes. Néanmoins, les magistrats ont rapporté que les autorités locales et les habitants continuaient de réclamer la reprise des missions de justice mobile.

«C'est une révolution : Avant, nous étions abandonnés, perdus dans notre quête de justice.

Maintenant, avec la Justice Mobile, la justice vient à nous. »

Amina Assoweh, une habitante de Holl-holl

L'impact de la justice mobile sur les individus et les familles a été profond. De nombreux foyers ont pu mettre fin à des litiges de longue date qui freinaient leur stabilité et leur accès aux droits. Les femmes ont pu divorcer après des années de séparation ou de négligence, mettant fin à des mariages qui étaient devenus un fardeau économique et social pour leurs familles. À Holl-Holl et Ali-Addeh, des réfugiées ont témoigné avoir pu, pour la première fois, faire valoir leurs droits dans le cadre formel. En résumé, cette activité a eu un impact tangible et direct sur la vie de plus d'un millier de familles. Elle a démontré que l'accès à la justice est possible même dans les zones les plus reculées, lorsqu'il est soutenu par une volonté institutionnelle forte et une mise en œuvre rigoureuse. Elle a aussi généré des données concrètes sur les besoins juridiques en région, offrant ainsi une base précieuse pour toute future stratégie de décentralisation judiciaire.



Session de justice foraine à Holl-holl

Traduction du code de procédure civile

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

La traduction du code de procédure civile en arabe répondait à une contrainte identifiée lors des audiences de justice foraine. Les juges arabophones du tribunal du statut personnel, qui appliquent la charia, se heurtaient à des difficultés procédurales liées à l'absence de version

arabe du code, disponible uniquement en français. Cette situation entraînait une application inégale des règles de procédure au sein des juridictions de statut personnel, y compris lors des audiences foraines, dont les magistrats et greffiers sont principalement arabophones.

À la demande du ministère de la Justice, le comité de pilotage a approuvé, lors de sa réunion du 7 décembre 2022, l'utilisation d'une partie du budget alloué à la justice foraine (activité 2.2.1) pour financer la traduction du code de procédure civile en arabe. La société internationale SeproTec, reconnue parmi les 30 principaux prestataires de services multilingues au monde par *Common Sense Advisory* et disposant d'une solide expérience en traduction de textes juridiques, a été sélectionnée pour réaliser cette prestation à distance.

Le ministère de la Justice a désigné deux magistrats arabophones pour assurer la relecture de qualité et veiller à la conformité terminologique avec l'usage juridique national. La traduction a été structurée en cinq lots, chacun transmis à l'équipe nationale pour révision au fur et à mesure de l'avancement. Une relecture finale conjointe a ensuite été réalisée une fois la traduction complète. Les commentaires de l'équipe nationale ont été intégralement intégrés dans la version finale, remise au ministère de la Justice en décembre 2023.

Le principal défi résidait dans le fait que les magistrats nationaux ont dû accomplir cette mission en plus de leur charge de travail habituelle, sans rémunération spécifique prévue par le PNUD. Malgré ces contraintes, ils ont pleinement assumé cette tâche, conscients de son importance, et l'ont menée à bien avec professionnalisme.

La traduction du code de procédure civile permettra une application uniforme des règles procédurales dans l'ensemble du système judiciaire multilingue de Djibouti, contribuant ainsi au renforcement effectif des droits procéduraux des justiciables

Sous-produit 2.2 : Les difficultés d'accès à la justice sont connues

2.2.1 Etude de perception sur le fonctionnement et l'accès à la justice

Dans le cadre de ce sous-produit, le projet doit réaliser une étude de perception sur l'état de la justice et les difficultés d'accès à la justice. Cette activité est décrite comme suit dans l'Annexe I de la Convention :

« Etude de perception sur l'état de la justice et les difficultés d'accès à la justice : cette étude permettra d'évaluer la perception des populations djiboutiennes quant au fonctionnement de la justice, son accessibilité et le niveau de connaissance des populations sur leurs droits et le fonctionnement de la justice formelle. Cette étude évaluera en outre l'incidence de la justice traditionnelle par rapport à la justice informelle. Une première étude sera réalisée durant les 6 premiers mois du projet et une deuxième étude sera réalisée durant les 6 derniers mois du projet afin d'évaluer l'impact des actions menées dans le cadre du projet. Ces études auront un focus particulier sur les difficultés rencontrées par les femmes et les groupes minoritaires pour accéder à la justice. »

Les termes de référence de cette activité ont été rédigés et présentés lors du Comité Technique de juillet 2021. Néanmoins, le Ministère de la justice a indiqué que cette activité serait menée directement par le ministère et financé par son budget interne.

2.2.2 Appui à l'amélioration du fonctionnement de l'aide judiciaire étatique

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Afin d'améliorer l'accès à la justice pour les personnes vulnérables, le projet a appuyé une revue du système d'aide judiciaire mise en œuvre dans le cadre des travaux de révision du code pénal et du code de procédure pénale. Cette approche intégrée visait à capitaliser sur la synergie entre les deux réformes, les deux consultants – un juriste national et un expert international – rencontrant des acteurs institutionnels communs et abordant des enjeux interdépendants.

Le rapport sur l'amélioration de l'aide judiciaire, remis en juin 2023, est structuré en deux volets. La première partie dresse **un diagnostic du dispositif existant** en analysant la loi n°136/AN/11/6ème L et ses textes d'application, ainsi que les pratiques en vigueur. Elle met en évidence plusieurs difficultés : l'absence de bureau dédié à l'aide judiciaire, l'absence de composition paritaire des commissions, l'absence de recours en cas de refus, une indemnisation insuffisante des auxiliaires de justice, des retards de paiement aux avocats, et un mode de calcul complexe des ressources des bénéficiaires. Le rapport a également souligné que le financement public est largement insuffisant pour répondre aux besoins.

La seconde partie formule des **recommandations concrètes accompagnées d'un plan d'action**. Elles incluent la création d'un bureau unique dédié à l'aide judiciaire, la réforme des critères d'éligibilité par une simplification du calcul des ressources, l'amélioration de l'information aux justiciables, la revalorisation des indemnisations, la réduction des délais de paiement, ainsi qu'une meilleure représentativité des commissions.

Les constats ont été partagés lors d'un **atelier multi-acteurs** organisé le 21 juin 2023 à l'hôtel Kempinski, consacré à la fois à la révision des codes pénaux et à l'amélioration du système d'aide judiciaire. À cette occasion, un groupe de travail spécifique a été mis en place pour examiner le rapport sur l'aide judiciaire et formuler des commentaires. Il était composé d'un huissier de justice, de personnel du ministère du Budget, de membres de la société civile et de la coordinatrice exécutive auprès du Secrétaire général du ministère de la Justice. Le rapport final, enrichi des interviews menées et des observations du groupe de travail, a été validé par le Secrétaire général du ministère de la Justice.



Groupe de travail sur l'aide judiciaire

En 2024, à la suite de la remise du rapport, **le budget national alloué à l'aide judiciaire a été augmenté pour la première fois en sept ans**. Cette augmentation significative, passant de 62 000 à 562 000 dollars, soit un décuplement, témoigne d'un engagement renforcé à garantir l'accès aux services juridiques pour les personnes dans le besoin, promouvant ainsi l'équité,

l'égalité et la justice au sein du système judiciaire. Bien que le ministère du Budget n'ait pas explicitement établi un lien direct avec les conclusions du rapport, celui-ci avait clairement mis en évidence que le financement existant était largement insuffisant pour répondre aux besoins et recommandait une hausse significative du budget. La réalisation de cette mission a ainsi permis de mettre en lumière les limites structurelles du budget en vigueur et a suscité un dialogue entre les ministères de la Justice et du Budget sur ce sujet. Le projet a ainsi généré des informations et des dynamiques ayant contribué à cet impact positif.

2.2.3 Appui à la sensibilisation des populations à leurs droits

Atelier à Ali-Sabieh “Accès à la Justice des femmes : l'autonomisation par le droit”

Le 5 mars 2023 dans le cadre de la semaine internationale de la femme et en parallèle des audiences foraines qui se sont tenues à Ali Sabieh, un atelier a été organisé autour de la question de l'accès à la justice des femmes et l'autonomisation par le droit.

L'ambassadrice de l'Union Européenne accompagnée de la cheffe de coopération et de la Représentante du PNUD ont participé à cet atelier avec des cadres du Ministère de la femme et de la Famille et des représentants des autorités locales. L'atelier s'est tenu au Conseil régional d'Ali-Sabieh et a rassemblé près de 40 participants issus des organisations de la société civile et des membres de la communauté. Il a été modéré par les experts désignés par le ministère de la femme. Le résultat escompté était le suivant : les participants et les utilisateurs de services devraient avoir un meilleur accès à la justice grâce à une meilleure compréhension des droits des femmes et des moyens d'exercer et de protéger ces droits. L'atelier de sensibilisation s'est clôturé par un déjeuner.





Figure 2: Photos de l'atelier à Ali-Sabieh sur l'accès à la justice des femmes

Vidéos sur l'accès à la justice et les institutions judiciaires (non mises en œuvre)

Dans le but de renforcer la sensibilisation du public aux services de justice et d'améliorer la compréhension des rôles des institutions judiciaires, le Projet avait planifié la production de deux vidéos informatives. Le premier contenu envisagé portait sur l'accès à la justice du point de vue du justiciable. Il devait expliquer de manière claire et accessible les institutions compétentes, les procédures à suivre en cas de litige, et les droits des citoyens. Le second visait à décrire de manière dynamique le fonctionnement des institutions judiciaires et le rôle des différents professionnels de la justice, à travers une immersion sur le terrain et des témoignages.

L'objectif était de doter les institutions nationales d'outils de communication professionnels et durables pouvant appuyer, sur le long terme, leurs efforts de sensibilisation et d'éducation juridique. L'approche retenue consistait à investir dans des supports pérennes pouvant être diffusés en ligne bien au-delà de la durée de vie du projet, plutôt que de mener des actions ponctuelles.

Toutefois, bien que les préparatifs aient été engagés et qu'une société de communication ait été identifiée, il a été décidé de ne pas poursuivre la mise en œuvre de cette activité. Cette orientation reflétait des considérations institutionnelles et de priorisation internes au Ministère de la Justice. En conséquence, les vidéos n'ont pas été produites. Cette expérience souligne l'importance d'un dialogue continu sur les stratégies de communication sectorielle et l'appropriation des outils conçus pour renforcer la transparence et la proximité avec les usagers du service public de la justice.

Sous-produit 2.3 : L'accueil des justiciables au Palais de justice est amélioré.

L'annexe I sur la description de l'action de la Convention de contribution décrivait le renforcement du service d'accueil du palais de justice. Ce volet incluait la réhabilitation des espaces actuellement utilisés par ce service, en englobant certains des bureaux limitrophes et en le rendant accessible aux handicapés.

Le projet visait à améliorer l'accueil des justiciables et à faciliter leur accès à la justice. Il prévoyait la réhabilitation du bâtiment d'accueil, avec la création d'un espace dédié à l'information sur la justice pour les justiciables.

Étapes préparatives

En mai 2021, l'équipe du projet d'appui à la justice (PAJ-PNUD) a initié cette activité avec une première visite et une session de travail au Palais de Justice, réunissant les principales parties prenantes nationales pour identifier les besoins et les exigences de la réhabilitation.

Ce projet a aussi conduit à une réflexion sur l'utilisation du nouveau guichet unique et la gestion du flux de justiciables. La Présidente de la Cour d'appel a reconnu **qu'un centre d'accueil réhabilité permettrait au tribunal d'externaliser les services non essentiels à la tenue des audiences, en soulignant l'importance d'accompagner les travaux d'infrastructure d'un changement de culture visant à instaurer une plus grande distance entre le juge et le public, afin de renforcer l'impartialité et le professionnalisme.**

Une seconde visite de terrain a été réalisée avec l'Agence Nationale des Personnes Handicapées (ANPH) de Djibouti, qui a formulé des recommandations pour assurer un accueil inclusif. Suite à cette visite, une première ébauche de plan a été élaborée, puis finalisée au cours d'une série d'échanges avec les parties prenantes, avec l'assistance de l'ingénieur du PNUD, M. Faiz Hassan.

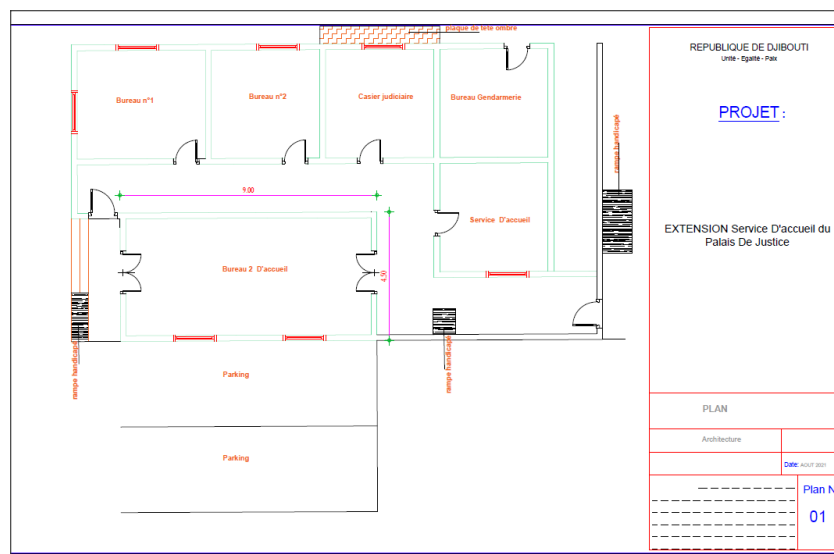


Illustration: Plan initial approuvé

Aménagements effectués

Une extension du centre d'accueil du palais de justice a été réalisée, avec une nouvelle construction en dur d'une surface bâtie de 40 m². Le bâtiment a été rendu accessible aux personnes handicapées grâce à l'installation de deux rampes d'accès et à l'élargissement de la porte d'entrée principale.

Lors de la réception finale des premiers travaux effectués, en présence du bénéficiaire, des hauts cadres du Palais de Justice et du point focal du MJDH, ces derniers ont exprimé des besoins additionnels et ont demandé au projet PAJ de les prendre en charge. Ces besoins concernaient notamment des travaux d'installation de chantier, de cloisonnement, de décapage et de remblai, ainsi que la couverture en tôle, le faux plafond, la menuiserie, l'électricité, le nettoyage des pavés, la peinture, l'évacuation des gravats et le nettoyage de chantier.

L'ingénieur du PNUD a pris en charge cette requête et a élaboré les plans et le cahier des charges, soumis au comité technique le 21 novembre 2022 et validés par la suite.

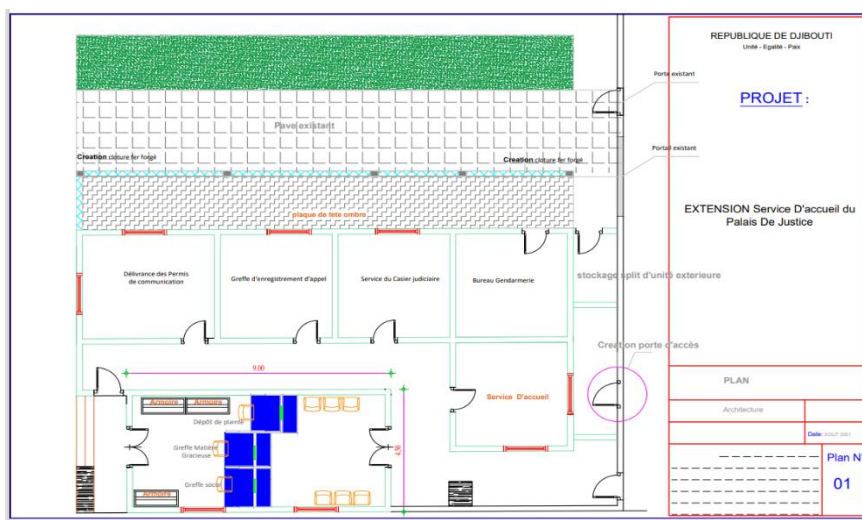


Illustration : Plan révisé approuvé

Travaux complémentaires

À la suite de ces requêtes, des travaux de rénovation supplémentaires ont été réalisés entre février et avril 2023, incluant la réhabilitation des murs extérieurs et intérieurs du centre d'accueil existant, l'installation d'un mur de protection en fer forgé, ainsi que la création de guichets et l'installation d'armoires en aluminium dans le nouveau centre d'accueil.



Photo : L'extérieur avant



Photo : L'extérieur après



Photo : Le nouveau guichet

En réponse à une nouvelle demande des responsables du Parquet, un premier avenant a permis d'effectuer des travaux supplémentaires achevés entre mi-juin et mi-août 2023. Ceux-ci comprenaient la pose de faux plafonds en fibre de roche, la création de nouvelles fenêtres, l'installation de climatiseurs et la rénovation des partitions d'accueil.



Photo : Avant

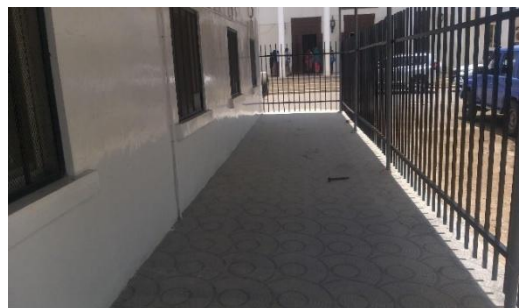


Photo : Après

Un second avenant, demandé par les mêmes responsables, a permis la rénovation du parking du palais de justice. Réalisé entre mi-août et mi-septembre 2023, il a inclus des travaux de maçonnerie, de peinture, de remplacement de structures métalliques et de pose de tôles galvanisées.



Photo : Le parking après rénovation

Dans son ensemble, travaux ont permis d'établir des guichets à l'extérieur du palais de justice pour offrir des services tels que la délivrance du casier judiciaire, qui ne sont pas directement liés au déroulement des audiences. Cela a permis une organisation nettement améliorée de ces services et a facilité une meilleure gestion du flux des usagers se rendant au palais de justice. La foule qui se massait auparavant devant le palais de justice a aujourd'hui significativement diminué, voire disparu. L'agitation et la confusion provoquées par des usagers cherchant divers services sans savoir où se diriger dans le bâtiment principal se sont apaisées, laissant place à une atmosphère de calme et de respect dans les lieux. Cela contribue à la fois à améliorer l'image de la justice et la qualité des services rendus.

2.3.2 Appui à l'organisation de journées porte ouverte du palais de justice

Non mis en œuvre

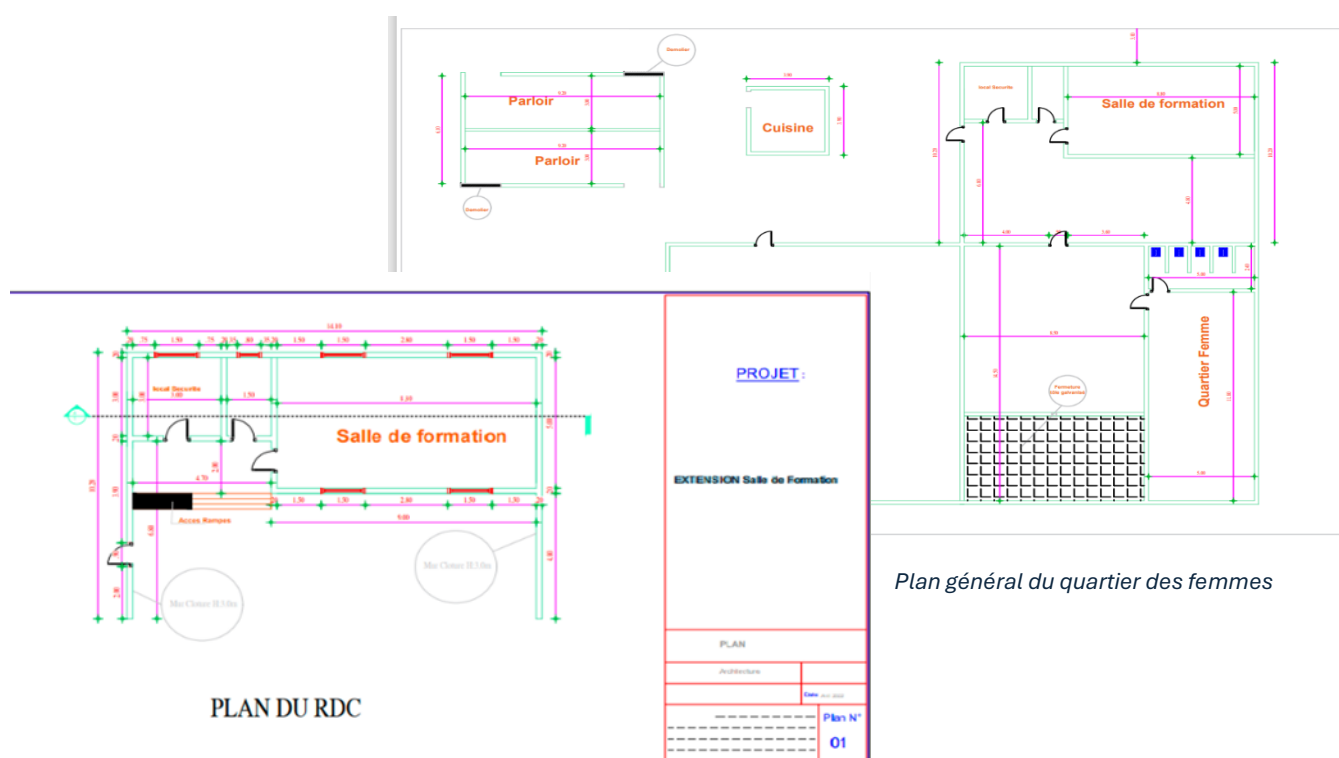
Dans le cadre de ses efforts pour rapprocher la justice des citoyens et améliorer la transparence institutionnelle, le Projet avait prévu d'appuyer l'organisation de journées portes ouvertes au Palais de Justice. Cette initiative visait à permettre au public de mieux comprendre le fonctionnement de l'institution judiciaire, de rencontrer ses acteurs et d'accéder à des informations sur les services disponibles.

Le Projet s'est engagé aux côtés du Palais de Justice dans les préparatifs de l'activité. Étant donné que celle-ci devait se dérouler dans les locaux du Palais et pendant les heures de travail habituelles, il était essentiel que l'initiative soit conduite sous le leadership direct de l'institution. Des échanges ont eu lieu afin de définir les modalités, le programme et les thématiques à présenter. Cependant, l'agenda définitif de l'événement n'ayant pas pu être finalisé, l'activité n'a pas été mise en œuvre.

2.4.1 Appui à l'amélioration des conditions de détention des femmes et des mineurs

Afin d'améliorer les conditions de détention des femmes et des jeunes, le projet a appuyé la construction et la réhabilitation d'infrastructures dédiées au sein de la prison de Gabode, avec un accent particulier sur la réinsertion sociale, la dignité des conditions de vie, et la séparation effective selon le genre et l'âge.

La première phase a permis **l'extension de la salle de formation dans les quartiers femmes**. Sur une surface de 100 m², un nouvel espace de formation a été construit, complété par une clôture en dur de 15 mètres, offrant ainsi un cadre sécurisé et propice à l'apprentissage. L'espace extérieur contribue à rompre l'isolement des détenues tout en favorisant leur accès à des activités de réinsertion.



Plan de la salle de formation





L'extérieur et à l'intérieur de la nouvelle salle de formation pour femmes

La deuxième phase a consisté en la **réhabilitation des cellules des quartiers femmes**, modernisant les conditions de vie, renforçant l'hygiène, et répondant aux normes de sécurité. Cette intervention a également permis l'amélioration des installations du parloir, désormais séparé pour les hommes et les femmes, et de la cuisine des quartiers féminins.



Nouveau toit ombrageant une partie de l'espace extérieur réservé aux femmes.



Toilettes rénovées



Le parloir réhabilité et séparé pour les détenus hommes et femmes.



La cuisine réhabilitée pour les détenus femmes.

En complément, des **travaux ciblés d'assainissement** ont été réalisés dans l'ensemble de la prison, incluant la réfection des systèmes d'évacuation, le raccordement des bâtiments à un réseau fonctionnel, et la modernisation des installations d'eau potable. Ces interventions ont significativement réduit les risques sanitaires, amélioré les conditions d'hygiène et contribué à la dignité des détenus.



Bloc assainissement mineurs



Installation de bornes-fontaines et de robinets



Installation et mise en service d'un réservoir d'eau (5 800 L)

Enfin, une **salle de coiffure a été aménagée** dans les quartiers femmes, offrant aux détenues un espace d'apprentissage professionnel et renforçant les opportunités de réinsertion à leur sortie.



Les photos ci-dessus montrent la salle de formation équipée de matériel de coiffure, après leur installation.

Ces aménagements ont transformé de manière tangible le cadre de détention des femmes à Gabode, en combinant une approche respectueuse des droits humains à des objectifs concrets de réinsertion et de sécurité.

2.4.2 Appui à la réinsertion sociale des détenus

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

L'un des défis majeurs identifiés dans le système pénitentiaire djiboutien est l'absence de mécanismes structurés pour préparer les détenus à leur réinsertion dans la société. Cette lacune, soulignée dans l'étude de l'Union européenne de 2018, prive les personnes incarcérées de leur droit à un retour digne et autonome à la vie sociale. Les femmes et les mineurs sont particulièrement touchés, car aucune offre de formation professionnelle n'était adaptée à leurs besoins spécifiques.

Pour répondre à cette problématique, les préparatifs ont débuté avec la mission de l'expert pénitentiaire Oscar Oudrago entre février et avril 2022 (voir produit 1.1. Soutien transversal au Ministère de la Justice). Deux documents ont été élaborés à cette occasion pour encadrer les efforts de réinsertion sociale en milieu carcéral. Le premier document propose une **organisation structurée des activités de réinsertion**, identifiant les filières prioritaires de formation (comme la coiffure, la plomberie, la couture, la mécanique, etc.), les critères d'éligibilité des détenus, les partenaires à impliquer, ainsi que les mécanismes de suivi et de pérennisation. Le second document, sous forme de **termes de référence**, détaille les modalités pratiques de mise en œuvre de deux formations pilotes à la prison de Gabode : la coiffure pour les femmes et la plomberie pour les mineurs, avec une durée de six mois, la mobilisation de formateurs du MENFOP, et la possibilité de fournir un kit d'insertion en fin de peine. Ces deux documents ont été révisés et validés lors de l'atelier national du 15 mars 2022.

L'activité de réinsertion était initialement prévue pour débuter en 2022 dans le cadre d'un accord entre le MJDH et le ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFOP). Toutefois, l'absence d'actions concrètes a retardé la mise en œuvre jusqu'en juin 2024, lorsque le PNUD a repris la coordination et confié au PAJ la responsabilité d'accélérer le projet. Un accord PNUD-MENFOP a alors été signé pour organiser les formations. Le MENFOP a mobilisé ses formateurs spécialisés, tandis **que le projet a équipé deux salles de formation** — l'une pour la coiffure destinée aux femmes, l'autre pour la mécanique automobile pour les jeunes détenus hommes — et **fourni l'ensemble des consommables nécessaires**.

Au total, 25 détenus ont été formés : **15 femmes ont bénéficié de la formation en coiffure et 10 jeunes hommes de celle en mécanique automobile**. L'impact à long terme de cette initiative repose sur la **création d'un modèle reproductible**. Le projet a permis de piloter un programme de réinsertion, de réhabiliter et d'équiper les espaces de formation au sein de la prison de Gabode. En complément, l'accord signé entre le PNUD et le MENFOP établit un cadre de collaboration dont le Ministère de la Justice pourrait s'inspirer pour formaliser ses propres accords institutionnels. Les bases sont ainsi jetées pour que les autorités nationales intègrent

durablement la réinsertion sociale dans le mandat pénitentiaire, en partenariat avec les acteurs techniques compétents.

Parmi les enseignements tirés figurent l'importance d'une coordination étroite entre les institutions impliquées, la nécessité d'intégrer le personnel pénitentiaire dans le dispositif de formation, et l'adaptation continue des modalités d'intervention aux contraintes du milieu carcéral. L'activité a également mis en évidence la capacité limitée du ministère de la Justice à assurer seul la réinsertion des détenus. La reconstitution, en fin de projet, de l'équipe de la direction des affaires pénitentiaires pourrait toutefois signaler une capacité accrue du ministère à s'approprier, structurer et pérenniser ce type d'initiative.

Ces images illustrent la salle de formation des quartiers femmes, entièrement équipée avec du matériel de coiffure et d'esthétique, ainsi que la formation dispensée au profit des détenues.

Photos ci-dessous : activités de formation concrètes appuyées par le projet dans le cadre de la réinsertion des détenus.





Produit 3 : Le dispositif de formation des acteurs de la justice est renforcé tout en respectant la non-discrimination et l'équité

Sous-produit 3.1 : La formation initiale est renforcée

3.1.1 Appui à la réhabilitation et l'équipement du local de formation de la prison centrale de Gabode

La salle de formation pour les détenus mineurs à la prison de Gabode a été réhabilitée et équipée en 2021. Des travaux essentiels de réhabilitation ont été réalisés pour résoudre les problèmes de fuites, renforcer la structure et embellir une installation jusque-là en état de délabrement. Des équipements informatiques, notamment des ordinateurs fixes, un ordinateur portable, une imprimante, une photocopieuse, un onduleur, un projecteur avec écran et une caméra vidéo, ont été installés. En parallèle, des mobiliers tels qu'un bureau, un fauteuil, des chaises de réunion,

des armoires métalliques, des tables d'écolier avec chaises, ainsi que des tables pour ordinateurs et un tableau flip-chart ont été ajoutés.

Grâce à ces améliorations, la salle de formation est désormais opérationnelle et offre de meilleures conditions d'apprentissage aux détenus mineurs dans le cadre d'activités de formation professionnelle. Par ailleurs, les femmes détenues l'ont également utilisée pour des activités de couture durant cette période, en l'absence d'un espace qui leur soit spécifiquement dédié.

Ces travaux ont été vivement appréciés par l'ingénieur en génie civil du PNUD, et ont été révisés et validés par l'expert en affaires pénitentiaires du JCSC invité par le PNUD. Enfin, une plaque murale commémorative a été placée à l'entrée de la salle pour marquer cet accomplissement.

Avant et pendant les travaux de réhabilitation



Après la rénovation de la salle de formation



3.1.2 La formation initiale est renforcée pour les magistrats, avocats, greffiers, huissiers de justice

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Rappel de la mission de l'ENEJ et approche du projet pour la mise en œuvre des activités

L'École Nationale d'Études Judiciaires (ENEJ), rattachée au ministère de la Justice et des Affaires Pénitentiaires chargé des Droits de l'Homme, constitue l'institution nationale en charge de la formation initiale et continue des acteurs de justice. Elle assure la formation des auditeurs de justice, des greffiers stagiaires, ainsi que celle des auxiliaires de justice, notamment les avocats, notaires, huissiers et personnels pénitentiaires, contribuant ainsi au renforcement des capacités institutionnelles du secteur.

Cette jeune école a été créée par la loi n°80/AN/20/8ème du 15 juillet 2020. Le Projet a donc permis de nouer un partenariat avec l'ENEJ dès les premiers mois de son existence, en proposant de contribuer à la structuration et la mise en œuvre des premières formations dispensées aux acteurs et futurs acteurs de la justice.

Suite à sa création, l'ENEJ a organisé un premier concours en mai 2021, afin de former de nouveaux magistrats et greffiers. A l'issue du premier concours pour les magistrats, 18 places d'auditeurs de justice ont été pourvues (12 francophones et 6 arabophones pour le tribunal du statut personnel). L'issue du premier concours pour les greffiers a ouvert 9 places d'élèves (7 francophones et 2 arabophones).

Les premières promotions formées ont été diplômées respectivement début juin 2023 pour les greffiers stagiaires (devenus donc greffiers) et début octobre 2023 pour les auditeurs de justice (devenus donc magistrats). Le Projet a été sollicité pour venir **appuyer le déroulement des évaluations** (élaboration des sujets d'examen, appui à l'organisation des épreuves écrites et orales) ainsi que des concours des promotions suivantes. En effet, en juillet 2023, le Projet a contribué à **l'organisation d'un second concours** pour recruter une nouvelle promotion de greffiers stagiaires et d'auditeurs de justice, dont la décision de la tenue est intervenue quelques jours seulement avant les dates de concours annoncées. Durant la période allant de septembre 2023 à décembre 2023, les activités réalisées ont porté sur la formation initiale des deuxièmes promotions de greffiers stagiaires et auditeurs de justice, et également sur la formation des « primo-accédant » aux métiers d'avocat, notaire et huissier de justice et personnel pénitentiaire.

Afin de proposer un appui de qualité à l'ENEJ, le Projet a proposé l'organisation suivante :

- **Le recrutement d'une coordinatrice du projet** [du produit 3], Me Wafa Ayed, avocate, engagée du 1^{er} janvier 2022 au mois d'août 2023. Ce poste, initialement prévu pour assurer la coordination des formations dispensées avec l'appui de formateurs externes et le lien sur place avec l'ENEJ, a rapidement évolué vers un véritable poste d'expert technique contribuant à la définition des programmes de formation de l'ENEJ et à la mise en place effective des formations. Plus largement, la coordinatrice du projet a appuyé l'ENEJ dans la réalisation de sa mission tout au long du projet.
- **La mobilisation des Ecoles françaises de formation des acteurs de la justice**, homologues de l'ENEJ, via l'établissement de Conventions de partenariat pour le projet (avec l'Ecole Nationale de Magistrature (ENM), avec l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP), Expertise France disposant de Conventions Cadres avec le Ministère de la Justice et ses Ecoles afin de mobiliser leur expertise sur les projets de coopération internationale. **Les**

professions judiciaires ont également été sollicitées pour le projet, par le biais également des Conventions Cadres existantes entre Expertise France et le Conseil Supérieur du Notariat, la Chambre Nationale des Commissaires de Justice et le Conseil National des Barreaux pour les avocats.

- Enfin, **le déploiement dans le cadre du Projet d'experts formateurs** issus de ces institutions.

L'ensemble des formations se sont basées sur des exercices essentiellement pratiques adaptés au contexte local djiboutien dans la mesure du possible, et sur la base des documents ayant pu être mis à disposition par l'ENEJ. Sans que la liste ne soit exhaustive, ces exercices ont pris la forme : de simulations de procès, de cas pratiques, de simulations d'entretien, de quizz de connaissances, de rédactions de décisions judiciaires...

Chaque mission a fait l'objet d'un rapport de mission et de la remise de support écrits remis à l'ENEJ.

La définition des programmes de formation initiale et l'organisation des cursus

Dans un premier temps, le Projet s'est concentré sur la formation initiale des auditeurs de justice et des greffiers stagiaires afin d'en assurer une bonne préparation puis un déploiement optimal. Le Projet a tout d'abord appuyé **l'élaboration des programmes de formation** portant sur l'ensemble du cursus des auditeurs de justice et des greffiers stagiaires. Ce programme a été réalisé sur la base d'une concertation et d'une collaboration du Projet avec les institutions partenaires nationales mais aussi avec les magistrats et les greffiers de juridictions djiboutiennes, coordonnée par l'ENEJ.

Concomitamment à l'élaboration des programmes de formation, le projet a appuyé l'ENEJ dans l'élaboration du calendrier de mise en œuvre des cursus de formation, à la fois pour la partie théorique (déroulé des formations) et pour la partie pratique (déroulé des stages).

Le tableau ci-dessous présente l'organisation temporelle des promotions formées par l'ENEJ par catégorie de métier et nombre de bénéficiaires associés, durant la période de mise en œuvre du projet :

Nombre d'acteurs juridiques formés par profession					
Type d'élève	Nombre	Date de début de formation	Date de fin de formation	Stage	Examen
Auditeurs de justice – promotion 1	18 (dont 6 arabophones)	Octobre 2021	Juillet 2023	30 octobre 2022 au 1 ^{er} juin 2023	14, 15 et 25 juin 2023
Auditeurs de justice – promotion 2	24 (12 francophones, 12 arabophones)	Octobre 2023	<i>Juillet 2024*</i>		

Greffiers promotion 1	– 9 (dont 2 arabophones)	Octobre 2021	29 décembre 2022	Stage en juridiction achevé en février 2023	12 et 14 mars 2023
Greffiers promotion 2	– 18 (8 francophones, 10 arabophones)	Octobre 2023	<i>Juillet 2024*</i>		
Avocats	17	Novembre 2022	Mars 2023	Stage de 6 mois en cabinet d'avocat à compter du 12 mars 2023	Janvier 2024
Huissiers de justice	18	Janvier 2023	Mars 2023	Stage de 4 mois en étude d'huissier de justice à compter d'avril 2023	Janvier 2024
Notaires	5	Mars 2023	Juin 2023	<i>Non planifié</i>	<i>Non planifié</i>

**Hors période de mise en œuvre du Produit 3 du projet par EF*

Formation des auditeurs de justice et greffiers

Durant la période allant de novembre 2021 à décembre 2023, le Projet a accompagné la formation initiale de deux promotions d'auditeurs de justice, et de deux promotions de greffiers stagiaire. Au total, ce sont 12 formations à destination directe des auditeurs de justice et des greffiers stagiaires qui ont été réalisées. Ces formations sont répertoriées dans le tableau ci-dessous, par promotion :

Date	Nom du formateur	Type de formation	Sujet de formation	Bénéficiaires
Promotion N°1 d'auditeurs de justice				
07-09 Novembre 2021	HUET Jean- Marie	présentiel	Cursus 1 : Déontologie et statut des magistrats	Auditeurs de justice
12-16 Décembre 2021	GETTI Jean-Pierre	présentiel	Cursus 4 : Procès pénal et méthodologie du jugement pénal	Auditeurs de justice

21-29 Novembre 2021	CONSIGNY Claude	présentiel	Cursus 3 : Processus décisionnel, procès et procédure civile	Auditeurs de justice
18 au 22 septembre 2022	BAREL Sandra Benjamin BANIZETTE	présentiel	Cursus 7 : Communication et oralité judiciaire	Auditeurs de justice
Promotion N°1 de greffiers stagiaire				
15/21 janvier 2022	LESNES- MENARD Jérôme	distanciel	Cursus 1 : présentation du greffe, les greffiers et leurs rôles	Greffiers stagiaires
20/26 janvier 2022	NEHAL Mohamed	présentiel	Cursus 2 et 3 : (2) registres, enregistrement des affaires, constitution et suivi des dossiers, prise en charge des parties, dates d'audience (3) actes, mise en forme des décisions, assistance du magistrat à l'audience	Greffiers stagiaires
Promotion N°2 d'auditeurs de justice				
Octobre 2023	HUET Jean- Marie	présentiel	Cursus 1 : Déontologie et statut des magistrats	Auditeurs de justice
Octobre 2023	CONSIGNY Claude	présentiel	Cursus 3 : Processus décisionnel, procès et procédure civile	Auditeurs de justice
Novembre 2023	PROIX Véronique	présentiel	Cursus 4 : procès pénal et méthodologie du jugement pénal	Auditeurs de justice
Novembre 2023	BANIZETTE Benjamin	présentiel	Cursus 7 : techniques de communication orale	Auditeurs de justice
Promotion N°2 de greffiers stagiaire				
Octobre 2023	LESNES- MENARD Jérôme	présentiel	Cursus 1 : présentation du greffe, les greffiers et leurs rôles	Greffiers stagiaires
Novembre 2023	NIVERT Karine	présentiel	Cursus 2 et 3 : (2) registres, enregistrement des affaires, constitution et suivi des dossiers, prise en charge des parties, dates d'audience (3) actes, mise en forme des décisions, assistance du magistrat à l'audience	Greffiers stagiaires



Formation des auditeurs de justice – cursus 3 – processus décisionnel, procès et procédure civile

Afin de permettre que les stages des auditeurs de justice et des greffiers stagiaires se déroulent dans les meilleures conditions (cf. plus haut le tableau de la structuration des formations dans le temps), **les magistrats et les greffiers en activité ont été formés à être tuteur de stage respectivement des auditeurs de justice et des greffiers stagiaires**. Ainsi, assez tôt durant la période de mise en œuvre du Projet, et en amont des stages des élèves de la première promotion, les formations figurant dans le tableau ci-dessous ont été réalisées. Une formation de formateurs a également été mise en place.

Date	Nom du formateur	Type de formation	Sujet de formation	Bénéficiaires
Février 2022	NEHAL Mohamed	Distanciel	Formation des greffiers tuteurs de stage	Greffiers en exercice + Greffiers stagiaires
6/13/20 septembre 2022	ROUX Sandra MIOT Corinne BOUGNOUX Marie	Distanciel	Formation des magistrats tuteurs de stage	Magistrats en exercice + Auditeurs de justice
Octobre 2023	M. MAHOUACHI	présentiel	Formation de formateurs	ENEJ, magistrats et greffiers en activité

A l'issue des périodes de formation et de stage, le Projet est venu appuyer l'évaluation des auditeurs de justice et greffier stagiaire de la promotion N°1 par la **préparation des épreuves finales, ainsi que la préparation des sujets du concours pour le recrutement de la promotion N°2**. Cette préparation des examens finaux et des concours d'accès s'est déroulée à distance, avec l'appui de la coordinatrice du projet sur place :

Date	Nom du formateur	Type de formation	Objet de la mission	Bénéficiaires
Juin 2023	Claude CONSIGNY et Jean-Paul CERE	A distance	Appui à l'évaluation des auditeurs de justice : Préparation des sujets et co-correction des copies des épreuves finales : volets civil et pénal, participation au jury de soutenance des mémoires	ENEJ et auditeurs de justice
Juillet 2023	Claude CONSIGNY et Jean-Paul CERE	A distance	2ème concours pour la promotion 2 des auditeurs de justice : Préparation des sujets écrits et oraux et co-correction des copies des épreuves finales : volets civil et pénal	ENEJ et auditeurs de justice
Février-mars 2023	NEHAL Mohamed	A distance	Appui à l'évaluation des greffiers stagiaires	ENEJ et greffiers stagiaires
Juin 2023	NEHAL Mohamed	A distance	2ème concours pour la promotion 2 des greffiers : Préparation des sujets écrits et oraux, jury des épreuves orales et correction des copies des épreuves du concours	ENEJ et greffiers stagiaires

Concernant les auditeurs de justice de la promotion N°1 : La dernière séquence de leur formation, relative au stage en juridiction, s'est déroulée d'octobre 2022 à mai 2023 (soit 8 mois de stage). A l'issue de celui-ci, les auditeurs ont été évalués du 14 au 26 juin 2023 (examen de fin de formation). La cérémonie de remise de certificat de fin de formation s'est déroulée début octobre 2023.

Concernant les greffiers stagiaires de la promotion N°1 : ils ont achevé les stages en juridiction courant février 2023. Leur examen de fin de scolarité s'est déroulé au sein de l'ENEJ la semaine du 12 mars : une épreuve écrite de 4 heures et la soutenance orale de leur mémoire. La remise de certificat de fin de formation a été effectuée lors d'une cérémonie au palais du peuple le 31 mai 2023.



*Cérémonie de remise des certificats de fin de formation aux 9 greffiers stagiaires formés à l'ENEJ,
Le 31 mai 2023, au Palais du Peuple de Djibouti*

Formation des avocats

Concernant les 17 élèves avocats, leur cycle de formation à l'ENEJ a débuté courant novembre 2022 et s'est terminé la semaine du 5 mars 2023. Ce cursus était composé de 4 modules de formation portant sur la déontologie des avocats, l'avocat pénaliste, les actes et métier de l'avocat, et le management d'un cabinet d'avocat. Le Projet est intervenu au niveau des trois formations suivantes :

- **Formation à la Déontologie et statut des avocats**, assurée par Me Yannick LOUIS AUDEBARD du 13 au 17 novembre 2022 (sur place),
- **Formation au parcours de l'avocat pénaliste**, assurée par Me Boris KESSEL du 5 au 9 février 2023,
- **Formation à la Pratique des métiers de l'avocat et rédaction des actes professionnels**, du 12 – 16 février 2023

Les élèves avocats ont ensuite débuté leur stage de 6 mois en cabinet d'avocat à compter de la semaine du 12 mars 2023. Les évaluations de fin de scolarité ont eu lieu en janvier 2024, avec l'appui de la coordinatrice du projet, Me Wafa Ayed.

Formation des huissiers de justice

Concernant les 18 élèves-huissiers, leur cycle de formation à l'ENEJ a débuté courant janvier 2023 et s'est terminé la semaine du 5 mars 2023. Le Projet est intervenu dans le cadre d'une formation à la Déontologie des huissiers assurée par un expert de l'UIHJ¹, Jean Vanoverschelde, sur 3 jours à distance (31/01/2023 et 1 et 2 février 2023). Une autre experte, mobilisée également par la UIHJ, Françoise Andrieux, est intervenue sur la formation portant sur la Procédure civile et voies d'exécution du 19 au 23 février 2023. Cette même experte est de nouveau intervenue à la toute fin de la formation, lors de l'évaluation.

¹ Union Internationale des Huissiers de Justice

La formation théorique des huissiers s'est terminée en avril 2023. Le stage en étude d'huissier a débuté la semaine du 23 avril 2023 et s'est terminé fin septembre 2023. Les huissiers ont été évalués en janvier 2024.

Formation des notaires

Le Projet est intervenu au niveau de trois formations à destination des élèves-notaires, en mobilisant des intervenants formateurs provenant du Conseil Supérieur du Notariat en France (CSN) :

- Formation à la Déontologie du métier, assurée par Me Patel
- Formation à la Pratique des métiers du notaire et rédaction d'actes, assurée par Me Holderbach
- Formation au Droit immobilier et gestion d'une étude notariale, assurée par Me Lemee

Sous-produit 3.2: Les formations continues et spécialisées sont renforcées

Activités conclues au cours de la dernière période de rapport

La formation continue au sein de l'ENEJ et structuration de l'appui du projet sur ce volet

Sur la base des échanges entre le PNUD, Expertise France, l'ENEJ, le ministère de la justice Djiboutien, à l'occasion de la mission de démarrage du projet effectuée à Djibouti du 12 au 16 Septembre 2021, Expertise France a proposé d'apporter également son appui à la mise en œuvre de la formation continue par l'ENEJ, qui fait partie de la mission de l'Ecole. Ainsi, le projet a contribué à la planification de sessions de formation continue, par exemple sur les fondamentaux des métiers de magistrat et de greffier, et a proposé des actions pour la formation continue des avocats, agents pénitentiaires, des notaires et des huissiers de justice.

En effet, une fois les formations initiales lancées, les formations continues de l'ensemble des professions judiciaires (magistrats ; greffiers ; avocats ; notaires* ; huissiers ; surveillants pénitentiaires), devaient venir compléter l'action menée sur les nouveaux entrants dans la profession, en proposant des formations pour tous les professionnels en activité. **les notaires, qui n'étaient pas inclus dans le programme de formation continue, ont été ajoutés en cours de mise en œuvre afin de permettre à cette profession de bénéficier de formations structurantes.*

Le projet, via l'action de la coordinatrice du projet, a appuyé l'ENEJ dans **l'élaboration d'un programme de formation continue** à destination de l'ensemble des professions. Ainsi, des sessions de formation continue structurantes sur les fondamentaux de chaque métier, mais également des sessions thématiques (ex : droit maritime, cybercriminalité, lutte contre le blanchiment, lutte contre la corruption) ont été déterminées selon les besoins des bénéficiaires (institutions et personnels) d'une part, et la stratégie de formation de l'ENEJ et de son ministère de tutelle d'autre part.

Par ailleurs, des sessions de formation de formateurs ont été identifiées comme étant nécessaires, afin de pérenniser la diffusion des acquis et des enseignements et de permettre aux

autorités djiboutiennes de disposer d'un vivier de formateurs, dans l'objectif d'asseoir la pratique de la formation continue comme une composante centrale des acteurs dans le domaine de la Justice.

L'identification de l'ensemble des formations continues s'est réalisée sous l'égide de l'ENEJ, appuyée dans son action par la coordinatrice du projet, l'ENEJ ayant interrogé chacun des professionnels concernés pour déterminer leurs besoins en formation.

Cependant, le programme de formation continue tel qu'élaboré par l'ENEJ n'a pas pu être mis en œuvre dans son entièreté durant la période d'implémentation du projet. Plusieurs raisons à cela doivent être soulignées : en premier lieu, le caractère non obligatoire de la formation continue du personnel de la Justice à Djibouti. Conséquemment, les magistrats n'ont pour la plupart pas eu l'opportunité d'aménager leur temps de travail afin de participer aux sessions de formation continue, leur travail au quotidien, et notamment les tenues d'audiences, étant déjà très chargé et programmé en avance, sans opportunité de dégager du temps. Par ailleurs, l'ENEJ s'est concentrée durant les premiers mois de son existence, sur la formation initiale des auditeurs de justice et greffiers stagiaires. La structuration du volet formation continue est finalement arrivée assez tardivement par rapport à la période de mise en œuvre du projet. Ainsi, à la fois pour des raisons de calendrier, d'allocation budgétaire, et également du fait de l'organisation d'un deuxième concours pour former de nouvelles promotions en formation initiale, la formation continue n'a pas pu être pleinement mise en œuvre. Toutefois, le projet a permis d'en initier un certain nombre, dont le détail est présenté ci-dessous.

Formation continue des magistrats

Une première action de formation continue a été mise en place du 07 au 11 mai 2023 : à destination des magistrats actifs, elle a été conduite par une experte de l'ENM en France (Ecole Nationale de Magistrature) et a porté sur le thème du **droit pénal et de la procédure pénale**. Malheureusement, cette formation n'a été suivie que par très peu de magistrats, en raison d'une charge de travail non aménagée pour les participants, comme évoqué plus haut.



Formation au droit pénal et procédure pénale, mai 2023

Trois autres formations à destination des magistrats actifs ont été mises en œuvre dans le cadre du produit 3 du Projet :

- **Formation à la technique de rédaction d'un jugement civil**, la tenue d'audience, l'exécution des décisions civiles et les procédures de référés. Cette formation a été assurée par un magistrat honoraire, Claude Consigny, du 28 janvier au 1^{er} février 2024. Le contenu pédagogique du cursus était composé de cas pratiques, exercice/atelier de rédaction de jugement civil, simulation d'audience. Malheureusement, peu de magistrats actifs ont pu se libérer de leurs fonctions pour assister à cette formation (4 personnes le 1^{er} jour, 2 personnes le 2nd jour). Ainsi, une formation « improvisée » à destination des auditeurs de justice de la promotion 2023, actuellement en formation initiale à l'ENEJ, ont accepté de recevoir une formation complémentaire sur la méthodologie du jugement et la procédure civile (en complément de la formation dispensée par l'expert en octobre 2023).
- Formation à distance sur **le métier de parquetier**, en février 2024
- Formation à distance sur **le métier de juge d'instruction**, en février 2024.

Comme évoqué sous le produit 1.2.2, le projet a également organisé une **formation destinée au renforcement des capacités des chefs de juridiction en matière de management judiciaire**. Cette activité, mise en œuvre sous-produit 1 en coordination directe avec le ministère de la Justice, est donc abordée dans cette section du rapport plus précisément sous le produit 1.2.2. À la différence des formations présentées sous le présent produit, qui ont été conduites avec l'École Nationale d'Études Judiciaires (ENEJ), cette formation s'inscrivait dans une logique complémentaire de renforcement des fonctions managériales au sein de l'appareil judiciaire.

Formation du personnel pénitentiaire

Une formation du personnel pénitentiaire a été réalisée en décembre 2023, en partenariat avec l'ENAP française (Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire), qui a mobilisé M. Samih HUTCHISON, formateur des personnels de l'ENAP. La mission a eu pour objectif principal de préparer les futurs formateurs à transmettre leur savoir, d'acquérir des notions de pédagogie et de didactique et in fine de transformer cette matière théorique en supports de transmission. La mission visait deux cursus :

1. S'approprier son environnement professionnel pénitencier
2. Prendre en charge et accompagner au quotidien les personnes détenues

Ces deux cursus avaient pour objectif de revoir les fondamentaux acquis par les professionnels grâce à leur expérience, en les amenant à théoriser et à conceptualiser les éléments qui serviront de base à la conception de leur contenu pédagogique lors de la formation des formateurs.

La contribution du Produit 3 à l'efficacité des juridictions et à la consolidation de l'ENE

L'ensemble des 18 magistrats (12 femmes et 6 hommes) et des 9 greffiers (6 femmes et 3 hommes) formés ont été intégrés dans les juridictions, contribuant ainsi de manière significative au renforcement des capacités et à l'efficacité des tribunaux. Dans le même esprit, les avocats, huissiers de justice, notaires et agents pénitentiaires ayant bénéficié de formations

professionnelles sont désormais mieux outillés pour contribuer à une administration de la justice plus efficace et plus cohérente.

Créée peu après le lancement du projet, l'ENEJ a pu bénéficier d'un appui déterminant et opportun, notamment pour l'organisation des concours et des examens, l'élaboration des curricula de formation initiale et continue, ainsi que le déploiement de praticiens chevronnés du droit venus de France. Cet accompagnement a permis à l'ENEJ d'assurer, dès ses débuts, des formations de haute qualité. Elle dispose désormais d'un contenu pédagogique structuré, d'un bilan de mise en œuvre concret et d'un réseau de partenaires qui lui permettent de consolider sa mission essentielle en tant que seule institution nationale chargée de la formation des professions juridiques.

Autres formations continues au bénéfice des institutions du secteur de la justice

En complément des formations continues assurées par l'ENEJ, qui ciblent les acteurs de la justice directement impliqués dans les fonctions judiciaires ou de greffe (magistrats, greffiers, avocats, huissiers de justice, notaires et agents pénitentiaires), le Projet a également organisé une série de formations continues destinées à d'autres institutions du secteur de la justice, notamment le Ministère de la Justice et la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH). Ces formations ont porté sur la **gestion des juridictions**, le renforcement des **compétences numériques**, la **planification stratégique** et la **gestion des statistiques judiciaires**. Elles sont présentées de manière détaillée dans le chapitre consacré au produit 1.

Produit 4 : Un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire est opérationnel

Aperçu

La nécessité de digitaliser le système judiciaire à Djibouti a été clairement identifiée dans l'étude sectorielle de 2018 financée par l'Union européenne ainsi que dans le document de projet initial. L'étude de 2018 mettait en évidence les inefficacités chroniques, le manque de transparence et les retards importants dans le fonctionnement des institutions judiciaires, ainsi que l'absence quasi totale de données fiables pour orienter la prise de décision. Elle soulignait que la modernisation, notamment par le biais d'outils numériques, était essentielle pour améliorer la prestation de justice, renforcer la redevabilité et appuyer la confiance du public. Le document de projet reprenait cette analyse en identifiant la transformation numérique des institutions judiciaires et pénitentiaires comme l'un des quatre axes fondamentaux du programme.

Malgré ce besoin avéré, le principal défi rencontré pour initier l'e-justice dans le cadre du Produit 4 tenait à l'absence de point de départ. Il n'existait ni vision nationale ni feuille de route pour l'e-justice, aucun consensus institutionnel sur les processus à digitaliser ni sur la manière de le faire, et aucune structure de gouvernance capable de mobiliser et de coordonner les nombreux acteurs concernés — y compris le Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme (MJDH), l'Agence nationale des systèmes d'information de l'État (ANSIE), le Ministère de l'Économie numérique et de l'Innovation (MENI), entre autres. Le MJDH ne disposait ni de la capacité interne pour diriger le

processus, ni d'un environnement technique prêt à accueillir cette transformation. La situation s'apparentait à la tâche de construire une maison sans plan, sans terrain désigné, ni accord sur le type de maison à bâtir — sans ressources nationales dédiée pour la construire, ni accord sur qui devait faire quoi.

Cette complexité était encore accentuée par l'ambition du document de projet, qui prévoyait la digitalisation non pas d'une seule, mais de plusieurs institutions centrales — les tribunaux, le système pénitentiaire et le ministère de la Justice — en seulement trois ans. Il envisageait également la numérisation des processus internes, des archives législatives et judiciaires, tout en modernisant les infrastructures informatiques, en créant un intranet judiciaire sécurisé, et en dotant l'ensemble des institutions bénéficiaires de l'équipement nécessaire. L'expérience d'autres pays comme le Maroc, la Jordanie ou la Palestine montre que digitaliser ne serait-ce qu'une de ces institutions demande un investissement soutenu, étalé sur plusieurs années — bien au-delà des moyens budgétaires du PAJ. Ces bonnes pratiques démontrent que si la planification doit être globale, la mise en œuvre, elle, doit être progressive, ciblant une institution et un processus à la fois.

Par ailleurs, au moment du lancement du projet, le PNUD ne disposait pas encore d'une méthodologie ou de lignes directrices consolidées sur la digitalisation de la justice. Les documents de référence actuellement utilisés par le PNUD — tels que le rapport *e-Justice: Digital Transformation to Close the Justice Gap* ou la *boîte à outils pour la transformation stratégique par l'e-justice* — n'ont été publiés qu'après le démarrage du projet.

En conséquence, la première phase de mise en œuvre du Produit 4 a été consacrée à établir une base stratégique réaliste. Cela a impliqué la définition d'un périmètre d'action et le développement d'une méthodologie cohérente. Pendant cette phase, il a été nécessaire de tester différentes approches, d'identifier les enseignements tirés des premières difficultés et de corriger la trajectoire en conséquence. Dans ce contexte, le projet a travaillé à l'adaptation du logiciel de management d'entreprise Mizan II, mais il est apparu clairement au cours du premier trimestre 2023 que cette option n'était pas une solution techniquement viable pour Djibouti.

À la suite de ce constat, le Projet a adopté une approche différente. Il a conduit une série d'évaluations et de plans approfondis afin de déterminer la voie à suivre — constituant ainsi la phase 2 : *Planification de base, analyses et cartographies*. Sur la base des données et orientations générées par ces travaux, le Comité de pilotage a décidé, lors de sa réunion du 13 septembre 2023, de redéfinir le périmètre du Produit 4 en le recentrant sur quatre résultats atteignables :

- Une vision stratégique assortie d'une feuille de route quinquennale ;
- Une cartographie des procédures judiciaires clés ;
- Un système numérique de gestion des ressources humaines ;
- Un pilote du système de gestion numérique des affaires pénales.

Conséquemment, plusieurs activités initialement prévues ont été annulées, notamment le déploiement de l'infrastructure réseau à la prison de Gabode (activité 4.2.3), la mise en place de

l'intranet judiciaire (activité 4.4.1), et la numérisation des archives et de la jurisprudence (activités 4.5.2 et 4.5.3). Les efforts de mise en œuvre se sont concentrés sur ce périmètre révisé.

Contrairement aux sections relatives aux Produits 1, 2 et 3, structurées par livrables, cette section retrace l'évolution du Produit 4 à travers quatre phases interdépendantes. La démarche adoptée était intégrée et holistique, et ne se prête pas à une narration strictement basée sur les extrants. L'implémentation est donc présentée selon les phases suivantes :

- **Phase 1** : Définition des objectifs, du périmètre, de la méthodologie et de l'orientation stratégique ;
- **Phase 2** : Planification de base, analyses et cartographies ;
- **Phase 3** : Développement du logiciel de gestion des affaires pénales ;
- **Phase 4** : Digitalisation de la gestion des ressources humaines et préparation à l'opérationnalisation du système de gestion des affaires.

Bien que ces étapes soient présentées séparément pour plus de clarté, dans la pratique, elles se sont souvent chevauchées et plusieurs activités ont été menées simultanément afin de tirer le meilleur parti du temps limité disponible.

Phase 1 : Définition des objectifs, du périmètre, de la méthodologie et de l'orientation stratégique ;

Lors du lancement de la mise en œuvre du projet en 2021, le PNUD ne disposait pas encore d'une méthodologie cohérente ni d'une boîte à outils pour orienter les réformes en matière de justice numérique. Le savoir-faire de l'organisation en la matière était fragmenté entre plusieurs bureaux pays ayant entrepris de manière indépendante des initiatives de numérisation de la justice. L'exemple le plus abouti était celui de l'État de Palestine, où une collaboration soutenue entre le PNUD et les autorités judiciaires palestiniennes depuis 2006 avait permis le développement de Mizan II, un logiciel de gestion des affaires judiciaires complet et en open source. Compte tenu de sa nature ouverte et de son efficacité avérée, Mizan II apparaissait comme une solution prometteuse pour Djibouti — une opinion partagée par les responsables du ministère de la Justice ayant observé son fonctionnement sur le terrain. Les liens politiques étroits entre Djibouti et la Palestine, ainsi que la volonté du Bureau pays du PNUD en Palestine de faciliter le processus d'adaptation, renforçaient la faisabilité de cette approche. À la suite de consultations approfondies et d'une présentation du logiciel au Comité de pilotage lors de sa réunion du 16 septembre 2021, celui-ci a approuvé l'examen de l'adaptation de Mizan II au contexte djiboutien.

Une évaluation de faisabilité menée par l'ANSIE, remise en mars 2022, a conclu qu'il était possible d'adapter Mizan II aux besoins de Djibouti. Toutefois, cette évaluation s'était appuyée uniquement sur la documentation disponible, le code source n'ayant pas encore été partagé. Le partage du code source a nécessité la signature d'un protocole d'accord entre les autorités judiciaires de Djibouti et de Palestine, formalisant leur collaboration dans le domaine de la justice numérique. À la suite d'efforts conjoints des Bureaux pays du PNUD dans les deux pays, ce protocole d'accord a été signé en janvier 2023 entre le Secrétaire général du ministère de la

Justice de Djibouti et le Conseil supérieur de la magistrature de Palestine, officialisant ainsi le transfert du code source.

Pour maintenir la dynamique, le projet a lancé en parallèle un appel à propositions afin d'identifier une entreprise capable d'adapter Mizan aux besoins spécifiques de Djibouti, notamment en matière de mise à niveau des équipements, d'adaptation du logiciel et de formation. Aucune entreprise nationale ne disposait des compétences techniques requises, ce qui a conduit à un nouvel appel ciblant un consortium associant une entreprise nationale et une entreprise internationale. Ukrainienne2022, le PNUD a signé un contrat avec Softengi, une société ukrainienne spécialisée dans la transformation numérique et dotée d'une solide expérience internationale, pour fournir des services de conception et de gestion stratégique dans le cadre du produit 4. Softengi s'est associée à BK General Trading FZCO, implantée à Djibouti depuis plus de 15 ans, et s'est engagée contractuellement à recruter une expertise informatique locale afin d'assurer une présence sur le terrain et une mise en œuvre continue du contrat.

Softengi avait pour mission d'appuyer les partenaires nationaux dans l'adaptation et la mise en œuvre éventuelle du logiciel Mizan II. Cela comprenait notamment un accompagnement technique dans l'analyse des besoins, l'orientation stratégique, ainsi que la coordination des aspects liés au transfert de compétences, à la qualité et à l'intégration du système envisagé. La décision finale sur le logiciel à utiliser revenait au Comité de pilotage, avec la possibilité qu'un protocole tripartite soit établi pour encadrer l'utilisation de Mizan II à Djibouti si ce dernier était retenu.

Lors d'une mission à Djibouti du 28 septembre au 14 octobre 2022, Softengi a organisé plus de 24 réunions avec plus de 100 représentants de 26 institutions. Le rapport de mission a identifié les principaux défis et opportunités pour faire avancer la réforme numérique de la justice, et a proposé une méthodologie ainsi qu'une feuille de route pour l'introduction d'un système intégré de gestion des dossiers dans les institutions judiciaires et pénitentiaires. Une première cartographie des procédures judiciaires prioritaires à numériser a également été réalisée.

Les opportunités identifiées comprenaient un fort engagement des parties prenantes en faveur du Système de Gestion des Dossiers Judiciaires (SGIPJ), l'offre de l'ANSIE d'héberger les bases de données et de fournir un appui infrastructurel, l'établissement de lignes de communication sécurisées, et l'existence de systèmes d'information pouvant être interconnectés. Dans le même temps, la mission a mis en lumière plusieurs contraintes à résoudre pour garantir le succès du projet : absence d'une méthodologie globale pour encadrer la numérisation, manque d'une évaluation structurée de l'état de préparation numérique, et inexistence d'une vision nationale pour l'e-justice. Elle a également souligné la répartition floue des responsabilités entre l'ANSIE, le MENI et le MJDH, ainsi que la nécessité d'un mécanisme de signature électronique juridiquement valable.

S'agissant du secteur de la justice, les défis identifiés incluaient l'absence de documentation détaillée sur les procédures, nécessitant une cartographie approfondie des flux de travail ; la faible maîtrise des outils informatiques par les agents judiciaires ; l'importance de désigner des points focaux numériques dans chaque juridiction pour accompagner le changement ; le besoin de sélectionner un tribunal pilote ; et la nécessité d'élaborer un plan de numérisation des

archives judiciaires papier. La mission a également souligné la capacité encore limitée du ministère de la Justice à coordonner et piloter une transition numérique, ainsi que sa forte dépendance vis-à-vis d'autres entités gouvernementales telles que l'ANSIE pour les aspects techniques. Enfin, elle a réitéré l'importance d'obtenir le code source de Mizan pour en évaluer la viabilité, tout en rappelant la préférence de Djibouti pour des solutions libres et gratuites.

Parallèlement, une mission distincte a été menée en Palestine par le Chief Digital Office du PNUD, le Hub régional d'Amman et le Programme mondial sur l'état de droit et les droits humains. Cette mission visait à évaluer la possibilité de reproduire Mizan II dans d'autres contextes, alors que plusieurs pays, dont Djibouti, envisageaient son adoption. Le rapport finalisé en mars 2023 a confirmé la pertinence de Mizan II dans le contexte palestinien, et l'intérêt de la méthode collaborative ayant présidé à son développement. Il a toutefois mis en évidence d'importants défis liés au transfert de cette technologie vers d'autres contextes, notamment en raison de sa complexité technique, de son ancrage profond dans les procédures locales palestiniennes, du coût élevé de sa maintenance, de son architecture fragmentée et du manque de documentation disponible sur la structure du système et ses modalités d'utilisation. Ces facteurs limitaient fortement la possibilité de l'adapter de manière réaliste à des systèmes judiciaires présentant des cadres juridiques, institutionnels et technologiques différents.

Étant donné que Mizan n'est pas transposable à Djibouti, le contrat avec la société Softengi — initialement chargée d'appuyer l'adaptation de ce logiciel — a dû être interrompu après l'abandon de cette option. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, et en collaboration avec le conseiller régional pour la transformation numérique, un nouveau modèle de mise en œuvre allait être adopté. Plutôt que de chercher à déployer un logiciel existant, le Projet envisageait d'adopter une approche globale de la justice numérique, en réalisant l'ensemble des plans et évaluations nécessaires pour, sur cette base, faire avancer des initiatives ciblées. Pour des raisons d'efficacité, une équipe d'experts contractés par le PNUD étaient chargée de :

- Développer la méthodologie globale encadrant la transition numérique du secteur de la justice ;
- Réaliser les principales évaluations et planifications, notamment l'évaluation de la maturité numérique, la formulation d'une vision nationale pour l'e-justice, une analyse complète des écarts, ainsi que l'élaboration d'un Schéma Directeur Informatique pluriannuel et budgétisé ;
- Cartographier et analyser les procédures judiciaires existantes (« as-is ») et concevoir l'architecture cible (« to-be ») des processus et structures institutionnelles de la justice numérique ;
- Préparer deux interventions ciblées en matière de numérisation à travers l'élaboration de termes de référence détaillés pour (a) un système national de gestion des affaires judiciaires et (b) un système de gestion de l'information des ressources humaines (HRMIS).

Une fois cette méthodologie établie et validée, le projet est passé à la phase 2 : planification de base, analyses et cartographies.

Phase 2 : Planification de base, analyses et cartographies

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Dans le cadre du déploiement du système intégré de gestion de l'information pénitentiaire et judiciaire (SGIPJ), la deuxième phase de l'intervention du Projet a consisté à planifier et conduire les travaux préparatoires essentiels à la construction du système. Une équipe pluridisciplinaire a été mobilisée, composée de :

- Maroun Jneid, expert international et chef d'équipe, spécialisé dans la conception et la gestion de projets logiciels à grande échelle dans le domaine de la justice ;
- Dr. Ahmed-Diouf Dirieh Diabad, expert national en transformation numérique, avec une expérience confirmée dans la mise en œuvre de projets de digitalisation à Djibouti ;
- Maître Amina Ahmed Abdillahi, conseillère juridique nationale, forte de 16 ans d'expérience dans le système judiciaire, ayant corédigé l'analyse du code pénal pour le PAJ ;
- M. Chahine Hamila, expert international en supervision et qualité, disposant d'une longue expérience dans la conception et la mise en œuvre de systèmes d'information pour la justice au sein du PNUD.

Les travaux de cette phase se sont déroulés entre août 2023 et mars 2024. Ils ont permis de poser les bases techniques, institutionnelles et méthodologiques nécessaires à la construction du SGIPJ, à travers une série d'évaluations, d'analyses, de modélisations et de livrables structurants.

Les principaux livrables produits peuvent être regroupés comme suit :

A) Planification stratégique de la digitalisation du secteur de la justice

Cette première série de livrables visait à structurer la vision et la stratégie nationale en matière d'e-justice :

- **Évaluation de la maturité numérique du secteur de la justice** : Ce diagnostic a analysé les capacités actuelles en matière de ressources humaines, infrastructures technologiques, organisation du travail et gouvernance numérique. Il offre une compréhension complète de la préparation technique, humaine et institutionnelle à la transformation numérique. Cette évaluation a permis d'identifier les points d'ancrage pour les réformes, ainsi que les obstacles à surmonter pour garantir l'efficacité du SGIPJ.
- **Vision e-Justice 2028** : Ce document définit une orientation claire et partagée pour la digitalisation de la justice sur une période de trois ans. Il propose des objectifs structurants, hiérarchise les initiatives à mener et définit les résultats attendus à court et moyen termes, en cohérence avec les priorités nationales.
- **Analyse des écarts (Gap Analysis)** : Ce livrable identifie les disparités entre la situation actuelle et la vision projetée. Il met en évidence les changements requis en matière

d'organisation, de procédures, de capacités humaines et d'infrastructure pour permettre une transition efficace vers le modèle cible de justice numérique.

- **Schéma Directeur Informatique 2024-2028** : Il s'agit d'un plan directeur pluriannuel et budgétisé, décrivant les projets à mettre en œuvre, les priorités par phase, les responsabilités institutionnelles, le calendrier de déploiement et les estimations financières nécessaires. Ce document fournit une feuille de route concrète pour la transformation numérique du secteur, en tenant compte des contraintes budgétaires et opérationnelles.

B) Description détaillée du fonctionnement judiciaire et modélisation des procédures pénales

Afin de concevoir un système conforme aux réalités locales, un important travail de cartographie et de modélisation a été mené :

- **Description générale des procédures judiciaires (document AS IS)** : Ce document retrace les procédures administratives et judiciaires actuellement en vigueur dans les juridictions djiboutiennes, permettant une compréhension approfondie du fonctionnement de la chaîne pénale et civile. Il s'appuie sur des entretiens, l'analyse de documents et l'observation des pratiques.
- **Modélisation des procédures pénales pour le SGIPJ (AS IS et TO BE)** : La chambre des flagrants délits a été choisie comme juridiction pilote. Les procédures actuelles y ont été modélisées, puis repensées sous forme TO BE afin d'optimiser leur efficacité dans un environnement digitalisé. Cette double modélisation est essentielle pour assurer la continuité fonctionnelle du SGIPJ tout en introduisant des innovations.

C) Préparation technique du système SGIPJ et outils complémentaires

Pour assurer une base opérationnelle au développement futur du système, des documents techniques ont été produits :

- **Architecture fonctionnelle et technique du SGIPJ** : Ce document précise les composants du futur système, leur interconnexion, les flux d'information et les exigences fonctionnelles. Il sert de fondement au cahier des charges du futur développement logiciel.
- **Spécifications des équipements informatiques** : Cette note identifie les besoins matériels des juridictions pilotes, y compris les serveurs, ordinateurs, réseaux, et outils de sécurisation des données, pour garantir un environnement propice au déploiement du SGIPJ.
- **Termes de référence pour le futur système de gestion des ressources humaines du MJDH (HRMIS)** : Ce livrable, complémentaire au SGIPJ, vise à doter le ministère d'un outil de gestion RH permettant de suivre les affectations, la formation, et les performances du personnel judiciaire. Il répond à un besoin structurel identifié dans le diagnostic institutionnel.

L'approche méthodologique adoptée – fondée sur l'analyse des processus existants, la projection vers une cible partagée, et la planification budgétée de la transformation – a permis d'obtenir une large adhésion des parties prenantes, notamment grâce à la tenue de réunions régulières avec le MJDH, l'ANSIE, les juridictions pilotes et le personnel des greffes.

Cependant, plusieurs défis ont été relevés : la diversité des pratiques dans les juridictions a compliqué la standardisation des procédures, des retards ont été enregistrés dans la validation de certains livrables, et l'absence d'un cadre institutionnel formel pour piloter la digitalisation a limité l'engagement de certaines entités. L'équipe a dû ajuster ses méthodes et renforcer les ateliers de concertation afin de susciter une meilleure adhésion des parties prenantes.

Il a été convenu, en accord avec le Secrétaire général du ministère de la Justice, de ne pas soumettre formellement ces livrables à un processus de validation. Bien qu'ils aient été élaborés en étroite collaboration avec les institutions nationales, sur la base d'informations communiquées par les acteurs locaux, un processus de validation officiel risquait de prendre un temps considérable sans garantir de consensus. Afin de ne pas bloquer le processus ni retarder les prochaines étapes, il a été décidé de procéder sur la base que les plans et évaluations produits reflétaient avec suffisamment de justesse la situation du secteur et ses besoins. Cette décision a permis de lancer sans délai les activités de développement du SGIPJ et de digitalisation des ressources humaines, sans perte de pertinence ni d'alignement avec les priorités identifiées.

En conclusion, la phase 2 a permis de consolider une base stratégique, technique et institutionnelle solide pour la poursuite du projet. Elle offre les éléments nécessaires à la construction du SGIPJ tout en structurant l'ambition nationale en matière d'e-justice. Les livrables produits constituent à la fois un socle de référence et un levier d'action pour inscrire durablement la justice djiboutienne dans l'ère numérique.

Phase 3 : Développement du logiciel de gestion des affaires pénales

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

La phase 3 du projet a marqué le passage décisif de la planification à la réalisation technique avec le développement d'un prototype fonctionnel du Système de Gestion de l'Information Pénitentiaire et Judiciaire (SGIPJ), centré sur la gestion des affaires de flagrant délit au sein du Tribunal de Première Instance. Ce développement s'est appuyé sur une approche agile et participative, avec un engagement exceptionnel des utilisateurs finaux.

Alors même que la phase de conception (phase 2) était encore en cours, les travaux préparatoires à la mise en œuvre ont été engagés de manière anticipée à partir de décembre 2023. Ils comprenaient la **planification de la phase de développement** (« build »), l'intégration des normes PNUD en matière de protection des données et une formation initiale à la méthode agile à l'intention des magistrats, greffiers et autres futurs utilisateurs du système. Ces travaux ont permis de réduire les risques, de définir clairement les besoins et de préparer le terrain pour une mise en œuvre fluide.

Dans le même esprit de consolidation des capacités nationales, le Ministère de la Justice a recruté, durant cette phase, un **coordinateur e-justice** afin d'assurer un suivi interne et régulier des activités liées à l'issue 4. La création de ce poste avait été recommandée lors de la réunion du Comité de pilotage du 7 décembre 2022. Toutefois, la première personne recrutée n'ayant pas pu rester en fonction, le ministère a dû procéder à une nouvelle identification et embauche, ce qui a entraîné un retard. Une fois en poste, le coordinateur a joué un rôle utile dans l'identification des besoins en équipements informatiques et dans la coordination des partenaires nationaux. Néanmoins, la cessation de son contrat à la fin du projet, en l'absence d'un mécanisme de relais durable, a limité la capacité du ministère à institutionnaliser les acquis du projet sur le long terme.

Le **développement du prototype Système de Gestion de l'Information Pénitentiaire et Judiciaire (SGIPJ s'est déroulé entre juin et décembre 2024**, au total sur sept itérations successives et dix-huit sessions de travail. Une équipe d'experts composée de Maroun Jneid et Chahine Hamila, déjà mobilisés dans la phase précédente, a dirigé cette phase. Leur connaissance approfondie du contexte djiboutien et de l'architecture du système judiciaire a permis de garantir cohérence et continuité.

La **méthodologie agile** a permis une co-construction réelle avec un groupe représentatif des utilisateurs clés, incluant magistrats, greffiers, personnel du parquet, de la prison et du Ministère. Ce groupe comprenait notamment le président du Tribunal de Première Instance. Malgré une charge de travail importante, ces acteurs ont démontré un engagement remarquable, participant activement à des ateliers intensifs. Toutefois, lorsque les chefs de juridiction étaient absents, il s'est avéré difficile de réunir le groupe, soulignant que l'engagement a en partie reposé sur la motivation personnelle des hauts responsables.

Le **logiciel SGIPJ** permet de numériser les étapes essentielles du traitement des affaires de flagrant délit : gestion des registres, des personnes physiques et morales, des adresses, des créneaux d'audience, édition des mandats, journalisation des dossiers et téléversement des documents judiciaires. Chaque entité judiciaire (tribunal, parquet, OPJ, prison, avocats) dispose de son propre système, interopérant via des API REST (Interfaces de Programmation Applicative utilisant le protocole REST, qui permettent aux différentes applications de communiquer entre elles via des requêtes HTTP standards), avec des frontends autonomes en React et des bases de données PostgreSQL. La sécurité est assurée par Keycloak, avec des modules complémentaires comme la plateforme de signature digitale et un registre prototype des identités. Ces composants assurent respectivement l'interface utilisateur (React), la gestion structurée des données (PostgreSQL), l'authentification sécurisée et la gestion des identités (Keycloak), ainsi que la traçabilité et la validité juridique des documents (signature digitale).

Le prototype a été validé par le groupe des utilisateurs lors d'un atelier final le 27 novembre 2024, puis officiellement présenté et approuvé lors de la 11ème réunion du Comité Technique le 28 novembre 2024.

Le prototype est hébergé dans une **usine logicielle cloud**, configurée spécifiquement pour le développement du SGIPJ. Cette plateforme permet l'automatisation de l'ensemble du cycle de vie de l'application – codage, tests, déploiement, mise à jour et supervision – dans un

environnement sécurisé et reproductible. Elle prend en charge la gestion des accès, les certificats de sécurité, et les scripts d'intégration et de déploiement continu (CI/CD), garantissant ainsi stabilité et efficacité. L'accès à cette usine logicielle a été partagé avec le Ministère de la Justice, afin d'assurer transparence et traçabilité des développements.

Un manuel utilisateur du SGIPJ a été produit et remis au groupe d'utilisateurs. Ce document de référence présente les différentes fonctionnalités du système, les étapes de saisie, de consultation, de validation et de production de documents. Il contribue à l'appropriation du système par les professionnels de justice et facilitera la formation lors de futurs déploiements.

L'approche agile a été centrale dans le succès de cette phase. Elle a permis de recueillir plus de 100 commentaires des utilisateurs, intégrés au fil des sept itérations, garantissant une amélioration continue du prototype. **Cette démarche a également obligé les utilisateurs à passer en revue leurs propres procédures, mettant en lumière certaines inefficacités qu'ils ont parfois pu corriger immédiatement** – illustrant ainsi le potentiel du processus de développement logiciel comme levier d'amélioration des pratiques administratives.

Elle a aussi favorisé une appropriation institutionnelle renforcée. Cependant, cette méthodologie a posé des défis en matière de passation de marchés, notamment en raison de l'impossibilité de prédéfinir de façon rigide les livrables à chaque étape. Ce défi a été surmonté grâce à l'accompagnement du centre de services partagés (GSSC) du PNUD, disposant d'une expérience dans les projets numériques.

Des réticences initiales ont été observées du côté de certaines entités comme l'ANSIE et le MENI, peu familières de la méthodologie agile. Un effort soutenu de sensibilisation a été nécessaire pour les rassurer sur le processus. De plus, à mesure que le projet produisait des résultats plus tangibles, une pression s'est exercée en faveur du recrutement d'une entreprise nationale. Or, deux appels à propositions infructueux avaient démontré que le marché national ne disposait pas de l'expertise nécessaire pour développer un système de gestion des affaires judiciaires – une situation confirmée par le diagnostic de phase 2 qui soulignait la rareté des compétences techniques disponibles à Djibouti dans ce domaine. Le développement a donc été confié aux experts internationaux déjà impliqués, maîtrisant à la fois la technologie et le fonctionnement du système judiciaire djiboutien.

Un autre obstacle a concerné la définition des rôles institutionnels. Le Projet a tenté de faciliter la signature d'une convention entre le MJDH et l'ANSIE pour l'hébergement du système. À la clôture du Projet, cette convention n'avait pas encore été finalisée, soulignant l'importance d'un cadre de gouvernance clair pour l'opérationnalisation du SGIPJ.

En conclusion, cette phase a permis de démontrer la faisabilité technique, institutionnelle et fonctionnelle du SGIPJ à travers un prototype robuste, co-construit et validé. Elle constitue un socle solide pour une extension future. Toutefois, le logiciel n'est pas encore déployé ni opérationnel ; sa mise en œuvre nécessitera un investissement supplémentaire en temps, équipements et accompagnement.

Phase 4 : Digitalisation de la gestion des ressources humaines et préparation à l'opérationnalisation du système de gestion des affaires.

Activité conclue au cours de la dernière période de rapport

Conformément au plan validé par le Ministère de la Justice, cette phase visait, d'une part, à **préparer l'environnement nécessaire à l'implémentation du SGIPJ** — incluant à la fois les équipements informatiques requis et les plans détaillés pour son opérationnalisation — et, d'autre part, à **renforcer les systèmes de gestion internes**, notamment en matière de ressources humaines.

Des équipements informatiques ont ainsi été fournis à plusieurs entités clés du système judiciaire, notamment les bureaux d'ordre, le parquet, les greffiers chargés des flagrants délits et des appels, la prison de Gabode, les services des ressources humaines, le secrétariat général du ministère, ainsi que les juges d'instruction et le président du tribunal. Le nombre et le type d'équipements ont été déterminés sur la base de l'évaluation menée lors de la phase 2, puis légèrement ajustés en concertation avec le coordonnateur e-justice du Ministère afin de prendre en compte les besoins et priorités identifiés depuis lors.

Le tableau ci-dessous présente la liste des équipements livrés :

Équipements et logiciels	Quantité
Ordinateurs portables professionnels haute performance avec écran Full HD et SSD, logiciels préinstallés	14
Stations de travail tout-en-un performantes avec logiciels préinstallés	22
Imprimantes multifonctions laser	10
Imprimantes monochromes	10
Scanners réseau professionnels avec chargeur automatique, numérisation recto-verso et connectivité Ethernet	10
Onduleurs 1600 VA, 230 V, avec régulation automatique de tension (AVR)	19
Photocopieurs multifonctions laser A3/A4 monochromes pour impression et numérisation en volume	2
Routeurs sans fil multifonction double bande (AP/RE) – débit combiné jusqu'à 750 Mbps	18

En parallèle, **un plan détaillé d'opérationnalisation du SGIPJ** a été élaboré conjointement avec le ministère. Celui-ci prévoit une série d'étapes s'échelonnant sur 3 à 6 mois, incluant la finalisation du déploiement dans les juridictions pilotes, le renforcement des capacités des

utilisateurs, l'établissement d'un protocole de support technique, la validation du calendrier de généralisation et l'évaluation finale de la phase pilote pour ajuster les modules du système. Ce plan constitue la feuille de route vers une utilisation institutionnalisée et durable du logiciel.

La digitalisation de la **gestion des ressources humaines** faisait partie intégrante de cette phase du projet. Alors que cette activité était en cours de conceptualisation, le Ministère a sollicité que la digitalisation s'étende également aux **processus de passation** des marchés publics, demande à laquelle il a été donné suite dans cette même phase. Grâce à l'appui du projet, les modules Odoo « Ressources humaines » et « Achats » ont été mis en place vers la fin de l'année 2024 pour automatiser ces processus. Le système des ressources humaines couvre désormais l'ensemble des agents du secteur justice, y compris les greffiers, les magistrats, les administrateurs pénitentiaires et autres personnels, permettant une centralisation des données relatives au recrutement, aux affectations, aux congés et à la performance. La digitalisation des procédures de passation des marchés publics permet, quant à elle, d'assurer une gestion plus transparente et efficace des achats, en facilitant la planification, le suivi des commandes, la validation des dépenses et la traçabilité des relations avec les fournisseurs. L'ANSIE et le Ministère de la Justice ont collaboré de manière efficace à la digitalisation des processus RH et de commande publique, en y consacrant les ressources humaines et techniques nécessaires, ce qui a permis d'atteindre ces résultats dans un délai relativement court.

Cette phase a ainsi permis d'atteindre deux résultats structurants : la création d'un environnement propice à l'implémentation effective du SGIPJ, et la modernisation systémique de la gestion administrative du Ministère de la Justice.

L'un des défis rencontrés a été la coordination des différents niveaux d'équipement et de connectivité entre les institutions. Il a été nécessaire de compléter les évaluations initiales par des visites de terrain et des ajustements techniques, ce qui a légèrement allongé les délais. Toutefois, l'implication directe du ministère, y compris la nomination d'un coordinateur e-justice, a permis d'anticiper ces besoins et d'y répondre de manière flexible. L'élargissement du champ d'application à la commande publique a également requis une adaptation rapide du cadre technique et méthodologique, montrant la capacité du projet à intégrer de nouvelles priorités tout en maintenant la cohérence des objectifs initiaux.



De gauche à droite : le Secrétaire général du Ministère de la Justice, la Représentante résidente du PNUD et la Cheffe de la coopération de l'Union européenne lors de la remise officielle du matériel informatique.

En parallèle à ces efforts, le projet a noué un partenariat avec l'Agence nationale des systèmes d'information de l'État (ANSIE) et a apporté un appui financier au développement d'une **plateforme numérique dédiée à la législation, connue sous le nom de E-JO**. Cette initiative, mise en œuvre à la demande du Secrétaire général du Gouvernement et avec la connaissance du bailleur, a permis de doter les institutions nationales d'un outil centralisé et évolutif pour la gestion et la diffusion des textes législatifs. Bien que distincte du SGIPJ, la plateforme E-JO contribue directement à l'objectif du produit 4 en renforçant l'écosystème d'information judiciaire. Elle facilite l'accès à une législation actualisée, soutient la cohérence normative, et favorise la transparence ainsi que la modernisation de l'environnement juridique.

Observations finales

Djibouti présentait un contexte assez unique pour le développement de la justice numérique : il n'existait aucune base sur laquelle s'appuyer — peu de vision, pas de stratégie, pas de priorités arrêtées, capacité interne limitée pour piloter le processus, ni de cadre de coordination institutionnelle entre les acteurs clés. Cette situation a nécessité que le projet investisse du temps et des ressources pour définir des méthodologies, tester des approches en temps réel, et naviguer à travers des incertitudes institutionnelles, techniques et stratégiques.

Dans ce contexte difficile, le Ministère de la Justice et le bailleur ont fait preuve d'une agilité et d'une résilience remarquables. Lorsque la mise en œuvre initialement envisagée du logiciel

Mizan II s'est révélée non viable, ils n'ont pas laissé cet obstacle compromettre les avancées. Ils ont au contraire adapté les objectifs à ce qui était réalisable et adopté les nouvelles approches proposées par le PNUD.

L'un des apports essentiels de l'appui du PNUD réside dans sa capacité à mobiliser ses propres experts en transformation numérique. Sans recours aux fonds du projet, le PNUD a activé cette expertise mondiale pour élaborer une méthodologie révisée — tirant les leçons de la tentative initiale avec Mizan, ancrée dans une réflexion systémique et adaptée aux réalités djiboutiennes. Grâce à cette méthodologie, le projet a pu atteindre les objectifs recalibrés en un peu moins d'un an et demi.

Ainsi, le Ministère dispose désormais d'une vision nationale de la justice numérique, accompagnée d'un ensemble complet d'évaluations, de documents stratégiques et de plans de mise en œuvre. Il dispose également d'un logiciel de gestion des affaires pénales en matière de flagrant délit — codéveloppé et validé par les magistrats et les administrateurs des greffes, garantissant son adaptation aux besoins et pratiques des utilisateurs finaux. L'environnement informatique des juridictions pilotes et des services concernés du ministère a été modernisé. Les utilisateurs clés ont été formés selon un processus agile et participatif de co-construction, renforçant à la fois leurs capacités techniques et leur appropriation. Par ailleurs, grâce au déploiement de solutions basées sur Odoo, les processus de gestion des ressources humaines et de passation des marchés ont déjà été numérisés — améliorant ainsi la transparence, l'efficacité et les mécanismes de contrôle interne. Étant donné que ces fonctions sont centralisées au sein du Ministère, leur impact s'étend à l'ensemble du secteur de la justice.

Il revient désormais au Ministère de la Justice et aux autres institutions concernées de consolider ces acquis et de piloter la transition d'un projet pilote vers une transformation numérique systémique. Partant de zéro, Djibouti dispose aujourd'hui des fondations essentielles d'un système de justice numérique moderne. La voie est tracée, mais la transformation institutionnelle durable dépendra d'une volonté politique soutenue et d'investissements à la hauteur des ambitions.

Produit 5 : Soutien technique et logistique

Travaux de réhabilitation au sein du ministère de la Justice.

Dans le but d'offrir à l'équipe du Projet d'appui à la Justice des conditions de travail acceptables, il a été décidé, avec l'accord de l'Union européenne, d'entreprendre des travaux de réhabilitation d'une cuisine et des toilettes situées au sein du ministère de la Justice. Le chantier a duré un mois et les travaux ont été achevés dans leur totalité. Ils comprenaient :

- La dépose de lavabo et de cuvette WC (siège à l'anglaise),
- La fourniture, la pose et la réalisation d'un carrelage en grès antidérapant de 40x40 cm,
- La fourniture, la dépose et la pose d'un carrelage faïence pour salle de bain de 20x40 cm,
- La fourniture et la pose de lavabo et de cuvette WC (siège à l'anglaise),

- Le changement et la pose de siphon de sol de 150x150 mm dans les WC, avec raccordement au réseau,
- La dépose et la pose de la plomberie, y compris robinet d'ablution, vanne d'arrêt, réglette simple de 1,20 m et tuyauteries de support, ainsi que le raccordement au réseau,
- L'installation d'un socle en béton armé conformément aux détails techniques,
- La fourniture, la dépose et la pose d'une porte en aluminium de 0,8x2,2 m,
- L'application de peinture vinylique, d'enduit, de mastic, ainsi que les tuyauteries et raccordements au réseau pour toutes les toilettes existantes du bâtiment.

La préparation des offres et le suivi des travaux ont été effectués par l'ingénieur du PNUD, dans le respect des règles de l'art ainsi que du contrat type de travaux du PNUD.

Avant	Après
	
	

Installation de deux nouveaux surpresseurs d'eau



Installation d'une nouvelle canalisation



Conclusions Générales

1. Catégorisation des activités et livrables du projet

Le Projet d'Appui à la Justice (PAJ) a généré un large éventail de résultats. Pour mieux rendre compte de leur portée et de leur potentiel de durabilité, les livrables du projet peuvent être regroupés en trois catégories : A) les activités pleinement réalisées ; B) les activités menées à terme mais arrêtées avec la clôture du projet ; et C) les activités finalisées nécessitant un suivi institutionnel. Cette section présente une synthèse structurée de ces catégories.

A) Activités pleinement réalisées

Cette catégorie regroupe **les activités qui ont été menées à bien et intégrées par les institutions bénéficiaires. Elles produisent déjà des effets concrets sans nécessiter de mesures complémentaires majeures.** Il s'agit notamment de la réhabilitation des infrastructures du ministère de la Justice, de la prison de Gabode et de plusieurs juridictions, ainsi que de la dotation en équipements. Des systèmes numériques pour la gestion des ressources humaines et des marchés publics ont été mis en place grâce aux modules Odoo, modernisant les fonctions administratives. Des outils opérationnels comme le guide d'inspection de l'IGSJ ou le manuel de contrôle pour la Cour des comptes ont été élaborés et sont déjà utilisés. Enfin, des formations initiales et continues ont été dispensées, avec un impact direct sur les parcours professionnels des acteurs judiciaires.

B) Activités menées à terme mais arrêtées avec la clôture du projet

Ces activités ont été **mises en œuvre avec succès pendant la durée du projet mais ne se poursuivent pas au moment de la rédaction du rapport.** Elles ont toutefois démontré leur

faisabilité et peuvent être relancées avec un investissement limité. Il s'agit notamment du déploiement de la justice mobile dans les régions reculées, de la mise en œuvre de programmes de réinsertion des détenus incluant des formations professionnelles, ainsi que de plusieurs formations continues ponctuelles pour le personnel judiciaire et pénitentiaire. Ces interventions ont renforcé les capacités locales et établi des modalités reproductibles.

C) Activités nécessitant une action de suivi

Cette dernière catégorie comprend des **livrables stratégiques, normatifs ou techniques qui ont été finalisés, mais qui nécessitent encore une validation, une appropriation ou une mise en œuvre par les institutions nationales**. Cela comprend la production de textes de réforme ou de documents de cadrage juridique, notamment dans le domaine de la législation pénale, des codes de procédure ou du cadre normatif pénitentiaire. Des feuilles de route ont été élaborées pour la politique pénale, la formation ou encore la digitalisation, et plusieurs études ont formulé des recommandations sur l'organisation des juridictions, l'aide juridictionnelle ou la communication institutionnelle. Enfin, des outils numériques comme le SGIPJ, la plateforme E-JO ou l'outil de gestion statistique sont prêts à être déployés, sous réserve d'un engagement institutionnel adéquat.

Le projet, étant la première grande initiative internationale de soutien à la réforme de la justice à Djibouti, a consacré la majeure partie de ses activités, de son temps et de ses ressources à cette catégorie. La réforme de la justice est, par nature, un processus complexe qui requiert une compréhension institutionnelle approfondie, un engagement itératif et un appui soutenu. Mis à part l'étude réalisée en 2018 par l'Union européenne, le projet ne disposait que d'une expérience limitée ou d'évaluations préalables sur lesquelles s'appuyer. De ce fait, de nombreux livrables de cette catégorie représentent les fondations nécessaires à un changement à long terme — en générant une vision stratégique, en créant des cadres institutionnels et en produisant des outils et prototypes — désormais disponibles pour une mise en œuvre nationale.

Ces livrables dotent les autorités nationales d'une base solide pour poursuivre l'agenda de réforme, à condition qu'une volonté institutionnelle et des ressources y soient consacrées.

2. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des résultats du projet

Le Projet d'Appui à la Justice a permis d'enregistrer des avancées notables dans chacun de ses quatre résultats (produits), en combinant des réalisations concrètes déjà absorbées par les institutions à un travail fondamental nécessitant un suivi national. Chaque produit visait un aspect distinct mais complémentaire de la réforme du secteur de la justice : le fonctionnement institutionnel, l'accès à la justice, la formation professionnelle et la transformation numérique. Cette section résume les réalisations et évalue le niveau d'appropriation institutionnelle, en distinguant les activités pleinement mises en œuvre de celles qui ont jeté les bases de changements futurs.

Produit 1 – Le fonctionnement des institutions est amélioré dans le secteur de la justice

Le projet a **contribué concrètement au renforcement des capacités institutionnelles** dans les structures du secteur de la justice à travers un ensemble d'interventions ciblées mais transversales. Des améliorations directes ont été réalisées grâce à la **réhabilitation des locaux du ministère de la Justice (MJDH) et à la fourniture d'équipements informatiques et de communication**. Ces investissements ont amélioré les conditions de travail et le fonctionnement institutionnel de plusieurs bénéficiaires. **Le Médiateur a bénéficié de la création d'un nouveau site web et de la professionnalisation de son système de messagerie institutionnelle**, favorisant une communication plus cohérente et accessible.

Les efforts de **renforcement des capacités** ont inclus des formations au numérique, à la planification stratégique et à la gestion de l'information pour le personnel administratif du MJDH, des juridictions, du Médiateur et de la CNDH. Ces sessions, adaptées à des besoins concrets, ont renforcé l'efficacité du personnel dans un environnement administratif modernisé. En parallèle, l'élaboration de **guides opérationnels pour la Cour des comptes et pour l'Inspection Générale des Services Judiciaires** a permis d'améliorer les pratiques de contrôle et de rendre les fonctions de supervision plus structurées. Ces outils, élaborés avec la participation directe des institutions bénéficiaires, sont déjà utilisés.

À un niveau stratégique, le Produit 1 visait à poser les bases institutionnelles nécessaires aux réformes futures. Un **système statistique semi-automatisé** pour les institutions judiciaires a été conçu, offrant les moyens de collecter, gérer et analyser les données du secteur. Un ensemble de **fiches de postes** a été élaboré pour clarifier les rôles professionnels au sein du ministère, tandis qu'un **guide déontologique** a permis de mieux encadrer les attentes éthiques dans les institutions judiciaires.

Le projet a également produit une **feuille de route pour l'accréditation de la CNDH**, une analyse institutionnelle et des recommandations pour la création du **Bureau de l'Exécution des Peines**. Des projets de réforme du **Code pénal** et du **Code de procédure pénale** ont été rédigés à travers des processus participatifs impliquant les principaux acteurs de la chaîne judiciaire. Bien que ces livrables n'aient pas encore été adoptés, ils constituent des fondements essentiels pour des changements systémiques et nécessitent une action nationale pour être mis en œuvre.

Le document de projet initial prévoyait une série d'activités ciblant des entités individuelles, plutôt qu'une réforme systémique. En réponse, **le projet a volontairement cherché à mener des interventions clés dans plusieurs structures** afin de maximiser l'impact et l'efficacité des ressources. Cela a inclus la conduite d'**évaluations conjointes des besoins**, la mise en place d'un **système statistique commun**, l'organisation de **formations multi-institutionnelles en planification stratégique**, et un appui intégré au **système pénitentiaire**.

Par cette approche, le projet a non seulement apporté un appui ciblé, mais a aussi favorisé une compréhension élargie de la réforme institutionnelle comme un effort collectif. Bien que certaines réformes en soient encore à l'étape préparatoire, le Produit 1 a permis au système

judiciaire de mieux se positionner pour engager une transformation coordonnée et fondée sur des données probantes.

Produit 2 – L'accès au droit et à la justice est amélioré pour tous

Le projet a renforcé l'accès à la justice grâce à une double approche : d'une part, l'amélioration des infrastructures judiciaires ; d'autre part, le renforcement des capacités institutionnelles dans la fourniture des services, en particulier pour les populations vulnérables et dans les zones sous-desservies.

Parmi les réalisations tangibles à fort impact durable figurent la **réhabilitation et l'équipement d'installations à la prison de Gabode** visant à améliorer les conditions de détention et permettre des activités de réinsertion (réalisées sous le produit 3 mais intégrées ici pour des raisons de cohérence). Cela comprend la rénovation de l'aile des femmes, la construction et l'équipement d'espaces de formation professionnelle pour les femmes et les mineurs, ainsi que des améliorations sanitaires. Un **Centre d'Accueil** a également été établi au Palais de justice, améliorant l'accessibilité et la fonctionnalité du bâtiment, et facilitant l'interaction entre le public et les acteurs judiciaires.

L'initiative de **justice mobile** a permis d'étendre les services judiciaires aux régions éloignées. Des magistrats, procureurs et greffiers ont été déployés en missions itinérantes pour traiter des affaires principalement liées à l'état civil et au droit de la famille. Ces missions ont permis à des milliers de personnes – notamment des femmes – de résoudre des problèmes anciens tels que les litiges successoraux, les divorces ou l'accès aux allocations pour enfants. Elles ont également permis au ministère de la Justice de mieux comprendre les besoins locaux. Bien que suspendues à la fin du projet, les procédures, modalités et partenariats mis en place sont documentés et peuvent être réactivés.

Des actions de **sensibilisation sur l'accès des femmes à la justice** ont été conduites à Ali-Sabieh, renforçant leur autonomie et stimulant le dialogue local sur les obstacles à la justice.

Le projet a également appuyé des **programmes de réinsertion** pour les détenus à travers des formations en mécanique automobile et en coiffure, au bénéfice de jeunes hommes et de femmes. Bien que ces initiatives aient cessé avec la fin du financement, elles ont établi un modèle de collaboration entre la justice et la formation professionnelle, fourni des équipements et espaces réhabilités, et souligné l'importance de la réinsertion dans le système pénal.

Dans le cadre de sa stratégie globale pour améliorer l'accès à la justice, le projet a produit une **analyse du système d'aide juridictionnelle** assortie de recommandations. Ce livrable constitue une base pour de futures réformes et a contribué – directement ou indirectement – à une augmentation significative du budget national dédié à l'aide juridictionnelle.

Il s'agissait du seul produit impliquant une interaction directe avec les titulaires de droits, les autres produits étant axés sur l'appui institutionnel. Il a donc eu un impact immédiat sur la vie de milliers de personnes tout en abordant les obstacles structurels et institutionnels à l'accès à la justice. Il a en outre permis d'établir des bases partagées pour l'expansion de la justice mobile, l'amélioration de la réinsertion et le renforcement de l'aide juridictionnelle.

Produit 3 – Le dispositif de formation des acteurs de la justice est renforcé tout en respectant la non-discrimination et l'équité

Le projet a substantiellement renforcé le dispositif national de formation judiciaire en appuyant l'École Nationale d'Études Juridiques (ENEJ) dans son développement institutionnel et la mise en œuvre des formations initiales et continues. Il a permis l'organisation de **deux concours d'entrée** pour le recrutement des **auditeurs de justice** et des **greffiers**, instituant une voie d'accès structurée aux professions judiciaires. Des **curricula et programmes de formation complets** ont également été élaborés. Ces documents sont disponibles pour toute relance future.

Pour assurer des formations de qualité dès le départ, le projet a mobilisé des professionnels du droit expérimentés en provenance de France, qui ont formé les principales catégories de personnel judiciaire. **42 auditeurs de justice, 27 greffiers, 18 huissiers, 5 notaires et 17 avocats** ont ainsi complété leur formation initiale. Beaucoup travaillent désormais dans le système judiciaire et y contribuent activement.

Des **formations continues** ont également été appuyées pour les magistrats, portant sur le droit pénal, la rédaction des jugements civils et la gestion des tribunaux. Leur portée est toutefois restée limitée faute de politique nationale rendant la formation continue obligatoire. Ce vide a mis en évidence la nécessité d'une politique cohérente. Pour y répondre, le projet a élaboré une **feuille de route pour une politique nationale de formation**, également référencée sous le Produit 1. Ce livrable fournit au ministère de la Justice une base structurée et concrète à partir de laquelle il pourra institutionnaliser l'apprentissage continu comme composante du développement professionnel.

Le projet a par ailleurs formé des fonctionnaires du MJDH, du Médiateur et de la CNDH dans des domaines transversaux tels que la **littératie numérique**, la **planification stratégique** et la **gestion statistique**. Chaque session a été accompagnée de **supports pédagogiques de qualité**, diffusés largement même au-delà des participants directs.

Ensemble, ces efforts ont jeté les bases d'un système national de formation durable. La formation d'une nouvelle génération de professionnels du droit, la production de contenus structurants, la mise à disposition de ressources pédagogiques et l'élaboration de politiques constituent autant de piliers pour une justice plus professionnelle, fonctionnelle et équitable.

Produit 4 – Un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire est opérationnel

Parmi les quatre résultats du projet, le Produit 4 s'est révélé le plus ambitieux et structurellement exigeant. Il a requis un engagement de long terme, un alignement institutionnel, et des investissements financiers largement supérieurs aux paramètres initiaux du projet. Cette situation a conduit le comité de pilotage à redimensionner de manière significative les ambitions de départ. Dans ce cadre recalibré, le projet a permis d'obtenir des résultats transformateurs et structurants.

Des réalisations concrètes ont été obtenues dans la numérisation des processus administratifs. À la demande du ministère, le projet a appuyé la **transformation numérique de la gestion des ressources humaines et des marchés publics**. Par le déploiement de modules Odoo, ces fonctions ont été automatisées, permettant un suivi centralisé des recrutements, congés, affectations et marchés, tout en renforçant l'efficacité, la transparence et la responsabilité internes. Menées conjointement par le Ministère et l'ANSIE, ces réformes ont démontré la faisabilité et l'intérêt institutionnel de la digitalisation administrative, tout en posant les bases d'une transformation plus large.

Parallèlement, le projet a équipé le ministère d'un **ensemble complet de documents stratégiques et techniques nécessaires à la digitalisation future des services judiciaires**. Cela comprend une **évaluation de la préparation numérique** du secteur, une **vision e-justice** à l'échelle sectorielle, une **analyse des lacunes**, ainsi qu'un **schéma directeur informatique** complet et contextualisé. Ces documents, élaborés avec la participation des parties prenantes nationales, constituent le premier cadre structurant pour une réforme numérique coordonnée de la chaîne judiciaire.

Le projet a également réalisé une **cartographie détaillée des procédures judiciaires** (AS-IS) et des **procédures pénales** (AS-IS et TO-BE), identifiant les inefficacités et fondant la réorganisation numérique des processus. Ces documents, issus d'évaluations sur site et d'entretiens avec les utilisateurs, constituent le socle technique le plus complet jamais réalisé pour l'e-justice à Djibouti.

Un résultat important du Produit 4 a été le co-développement d'un **prototype de système de gestion des dossiers judiciaires – le SGIPJ** – adapté au traitement des flagrants délits et des plaintes pénales. Conçu avec les contributions actives de juges, greffiers et autres utilisateurs nationaux, le prototype a été construit en sept itérations et validé par le ministère. Il est aujourd'hui accessible via une usine logicielle en ligne, accompagné d'un **manuel utilisateur** et d'un **plan de déploiement**. **L'environnement informatique des juridictions pilotes a été modernisé pour accueillir le système**, et une feuille de route claire est en place pour son opérationnalisation dans les mois à venir.

En outre, à la demande du secrétaire général du gouvernement, le projet s'est associé à l'ANSIE et lui a apporté un appui financier pour faire progresser la **plateforme législative E-JO**. Cette initiative contribue à un meilleur accès aux textes juridiques à jour et à la qualité du processus législatif, renforçant ainsi l'accessibilité, la cohérence et la gestion de l'information juridique.

La mise en œuvre d'un système intégré complet de gestion des affaires dépassait les contraintes budgétaires et temporelles du projet. Cependant, le prototype du SGIPJ et les préparatifs associés illustrent un modèle adaptatif et une conception centrée sur l'utilisateur. Ce processus a favorisé l'apprentissage institutionnel, renforcé les compétences numériques au sein du ministère et, surtout, démontré la faisabilité et la valeur ajoutée de la transformation numérique pour le secteur de la justice.

Ensemble, ces réalisations ont entraîné un changement clair de mentalité institutionnelle. Les responsables de la justice sont passés du scepticisme à une prise de conscience accrue et à un engagement actif. Bien que les activités aient été pleinement mises en œuvre, les résultats du

Produit 4 demeurent partiels, en raison des contraintes de temps, de budget, et de l'absence de fondations préexistantes sur lesquelles le projet pouvait s'appuyer. Néanmoins, ces résultats ont marqué un tournant. Ils ont fourni un modèle concret, ancré dans le contexte national, sur la manière dont la numérisation peut améliorer le fonctionnement, l'accessibilité et la transparence de la justice à Djibouti.

3. Contribution globale à l'État de droit, à la justice et aux droits de l'homme

Le Projet d'Appui à la Justice a contribué de manière significative au renforcement des institutions judiciaires de Djibouti, à l'amélioration de l'accès à la justice et à l'avancement des droits de l'homme. Son impact a dépassé les livrables techniques, en générant de nouvelles formes de collaboration interinstitutionnelle, un apprentissage institutionnel, et un changement d'état d'esprit parmi les responsables de la justice.

Renforcement des institutions judiciaires et de la prestation des services : Le Projet a soutenu les institutions judiciaires par des améliorations concrètes des infrastructures, des capacités de prestation de services et de l'administration interne. La réhabilitation et l'équipement des installations judiciaires et pénitentiaires ont amélioré les conditions de travail et facilité l'accès aux services. La numérisation des fonctions administratives centrales — notamment la gestion des ressources humaines et des marchés publics — a marqué une modernisation substantielle du fonctionnement du ministère de la Justice.

Amélioration de l'accès à la justice et de la jouissance des droits : Le soutien direct apporté à la population s'est concrétisé par des missions de justice mobile, des campagnes de sensibilisation à l'accès des femmes à la justice, et des programmes de réinsertion pour les détenus. Ces initiatives ont eu un impact positif sur des milliers de personnes et ont démontré la faisabilité de modèles de prestation de services judiciaires inclusifs.

Effets transversaux et changements de comportement : Le Projet a généré des dynamiques de changement qui, bien que difficilement quantifiables ou directement rattachées à des activités individuelles, sont cruciales pour une transformation à long terme. L'engagement régulier avec les responsables judiciaires a suscité un intérêt pour les réformes. En travaillant étroitement avec le ministère dans la mise en œuvre — dans certains cas en demandant au ministère d'assumer la responsabilité de livrables clés — le projet a contribué à développer une compréhension interne de la nécessité de renforcer les capacités de gestion. Des demandes fréquentes de données ont incité le ministère à initier la centralisation de la gestion statistique pour le secteur de la justice.

Parmi d'autres exemples figurent la création du centre d'accueil au Palais de justice, qui a conduit les magistrats à repenser l'accès du public au tribunal et l'organisation spatiale comme soutien à l'impartialité et au professionnalisme. De même, la feuille de route pour la politique pénale et pénitentiaire a déclenché un dialogue interne sur les priorités du parquet.

Grâce à des processus participatifs comme les ateliers de réforme du code pénal, le projet a permis des échanges sans précédent entre la police, les procureurs, les juges, les avocats et la

société civile. Ces interactions ont nourri une compréhension mutuelle. Un moment marquant est survenu lorsque la police judiciaire a reconnu que les garanties procédurales défendues par les avocats contribuaient à protéger l'intégrité des enquêtes pénales. Ces engagements améliorent déjà la communication entre les acteurs de la chaîne pénale et sont susceptibles de renforcer la coopération à long terme.

Les efforts de numérisation ont également stimulé l'intérêt pour les réformes. La co-construction du système SGIPJ avec les magistrats leur a permis d'imaginer comment les outils numériques pourraient améliorer l'efficacité et le traitement des dossiers. Dans l'ensemble des institutions, les agents se sont familiarisés avec la planification, la gestion de l'information et les approches axées sur les résultats. Cela a nourri une culture de réforme au sein du ministère et suscité l'intérêt des hauts responsables pour l'élaboration d'une stratégie nationale et l'adoption d'une gestion axée sur les résultats.

Partenariats dans et au-delà du secteur : Le projet a construit des partenariats durables au sein du secteur de la justice à travers des activités conjointes et une coordination continue. Un diagnostic commun sur la communication, impliquant le MJDH, la CNDH et le Médiateur, a jeté les bases d'une stratégie de sensibilisation plus cohérente et d'une meilleure compréhension des besoins en matière de justice. La réflexion institutionnelle a été favorisée par les réunions régulières des comités de pilotage et techniques.

Au-delà du secteur, le Projet a facilité des partenariats clés. Il a travaillé avec l'ANSIE pour numériser les systèmes de gestion des ressources humaines et des marchés publics, et pour soutenir la mise en œuvre de la plateforme législative E-JO. La collaboration avec le ministère de l'Économie numérique et de l'Innovation a assuré l'alignement avec les stratégies nationales de digitalisation. Le projet a également collaboré avec le MENFOP pour soutenir la formation à la réinsertion des détenus.

Des relations internationales ont également été nouées. Les échanges avec la Cour des comptes du Sénégal et la Commission marocaine des droits de l'homme ont déjà donné lieu à de nouvelles initiatives de coopération, portées directement par les homologues nationaux.

Bases pour de futures réformes : Le projet a créé des outils fondamentaux — tels que le prototype SGIPJ et le système de gestion statistique — et a expérimenté des programmes comme la justice mobile et la réinsertion des détenus, tous prêts à être relancés avec un investissement minimal.

Il a également produit des analyses approfondies et des recommandations pratiques allant au-delà du diagnostic pour proposer des réformes concrètes. Celles-ci incluent des avant-projets de lois pénales révisées, un cadre normatif pour le système pénitentiaire, et des propositions d'innovations institutionnelles telles que le Bureau d'exécution des peines, l'élargissement de l'aide juridictionnelle et l'accréditation de la CNDH. Des feuilles de route concrètes ont également été élaborées pour les politiques nationales en matière de justice pénale et de formation judiciaire.

Peut-être plus encore, le projet a catalysé la décision du ministère de développer sa toute première stratégie nationale de réforme de la justice. Cette initiative découle de la promotion constante, par le PAJ, d'une approche holistique, de la fourniture d'outils de planification et d'une méthodologie détaillée pour le développement de la stratégie. La stratégie en cours d'élaboration reflète désormais le consensus institutionnel et la base factuelle générés par les processus appuyés par le PAJ.

En résumé, le projet n'a pas seulement produit des résultats tangibles — il a transformé le paysage de la réforme de la justice à Djibouti. En favorisant l'appropriation nationale, le renforcement des capacités institutionnelles et une vision systémique, le PAJ laisse une base solide pour des réformes inclusives, coordonnées et durables.

Défis et mesures d'atténuation

Le Projet a été lancé dans un contexte marqué par d'importantes lacunes institutionnelles, l'absence de relations fondatrices et l'absence d'ancrage stratégique dans les priorités en cours du PNUD. Il a été confronté à des défis considérables, tant liés à sa conception initiale qu'aux réalités de sa mise en œuvre. Malgré cela, il est parvenu à produire des résultats significatifs grâce à l'adaptabilité de son approche de mise en œuvre, à l'engagement des principaux acteurs du secteur de la justice et au soutien du bailleur.

Défis liés à la conception et à la structure du Document de Projet

Sur le plan de la conception, l'un des principaux défis résidait dans le fait que les **ressources et les délais du Projet n'étaient pas proportionnés à l'ampleur et à la complexité des tâches** de réforme envisagées par le document de projet. Par exemple, le Produit 1 disposait initialement d'un budget d'environ 218 000 EUR, malgré un mandat très large visant à appuyer le développement institutionnel du Ministère de la Justice, de la CNDH, du Médiateur, des tribunaux et du système pénitentiaire. Ce budget a finalement presque doublé — un ajustement rendu possible uniquement grâce à la flexibilité du bailleur et aux réallocations internes du PNUD. D'autres exemples incluent l'appui aux réformes pénitentiaires, qui nécessitaient une large gamme de services techniques avec un budget de seulement 17 000 EUR, et le Produit 4, qui prévoyait une transformation numérique de l'ensemble du secteur de la justice dans des délais et avec des ressources qu'aucun pays n'a encore réussi à atteindre. Cela a nécessité un redéploiement des fonds entre les produits et un réajustement des objectifs — une adaptation rendue possible par l'agilité du bailleur et la relation de confiance établie. Dans certains cas, le PNUD a mobilisé des ressources supplémentaires, notamment par le déploiement d'un expert en milieu carcéral du JCSC, financé par le budget des opérations de maintien de la paix de l'ONU.

Un défi connexe résidait dans le **manque de clarté** du document de Projet quant aux tâches et aux paramètres d'intervention. Par exemple, le Produit 1 prévoyait un appui global à toutes les directions centrales du Ministère, sans souvent préciser la nature de l'assistance attendue. De même, la composante de digitalisation a nécessité une planification entièrement révisée, les évaluations et étapes préparatoires nécessaires n'ayant pas été anticipées. Le Projet y a répondu

en menant une évaluation complémentaire pour identifier les activités précises à mettre en œuvre dans le cadre du Produit 1, et en mobilisant un expert régional du PNUD en transformation numérique pour redéfinir la phase de planification du Produit 4. Si cela a permis au Projet de répondre aux exigences du document de programme, les paramètres prédéfinis et relativement rigides ont limité sa capacité à adapter son approche à la lumière des connaissances acquises et du contexte évolutif — notamment en réduisant le nombre d'activités pour concentrer les efforts sur les appuis stratégiques et transformateurs.

Sur le plan structurel, le Projet était organisé autour de quatre produits distincts, chacun nécessitant la mobilisation d'acteurs et de méthodes différentes. Avec environ 40 livrables — allant d'évaluations techniques complexes à des formations, réhabilitations et normes — le Projet a consacré un temps considérable à leur mise en œuvre, laissant **peu de marge pour favoriser leur appropriation par les bénéficiaires**. Cela a contribué au fait que plusieurs activités nécessitant un suivi de la part des autorités nationales n'ont pas été reprises.

Le caractère fragmenté du Projet s'est également reflété dans le **manque de profondeur stratégique et l'absence de mécanismes pour assurer la durabilité des réformes et des services mis en place**. Des initiatives telles que la justice mobile et la réinsertion des détenus ont pris fin avec le Projet, alors qu'un effort supplémentaire aurait pu permettre leur institutionnalisation, compte tenu de leur importance et de leur succès démontré. Dans tous les contextes, les réformes judiciaires nécessitent un accompagnement à long terme pour aboutir. En tant que premier grand projet international de soutien à la justice et aux droits humains à Djibouti, il était naturel que le Projet se concentre sur l'établissement de fondations appelant un suivi pour opérer des changements institutionnels durables. Ainsi, l'un des objectifs principaux aurait dû être de veiller à la poursuite des efforts de réforme après la clôture du Projet. Bien que le Projet ait promu la planification stratégique et lancé le processus d'élaboration d'une stratégie nationale de la justice, ces efforts ont été menés en parallèle des activités principales, car ils ne figuraient pas dans la conception initiale. Cela a limité le temps et les ressources disponibles pour garantir une stratégie bien conçue accompagnée des partenariats nécessaires à sa mise en œuvre. Les progrès réalisés dans le lancement de cette stratégie ont été rendus possibles par la volonté du Ministère de la Justice d'assumer un rôle moteur dans les réformes, le soutien du bailleur à penser au-delà des paramètres du Projet et les ressources supplémentaires mobilisées par le PNUD.

La **structure de gouvernance du Projet** s'est révélée moins efficace en pratique que sur le papier. Le document de projet prévoyait des rôles complémentaires pour le Comité technique et le Comité de pilotage. En réalité, les réunions rassemblaient souvent les mêmes personnes, ce qui a brouillé la distinction fonctionnelle entre les deux comités. La participation était institutionnelle plutôt qu'expertise, limitant la qualité des échanges au sein du Comité technique. Le Ministre de la Justice, bien qu'ayant été désigné président du Comité de pilotage, n'a jamais participé aux réunions, déléguant cette fonction au Secrétaire général, qui a présidé les deux comités. Il en a résulté un suivi stratégique limité et une implication politique réduite.

La phase de clôture du Projet a posé un autre défi, car aucun dispositif spécifique ni budget n'avait été prévu pour assurer les ressources humaines et le temps nécessaires à une fermeture adéquate. Avec l'accord du bailleur, les fonds restants ont été utilisés pour maintenir une partie

de l'équipe pendant trois mois afin de garantir une clôture correcte. Sans cette flexibilité, le PNUD aurait dû soit assurer cette charge sans bénéficier de la mémoire institutionnelle, soit utiliser ses propres ressources.

Défis opérationnels rencontrés lors de la mise en œuvre

Les défis externes à la mise en œuvre ont également été substantiels. Lorsque l'équipe du Projet a finalement été constituée — plus d'un an après la signature de l'accord de contribution — une **certaine frustration était déjà perceptible chez les parties prenantes**. La relation initiale avec le bailleur était tendue, nécessitant des efforts soutenus pour rétablir la confiance. Grâce à une communication transparente et à un engagement mutuel, cette relation s'est transformée en un véritable partenariat, qui s'est révélé déterminant pour le succès du Projet.

Le Projet a connu des défis similaires dès le départ dans le secteur de la justice. Il n'existait pas de relations de confiance préalables entre le Ministère, le PNUD et l'UE, et peu d'expérience de projets internationaux de grande envergure dans ce secteur — ce qui a généré des attentes que le Projet ne pouvait satisfaire. Certains acteurs judiciaires attendaient sa mise en œuvre depuis l'étude de l'UE de 2018, ce qui a amplifié la frustration lors de son démarrage effectif fin 2021.

Le Ministère de la Justice, principal bénéficiaire institutionnel, a été à la fois un partenaire central et une source importante de défis. Sa capacité organisationnelle limitée est documentée dans l'étude de 2018, la mission d'Ines Mataar et le diagnostic en communication. Ces documents ont mis en évidence des faiblesses structurelles telles que des directions sous-dotées, des mandats fragmentés, l'absence de planification stratégique et un système limité de communication interne. Ces contraintes ont eu un impact direct sur la mise en œuvre, notamment pour organiser des réunions, collecter des données et suivre les recommandations techniques.

L'appui direct du Secrétaire général a permis de surmonter plusieurs obstacles. Cependant, cette dépendance à une seule entité a aussi souligné le manque de profondeur institutionnelle du Ministère. Des efforts ont été faits pour structurer davantage la collaboration à travers la nomination d'un point focal, puis le financement d'un coordinateur exécutif. Toutefois, ces dispositifs présentaient des limites, que ce soit en termes d'autorité ou de durabilité. Le point focal, conseiller du ministre, avait une autorité de convocation limitée et ses autres responsabilités réduisaient son engagement. Le coordinateur exécutif a renforcé le bureau du Secrétaire général, mais uniquement pour la durée du Projet.

Malgré la collaboration avec certaines unités — telles que les autorités pénitentiaires ou les magistrats mobilisés pour la justice mobile — la **fragmentation du Ministère a fait que les avancées n'étaient ni partagées ni institutionnalisées**. Les directions non impliquées ignoraient souvent les réalisations, et l'absence de communication interne a alimenté le scepticisme. Des bulletins ont été publiés vers la fin du Projet pour combler cette lacune, mais leur impact a été limité par le temps restant et la portée restreinte de ce type d'initiative. Des réunions régulières ont également été tenues, mais la participation s'est limitée aux directions directement engagées.

Sur le plan politique, l'implication du Ministre de la Justice a été limitée à des événements publics. Ce faible engagement de haut niveau a nui à la continuité, notamment lors de la clôture du Projet et pour le relais nécessaire vers la stratégie du secteur.

Du côté du PNUD, le Projet a été attribué après l'approbation du Document de programme pays (CPD). Il existait donc peu d'alignement stratégique initial avec les priorités du bureau. L'équipe du Projet était basée au Ministère de la Justice, ce qui a facilité l'engagement des acteurs nationaux, mais a ralenti son intégration dans le portefeuille du bureau. À l'inverse, le nouveau CPD établit désormais une vision claire du soutien à la justice et aux droits humains, fondée sur les acquis du Projet.

En interne, **l'équipe a fait face à une pression continue, surtout au cours des deux dernières années, entre livrables techniques exigeants et lourdes charges administratives.** Des réformes normatives, la justice mobile et la digitalisation se sont déroulées en parallèle de processus exigeants d'achat, de gestion de missions et de production de rapports. Pour y faire face, les procédures ont été simplifiées, des partenaires plus compétents ont été privilégiés, et des équipes spécialisées (e.g., Expertise France, équipe e-justice, expert JCSC) ont été responsabilisées. Cela a réduit la fragmentation et allégé la charge opérationnelle.

Défis spécifiques à chaque produit

Chaque produit a présenté des défis particuliers. Dans le cadre du **Produit 1**, le Projet devait répondre à un mandat large et hétérogène sans orientations claires. Il a fallu mener d'importantes consultations pour identifier les besoins spécifiques de chaque activité, et déployer des efforts soutenus pour mettre en œuvre un nombre élevé d'activités dispersées.

Pour le Produit 2, le déploiement de deux missions de justice mobile par mois pendant la majeure partie de la durée du Projet a exigé un investissement considérable, aggravé par des obstacles procéduraux tels que la délivrance tardive des ordres de mission et les difficultés de paiement. Sur le plan du fond, les juges arabophones ont rencontré des difficultés dans l'application du Code de procédure civile, disponible uniquement en français. Le Projet a répondu à ces défis en établissant, en concertation avec le Ministère, un calendrier de missions clair et en développant des mécanismes de paiement innovants via D-money. Cette expérience a également conduit à la collaboration entre le Projet et le Ministère pour initier la traduction du Code de procédure civile. La durabilité de la justice mobile a toutefois été limitée par les lacunes en infrastructures dans les régions. Les efforts de communication et de sensibilisation ont également été entravés par des réticences perçues et un engagement limité. Faute de participation active du Palais de justice, le Projet n'a pas pu organiser les Journées Portes Ouvertes dans ses locaux. Les initiatives du Projet visant à lancer une enquête de perception et à produire des vidéos et supports de communication pour renforcer la connaissance du système judiciaire et des droits des citoyens ont été rejetées.

Dans la mise en œuvre du **Produit 3**, le Projet a dû s'adapter à une configuration institutionnelle nouvelle. La création de l'ENEJ a représenté une opportunité importante, mais aussi un défi. En tant qu'institution naissante, l'ENEJ faisait face à des limitations en ressources et ne disposait ni de stratégie institutionnelle ni de programme pédagogique. Des investissements précoces

importants ont été nécessaires pour définir les curricula et développer la capacité de l'institution avant que des formations continues significatives ne puissent être déployées. Comme indiqué ci-dessus, en l'absence d'une politique de formation, la participation des professionnels de justice aux formations continues est restée limitée, malgré une série d'efforts et d'approches différentes mises en œuvre pour assurer leur engagement.

La digitalisation, dans le cadre du **Produit 4**, a présenté des défis de conception et de mise en œuvre particulièrement complexes. Le Projet disposait de bases nationales très limitées sur lesquelles s'appuyer : ni cadre stratégique consolidé, ni capacités internes structurées, ni arrangements institutionnels clairement définis n'étaient en place. Ces éléments ont donc dû être élaborés par le Projet avant d'engager des activités concrètes. Par ailleurs, le document de projet prévoyait la digitalisation du Ministère, des tribunaux et du système pénitentiaire en trois ans — un champ d'action largement supérieur aux ressources disponibles. Cela a non seulement exigé une révision à la baisse des ambitions initiales, mais également la gestion d'attentes élevées créées par le document de programme, que le Projet ne serait pas en mesure de satisfaire. Le PNUD lui-même ne disposait pas encore des outils et directives institutionnelles qu'il a développés récemment sur l'e-justice, ce qui a conduit le Projet à tester et ajuster différentes approches — allant de l'utilisation d'un logiciel développé par le PNUD en Palestine à la co-construction d'un logiciel de gestion de dossiers sur mesure pour Djibouti. Le Projet a soutenu le Ministère de la Justice dans le recrutement d'un coordinateur e-justice, et tenté de faciliter une convention entre l'ANSIE et le Ministère, un facteur clé pour l'opérationnalisation du logiciel. Le temps limité restant combiné à l'insuffisance de capacités internes et d'arrangements institutionnels a conduit le Projet à concentrer son intervention sur le développement du logiciel. Son déploiement opérationnel nécessitera une coordination, du temps et des ressources supplémentaires que le Projet ne pouvait fournir.

Conclusion

En conclusion, le Projet a été lancé dans un contexte marqué par l'absence de cadres établis : les relations avec le bailleur et les institutions bénéficiaires restaient à construire, le Projet ne disposait pas encore d'un ancrage stratégique dans le Document de programme pays du PNUD, et les fondations institutionnelles et techniques dans le secteur de la justice étaient encore très limitées. Il est ainsi parti d'un désavantage structurel, devant construire, à partir de bases fragiles, des relations de confiance, des mécanismes de collaboration et une dynamique de réforme dans un temps et un budget limités. Le Projet a dû surmonter une certaine inertie administrative et une inertie initiale dans un contexte où la collaboration sur les réformes et la coordination interne n'étaient pas encore des pratiques courantes. Les résultats obtenus témoignent ainsi de l'adaptabilité de l'approche de mise en œuvre, du professionnalisme et de la volonté réformatrice des acteurs clés du secteur de la justice, ainsi que du rôle décisif du bailleur, qui a permis au Projet de s'ajuster et d'évoluer de manière stratégique tout au long de son exécution.

Recommandations pour les actions futures

L'expérience du Projet d'Appui à la Justice offre des enseignements essentiels pour la conception et la mise en œuvre de futures initiatives de réforme du secteur de la justice à Djibouti. En tant que premier programme international d'envergure dans ce domaine, le Projet a dû opérer dans un contexte difficile, concentrant une grande partie de ses efforts sur l'établissement des fondations nécessaires. Dans cette perspective, un ensemble de recommandations stratégiques et opérationnelles peut contribuer à consolider les acquis et à garantir que les futures interventions soient plus percutantes, durables et adaptées aux besoins et capacités des institutions nationales.

Recommandations sur la conception des projets et les modalités de mise en œuvre

Les futurs projets doivent veiller à ce que **l'ambition des objectifs et le périmètre des activités soient proportionnés aux ressources disponibles et aux délais impartis**. Le décalage entre les objectifs fixés et les budgets alloués a représenté un défi récurrent dans le cadre du Projet. Il est essentiel de prévoir des budgets réalistes et une planification par étapes, notamment pour les réformes complexes telles que la digitalisation ou la transformation du système pénitentiaire. Une conception modulaire, permettant d'adapter progressivement l'intervention selon l'évolution des capacités institutionnelles et de l'engagement des parties prenantes, est fortement recommandée.

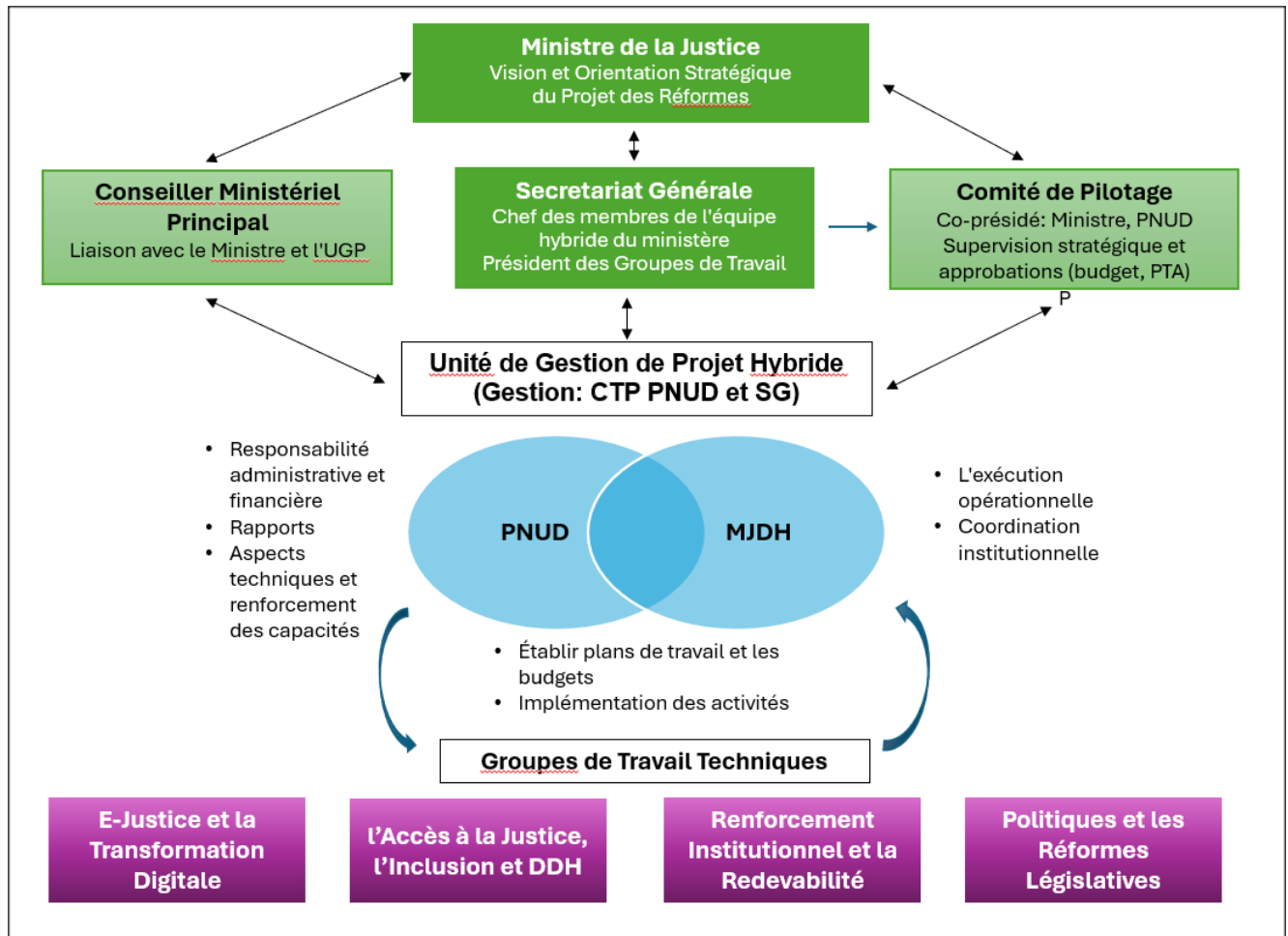
Une attention accrue doit également être portée à **la clarté des objectifs et des paramètres d'intervention dès la phase de conception**. Lorsque les documents de projet comportent des mandats généraux ou ouverts, une phase de démarrage ou d'évaluation devrait être formellement intégrée et financée. Celle-ci permettrait de préciser les priorités, de cartographier les acteurs clés, et d'élaborer un plan de travail détaillé avant le lancement des activités techniques. Elle favoriserait également une meilleure coordination entre les acteurs du secteur et une harmonisation avec les politiques nationales.

La **gouvernance du projet** devrait faire l'objet d'une révision. Les rôles des comités de pilotage et des comités techniques doivent être clairement différenciés, et la participation fondée sur l'expertise fonctionnelle plutôt que sur une simple représentation institutionnelle. L'implication politique au plus haut niveau est indispensable et doit être soutenue par des mécanismes formels garantissant l'engagement stratégique et le suivi par les responsables décisionnaires.

Le Ministère de la Justice est encore en cours de renforcement de ses capacités en matière de mise en œuvre et de gestion de projets complexes. Dans ce contexte, le choix du PNUD comme partenaire de mise en œuvre a offert plusieurs avantages, au-delà de la solidité de ses systèmes de gestion, de finances et d'administration. La capacité du PNUD à mobiliser une expertise internationale — souvent sans coût direct pour le projet —, à obtenir des ressources additionnelles, et à inscrire l'action dans une dynamique de réforme sectorielle plus large, a été un facteur clé du succès du PAJ. Pour les futures initiatives, il conviendrait d'envisager une

modalité de mise en œuvre conjointe, dans laquelle le Ministère affecterait des agents spécifiquement chargés de travailler sur le projet, en étroite collaboration avec une équipe internationale. Une telle approche renforcerait les capacités nationales tout en assurant une mise en œuvre efficace.

Voici une représentation visuelle de la manière dont une nouvelle structure de gouvernance et une équipe intégrée pourraient être organisées.



Enfin, les projets à venir doivent **intégrer, dès leur conception, une stratégie de clôture bien planifiée et budgétisée**. Une stratégie de sortie claire permettrait de préserver la mémoire institutionnelle, d'assurer un transfert fluide des responsabilités, et d'identifier les priorités de programmation pour les phases ultérieures.

Recommandations stratégiques et thématiques

Après avoir posé des bases solides, les interventions futures devraient viser des **résultats visibles à court terme**, susceptibles de maintenir la dynamique enclenchée, tout en s'attachant à des **réformes structurelles porteuses de transformations durables**. Cela comprend notamment :

- **La digitalisation de la justice** : en s'appuyant sur les bases posées pour les systèmes de gestion des dossiers, les futurs projets devraient prioriser l'opérationnalisation, l'institutionnalisation et l'extension des solutions numériques. Cela inclut la formalisation de la coopération entre l'ANSIE et le Ministère de la Justice, le développement de formations pour les utilisateurs finaux, et l'intégration des outils numériques à l'ensemble des juridictions et des services pénitentiaires.
- **La centralisation de la gestion de l'information judiciaire** : la mise en place d'un système national de collecte et d'analyse des données du secteur est indispensable pour soutenir la planification, l'élaboration de politiques publiques, et le suivi de la performance.
- **Le renforcement institutionnel du Ministère de la Justice** : il est nécessaire de poursuivre les efforts visant à améliorer la coordination interne, la planification stratégique, et la capacité opérationnelle du Ministère. Cela inclut l'élaboration d'une stratégie de formation, la mise en place de systèmes de communication interne, et l'appui au fonctionnement des directions.
- **La mise en place de mécanismes institutionnels clés** : les besoins identifiés par le Projet en matière de bureau d'exécution des peines et de bureau d'aide juridictionnelle doivent faire l'objet d'un soutien prioritaire. Ces structures sont essentielles pour garantir un fonctionnement cohérent et efficace de la chaîne pénale et pour assurer l'accès aux droits.

Recommandations pour la durabilité des services

Pour éviter que les services ne prennent pas fin avec les cycles de projet, la durabilité doit être intégrée dès la conception :

- **La justice mobile et l'accès régional aux juridictions** : le succès de la justice mobile démontre l'importance de ces services de proximité. Toutefois, ils doivent être complétés par la **création progressive de tribunaux permanents dans les régions** afin de garantir un accès équitable et permanent à la justice.
- **La pérennisation des services de réinsertion** : les programmes de réinsertion des détenus doivent être institutionnalisés à travers des partenariats durables entre le Ministère de la Justice et les acteurs techniques tels que le MENFOP. Cela nécessite du personnel dédié, des infrastructures de formation, et un cadre national de réinsertion pénitentiaire.

Recommandations sur l'engagement des parties prenantes et les approches systémiques

La réforme de la justice doit viser un changement systémique et adopter une **approche holistique, inclusive et durable**. Elle ne peut se limiter à une série d'activités ponctuelles ni se concentrer uniquement sur les institutions centrales. Elle doit être **ancrée dans une stratégie**

nationale du secteur de la justice, ou, à défaut, contribuer activement à l'élaboration d'un tel cadre stratégique.

Les exercices de planification stratégique doivent servir de plateformes pour fédérer les différents acteurs, structurer les priorités et garantir la cohérence des interventions. Les futurs projets devraient appuyer des processus de planification ouverts et participatifs, et établir des mécanismes pérennes de dialogue interinstitutionnel et de suivi conjoint.

Une telle approche implique également de **mobiliser l'ensemble des parties prenantes** du système judiciaire, notamment :

- Les forces de l'ordre (police, gendarmerie, garde-côtes), afin de lever les obstacles procéduraux et de renforcer l'efficacité de la chaîne pénale.
- La société civile et les titulaires de droits, dont l'implication est essentielle pour garantir la redevabilité, la transparence et l'adéquation des réformes aux besoins de la population.
- Les acteurs de la justice informelle, particulièrement présents dans les zones rurales, qui assurent souvent la première réponse aux litiges et doivent être intégrés dans les stratégies globales d'accès à la justice.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, il conviendrait **d'envisager le développement de nouveaux programmes et la mobilisation de ressources additionnelles** pour maintenir l'engagement sur les réformes de la justice au-delà des paramètres du projet en cours. Cela est essentiel pour pérenniser les résultats obtenus, consolider les dynamiques de changement enclenchées et accompagner durablement les efforts de transformation du secteur.

Enfin, les approches futures devraient favoriser **l'interconnexion entre les composantes du système judiciaire**, intégrer les principes de redevabilité, d'accès équitable, et de transformation numérique, tout en s'appuyant sur les capacités nationales existantes et en contribuant à leur renforcement.

Communication et visibilité

Site internet du PNUD

- Page dédiée au projet : <https://www.undp.org/fr/djibouti/projects/projet-d'appui-à-la-justice>
- Article sur le renforcement du cadre normatif de l'administration pénitentiaire de la République de Djibouti : <https://www.undp.org/fr/djibouti/news/vers-le-renforcement-du-cadre-normatif-de-l'administration-pénitentiaire-de-la-république-de-djibouti>
- Article sur l'atelier de concertation et de réflexion sur réinsertion sociale des personnes incarcérées : <https://www.undp.org/fr/djibouti/news/atelier-de-concertation-et-de-réflexion-sur-réinsertion-sociale-des-personnes-incarcérées>

Presse

Article publié dans le journal La Nation, Edition 189 du samedi 1^{er} et dimanche 2 octobre 2022 intitulé « Lancement des activités de numérisation du programme Appui à la justice »

<https://www.lanation.dj/lancement-des-activites-du-programme-appui-a-la-justice-2/>

Article publié dans le journal La Nation le 27 juin 2023 intitulé « Atelier sur la réforme de la législation pénale »

<https://lanation.dj/ministère-de-la-justice-atelier-sur-la-reforme-de-la-legislation-pénale/>

Tweet EU / UNDP partnership

- Justice foraine, <https://x.com/PNUDDjibouti/status/1764209142380605825>
- Visite de terrain à Ali Sabieh, https://x.com/ano_h_emma/status/1632324218711949317?s=20
- African Women in Judiciary, <https://x.com/UNDPAfrica/status/1654214218260918276?s=20>
- Réforme de la Justice pénale <https://x.com/PNUDDjibouti/status/1662079069205274626?s=20>
- Remise de diplômes ENEJ <https://x.com/PNUDDjibouti/status/1664154322496520192?s=20>
<https://x.com/PNUDDjibouti/status/1664153531606249472?s=20>
<https://x.com/djibfocus/status/1664017148681781250?s=20>
- Atelier de révision de la législation pénale, <https://x.com/PNUDDjibouti/status/1671809335096213505?s=20>

Facebook

- Atelier du ministère de la Justice sur les réformes, <https://www.facebook.com/pnuddedjibouti/posts/le-ministère-de-la-justice-et-les-tribunaux-avec-le-support-du-pnud-et-expertise/5322508541147471/>

YouTube

- Reportage sur l'initiative "Justice Mobile" supportée par le PNUD à Djibouti, <https://youtu.be/MG0mQxgxOM4?si=opk0lta7waA78Ehh>
- Bringing Justice For All in Djibouti, <https://youtu.be/cWCwnWd-BRU?si=7aQBHZ7-ERbf-PfP>
- Justice pour tous à Djibouti, https://youtu.be/k_7PlRfiCzc?si=yGuAEAhMrOv5ANX

Radio Télévision Djibouti

- Journal de 15h du 30 septembre 2022 : lancement des activités de numérisation dans le cadre du projet d'Appui à la justice (de la 2^{ème} à la 10^{ème} minute du journal TV).
https://www.youtube.com/watch?v=G8BaT-ylHq4*
- Journal de la Radio Télévision Djibouti du 10 novembre 2022 : lancement de la formation des élèves avocats
<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=9a2ufvd41Oo&feature=youtu.be>
- Journal de 15h du 28 janvier 2023 : lancement de la formation des élèves huissiers
<https://www.youtube.com/watch?v=8KcdcfhIGQs>
- Journal de 15h du 25 mai 2023 : de la 29^{ème} à la 33^{ème} minutes « Lancement des travaux sur le processus de réforme du code pénal et du code de procédure pénale »,
<https://youtu.be/rprNYr-LFCg>
- L'Ecole Nationale d'Etudes Judiciaires forme sa première promotion de greffiers, mercredi 31 mai 2023, RTD Web TV, <https://youtu.be/xZzX3a32QGU>
- Justice/ Un atelier consultatif visant à accompagner les travaux de révision du code pénal, le 22 juin 2023, RTD Web TV, <https://youtu.be/1xaYVrqj3lk>
- Le Journal de 22h du 18 décembre 2024, de la 9^{ème} minute,
<https://www.youtube.com/watch?v=oNJe4LTkk6Q>

Agence Djiboutienne d'Information

Ouverture à Djibouti d'un atelier de réflexion sur la réforme de la législation pénale, 21 juin 2023,
<https://adi.dj/index/php/site/Plus/10732>

Page Facebook du Ministère de la justice

- Atelier de réflexion du 21 juin 2023 sur la réflexion sur la réforme de la législation pénale,
<https://www.facebook.com/100054620251639/posts/791141809383154/?mibextid=JgRRn7n7RVACbyL>
- Atelier de concertation et de réflexion sur la réinsertion sociale des personnes incarcérées et plus particulièrement des détenus femmes et mineurs,
<https://www.facebook.com/share/v/1BY2gYDDhQ/>
- Rencontres MJDH et PNUD,
 - <https://www.facebook.com/share/v/1Fys68Dto4/>
 - https://fb.watch/zXH13Jk1_M/

Newsletter des Nations Unies à Djibouti

- Le PNUD et l'Union Européenne à la rencontre des justiciables d'Ali-Sabieh, <https://djibouti.un.org/fr/231666-le-pnud-et-l'union-europeenne-a-la-rencontre-des-justiciables-d'ali-sabieh>
- Remise de diplômes à la 1ère cohorte de professionnels de la justice formés à l'Ecole Nationale d'Etudes Judiciaires, <https://djibouti.un.org/fr/237061-remise-de-diplomes-a-la-1ere-cohorte-de-professionnels-de-la-justice-formes-a-l'ecole>
- Une retraite des acteurs de la justice à Tadjourah Pour la Réforme du Code Pénal, <https://djibouti.un.org/fr/237131-une-retraite-des-acteurs-de-la-justice-a-tadjourah-pour-la-reforme-du-code-penal>
- Comité de Pilotage du Projet d'Appui à la Justice (PAJ) : de nouvelles orientations et une extension, <https://djibouti.un.org/fr/249969-comite-de-pilotage-du-projet-d'appui-a-la-justice-paj-de-nouvelles-orientations-et-une>

- Atelier sur la réforme de la législation pénale- Une Participation large au processus de révision, <https://djibouti.un.org/fr/239778-atelier-sur-la-reforme-de-la-legislation-penale-une-participation-large-au-processus-de>

Annexe I Contrôles effectués

Conformément aux exigences du UNDP *Programme and Operations Policies and Procedures* (POPP), des **vérifications ponctuelles** (« spot checks ») sont obligatoires pour tous les accords d'exécution nationale (*National Implementation Modality – NIM*) dépassant un montant de 50 000 USD. Dans ce cadre, quatre missions de *spot check* ont été réalisées en 2024 afin d'évaluer l'efficacité des contrôles internes et la conformité des dépenses engagées par les partenaires nationaux dans le cadre du Programme d'Appui à la Justice. Les institutions concernées sont :

- Le Ministère de la Justice
- Agence Nationale des Systèmes d'Information de l'État (L'ANSIE)
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFOP)
- Expertise France.

Les rapports, menés par un cabinet indépendant selon la norme ISRS 4400, présentent les constats factuels relatifs aux procédures financières et administratives mises en œuvre par chaque partenaire.

En complément de ces contrôles ponctuels, un **audit complet** a été conduit par le cabinet PLURIEX en avril 2025 pour évaluer l'utilisation des fonds par Expertise France en tant que partenaire de mise en œuvre, conformément aux dispositions du POPP qui exigent un audit lorsque le montant cumulé d'un accord dépasse 600 000 USD. Cet audit a couvert les exercices 2022, 2023 et 2024, et a abouti à une opinion sans réserve sur la gestion des fonds du projet.

L'ensemble des rapports, y compris l'audit final et les quatre *spot checks*, est reproduit ci-dessous.



REPUBLIQUE DE BURUNDI

Unité – Égalité – Paix



EXPERTISE FRANCE



PROJET « ADDH A I A JUSTICE A BURUNDI »

AUDIT DES COMPTES EXERCICES 2020, 2022 ET 2024

Dossier N° 00100058 ADDH A I A JUSTICE

D A DDODT ENIAT

Déclaration

C 11 - BURUNDI BURUNDI

BP 4040 Bujumbura

T (+253) 24 24 50 00

F (+253) 77 00 50 00

F (+253) 77 00 40 00

Email: info@expos-fr.fr

direction@expos-fr.fr

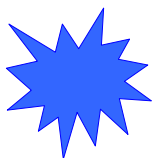
CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

SOMMAIRE

PARTIE I : LETTRE D’OPINION	3
ANNEXE 1 : RAPPORT COMBINES DES DEPENSES DU PROJET N°00120058-Appui à la Justice en République de Djibouti	12
ANNEXE 2 : Statement of Cash Position du projet n°00120058-Appui à la Justice en République de Djibouti.....	31
ANNEXE 3 Rapport financier final EF	32
PARTIE II : LETTRE DE GESTION	33
2.1 ANALYSE DE L’EXECUTION DES PLANS DE TRAVAIL DES EXERCICES 2022, 2023 ET 2024	35
2.1.1- LE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	35
2.1.2-EXAMEN DU NIVEAU DE REALISATION DU PLAN D’ACTIONS ANNUEL	35
2.2. REVUE DU CONTROLE INTERNE.....	37

PARTIE I : LETTRE D'OPINION

Rapport d'audit des comptes du projet n°00120058-Appui à la Justice, exercices 2022, 2023 et 2024.



« Expertise Comptable, Audits, Evaluations, Etudes sectorielles, Appuis et conseils, Ingénierie informatique,

Renforcement des capacités, Agence de gestion fiduciaire, Opérateurs spécialisés en Microfinance »

Dr. BLAISE DUBOUTI

AUX

Gestionnaire du projet et

Représentant Résident du PNUD

i- Certification d'état des dépenses

Nous avons procédé à l'audit de l'état des dépenses ci-joint du projet n°00120058-Appui à la justice en République de Djibouti au titre des exercices clos le 31 décembre 2022, 2023 et 2024. Opinion

A notre avis, l'état des dépenses ci-joint présente fidèlement, dans tous ses aspects significatifs, les dépenses cumulées d'un montant de six cent-dix-huit mille six-cent trentetrois virgule quatre-vingt-douze (618 633,92) USD y compris les GMS-PNUD de montant quarante mille cinq cent quatre-vingt-dix-huit virgule vingt-neuf (40 598,29) USD engagées par le projet n°00120058-Appui à la justice en République de Djibouti pour les exercices allant de 2022 à 2024, conformément aux règles comptables convenues du PNUD et étaient : (i) en conformité avec le budget du projet approuvé; (ii) aux fins approuvées du projet; (iii) conformément aux règlements et aux règles, aux politiques et procédures pertinentes du PNUD; et (iv) appuyés par des reçus et autres documents justificatifs dûment approuvés.

Fondement de l'opinion

Nous avons conduit notre audit conformément aux normes internationales d'audit (ISA). Nos responsabilités en vertu de ces dispositions et normes sont décrites plus en détail dans les responsabilités de l'auditeur pour la vérification de l'état des dépenses dans notre rapport. Nous sommes indépendants du PNUD conformément au Code de déontologie des comptables professionnels de l'International Ethics Standards Board of Accountants (code IESBA) et nous avons rempli nos autres responsabilités éthiques conformément à ce code. Nous estimons que

les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Un audit comporte l'exécution de procédures visant à obtenir des preuves attestant la véracité des montants et divulgations qui figurent dans l'état. Les procédures choisies dépendent du jugement de l'auditeur, y compris son évaluation des risques d'inexactitudes matérielles dans l'état, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur. En évaluant ces risques, l'auditeur prend en considération la nature du contrôle interne appliqué à la préparation des états du projet afin

Page 4

Rapport d'audit des comptes du projet n°00120058-Appui à la justice, exercices 2022, 2023 & 2024.

de concevoir des procédures d'audit qui soient appropriées aux circonstances, mais non dans l'intention d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du projet. L'audit comporte aussi une évaluation de l'adéquation des règles comptables utilisées et du caractère plus ou moins raisonnable des évaluations comptables faites par l'administrateur, en même temps qu'une appréciation du mode de présentation de l'état.

Nous croyons que les données que nous avons obtenues pour préparer l'audit suffisent à fournir une base à notre opinion d'audit.

Responsabilité de l'administration

L'administrateur a la responsabilité de préparer l'état afférent au projet n°00120058-Appui à la Justice en République de Djibouti et d'exercer un contrôle interne comme il le juge nécessaire pour permettre l'établissement d'un état qui soit exempt d'inexactitudes matérielles, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité de l'auditeur

Nos objectifs sont d'obtenir une assurance raisonnable que les états des dépenses sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport d'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspondant à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permette toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les

anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- ☐ Identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives de l'état des dépenses, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur, concevoir et exécuter des procédures d'audit adaptées à ces risques et obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de ne pas détecter une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer une collusion, une contrefaçon, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou la suppression du contrôle interne.

- ☐ Obtenir une compréhension du contrôle interne pertinent à la vérification afin de concevoir des procédures de vérification qui sont appropriées dans les circonstances, mais pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

l'organisation.

Nous communiquons avec les responsables de la gouvernance en ce qui concerne, entre autres, la portée et le calendrier prévus de la vérification et les conclusions importantes de la vérification, y compris les lacunes importantes du contrôle interne que nous identifions lors de notre vérification.

Djibouti, le 06/04/2025

Signature et cabinet	
Nom et prénoms	OKAMBAWA Codjo Irénée
Titre	Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes
Adresses	BP 4016 Djibouti Tél : +(253) 21 34 56 00 / 77 03 52 98 / 77 20 12 02

Page 6

Rapport d'audit des comptes du projet n°00120058-Appui à la Justice, exercices 2022, 2023 et 2024.

Communication des résultats de l'audit de l'état des dépenses

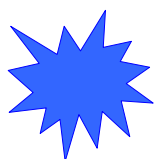
Rapport combiné des dépenses cumulées du projet au 31 décembre 2024
--

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

1	N° d'attribution	N° de projet	Montant audité et certifié (USD)	Opinion d'audit (sans réserves, avec réserves, défavorable, refus d'exprimer une opinion)	Montant total des réserves exprimées sur l'opinion d'audit (si l'opinion est avec réserves, défavorable ou refus d'exprimer une opinion)	Montant total de l'impact financier net (IFN) des réserves exprimées sur l'opinion d'audit (avec réserves, défavorable, refus d'exprimer une opinion)	Raison (s) des réserves formulées sur l'audit et ventilation du montant (NFI) (USD)	Observation(s) qui ont entraîné des réserves sur l'opinion d'audit (indiquer le ou le numéro de l'observation ou des obs. et la page du rapport d'audit /de la lettre aux administrateurs)
		00120058	618 633,92	Sans réserves	-	-	-	-

Dépenses du partenaire Expertise France (EF) auditées y compris les GMS-PNUD

Années	Activity	Dépenses reportées par EF en EUR sans GMS	Dépenses dans Atlas/Quantum en USD sans GMS	Implementing Partners (GMS)	Total Dépenses auditées USD y compris GMS
2022	Activity 1.2	-	-	-	-
	Activity 3.Q1	70 973,36	74 084,96	5 185,95	79 270,91
	Sous total 1	70 973,36	74 084,96	5 185,95	79 270,91
2023	Activity 1.2 (RF3, 5, 6 et 7)	56 116,92	61 518,99	4 329,19	65 848,18
	Activity 3.Q1 (RF3, 4, 5, 6 et 7)	288 014,55	313 776,68	22 077,30	335 853,98
	Sous total 2	344 131,47	375 295,67	26 406,49	401 702,16
2024	Activity 1.2 (RF8)	31 814,07	34 505,50	2 415,38	36 920,88
	Activity 3.Q1 (RF8)	86 805,84	94 149,50	6 590,47	100 739,97
	Sous total 3	118 619,91	128 655,00	9 005,85	137 660,85
Grand total - Dépenses Expertise France		533 724,74	578 035,63	40 598,29	618 633,92



D. J. PLURIEX DJIBOUTI

AUX

Gestionnaire du projet et

Représentant Résident du PNUD

ii- Certification de l'état des actifs et de l'équipement

Expertise France n'a pas acquis d'immobilisations dans le cadre de l'exécution de ce projet.
De ce fait, il n'a pas établi un état d'inventaire des immobilisations au 31/12/2024.

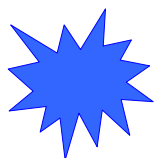
Il n'a pas été nécessaire de procéder à l'audit de l'état des actifs et de l'équipement
concernant le projet n°00120058-Appui à la justice au terme de l'exercice clos le 31
décembre 2024.

Djibouti, le 06/04/2025

Signature et cabinet	
-------------------------	--

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

Nom et prénoms	OKAMBAWA Codjo Irénée
Titre	Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes
Adresses	BP 4016 Djibouti Tél : +(253) 21 34 56 00 / 77 03 52 98 / 77 20 12 02



REPUBLIQUE DJIBOUTI

AUX

Gestionnaire du projet et

Représentant Résident du PNUD

iii- Certification de l'état de la situation de trésorerie

Nous avons procédé à l'audit de l'état de trésorerie ci-joint du projet n°00120058-Appui à la justice en République de Djibouti à la date du 31 décembre 31/12/2024.

Opinion

A notre avis, l'état de trésorerie ci-joint présente fidèlement, dans tous ses aspects significatifs, un solde nul de la trésorerie constituée des espèces en caisse et du solde bancaire au 31 décembre 2024, conformément aux règles comptables convenues du PNUD.

Fondement de l'opinion

Nous avons conduit notre audit conformément aux normes internationales d'audit (ISA). Nos responsabilités en vertu de ces dispositions et normes sont décrites plus en détail dans les responsabilités de l'auditeur pour la vérification de l'état des dépenses dans notre rapport. Nous sommes indépendants du PNUD conformément au Code de déontologie des comptables professionnels de l'International Ethics Standards Board of Accountants (code IESBA) et nous avons rempli nos autres responsabilités éthiques conformément à ce code. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. bants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Un audit comporte l'exécution de procédures visant à obtenir des preuves attestant la véracité des montants et divulgations qui figurent dans l'état. Les procédures choisies dépendent du jugement de l'auditeur, y compris son évaluation des risques d'inexactitudes matérielles dans l'état, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur. En

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

évaluant ces risques, l'auditeur prend en considération la nature du contrôle interne appliqué à la préparation des états du projet afin de concevoir des procédures d'audit qui soient appropriées aux circonstances, mais non dans l'intention d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du projet. L'audit comporte aussi une évaluation de l'adéquation des règles comptables utilisées et du caractère plus ou moins raisonnable des évaluations comptables faites par l'administrateur, en même temps qu'une appréciation du mode de présentation de l'état.

Nous croyons que les données que nous avons obtenues pour préparer l'audit suffisent à fournir une base à notre opinion d'audit.

Responsabilité de l'administration

L'administrateur a la responsabilité de préparer l'état afférent au projet n°00120058-Appui à la Justice en République de Djibouti et d'exercer un contrôle interne comme il le juge nécessaire pour permettre l'établissement d'un état qui soit exempt d'inexactitudes matérielles, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité de l'auditeur

Nos objectifs sont d'obtenir une assurance raisonnable que les états des dépenses sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport d'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspondant à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permette toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

- ☐ Identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives de l'état des dépenses, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur, concevoir et exécuter des procédures d'audit adaptées à ces risques et obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de ne pas détecter une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer une collusion, une contrefaçon, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou la suppression du contrôle interne.
- ☐ Obtenir une compréhension du contrôle interne pertinent à la vérification afin de concevoir des procédures de vérification qui sont appropriées dans les circonstances, mais pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'organisation.

Nous croyons que les données que nous avons obtenues pour préparer l'audit suffisent à fournir une base à notre opinion d'audit.

L'état de la trésorerie intitulé « Statement of Cash Position » est constitué de l'espèce inventorié en caisse et du solde en banque au 31 décembre 2024.

Djibouti, le 06/04/2025

Signature et cabinet	
Nom et prénoms	OKAMBAWA Codjo Irénée
Titre	Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

Adresses	BP 4016 Djibouti Tél : +(253) 21 34 56 00 / 77 03 52 98 / 77 20 12 02
----------	---

Communication des résultats de l’audit de l’état de position de la trésorerie

Etat de position de trésorerie au 31 décembre 2024				
No. de projet	No. du Projet	Valeur de l’état de position de trésorerie au 31 Décembre 2024 (\$ Dollars E-U)	Opinion d’Audit – Etat de position de trésorerie	Montant total des réserves - Etat de position de trésorerie (\$ dollars E-U)
	00120058	0	Sans réserve	-

ANNEXE 1 : RAPPORT COMBINES DES DEPENSES DU PROJET N°00120058-

Appui à la Justice en République de Djibouti

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

Docusign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme
Report ID: unglcdrb

Combined Delivery Report by Activity

Page 1 of 8
Run Time: 16-02-2025 08:02:23

Selection Criteria :

Business Unit : DJI10
Period : Jan-Dec (2022)
Selected Project Id : 00125829
Selected Fund Code : 30079
Selected Dept. IDs : B0446
Selected Outputs : 00120058

Project Id : 00125829 APPUI A LA JUSTICE		Period :	Jan-Dec (2022)	
Output # : 00120058 Appui à la Justice		Impl. Partner :	99999 UNDP	
		Location :	Djibouti	
	Govt Exp	UNDP Exp	UN Agencies Exp	Total Exp

Activity : ()

Fund : 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	332.14	0.00	332.14
76120 - Unrealized Loss	0.00	41,652.08	0.00	41,652.08
76130 - Unrealized Gain	0.00	-27,836.89	0.00	-27,836.89
77660 - Dep Exp Owned -Vehicle	0.00	4,745.09	0.00	4,745.09
Total for Fund 30079	0.00	18,892.42	0.00	18,892.42
Total for Activity	0.00	18,892.42	0.00	18,892.42

Activity : ACTIVITY1 (Institutions améliorés)

Fund : 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

71205 - Intl Consultants-Sht Term-Tech	0.00	33,344.00	0.00	33,344.00
71211 - Intl Consult Security Charge	0.00	1,000.32	0.00	1,000.32
71305 - Local Consult.-Sht Term-Tech	0.00	8,076.90	0.00	8,076.90
71360 - Local Consult-Security	0.00	242.31	0.00	242.31
71615 - Daily Subsistence Allow-Intl	0.00	9,503.00	0.00	9,503.00
71635 - Travel - Other	0.00	188.00	0.00	188.00
72135 - Svc Co-Communications Service	0.00	338.98	0.00	338.98
72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	33.15	0.00	33.15
74210 - Printing and Publications	0.00	228.36	0.00	228.36
74510 - Bank Charges	0.00	1.20	0.00	1.20
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	3,974.32	0.00	3,974.32
75709 - Learning - training of counter	0.00	1,519.77	0.00	1,519.77
75710 - Participation of counterparts	0.00	2,300.00	0.00	2,300.00
Total for Fund 30079	0.00	60,750.31	0.00	60,750.31
Total for Activity ACTIVITY1	0.00	60,750.31	0.00	60,750.31

Activity : ACTIVITY2 (Accès au droit)

Fund : 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

63515 - Security-related Costs	0.00	1,393.49	0.00	1,393.49
71615 - Daily Subsistence Allow-Intl	0.00	9,611.90	0.00	9,611.90
71620 - Daily Subsistence Allow-Local	0.00	10,883.64	0.00	10,883.64
71625 - Daily Subsist Allow-Mtg Partic	0.00	4,057.44	0.00	4,057.44
72311 - Fuel, petroleum and other oils	0.00	2,305.09	0.00	2,305.09

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

Docusign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme
Report ID: unglodrb

Combined Delivery Report by Activity

Page 2 of 6
Run Time: 16-02-2025 08:02:23

Project Id : 00125829 APPUI A LA JUSTICE	Period : Jan-Dec (2022)
Output # : 00120058 Appui à la Justice	Impl. Partner : 99999 UNDP
	Location : Djibouti

72401 - Prefab structure/other buildin	0.00	20,239.93	0.00	20,239.93
72405 - Acquisition of Communic Equip	0.00	5,423.73	0.00	5,423.73
72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	12.97	0.00	12.97
73216 - Construction Cost	0.00	3,311.53	0.00	3,311.53
74510 - Bank Charges	0.00	23.00	0.00	23.00
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	4,978.83	0.00	4,978.83
75709 - Learning - training of counter	0.00	9,480.77	0.00	9,480.77
75710 - Participation of counterparts	0.00	4,382.37	0.00	4,382.37
76135 - Realized Gain	0.00	- 0.01	0.00	- 0.01

Total for Fund 30079 0.00 76,104.68 0.00 76,104.68

Total for Activity ACTIVITY2 0.00 76,104.68 0.00 76,104.68

Activity : ACTIVITY3 (Formation des acteurs)

Fund : 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	423.73	0.00	423.73
73216 - Construction Cost	0.00	2,259.89	0.00	2,259.89
74510 - Bank Charges	0.00	6.49	0.00	6.49
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	5,374.25	0.00	5,374.25
75709 - Learning - training of counter	74,084.96	0.00	0.00	74,084.96

Total for Fund 30079 74,084.96 8,064.36 0.00 82,149.32

Total for Activity ACTIVITY3 74,084.96 8,064.36 0.00 82,149.32

Activity : ACTIVITY4 (Système intégré de gestion)

Fund : 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	2,189.27	0.00	2,189.27
72510 - Publications	0.00	169.49	0.00	169.49
74510 - Bank Charges	0.00	0.10	0.00	0.10
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	165.12	0.00	165.12

Total for Fund 30079 0.00 2,523.98 0.00 2,523.98

Total for Activity ACTIVITY4 0.00 2,523.98 0.00 2,523.98

Activity : ACTIVITY5 (Gestion de projet)

Fund : 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

61305 - Salaries - IP Staff	0.00	85,335.77	0.00	85,335.77
61310 - Post Adjustment - IP Staff	0.00	43,009.25	0.00	43,009.25
62305 - Dependency Allowances-IP Staff	0.00	11,713.36	0.00	11,713.36

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

Docusign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme
Report ID: unglcdrb

Combined Delivery Report by Activity

Page 3 of 6
Run Time: 16-02-2025 08:02:23

Project Id : 00125829 APPUI A LA JUSTICE	Period :	Jan-Dec (2022)		
Output # : 00120058 Appui à la Justice	Impl. Partner :	99999 UNDP		
	Location :	Djibouti		
	Govt Exp	UNDP Exp	UN Agencies Exp	Total Exp
62310 - Contrib to Jt Staff Pens Fd-IP	0.00	30,789.88	0.00	30,789.88
62315 - Contrib. to medical, social in	0.00	2,029.79	0.00	2,029.79
62320 - Mobility, Hardship, Non-remova	0.00	13,040.03	0.00	13,040.03
62330 - Rental Supplements - IP Staff	0.00	18,106.13	0.00	18,106.13
62340 - Annual Leave Expense - IP	0.00	4,110.18	0.00	4,110.18
63330 - Ed Grt Incl Trvl&Allow-IP Stf	0.00	11,280.00	0.00	11,280.00
63335 - Home Leave Trvl & Allow-IP Stf	0.00	4,090.00	0.00	4,090.00
63350 - Reimb of Income Tax-IP Staff	0.00	3,529.50	0.00	3,529.50
63515 - Security-related Costs	0.00	13,917.95	0.00	13,917.95
63530 - Contribution to EOS Benefits	0.00	5,775.54	0.00	5,775.54
63535 - Contribution to Security	0.00	3,850.37	0.00	3,850.37
63540 - Contribution to Training	0.00	449.16	0.00	449.16
63545 - Contribution to ICT	0.00	1,925.18	0.00	1,925.18
63550 - Contributions to MAIP	0.00	64.20	0.00	64.20
63555 - Contribution to UN JFA	0.00	3,144.46	0.00	3,144.46
63560 - Contributions to Appendix D	0.00	320.85	0.00	320.85
64310 - Separations - IP Staff	0.00	1,202.60	0.00	1,202.60
64397 - Services to projects -CO staff	0.00	59,810.00	0.00	59,810.00
65115 - Contributions to ASHI Reserve	0.00	7,700.72	0.00	7,700.72
65135 - Payroll Mgt Cost Recovery ATLA	0.00	772.56	0.00	772.56
71405 - Service Contracts-Individuals	0.00	25,684.06	0.00	25,684.06
71410 - MAIP Premium SC	0.00	11.28	0.00	11.28
71415 - Contribution to Security SC	0.00	2,023.18	0.00	2,023.18
71470 - Natl Personnel Svcs Agreement	0.00	55,560.42	0.00	55,560.42
71635 - Travel - Other	0.00	38.00	0.00	38.00
72215 - Transporation Equipment	0.00	- 33,874.21	0.00	- 33,874.21
72220 - Furniture	0.00	274.66	0.00	274.66
72311 - Fuel, petroleum and other oils	0.00	279.55	0.00	279.55
72425 - Mobile Telephone Charges	0.00	1,698.57	0.00	1,698.57
72445 - Common Services-Communications	0.00	355.94	0.00	355.94
72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	879.34	0.00	879.34
73410 - Maint, Oper of Transport Equip	0.00	699.08	0.00	699.08
74210 - Printing and Publications	0.00	233.34	0.00	233.34
74505 - Insurance	0.00	911.87	0.00	911.87
74510 - Bank Charges	0.00	7.49	0.00	7.49
74725 - Other L.T.S.H.	0.00	- 1,732.52	0.00	- 1,732.52
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	26,620.37	0.00	26,620.37
75709 - Learning - training of counter	0.00	1,273.44	0.00	1,273.44
76135 - Realized Gain	0.00	0.00	0.00	0.00
Total for Fund 30079	0.00	406,911.34	0.00	406,911.34
Total for Activity ACTIVITY5	0.00	406,911.34	0.00	406,911.34
Total for Output : 00120058	74,084.96	573,247.09	0.00	647,332.05

OK

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



Combined Delivery Report by Activity

Page 4 of 6
Run Time: 16-02-2025 08:02:23

Signed by: Emma Ngweni Anoh Date: _____

DB8B0AB056884722 Date: _____

Signed By : Emma Ngouan-Anoh

Signed By :

01-Apr-2025

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UNDP UN Development Programme
Report ID: unglcdrb

Combined Delivery Report by Activity

Page 5 of 6
Run Time: 16-02-2025 08:02:23

Selection Criteria:

Business Unit : DJI10
Period : Jan-Dec (2022)
Selected Project Id : 00125829
Selected Fund Code : 30079
Selected Dept. IDs : B0446
Selected Outputs : 00120058

Project Id : ALL		Period : Jan-Dec (2022)		
Output # : ALL		Impl. Partner : Location :		
	Govt Exp	UNDP Exp	UN Agencies Exp	Total Exp
44602 - Djibouti - UN Dev Coord	0.00	163.22	0.00	163.22
44604 - Djibouti - Dem. Governance	74,084.96	573,015.17	0.00	647,100.13
44608 - Djibouti - Poverty Reduction	0.00	68.70	0.00	68.70

ok

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

Docusign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme
Report ID: unglcdrb

Combined Delivery Report by Activity

Page 6 of 6
Run Time: 16-02-2025 08:02:25

Funds Utilization

Selection Criteria :

Business Unit : DJI10
Period : Jan-Dec (2022)
Selected Project Id : 00125829
Selected Fund Code : 30079
Selected Dept. IDs : B0446
Selected Outputs : 00120058

Project/Award: 00125829 APPUI A LA JUSTICE

Period : As Of Dec31,2022

Output #	00120058	Impl. Partner :99999 UNDP	UNDP AMOUNT
Outstanding NEX advances			111,493.97
Undepreciated Fixed Assets			31,217.71
Unamortized Intangible Assets			0.00
Inventory			0.00
Prepayments			0.00
Commitments			163,232.09

Approuvé au titre des fonds mis en œuvre par Expertise France pour 2022 : 144 726,92 euros

Expertise France
Agence Française d'Expertise
Technique Internationale
40 boulevard de Port Royal - 75005 Paris
SIRET : 808 734 792 00027
N° TVA Intracommunautaire : FR 36 808 734 792

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 1 of 6

Run Time: 2/16/2025 1:16:01 PM

Selection Criteria :

Business Unit : UNDP-DJI
 Period : From: JAN-2023 to: DEC-2023
 Selected Project Id : 00120058
 Selected Responsible Party : | 001981-UNDP | 010216-DJI-Ministere de la Justice | 015149-DJI_Expertise_France | 016025-DJI-Mediateurdelarepubliquesdj | 016790-DJI-ANSIE Djibouti | 017070-DJI-Ministere de l'Education
 Selected Fund Code : 30079
 Selected Dept. IDs : 44604

Project ID Description: 00120058 Appui à la Justice-UNDP-DJI-00120058	Period: From: JAN-2023 to: DEC-2023
Implementing Partner: 001981-UNDP	Location: Djibouti

Activity: ()

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71635 - Travel Cost - Other	0.00	0.00	0.00	0.00
74525 - Sundry Expenses	0.00	583.92	0.00	583.92
76105 - Realized Foreign Exchange Losses	0.00	-3,679.67	0.00	-3,679.67
77630 - Information and Communications Technology (ICT) Equipment - Depreciation Expense	0.00	2,205.31	0.00	2,205.31
77660 - Vehicles - Depreciation Expense	0.00	1,526.78	0.00	1,526.78
Total For Fund 30079	0.00	636.34	0.00	636.34
Total for Activity	0.00	636.34	0.00	636.34

Activity: ACTIVITY1 (Output 1 - Institutions améliorés)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
63407 - Learning Costs - Daily Subsistence Allowance (staff)	0.00	230.50	0.00	230.50
71205 - International Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	12,536.00	0.00	12,536.00
71305 - Local Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	30,750.61	0.00	30,750.61
71605 - Travel Tickets - International	0.00	7,423.73	0.00	7,423.73
71615 - Daily Subsistence Allowance - International	0.00	5,773.23	0.00	5,773.23
71635 - Travel Cost - Other	0.00	880.00	0.00	880.00

ok

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 2 of 6

Run Time: 2/16/2025 1:16:01 PM

72311 - Consumables - Fuel, Petroleum and Other Oils	0.00	1,692.97	0.00	1,692.97
72402 - Other Building Maintenance	0.00	10,539.55	0.00	10,539.55
72505 - Consumables - Stationery and Other Office Supplies	0.00	234.84	0.00	234.84
72715 - Hospitality Expenses - Catering	0.00	413.55	0.00	413.55
74210 - Printing and Publications	0.00	4,874.30	0.00	4,874.30
74225 - Other Media Costs	0.00	254.24	0.00	254.24
74510 - Bank Charges	0.00	5.65	0.00	5.65
74525 - Sundry Expenses	0.00	-394.80	0.00	-394.80
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	6,880.66	0.00	6,880.66
75709 - Learning Costs - Training of Counter	0.00	4,392.51	0.00	4,392.51
75710 - Learning Costs - Participation of Counterparts	0.00	18,293.49	0.00	18,293.49
Total For Fund 30079	10,366.23	94,414.80	0.00	104,781.03
Total for Activity ACTIVITY1	10,366.23	94,414.80	0.00	104,781.03

Activity: ACTIVITY1.1 (Output1 - Appui à la Médiature)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
72440 - Connectivity Charges	0.00	10,451.98	0.00	10,451.98
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	731.64	0.00	731.64
Total For Fund 30079	0.00	11,183.62	0.00	11,183.62
Total for Activity ACTIVITY1.1	0.00	11,183.62	0.00	11,183.62

Activity: ACTIVITY1.2 (Output 1 - Impl. Expertise France)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	61,518.99	0.00	0.00	61,518.99
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	4,329.19	0.00	4,329.19
Total For Fund 30079	61,518.99	4,329.19	0.00	65,848.18
Total for Activity ACTIVITY1.2	61,518.99	4,329.19	0.00	65,848.18

OK

Activity: ACTIVITY1.3 (Output 1 - DJI Ministère de la Justice)

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 3 of 6

Run Time: 2/16/2025 1:16:01 PM

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	26,839.82	0.00	0.00	26,839.82
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	1,878.78	0.00	1,878.78
Total For Fund 30079	26,839.82	1,878.78	0.00	28,718.60
Total for Activity ACTIVITY1.3	26,839.82	1,878.78	0.00	28,718.60

Activity: ACTIVITY2 (Output 2 - Accès au droit)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71205 - International Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	8,820.00	0.00	8,820.00
71305 - Local Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	3,542.50	0.00	3,542.50
71635 - Travel Cost - Other	0.00	53,851.24	0.00	53,851.24
72160 - Service Cost - Education and Health Services	0.00	39,794.09	0.00	39,794.09
72311 - Consumables - Fuel, Petroleum and Other Oils	0.00	1,763.05	0.00	1,763.05
72399 - Other Materials and Goods	0.00	41.39	0.00	41.39
72402 - Other Building Maintenance	0.00	2,199.16	0.00	2,199.16
73216 - Construction Cost	0.00	69,345.99	0.00	69,345.99
74210 - Printing and Publications	0.00	145.34	0.00	145.34
74510 - Bank Charges	0.00	5.65	0.00	5.65
74525 - Sundry Expenses	0.00	-189.12	0.00	-189.12
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	12,928.68	0.00	12,928.68
75710 - Learning Costs - Participation of Counterparts	0.00	5,186.44	0.00	5,186.44
Total For Fund 30079	0.00	197,434.41	0.00	197,434.41
Total for Activity ACTIVITY2	0.00	197,434.41	0.00	197,434.41

Activity: ACTIVITY3 (Output 3 - Formation des acteurs)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
76105 - Realized Foreign Exchange Losses	0.00	3,679.67	0.00	3,679.67
Total For Fund 30079	0.00	3,679.67	0.00	3,679.67
Total for Activity ACTIVITY3	0.00	3,679.67	0.00	3,679.67

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 4 of 6

Run Time: 2/16/2025 1:16:01 PM

Activity: ACTIVITY3.Q1 (Output 3 - EF Formation des acteurs)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	212,648.95	0.00	0.00	212,648.95
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	22,077.30	0.00	22,077.30
75710 - Learning Costs - Participation of Counterparts	101,127.73	0.00	0.00	101,127.73
Total For Fund 30079	313,776.68	22,077.30	0.00	335,853.98
Total for Activity ACTIVITY3.Q1	313,776.68	22,077.30	0.00	335,853.98

Activity: ACTIVITY4 (Output 4 - Système intégré de gestion)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71205 - International Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	26,700.00	0.00	26,700.00
71305 - Local Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	5,030.00	0.00	5,030.00
72399 - Other Materials and Goods	0.00	61.58	0.00	61.58
72515 - Print Media	0.00	169.49	0.00	169.49
73310 - Maintenance Cost - Software Licenses	0.00	3,163.00	0.00	3,163.00
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	2,458.68	0.00	2,458.68
Total For Fund 30079	0.00	37,582.75	0.00	37,582.75
Total for Activity ACTIVITY4	0.00	37,582.75	0.00	37,582.75

Activity: ACTIVITY5 (Output 5 - Gestion de projet)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
63515 - Security Cost - Staff Residences	0.00	16,693.63	0.00	16,693.63
64397 - Direct Project Cost - Services provided by CO Staff	0.00	1,694.00	0.00	1,694.00
67405 - Labour Cost - IP Staff	0.00	254,053.80	0.00	254,053.80
71405 - Service Contract Holders Cost	0.00	15,204.38	0.00	15,204.38
71475 - Labour Cost - National Personnel Services Agreement	0.00	77,960.67	0.00	77,960.67
71635 - Travel Cost - Other	0.00	338.98	0.00	338.98
72225 - Asset External Clearing	0.00	1,864.41	0.00	1,864.41
72311 - Consumables - Fuel, Petroleum and Other Oils	0.00	1,409.27	0.00	1,409.27

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 5 of 6

Run Time: 2/16/2025 1:16:01 PM

72399 - Other Materials and Goods	0.00	205.51	0.00	205.51
72402 - Other Building Maintenance	0.00	2,410.17	0.00	2,410.17
72425 - Mobile Telephone Charges	0.00	677.97	0.00	677.97
72505 - Consumables - Stationery and Other Office Supplies	0.00	2,482.31	0.00	2,482.31
73120 - Utilities	0.00	225.99	0.00	225.99
73216 - Construction Cost	0.00	5,623.73	0.00	5,623.73
73406 - Maintenance Cost - Equipment	0.00	101.69	0.00	101.69
74120 - Capacity Assessment	0.00	359.46	0.00	359.46
74210 - Printing and Publications	0.00	203.85	0.00	203.85
74510 - Bank Charges	0.00	150.65	0.00	150.65
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	26,422.11	0.00	26,422.11
Total For Fund 30079	0.00	408,082.58	0.00	408,082.58
Total for Activity ACTIVITIES	0.00	408,082.58	0.00	408,082.58

Total for Project	412,501.72	781,299.44	0.00	1,193,801.16
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------	---------------------

Reviewed by: _____
 Certified by: _____
 Approved by: Emma Ngouan-Anoh

Date: _____
 Date: _____
 Date: 01-Apr-2025


 Signed by: Emma Ngouan-Anoh
 DB8B0A8D5588422

 06
 04
 25
 Okambawa C. Inénée

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 6 of 6

Run Time: 2/16/2025 1:16:01 PM

Funds Utilization**Selection Criteria :**

Business Unit : UNDP-DJI
 Period : From: JAN-2023 to: DEC-2023
 Selected Project Id : 00120058
 Selected Responsible Party : | 001981-UNDP | 010216-DJI-Ministere de la Justice | 015149-DJI_Expertise_France | 016025-DJI-Mediateurdelarepubliquedj | 016790-DJI-ANSIE Djibouti | 017070-DJI-Ministere de l'Education
 Selected Fund Code : 30079
 Selected Dept. IDs : 44604

Project ID Description: 00120058 Appui à la Justice-UNDP-DJI-00120058**Implementing Partner: 001981-UNDP****UNDP Amount**

Outstanding NEX	0.01
Outstanding Advances UN Agencies	0.00
Prepayments	0.00
Inventory	0.00
Undepreciated Fixed Assets	27,485.62
Unamortized Intangible Assets	0.00
Commitments	203,047.17

Approuvé au titre des fonds mis en œuvre par Expertise France pour 2023 : 246 591,00 euros

Expertise France
 Agence Française d'Expertise
 Technique Internationale
 40 boulevard de Port Royal - 75005 Paris
 SIRET : 608 734 792 00027
 N° TVA Intracommunautaire : FR 36 608 734 792

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605E5FFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 1 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

Selection Criteria :

Business Unit : UNDP-DJI
 Period : From: JAN-2024 to: DEC-2024
 Selected Project Id : 00120058
 Selected Responsible Party : | 001981-UNDP | 010216-DJI-Ministere de la Justice | 015149-DJI_Expertise_France | 016025-DJI-Mediateurdelarepubliquesdj | 016790-DJI-ANSIE Djibouti | 017070-DJI-Ministere de l'Education
 Selected Fund Code : 30079
 Selected Dept. IDs : 44604

Project ID Description: 00120058 Appui à la Justice-UNDP-DJI-00120058	Period: From: JAN-2024 to: DEC-2024
Implementing Partner: 001981-UNDP	Location: Djibouti

Activity: ()

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
72225 - Asset External Clearing	0.00	-1,864.41	0.00	-1,864.41
72410 - Information and Communications Technology (ICT) Equipment	0.00	1,864.41	0.00	1,864.41
72715 - Hospitality Expenses - Catering	0.00	55.08	0.00	55.08
76135 - Realized Foreign Exchange Gain - AP	0.00	-7,168.65	0.00	-7,168.65
77630 - Information and Communications Technology (ICT) Equipment - Depreciation Expense	0.00	853.66	0.00	853.66
77660 - Vehicles - Depreciation Expense	0.00	2,427.79	0.00	2,427.79
Total For Fund 30079	0.00	-3,832.12	0.00	-3,832.12
Total for Activity	0.00	-3,832.12	0.00	-3,832.12

Activity: ACTIVITY1 (Output 1 - Institutions améliorés)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
63407 - Learning Costs - Daily Subsistence Allowance (staff)	0.00	1,951.92	0.00	1,951.92
63408 - Learning Costs - Subcontractors (staff)	0.00	586.00	0.00	586.00
71305 - Local Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	13,300.00	0.00	13,300.00
71605 - Travel Tickets - International	0.00	2,132.20	0.00	2,132.20
71615 - Daily Subsistence Allowance - International	0.00	4,583.20	0.00	4,583.20

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 2 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

71635 - Travel Cost - Other	0.00	5,599.42	0.00	5,599.42
72410 - Information and Communications Technology (ICT) Equipment	0.00	16,044.22	0.00	16,044.22
72505 - Consumables - Stationery and Other Office Supplies	0.00	326.37	0.00	326.37
72715 - Hospitality Expenses - Catering	0.00	254.24	0.00	254.24
72815 - Information and Communications Technology (ICT) Supplies	0.00	1,105.00	0.00	1,105.00
73310 - Maintenance Cost - Software Licenses	0.00	2,101.70	0.00	2,101.70
74210 - Printing and Publications	0.00	1,084.59	0.00	1,084.59
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	3,822.80	0.00	3,822.80
75709 - Learning Costs - Training of Counter	0.00	2,696.73	0.00	2,696.73
75710 - Learning Costs - Participation of Counterparts	0.00	2,846.05	0.00	2,846.05
Total For Fund 30079	0.00	58,434.44	0.00	58,434.44
Total for Activity ACTIVITY1	0.00	58,434.44	0.00	58,434.44

Activity: ACTIVITY1.2 (Output 1 - Impl. Expertise France)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	34,505.50	0.00	0.00	34,505.50
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	2,415.38	0.00	2,415.38
Total For Fund 30079	34,505.50	2,415.38	0.00	36,920.88
Total for Activity ACTIVITY1.2	34,505.50	2,415.38	0.00	36,920.88

Activity: ACTIVITY1.3 (Output 1 - DJI Ministère de la Justice)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	72,513.04	0.00	0.00	72,513.04
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	5,075.89	0.00	5,075.89
Total For Fund 30079	72,513.04	5,075.89	0.00	77,588.93
Total for Activity ACTIVITY1.3	72,513.04	5,075.89	0.00	77,588.93

Activity: ACTIVITY1.4 (Output 1 - DJI ANSIE Djibouti)

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 3 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
73310 - Maintenance Cost - Software Licenses	5,000.00	0.00	0.00	5,000.00
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	350.00	0.00	350.00
Total For Fund 30079	5,000.00	350.00	0.00	5,350.00
Total for Activity ACTIVITY1.4	5,000.00	350.00	0.00	5,350.00

Activity: ACTIVITY2 (Output 2 - Accès au droit)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71405 - Service Contract Holders Cost	0.00	5,349.39	0.00	5,349.39
71475 - Labour Cost - National Personnel Services Agreement	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00
71620 - Daily Subsistence Allowance - Local	0.00	1,037.29	0.00	1,037.29
71635 - Travel Cost - Other	0.00	6,489.27	0.00	6,489.27
72105 - Service Cost - Construction and Engineer	0.00	17,420.91	0.00	17,420.91
72120 - Service Cost - Trade and Business Services	0.00	575.00	0.00	575.00
72311 - Consumables - Fuel, Petroleum and Other Oils	0.00	99.23	0.00	99.23
72330 - Consumables - Medical Equipment and Supplies	0.00	209.32	0.00	209.32
72366 - Consumables - Dignity and Hygiene Kits	0.00	7,861.46	0.00	7,861.46
72402 - Other Building Maintenance	0.00	22,444.92	0.00	22,444.92
72505 - Consumables - Stationery and Other Office Supplies	0.00	5,997.56	0.00	5,997.56
73216 - Construction Cost	0.00	2,579.80	0.00	2,579.80
73410 - Maintenance Cost - Transportation Equipment	0.00	9,867.63	0.00	9,867.63
74205 - Audio Visual Productions	0.00	5,423.73	0.00	5,423.73
74210 - Printing and Publications	0.00	502.15	0.00	502.15
74215 - Promotional Materials and Distribution	0.00	115.82	0.00	115.82
74220 - Translation Costs	0.00	17,474.43	0.00	17,474.43
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	7,631.28	0.00	7,631.28
75710 - Learning Costs - Participation of Counterparts	0.00	570.62	0.00	570.62
Total For Fund 30079	0.00	116,649.81	0.00	116,649.81
Total for Activity ACTIVITY2	0.00	116,649.81	0.00	116,649.81

Activity: ACTIVITY2.2 (Output 2 - Impl. DJI Ministère de l'Education)

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 4 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	6,040.68	0.00	0.00	6,040.68
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	563.78	0.00	563.78
75709 - Learning Costs - Training of Counter	2,013.56	0.00	0.00	2,013.56
Total For Fund 30079	8,054.24	563.78	0.00	8,618.02
Total for Activity ACTIVITY2.2	8,054.24	563.78	0.00	8,618.02

Activity: ACTIVITY3.Q1 (Output 3 - EF Formation des acteurs)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	-118,499.45	0.00	0.00	-118,499.45
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	6,590.47	0.00	6,590.47
75709 - Learning Costs - Training of Counter	212,648.95	0.00	0.00	212,648.95
76135 - Realized Foreign Exchange Gain - AP	0.00	-3,528.51	0.00	-3,528.51
Total For Fund 30079	94,149.50	3,061.96	0.00	97,211.46
Total for Activity ACTIVITY3.Q1	94,149.50	3,061.96	0.00	97,211.46

Activity: ACTIVITY4 (Output 4 - Système intégré de gestion)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71205 - International Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	352,554.00	0.00	352,554.00
71305 - Local Consultants Expenses - Short-Term Technical Contractors	0.00	52,981.88	0.00	52,981.88
72105 - Service Cost - Construction and Engineer	0.00	55,636.22	0.00	55,636.22
72205 - Office Equipment	0.00	6,205.88	0.00	6,205.88
72410 - Information and Communications Technology (ICT) Equipment	0.00	81,960.44	0.00	81,960.44
72505 - Consumables - Stationery and Other Office Supplies	0.00	6,272.13	0.00	6,272.13
72715 - Hospitality Expenses - Catering	0.00	296.61	0.00	296.61
72815 - Information and Communications Technology (ICT) Supplies	0.00	1,463.87	0.00	1,463.87
73310 - Maintenance Cost - Software Licenses	0.00	5,515.94	0.00	5,515.94

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 5 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

74210 - Printing and Publications	0.00	2,289.90	0.00	2,289.90
74725 - Other Logistics Expenses	0.00	443.42	0.00	443.42
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	39,680.42	0.00	39,680.42
75709 - Learning Costs - Training of Counter	0.00	496.60	0.00	496.60
75710 - Learning Costs - Participation of Counterparts	0.00	745.77	0.00	745.77
76125 - Realized Loss	0.00	0.01	0.00	0.01
Total For Fund 30079	0.00	606,543.09	0.00	606,543.09
Total for Activity ACTIVITY4	0.00	606,543.09	0.00	606,543.09

Activity: ACTIVITY4.1 (Output 4 - DJI Ministère de la Justice)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	31,968.13	0.00	0.00	31,968.13
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	2,237.76	0.00	2,237.76
Total For Fund 30079	31,968.13	2,237.76	0.00	34,205.89
Total for Activity ACTIVITY4.1	31,968.13	2,237.76	0.00	34,205.89

Activity: ACTIVITY4.2 (Output 4 - DJI ANSIE Djibouti)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
71810 - Long Term Contractual Service Cost - Individual Implementing Partners	65,123.69	0.00	0.00	65,123.69
73310 - Maintenance Cost - Software Licenses	33,378.01	0.00	0.00	33,378.01
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	6,895.12	0.00	6,895.12
Total For Fund 30079	98,501.70	6,895.12	0.00	105,396.82
Total for Activity ACTIVITY4.2	98,501.70	6,895.12	0.00	105,396.82

Activity: ACTIVITY5 (Output 5 - Gestion de projet)

Fund: 30079 (EUROPEAN COMMISSION)

	Govt/NGO/CSO Expense	UNDP Expense	UN Agencies Expense	Total
63406 - Learning Costs - Air Ticket (staff)	0.00	1,058.19	0.00	1,058.19
63407 - Learning Costs - Daily Subsistence Allowance (staff)	0.00	1,210.00	0.00	1,210.00
63408 - Learning Costs - Subcontractors (staff)	0.00	252.00	0.00	252.00
63515 - Security Cost - Staff Residences	0.00	16,654.08	0.00	16,654.08

OK

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFC



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 6 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

67405 - Labour Cost – IP Staff	0.00	265,164.05	0.00	265,164.05
71350 - Internship Stipend	0.00	1,437.84	0.00	1,437.84
71475 - Labour Cost - National Personnel Services Agreement	0.00	92,892.24	0.00	92,892.24
71635 - Travel Cost - Other	0.00	1,666.66	0.00	1,666.66
72220 - Furniture	0.00	208.81	0.00	208.81
72311 - Consumables - Fuel, Petroleum and Other Oils	0.00	1,894.24	0.00	1,894.24
72399 - Other Materials and Goods	0.00	33.90	0.00	33.90
72402 - Other Building Maintenance	0.00	203.39	0.00	203.39
72425 - Mobile Telephone Charges	0.00	864.41	0.00	864.41
72440 - Connectivity Charges	0.00	760.00	0.00	760.00
72505 - Consumables - Stationery and Other Office Supplies	0.00	960.49	0.00	960.49
72815 - Information and Communications Technology (ICT) Supplies	0.00	364.80	0.00	364.80
73406 - Maintenance Cost - Equipment	0.00	695.96	0.00	695.96
73410 - Maintenance Cost - Transportation Equipment	0.00	800.51	0.00	800.51
74210 - Printing and Publications	0.00	1,403.11	0.00	1,403.11
74505 - General Insurance	0.00	468.47	0.00	468.47
74510 - Bank Charges	0.00	342.67	0.00	342.67
75105 - Facilities and Administration - Implementation	0.00	27,618.05	0.00	27,618.05
75709 - Learning Costs - Training of Counter	0.00	62.20	0.00	62.20
Total For Fund 30079	0.00	417,016.07	0.00	417,016.07
Total for Activity ACTIVITY5	0.00	417,016.07	0.00	417,016.07

Total for Project	344,692.11	1,215,411.18	0.00	1,560,103.29
--------------------------	-------------------	---------------------	-------------	---------------------

Reviewed by:

Certified by:

Approved by:

Emma Ngouan-Anoh

Date:

Date:

Date:

01-Apr-2025



CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEIX)

DocuSign Envelope ID: E1790245-1CFD-4B57-980C-5A780605EFFF



UN Development Programme

Combined Delivery Report By Activity

Page 7 of 7

Run Time: 2/16/2025 1:16:32 PM

Funds Utilization

Selection Criteria :

Business Unit : UNDP-DJI
Period : From: JAN-2024 to: DEC-2024
Selected Project Id : 00120058
Selected Responsible Party : | 001981-UNDP | 010216-DJI-Ministere de la Justice | 015149-DJI_Expertise_France | 016025-DJI-Mediateurdelarepubliquesdj | 016790-DJI-ANSIE Djibouti | 017070-DJI-Ministere de l'Education
Selected Fund Code : 30079
Selected Dept. IDs : 44604

Project ID Description: 00120058 Appui à la Justice-UNDP-DJI-00120058

Implementing Partner: 001981-UNDP

	UNDP Amount
Outstanding NEX	0.01
Outstanding Advances UN Agencies	0.00
Prepayments	0.00
Inventory	0.00
Undepreciated Fixed Assets	24,204.17
Unamortized Intangible Assets	0.00
Commitments	0.00

Approuvé au titre des fonds mis en œuvre par Expertise France pour 2024 : 118 619,91 euros ✓

Expertise France
Agence Française d'Expertise
Technique Internationale
40 boulevard de Port Royal - 75005 Paris
SIRET: 608 734 762 00027
N° TVA Intracommunautaire : FR 36 608 734 792

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)
ANNEXE 2 : Statement of Cash Position du projet n°00120058-Appui à la Justice en
République de Djibouti

Statement of Cash Position du projet n°00120058-Appui à la Justice en
République de Djibouti

Eléments		Montant en euro	Montant en USD
Solde d'ouverture			
Liquidité en caisse au 01/01/2024		0,00	0,00
Solde en compte bancaire au 01/01/2024		- 100559,15	0,00
Sous total	A	- 100559,15	
Avances Reçues du PNUD en 2024	B	358058,55	0,00
Total des Fonds disponibles (A+B) pour 2024	C	257499,40	0,00
Engagements/Dépenses au titre de 2024	D	257499,41	0,00
Solde théorique (C-D)	E	-0,01	0,00
Solde théorique réparti	F	0,00	0,00
Liquidité en caisse au 31/12/2024		0,00	0,00
Solde en compte bancaire au 31/12/2024		0,00	0,00

Signatures :

Expertise France

Expertise France
 Agence Française d'Expertise
 Technique Internationale
 40 boulevard de Port Royal - 75005 Paris
 SIRET: 808 734 792 00027
 N°TVA Intracommerciale: FR 36 808 734 792

Ibrahim SANOU
 Contrôleur financier
 Direction des Affaires Financières

Représentant PNUD



Cabinet PLURI-EXPERTISES

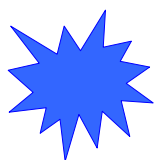
06
 04
 25
 Okambawa C. Ireneé
 Commissaire aux Comptes



ANNEXE 3 Rapport financier final EF

Projet Appui à la Justice - Djibouti Décomposition du budget Expertise France										Total consommé	
		RF1 année 2021	RF2 (01/01/2022- 30/04/2022)	RF3 (01/05/2022- 30/09/2022)	RF4 (01/10/2022- 31/12/2022)	RF5 (01/01/2023- 31/05/2023)	RF 6 (01/06/2023- 30/09/2023)	RF 7 (01/10/2023- 31/12/2023)	RF8 (01.01.2024 - 14.02.2024)		
Coordination technique :											
Coordination projet terrain du Produit 3 :											
8 mois à temps plein + 12 mois à 4/5e de temps		€ 141 765,52	0 €	26 589,30 €	31 772,17 €	16 056,47 €	26 727,92 €	111,22 €	8 800,00 €	€	126 206,88
Missions court terme :											
Produit 3 (billets d'avion, honoraires, per diem, transport local, visa, assurance & santé, service bancaire, coûts de sécurité, imprévus)		€ 219 102,34									
Voyages internationaux (ECT)	40	6000,00 €	3 944,28 €	2 479,38 €	5 122,85 €	1 323,59 €	8 920,13 €	27 856,20 €	2 786,64 €	€	52 554,27
Transport local	45	800	36000,00 €	4 930,40 €	1 190,40 €	1 341,60 €	4 167,90 €	-	11 993,00 €	€	23 852,90
Visa + Frais santé	68	40	2720,00 €	408,48 €	49,60 €	36,00 €	295,96 €	48,00 €	114,68 €	€	1 111,06
Services bancaires	36	18,66	671,62 €	75,00 €	141,50 €	50,00 €	75,00 €	-	222,00 €	€	557,51
Assurance	400	1,38	552,00							€	
Honoraires ECT	180	400	72000,00 €	1 400,00 €	5 600,00 €	-	2 800,00 €	7 600,00 €	33 975,00 €	€	87 375,00
Per diem ECT	216	195	42120,00 €	3 449,94 €	1 072,50 €	-	2 925,00 €	1 950,00 €	6 625,00 €	€	23 237,44
Sécurité, sûreté	1	5038,72								€	
Produit 1 (billets d'avion, honoraires, per diem, transport local, visa, assurance & santé, service bancaire, coûts de sécurité, imprévus)		€ 81 663,20									
Voyages internationaux (ECT)	11,0	2 020,0	22000,00		€ 3 945,52		€ 8 241,35	€ 4 375,18	€ 3 867,14	€	23 246,59
Transport local (ECT + EF)	9,0	800,0	7200,00		€ 151,04		€ 1 804,35	€ 799,50	€ 780,00	€	5 238,89
Visa + Test Covid pour Djibouti	11,0	40,0	440,00		€ 24,00		€ 36,00	€ 53,80	€ 77,98	€	191,78
Services bancaires	8,0	25,0	200,00		€ 25,00		€ 25,00	-	-	€	75,00
Assurance	88,0	1,4	123,20		€ -					€	
Honoraires ECT	100,0	400,0	40000,00		€ 4 800,00		€ 4 000,00	€ 6 000,00	€ 20 400,00	€	41 600,00
Per diem ECT	60,0	195,0	11700,00		€ 975,00		€ 1 128,68	€ 2 798,25	€ 3 536,20	€	9 414,13
Gestion du projet :											
Gestion du projet par Expertise France (ressources humaines siège et provision pour déplacement management fee) :		€ 150 014,09								€	
Ressources humaines EF		68 418,00		€ 4 847,06	€ 9 980,51	€ 7 623,79	€ 7 711,78	€ 2 570,03	€ 14 232,68	€	72 517,56
Provision pour déplacements		22 875,00					3 661,27			€	
Voyages internationaux EF	12,0	1 500,0	18000,00		€ 18000,00		€ 3 661,27	-	-	€	7 946,15
Per diem EF	25,0	195,0	4875,00				€ 780,00			€	3 705,98
Frais de gestion EF :		58 721,09								€	
Produit 1		8982,95			€ 413,33		€ 1 672,04	€ 1 438,60	€ 3 152,75	€	8 162,60
Produit 3		49738,13	€ 2 367,97	€ 5 216,69	€ 5 159,34	€ 3 542,21	€ 9 002,07	€ 3 180,73	€ 7 657,62	€	44 729,02
Total		€ 502 519,15	€ 23 786,93	€ 47 186,43	€ 61 798,37	€ 35 744,12	€ 107 731,49	€ 46 613,24	€ 92 266,26	€	333 726,23
Produit 1		€ 90 646,15			€ 9 733,89		€ 16 872,42	€ 14 516,75	€ 31 814,07	€	87 930,99
Produit 3		€ 501 903,00	€ 23 786,93	€ 47 186,43	€ 52 064,47	€ 35 744,12	€ 90 859,07	€ 32 096,49	€ 77 272,40	€	445 793,76

PARTIE II · LETTRE DE GESTION



« Expertise Comptable, Audits, Evaluations, Etudes sectorielles, Appuis et conseils, Ingénierie informatique,
Renforcement des capacités, Agence de gestion fiduciaire, Opérateur spécialisé en Microfinance »

LETTRE AUX ADMINISTRATEURS

De : PLURIEX DJIBOUTI

AUX

Gestionnaire du projet et

Représentant Résident du PNUD

Dans le cadre de l'exécution de la mission d'audit des comptes du projet n°00120058-Appui à la justice en République de Djibouti confiée au Cabinet PLURI-EXPERTISES (PLURIEX), et conformément aux normes Internationales d'Audit (ISA) et aux exigences des termes de référence, nous avons procédé à l'examen de l'état d'avancement du projet et du contrôle interne au titre des exercices clos le 31 décembre 2022, 2023 et 2024. A l'issue de cet examen, nous vous adressons la présente « Lettre » qui tient lieu du rapport sur le contrôle interne et qui comporte les éléments suivants :

- ☐ Un examen général de l'état d'avancement du projet et du respect des échéances prévues par rapport aux étapes majeures de son déroulement et à la date fixée d'achèvement, qu'il faut indiquer l'un comme l'autre dans le descriptif de projet ou le plan de travail annuel ;
- ☐ Une évaluation du système de contrôle interne du projet, mettant l'accent sur :
 - o l'efficacité du système à fournir à l'administrateur du projet des informations utiles en temps opportun ;
 - o l'efficacité générale du système de contrôle interne s'agissant de protéger les actifs et ressources du projet.

Par contrôle interne, nous entendons l'ensemble des dispositifs, des procédures et des moyens mis en œuvre pour sécuriser et sauvegarder le patrimoine du Projet, remplir les missions qui lui sont assignées, assurer la traduction comptable correcte des opérations qu'il effectue, fiabiliser les informations financières qu'il produit et assurer la continuité de son exploitation.

Au terme de notre mission et à l'issue des contrôles que nous avons effectués, nous avons identifié quelques insuffisances, pour lesquelles nous avons formulé des recommandations subséquentes afin d'améliorer le système de gestion.

2.1 ANALYSE DE L'EXECUTION DES PLANS DE TRAVAIL DES EXERCICES

2.1.1- LE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

☐ **Présentation du projet**

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'appui à la justice en République de Djibouti, les activités suivantes sont prévues dans la lettre d'accord signée entre le PNUD Djibouti et Expertise France en juillet 2021 :

- 1) Renforcement de la formation initiale: i) Réalisation d'une réflexion sur la création d'une maîtrise « carrières judiciaires » en collaboration avec l'Université et le Ministère de l'Enseignement Supérieur, ii) Appui à l'élaboration du cursus de formation.
- 2) Amélioration de la formation continue et spécialisée: (i) Evaluation des capacités des acteurs (magistrats, greffiers, personnels pénitentiaires, avocats, huissiers), (ii) Elaboration de formations spécialisées par filière.

Ces activités visent à encourager l'appropriation par les institutions nationales, notamment l'Ecole Nationale des Etudes Judiciaires, afin de garantir la pérennité des investissements réalisés dans le cadre du projet

☒ **Résultats attendus**

Les principaux résultats attendus sont :

- La formation initiale est renforcée ;
- La formation continue et spécialisée et améliorée.

☒ **Le budget estimatif**

Le budget du projet est de 592 549,15 EUROS. Un avenant a été signé entre les deux parties en juin 2023.

2.1.2-EXAMEN DU NIVEAU DE REALISATION DU PLAN D'ACTIONS ANNUEL

L'analyse de la mise en œuvre des plans d'actions annuels du projet n°00120058-Appui à la justice en République de Djibouti, a été réalisée à partir des documents suivants :

- ☐ Le Plan de Travail Annuel ;
- ☐ Les rapports périodiques des activités ;
- ☐ Un état retraçant les dépenses engagées ;
- ☐ Les rapports des consultants ;

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

- ☐ L'examen des contrats des fournisseurs ou prestataires de travaux et de services ; ☐ Les pièces comptables.

Constats

- o L'examen des différents rapports démontre que les activités réalisées sont conformes aux objectifs fixés ainsi qu'aux plans de travail annuels.
- o Le montant total des dépenses cumulées et inscrites dans les CDRs s'élève à 618633,92 \$US.

Rapport d'audit des comptes du projet n°00120058-Appui à la Justice, exercices 2022, 2023 et 2024.

2.2. REVUE DU CONTROLE INTERNE

A la suite de notre mission et conformément aux termes de référence, nous vous présentons une note sur les procédures et système de contrôle interne du projet n°00120058 « Appui à la justice en République de Djibouti ». Cette note sur l'évaluation du système de contrôle interne vise à présenter les cas de non-conformité observés, relatifs aux règlements, aux règles, aux procédures applicables au projet.

Ces insuffisances relevées sont accompagnées de recommandations pertinentes dont la mise en œuvre permettra de réduire les risques encourus.

L'évaluation du système de contrôle interne du projet a permis de relever des constats relatifs aux aspects suivants :

- ☐ Gestion de l'administration générale du projet ;
- ☐ Gestion des Ressources humaines ;
- ☐ Gestion des achats de biens, de services et/ou de travaux (Passation des marchés) ;
- ☐ Règlements (gestion financière) ;
- ☐ Gestion de la trésorerie ;
- ☐ Gestion des frais de mission (gestion financière).

Rapport d'audit des comptes du projet n°00120058-Appui à la Justice, exercices 2022, 2023 et 2024.

CABINET PLURI-EXPERTISES (PLURIEX)

2.2.1- REVUE DU CONTROLE INTERNE

No. de l'Observation	Observation d'Audit	Recommandation	Secteur de vérification	Gravité du Risque	Remarques aux administrateurs	
					Bureau du PNUD	Expertise France
001	Lors de la sélection d'un prestataire de service pour le transport local des experts en mission à Djibouti dans le cadre du projet « Appui à la justice en République de Djibouti », nous avons constaté l'absence de mise en concurrence pour le choix des services de M. AHMED ALI HOUMED. Un contrat-cadre de services a été signé entre Expertise France et M. AHMED ALI HOUMED conformément au Code de la commande publique français (CCP), en application de l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 portant partie législative, ainsi que du décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018.	Pour la mise en œuvre d'une activité en partenariat avec le PNUD Djibouti, il serait préférable de solliciter plusieurs prestataires afin d'organiser une mise en concurrence, conformément aux procédures de passation des marchés établies par le PNUD.	Passation des marchés	Moyen	Le PNUD note cette recommandation. Un suivi sera fait à l'avenir.	La passation de marché avec le prestataire M. AHMED ALI HOUMED respecte le code de la commande publique ainsi que notre procédure interne RMPS (Règlements des Marchés Publics et des Subventions). Le tableau synoptique est mis à disposition des auditeurs pour vérification.



AUDEXCO

Audit. Expertise-comptable Conseils.

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT (SPOT CHECK)

Exercice 2024

Programme "Appui à la Justice "

Agence d'exécution : PNUD

Partenaire d'exécution : EXPERTISE FRANCE

AUDEXCO

Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Héron, Imm. Bachanfar
Av. Nasro Houmed
NIF2037409 - RCS 15245/B/SARL
SARL au capital de 1.000.000 Francs Djibouti

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT

À

**L'attention de Madame la Représentante Permanente du PNUD et
de Monsieur le Directeur Général d'Expertise France**

Nous avons mis en œuvre les procédures convenues avec vous et indiquées en annexe 2 relativement aux contrôles internes du partenaire d'exécution « ministère de la Justice » et aux dépenses liées au programme **d'Appui à la Justice** pour l'exercice 2024. Nous avons réalisé la mission de procédures convenues conformément à la Norme internationale de services connexes (ISRS) 4400, Missions de procédures convenues. Les procédures ont été mises en œuvre dans le seul but de vous aider à évaluer le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme.

Les travaux effectués nous conduisent aux constatations de fait suivantes :

Procédures et constats :

1	Contrôle des dépenses sélectionnées : cf annexe 2, point 3.j	
	Niveau de risque :	Faible
	Description du constat : Nous avons constaté que toutes les pièces justificatives contrôlées pour ce programme ne sont pas estampillées avec la mention "Payé à l'aide du don...".	
	Recommandation : Nous recommandons au partenaire d'exécution d'estampiller les pièces justificatives avec la mention « Payé à l'aide du don... ».	
	<u>Commentaires du PE pour ce point :</u> Le système utilisé par le PNUD est Quantum, et les archivages sont numériques. Par conséquent, la mention "payé" n'est pas nécessaire.	

Compte tenu du fait que les procédures mentionnées en annexe 2 ne constituent ni un audit ni un examen limité selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing, Normes ISA) ou les normes internationales d'examen limité (International Standards on Review Engagements, Normes ISRE) (ou les normes ou pratiques nationales applicables), nous n'exprimons aucun degré d'assurance sur le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme au titre de l'exercice 2024.

Si nous avons mis en œuvre des procédures complémentaires ou si nous avons réalisé un audit ou un examen limité des états financiers selon les normes internationales d'audit ou les normes internationales d'examen limité (ou les normes ou pratiques nationales applicables), d'autres éléments auraient pu être portés à notre connaissance et vous auraient été communiqués.

Notre rapport n'a pour seul objectif que celui indiqué dans le premier paragraphe de ce rapport et est réservé à votre usage personnel. Il ne peut être utilisé à d'autre fins, ni être diffusé à d'autres parties. Ce rapport ne concerne que les éléments susmentionnés et ne s'étend à aucun des états financiers du partenaire d'exécution pris dans leur ensemble.

Fait à Djibouti, le 19 mars 2025.

Yousseuf Omar Yousseuf
Directeur Associé du Cabinet AUDEXCO
Expert Comptable Diplômé



AUDEXCO
Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Annexe 1. Informations spécifiques à chaque programme

Les informations suivantes doivent être indiquées par l'agence et fournies au prestataire de services tiers au début de la mission.

Nom du partenaire d'exécution :	EXPERTISE FRANCE
Nom du programme :	Appui à la justice en république de Djibouti
Numéro du programme :	UNDP-DJI-00120058
Contexte du programme :	
Lieu du programme :	Djibouti
Agent(s) de liaison du programme :	Mme Malyoun Elmi
Lieu de conservations des registres :	Djibouti ville
Devise des registres tenus :	Francs Djibouti
Période de transactions couverte par la mission d'attestation :	Exercice 2024
Fonds reçus et dépenses engagées au cours de la période couverte :	118.619, 91 euro
Date prévue de commencement du travail sur le terrain :	
Nombre estimatif de jours nécessaires au travail sur le terrain :	N/A
Destinataire du rapport :	PNUD
Date limite de soumission (y compris pour les rapports préliminaires et finaux destinés à la direction de l'agence) :	Le 20 mars 2025
Modalités de soumission :	Mail
Demandes particulières à prendre en compte au cours de la mission :	
Modalité de remise d'espèces utilisée par le PE :	

Annexe 2 : Procédures de contrôle mises en oeuvre l . Obtenez la documentation décrivant les contrôles internes de la gestion financière du PE et indiquez si la documentation inclut des moyens de contrôle liés aux domaines de gestion financière mentionnés ci-dessous.

(a) L'autorisation des dépenses, y compris les formulaires FACE et les demandes de paiement direct :

- les dépenses autorisées conformément aux politiques et procédures du PE;
 - les dépenses incluses dans toute activité détaillée dans le plan de travail
- ,
- les dépenses justifiées par des documents conformes aux politiques et procédures du PE et au cadre HACT.

(b) L'achat/la passation de marchés de fournitures et services, afin de s'assurer que :

- des soumissions concurrentielles sont obtenues au titre des dépenses décrites dans le plan de travail
- les fournisseurs respectent les règles et procédures du PE et ses accords avec l'agence ;
- l'achat de fournitures et de services est conforme aux règles et procédures du PE et à ses accords avec l'agence, y compris aux exigences en matière de mise en concurrence ;
- les fournitures et services correspondent à celles et ceux que le plan de travail requiert.

(c) Le caractère adéquat des opérations et systèmes d'information de nature comptable et financière, afin de s'assurer que :

- le PE dispose d'un manuel ou de directives comptables
- la méthode comptable est conforme aux normes applicables dans le pays d'implantation du PE ;
- les fonctions sont séparées entre les composants des services de comptabilité et de gestion ;
- le PE tient un registre comptable/grand livre auxiliaire officiel séparé pour enregistrer les transactions par rapport aux remises d'espèces de l'agence ; et
- le PE prépare un rapprochement bancaire mensuel s'il utilise un compte bancaire séparé pour les fonds de l'agence.

(d) La tenue et la sécurité des documents comptables, afin de s'assurer que :

- les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données ; et
- le PE dispose d'une politique de conservation des documents conforme aux exigences de l'agence.

(e) La protection des actifs, afin de s'assurer que les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données.

Si le PE ne dispose pas de contrôles internes liés aux domaines susmentionnés, ceci doit être documenté à titre de constatation.

2. Sélectionnez un échantillon d'opérations de contrôle au cours de la période couverte par la mission d'attestation représentant 30 à 50 % du total des opérations de contrôle pour chaque contrôle (par ex. s'agissant d'un contrôle mensuel, des échantillons devraient être sélectionnés pour quatre à six opérations au cours de la période). Les sélections devraient être faites au hasard. Pour chaque sélection d'échantillon, mettez en œuvre les procédures suivantes :
 - (a) obtenez des documents justificatifs utiles pour vérifier que le contrôle a été effectué de la manière décrite ;
 - (b) vérifiez que la date effective du contrôle n'est pas postérieure de plus de deux semaines (14 jours ouvrables) au contrôle (autrement dit, s'agissant d'un contrôle mensuel, le contrôle du 31 janvier doit avoir été effectué au cours des 14 premiers jours ouvrables du mois de février).
3. Obtenez une liste de l'ensemble des dépenses liées au programme effectuées au cours de la période examinée par la mission d'attestation et effectuez ce qui suit :
 - (a) sélectionnez au hasard un échantillon de dépenses correspondant à un certain pourcentage des dépenses totales effectuées au cours de la période examinée. Ce pourcentage doit être fixé par chaque agence en fonction de ses besoins et exigences. Fournissez une liste détaillée des dépenses sélectionnées à titre d'échantillons.
 - (b) Pour chaque échantillon sélectionné, appliquez les procédures suivantes :
 - Vérifiez que des documents existent pour justifier les dépenses conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence, y compris un processus de sélection transparent pour l'achat de biens et services.
 - Vérifiez que l'activité est conforme au plan de travail.
 - Vérifiez que la dépense a été dûment examinée et approuvée conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence.
 - Vérifiez que la dépense est dûment indiquée dans un formulaire FACE certifié soumis à l'agence.
 - Recherchez la trace des transactions sélectionnées dans les documents comptables et le relevé de compte bancaire du PE.
 - Vérifiez que les documents justificatifs sont estampillés « PAYE à l'aide du don XXX », indiquant l'agence qui a financé la transaction.
 - Vérifiez que la soumission du formulaire FACE était conforme à l'exigence du cadre HACT en matière de périodicité des versements (deux semaines).
 - Comparez le prix payé au titre des biens ou services par rapport aux tarifs standards convenus (s'ils sont facilement consultables).



AUDEXCO

Audit. Expertise-comptable Conseils.

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT (SPOT CHECK)

Exercice 2024

Programme "Appui à la Justice "

Agence d'exécution : PNUD

Partenaire d'exécution : MINISTERE DE LA JUSTICE

AUDEXCO

Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Héron, Imm. Bachanfar
Av. Nasro Houmed
NIF2037409 - RCS 15245/B/SARL
SARL au capital de 1.000.000 Francs Djibouti

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT

À

L'attention de Madame la Représente Résidente du PNUD

Et de Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de la Justice

Nous avons mis en œuvre les procédures convenues avec vous et indiquées en annexe 2 relativement aux contrôles internes du partenaire d'exécution « ministère de la Justice » et aux dépenses liées au programme **d'Appui à la Justice** pour l'exercice 2024. Nous avons réalisé la mission de procédures convenues conformément à la Norme internationale de services connexes (ISRS) 4400, Missions de procédures convenues. Les procédures ont été mises en œuvre dans le seul but de vous aider à évaluer le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme.

Les travaux effectués nous conduisent aux constatations de fait suivantes :

Procédures et constats :

1	Contrôle des dépenses sélectionnées : cf annexe 2, point 3.b	
	Niveau de risque :	Faible
	Description du constat : Un consultant a été recruté dans le cadre de la clôture des activités à la demande du PE (montant payé au consultant étant de 356 000 FDJ). Cette activité avec le FACE n° 023-2024 n'est pas prévue dans le PTA et ne dispose d'une lettre d'accord.	

	Recommandation : Nous recommandons au partenaire d'exécution de se rapprocher de l'agence d'exécution afin d'amender la lettre d'accord.
	<u>Commentaires du PE pour ce point :</u> En vertu du protocole d'accord conclu avec le ministère de la Justice, ce dernier est l'organisme de mise en œuvre et dispose d'un certain pouvoir discrétionnaire pour déterminer la meilleure utilisation du budget total afin d'atteindre les objectifs convenus. Voir notamment le paragraphe 7 de la lettre d'accord.

Page 1 sur 7

	lettre d'accord. Le PNUD a été pleinement informé de cette activité et a collaboré avec le consultant en question. Elle n'a pas eu d'incidence sur le budget global et a permis au ministère de la justice de mieux gérer l'exécution globale de la LOA.	
2	Contrôle des dépenses sélectionnées : cf annexe 2, point 3.b	
	Niveau de risque :	Faible
	Description du constat : Nous avons constaté que toutes les pièces justificatives contrôlées pour ce programme ne sont pas estampillées avec la mention "Payé à l'aide du don...".	
	Recommandation : Nous recommandons au partenaire d'exécution d'estampiller les pièces justificatives avec la mention « Payé à l'aide du don... ».	
	<u>Commentaires du PE pour ce point :</u> Avec la digitalisation de nos processus administratifs et financiers du PNUD à travers le déploiement du système Quantum, les factures ne sont plus estampillées de cette manière.	
3	Constats sur les documents à l'appui d'une dépense	
	Niveau de risque :	Faible

Description du constat :

Nous avons constaté que pour les sous-activités 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.3, budgétisées en euros, les montants décaissés en FDJ ne correspondent pas aux montants prévus dans la lettre d'accord. Nous avons repris ci-dessous les écarts entre les montants payés pour ces activités et les montants prévus dans les lettres d'accord.

		Montant payé en FDJ	Montant prévu par la LOA converti au taux du jour en FDJ	Ecart de change	Commentaires
026-24	Composante 1 / sous-Activité 1.1.1	1.716.900	1764180	- 47.280	(le montant de la LOA est de 9 720 euros)
016-24	Composante 1 / sous-Activité 1.2.1	1.716.900	1784592	- 67.692	(le montant de la LOA est de 9 720 euros)
019-2024	Composante 1 / sous-Activité 1.2.3	1.107.000	1784592	- 677.592	(le montant de la LOA est de 9 720 euros)

Recommandation :

Nous recommandons au partenaire d'exécution et à l'agence d'exécution d'amender la lettre d'accord afin de corriger la devise indiquée s'il s'agit d'une erreur lors de la préparation des accords.

Commentaires du PE pour ce point :

Une erreur typographique s'est glissée dans la lettre d'intention en utilisant un EUR au lieu d'un USD. Les dépenses réelles ont été calculées et payées en USD.

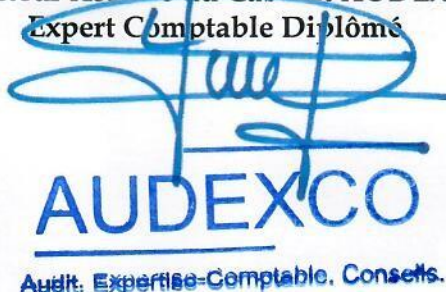
Compte tenu du fait que les procédures mentionnées en annexe 2 ne constituent ni un audit ni un examen limité selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing, Normes ISA) ou les normes internationales d'examen limité (International Standards on Review Engagements, Normes ISRE) (ou les normes ou pratiques nationales applicables), nous n'exprimons aucun degré d'assurance sur le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme au titre de l'exercice 2024.

Si nous avons mis en œuvre des procédures complémentaires ou si nous avons réalisé un audit ou un examen limité des états financiers selon les normes internationales d'audit ou les normes internationales d'examen limité (ou les normes ou pratiques nationales applicables), d'autres éléments auraient pu être portés à notre connaissance et vous auraient été communiqués.

Notre rapport n'a pour seul objectif que celui indiqué dans le premier paragraphe de ce rapport et est réservé à votre usage personnel. Il ne peut être utilisé à d'autres fins, ni être diffusé à d'autres parties. Ce rapport ne concerne que les éléments susmentionnés et ne s'étend à aucun des états financiers du partenaire d'exécution pris dans leur ensemble.

Fait à Djibouti, le 19 mars 2025.

Yousseuf Omar Yousseuf
Directeur Associé du Cabinet AUDEXCO
Expert Comptable Diplômé



AUDEXCO
Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Annexe 1. Informations spécifiques à chaque programme

Les informations suivantes doivent être indiquées par l'agence et fournies au prestataire de services tiers au début de la mission.

Nom du partenaire d'exécution :	Ministère de la Justice
Nom du programme :	Appui à la Justice
Numéro du programme :	00120058
Contexte du programme :	
Lieu du programme :	Djibouti Ville
Agent(s) de liaison du programme :	Pall
Lieu de conservations des registres :	Ministère de la Justice
Devise des registres tenus :	US \$
Période de transactions couverte par la mission d'attestation :	Exercice 2024
Fonds reçus et dépenses engagées au cours de la période couverte :	104 481.17 \$
Date prévue de commencement du travail sur le terrain :	Mars 2025
Nombre estimatif de jours nécessaires au travail sur le terrain :	N/A
Destinataire du rapport :	Bureau du PNUD Djibouti
Date limite de soumission (y compris pour les rapports préliminaires et finaux destinés à la direction de l'agence) :	20 mars 2025
Modalités de soumission :	Courriel
Demandes particulières à prendre en compte au cours de la mission :	NA
Modalité de remise d'espèces utilisée par le PE :	Paiements Directs

Annexe 2 : Procédures de contrôle mises en oeuvre l . Obtenez la documentation décrivant les contrôles internes de la gestion financière du PE et indiquez si la documentation inclut des moyens de contrôle liés aux domaines de gestion financière mentionnés ci-dessous.

- (a) L'autorisation des dépenses, y compris les formulaires FACE et les demandes de paiement direct :
- les dépenses autorisées conformément aux politiques et procédures du PE;
 - les dépenses incluses dans toute activité détaillée dans le plan de travail
- ,
- les dépenses justifiées par des documents conformes aux politiques et procédures du PE et au cadre HACT.
- (b) L'achat/la passation de marchés de fournitures et services, afin de s'assurer que :
- des soumissions concurrentielles sont obtenues au titre des dépenses décrites dans le plan de travail
 - les fournisseurs respectent les règles et procédures du PE et ses accords avec l'agence ;
 - l'achat de fournitures et de services est conforme aux règles et procédures du PE et à ses accords avec l'agence, y compris aux exigences en matière de mise en concurrence ;
 - les fournitures et services correspondent à celles et ceux que le plan de travail requiert.
- (c) Le caractère adéquat des opérations et systèmes d'information de nature comptable et financière, afin de s'assurer que :
- le PE dispose d'un manuel ou de directives comptables
 - la méthode comptable est conforme aux normes applicables dans le pays d'implantation du PE ;
 - les fonctions sont séparées entre les composants des services de comptabilité et de gestion ;
 - le PE tient un registre comptable/grand livre auxiliaire officiel séparé pour enregistrer les transactions par rapport aux remises d'espèces de l'agence ; et
 - le PE prépare un rapprochement bancaire mensuel s'il utilise un compte bancaire séparé pour les fonds de l'agence.
- (d) La tenue et la sécurité des documents comptables, afin de s'assurer que :
- les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données ; et
 - le PE dispose d'une politique de conservation des documents conforme aux exigences de l'agence.
- (e) La protection des actifs, afin de s'assurer que les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données.

Si le PE ne dispose pas de contrôles internes liés aux domaines susmentionnés, ceci doit être documenté à titre de constatation.

2. Sélectionnez un échantillon d'opérations de contrôle au cours de la période couverte par la mission d'attestation représentant 30 à 50 % du total des opérations de contrôle pour chaque contrôle (par ex. s'agissant d'un contrôle mensuel, des échantillons devraient être sélectionnés pour quatre à six opérations au cours de la période). Les sélections devraient être faites au hasard. Pour chaque sélection d'échantillon, mettez en œuvre les procédures suivantes :
 - (a) obtenez des documents justificatifs utiles pour vérifier que le contrôle a été effectué de la manière décrite ;
 - (b) vérifier que la date effective du contrôle n'est pas postérieure de plus de deux semaines (14 jours ouvrables) au contrôle (autrement dit, s'agissant d'un contrôle mensuel, le contrôle du 31 janvier doit avoir été effectué au cours des 14 premiers jours ouvrables du mois de février).
3. Obtenez une liste de l'ensemble des dépenses liées au programme effectuées au cours de la période examinée par la mission d'attestation et effectuez ce qui suit :
 - (a) sélectionnez au hasard un échantillon de dépenses correspondant à un certain pourcentage des dépenses totales effectuées au cours de la période examinée. Ce pourcentage doit être fixé par chaque agence en fonction de ses besoins et exigences. Fournissez une liste détaillée des dépenses sélectionnées à titre d'échantillons.
 - (b) Pour chaque échantillon sélectionné, appliquez les procédures suivantes :
 - Vérifiez que des documents existent pour justifier les dépenses conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence, y compris un processus de sélection transparent pour l'achat de biens et services.
 - Vérifiez que l'activité est conforme au plan de travail.
 - Vérifiez que la dépense a été dûment examinée et approuvée conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence.
 - Vérifiez que la dépense est dûment indiquée dans un formulaire FACE certifié soumis à l'agence.
 - Rechercher la trace des transactions sélectionnées dans les documents comptables et le relevé de compte bancaire du PE.
 - Vérifiez que les documents justificatifs sont estampillés « PAYE à l'aide du don XXX », indiquant l'agence qui a financé la transaction.



AUDEXCO

Audit. Expertise-comptable Conseils.

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT (SPOT CHECK)

Exercice 2024

Programme "Appui à la Justice "

Agence d'exécution : PNUD

Partenaire d'exécution :ANSIE

AUDEXCO

Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Héron, Imm. Bachanfar
Av. Nasro Houmed
NIF2037409 - RCS 15245/B/SARL
SARL au capital de 1.000.000 Francs Djibouti

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT

À

L'attention de Madame la Représentante Résidente du PNUD

Et de Monsieur le Directeur Général de l'ANSIE

Nous avons mis en œuvre les procédures convenues avec vous et indiquées en annexe 2 relativement aux contrôles internes du partenaire d'exécution « ANSIE » et aux dépenses liées au programme **d'Appui à la Justice** pour l'exercice 2024. Nous avons réalisé la mission de procédures convenues conformément à la Norme internationale de services connexes (ISRS) 4400, Missions de procédures convenues. Les procédures ont été mises en œuvre dans le seul but de vous aider à évaluer le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme.

Les travaux effectués nous conduisent aux constatations de fait suivantes :

Procédures et constats :

1	Contrôle des dépenses sélectionnées : cf annexe 2, point 3.b	
	Niveau de risque :	Faible
	Description du constat : Nous avons constaté l'absence de lettre d'accord et de plan de travail pour l'activité "Sponsoring Cybersécurité..." d'un montant de 6 780 USD.	

	Recommandation : Nous recommandons au partenaire d'exécution de se rapprocher de l'agence d'exécution (PNUD) pour la révision de la lettre d'accord ainsi que le plan de travail.
	<u>Commentaires du PE pour ce point :</u> Cette activité a eu lieu avant la préparation et la signature de la lettre d'intention avec l'ANSIE. Le financement étant uniquement destiné à parrainer une conférence organisée par l'ANSI. Il est entendu qu'une lettre d'intention (LOA) est réservée aux cas où l'entité sous contrat soutient et met en œuvre les activités du PNUD. En revanche, il s'agit d'une activité Adhoc organisée par ANSIE, que le PNUD a décidé

	de soutenir en informant pleinement le donateur. L'importance d'un accord contractuel pour tout parrainage futur est dûment notée.	
2	Contrôle des dépenses sélectionnées : cf annexe 2, point 3.b	
	Niveau de risque :	Faible
	Description du constat : Nous avons constaté que toutes les pièces justificatives contrôlées pour ce programme ne sont pas estampillées avec la mention "Payé à l'aide du don...".	
	Recommandation : Nous recommandons au partenaire d'exécution d'estampiller les pièces justificatives avec la mention « Payé à l'aide du don... ».	
	Commentaires du PE pour ce point : Le système utilisé par le PNUD est Quantum, et les archivages sont numériques. Par conséquent, la mention "payé" n'est pas nécessaire.	

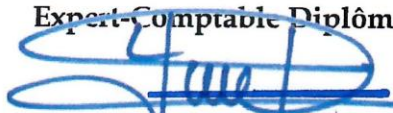
Compte tenu du fait que les procédures mentionnées en annexe 2 ne constituent ni un audit ni un examen limité selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing, Normes ISA) ou les normes internationales d'examen limité (International Standards on Review Engagements, Normes ISRE) (ou les normes ou pratiques nationales applicables), nous n'exprimons aucun degré d'assurance sur le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme au titre de l'exercice 2024.

Si nous avons mis en œuvre des procédures complémentaires ou si nous avons réalisé un audit ou un examen limité des états financiers selon les normes internationales d'audit ou les normes internationales d'examen limité (ou les normes ou pratiques nationales applicables), d'autres éléments auraient pu être portés à notre connaissance et vous auraient été communiqués.

Notre rapport n'a pour seul objectif que celui indiqué dans le premier paragraphe de ce rapport et est réservé à votre usage personnel. Il ne peut être utilisé à d'autre fins, ni être diffusé à d'autres parties. Ce rapport ne concerne que les éléments susmentionnés et ne s'étend à aucun des états financiers du partenaire d'exécution pris dans leur ensemble.

Fait à Djibouti, le 19 mars 2025.

Youssef Omar Youssef
 Directeur Associé du Cabinet AUDEXCO
 Expert-Comptable Diplômé



AUDEXCO
 Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Annexe 1. Informations spécifiques à chaque programme

Les informations suivantes doivent être indiquées par l'agence et fournies au prestataire de services tiers au début de la mission.

Nom du partenaire d'exécution :	ANSIE
Nom du programme :	Programme d'appui à la justice en république de Djibouti
Numéro du programme :	00120058 - PAJ
Contexte du programme :	Les objectifs et résultats attendus du programme sont, pour l'objectif global de renforcer l'Etat de droit et des droits de l'homme en République de Djibouti. L'objectif spécifique est quant à lui, d'améliorer la gouvernance judiciaire.
Lieu du programme :	Djibouti
Agent(s) de liaison du programme :	M. Pall
Lieu de conservations des registres :	Djibouti
Devise des registres tenus :	USD
Période de transactions couverte par la mission d'attestation :	JANVIER à DECEMBRE 2024
Fonds reçus et dépenses engagées au cours de la période couverte :	103.501,7
Date prévue de commencement du travail sur le terrain :	
Nombre estimatif de jours nécessaires au travail sur le terrain :	
Destinataire du rapport :	
Date limite de soumission (y compris pour les rapports préliminaires et finaux destinés à la direction de l'agence) :	
Modalités de soumission :	
Demandes particulières à prendre en compte au cours de la mission :	
Modalité de remise d'espèces utilisée par le PE :	

Annexe 2 : Procédures de contrôle mises en oeuvre l . Obtenez la documentation décrivant les contrôles internes de la gestion financière du PE et indiquez si la documentation inclut des moyens de contrôle liés aux domaines de gestion financière mentionnés ci-dessous.

(a) L'autorisation des dépenses, y compris les formulaires FACE et les demandes de paiement direct :

- les dépenses autorisées conformément aux politiques et procédures du PE;
 - les dépenses incluses dans toute activité détaillée dans le plan de travail
- ,
- les dépenses justifiées par des documents conformes aux politiques et procédures du PE et au cadre HACT.

(b) L'achat/la passation de marchés de fournitures et services, afin de s'assurer que :

- des soumissions concurrentielles sont obtenues au titre des dépenses décrites dans le plan de travail
- les fournisseurs respectent les règles et procédures du PE et ses accords avec l'agence ;
- l'achat de fournitures et de services est conforme aux règles et procédures du PE et à ses accords avec l'agence, y compris aux exigences en matière de mise en concurrence ;
- les fournitures et services correspondent à celles et ceux que le plan de travail requiert.

(c) Le caractère adéquat des opérations et systèmes d'information de nature comptable et financière, afin de s'assurer que :

- le PE dispose d'un manuel ou de directives comptables
- la méthode comptable est conforme aux normes applicables dans le pays d'implantation du PE ;
- les fonctions sont séparées entre les composants des services de comptabilité et de gestion ;
- le PE tient un registre comptable/grand livre auxiliaire officiel séparé pour enregistrer les transactions par rapport aux remises d'espèces de l'agence ; et
- le PE prépare un rapprochement bancaire mensuel s'il utilise un compte bancaire séparé pour les fonds de l'agence.

(d) La tenue et la sécurité des documents comptables, afin de s'assurer que :

- les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données ; et
- le PE dispose d'une politique de conservation des documents conforme aux exigences de l'agence.

(e) La protection des actifs, afin de s'assurer que les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données.

Si le PE ne dispose pas de contrôles internes liés aux domaines susmentionnés, ceci doit être documenté à titre de constatation.

2. Sélectionnez un échantillon d'opérations de contrôle au cours de la période couverte par la mission d'attestation représentant 30 à 50 % du total des opérations de contrôle pour chaque contrôle (par ex. s'agissant d'un contrôle mensuel, des échantillons devraient être sélectionnés pour quatre à six opérations au cours de la période). Les sélections devraient être faites au hasard. Pour chaque sélection d'échantillon, mettez en œuvre les procédures suivantes :
 - (a) Obtenez des documents justificatifs utiles pour vérifier que le contrôle a été effectué de la manière décrite ;
 - (b) Vérifier que la date effective du contrôle n'est pas postérieure de plus de deux semaines (14 jours ouvrables) au contrôle (autrement dit, s'agissant d'un contrôle mensuel, le contrôle du 31 janvier doit avoir été effectué au cours des 14 premiers jours ouvrables du mois de février).
3. Obtenez une liste de l'ensemble des dépenses liées au programme effectuées au cours de la période examinée par la mission d'attestation et effectuez ce qui suit :
 - (a) Sélectionnez au hasard un échantillon de dépenses correspondant à un certain pourcentage des dépenses totales effectuées au cours de la période examinée. Ce pourcentage doit être fixé par chaque agence en fonction de ses besoins et exigences. Fournissez une liste détaillée des dépenses sélectionnées à titre d'échantillons.
 - (b) Pour chaque échantillon sélectionné, appliquez les procédures suivantes :
 - Vérifiez que des documents existent pour justifier les dépenses conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence, y compris un processus de sélection transparent pour l'achat de biens et services.
 - Vérifiez que l'activité est conforme au plan de travail.
 - Vérifiez que la dépense a été dûment examinée et approuvée conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence.
 - Vérifiez que la dépense est dûment indiquée dans un formulaire FACE certifié soumis à l'agence.
 - Rechercher la trace des transactions sélectionnées dans les documents comptables et le relevé de compte bancaire du PE.
 - Vérifiez que les documents justificatifs sont estampillés « PAYE à l'aide du don XXX », indiquant l'agence qui a financé la transaction.



AUDEXCO

Audit. Expertise-comptable Conseils.

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT (SPOT CHECK)

Exercice 2024

Programme "LA FORMATION DES JEUNES FEMMES ET FILLES À
L'AUTOMATISATION ÉCONOMIQUE "

Agence d'exécution : PNUD

Partenaire d'exécution : Ministère de l'éducation nationale et de la
formation professionnelle

AUDEXCO

Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Héron, Imm. Bachanfar
Av. Nasro Houmed
NIF2037409 - RCS 15245/B/SARL
SARL au capital de 1.000.000 Francs Djibouti

RAPPORT SUR LES CONSTATATIONS DE FAIT

À

**L'attention de Madame la Représentante Résidente du PNUD et
de Monsieur Secrétaire Général du MENFOP.**

Nous avons mis en œuvre les procédures convenues avec vous et indiquées en annexe 2 relativement aux contrôles internes du partenaire d'exécution et aux dépenses liées au programme « **LA FORMATION DES JEUNES FEMMES ET FILLES À L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE** » pour l'exercice 2024. Nous avons réalisé la mission de procédures convenues conformément à la Norme internationale de services connexes (ISRS) 4400, Missions de procédures convenues. Les procédures ont été mises en œuvre dans le seul but de vous aider à évaluer le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme.

Les travaux effectués nous conduisent aux constatations de fait suivantes :

- Que les procédures de contrôle décrites en annexe 2 ont été mises en œuvre.

Compte tenu du fait que les procédures mentionnées en annexe 2 ne constituent ni au audit ni un examen limité selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing, Normes ISA) ou les normes internationales d'examen limité (International Standards on Review Engagements, Normes ISRE) (ou les normes ou pratiques nationales applicables), nous n'exprimons aucun degré d'assurance sur le fonctionnement des contrôles internes et les dépenses du programme au titre de l'exercice 2024.

Si nous avons mis en œuvre des procédures complémentaires ou si nous avons réalisé un audit ou un examen limité des états financiers selon les normes internationales d'audit ou les normes internationales d'examen limité (ou les normes ou pratiques nationales

applicables), d'autres éléments auraient pu être portés à notre connaissance et vous auraient été communiqués.

Notre rapport n'a pour seul objectif que celui indiqué dans le premier paragraphe de ce rapport et est réservé à votre usage personnel. Il ne peut être utilisé à d'autre fins, ni être diffusé à d'autres parties. Ce rapport ne concerne que les éléments susmentionnés et ne s'étend à aucun des états financiers du partenaire d'exécution pris dans leur ensemble.

Fait à Djibouti, le 19 mars 2025.

Yousseuf Omar Yousseuf
Directeur Associé du Cabinet AUDEXCO
Expert Comptable Diplômé



AUDEXCO
Audit. Expertise-Comptable. Conseils.

Annexe 1. Informations spécifiques à chaque programme

Les informations suivantes doivent être indiquées par l'agence et fournies au prestataire de services tiers au début de la mission.

Nom du partenaire d'exécution :	Ministère de l'éducation et de la formation professionnel.
Nom du programme :	LA FORMATION DES JEUNES FEMMES ET FILLES À L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE.
Numéro du programme :	FED/2019/407-552
Contexte du programme :	la réponse au défi de la réduction de la disparité du genre à Djibouti.
Lieu du programme :	Djibouti Ville
Agent(s) de liaison du programme :	Charmake Abdi
Lieu de conservations des registres :	Les Locaux du PNUD
Devise des registres tenus :	Francs Djibouti
Période de transactions couverte par la mission d'attestation :	Exercice 2024
Fonds reçus et dépenses engagées au cours de la période couverte :	56 049 \$
Date prévue de commencement du travail sur le terrain :	Nous n'avons pas pu nous rendre sur le terrain.
Nombre estimatif de jours nécessaires au travail sur le terrain :	N/A
Destinataire du rapport :	PNUD
Date limite de soumission (y compris pour les rapports préliminaires et finaux destinés à la direction de l'agence) :	Le 20 mars 2025
Modalités de soumission :	Mail
Demandes particulières à prendre en compte au cours de la mission :	
Modalité de remise d'espèces utilisée par le PE :	Paiements Directs

Annexe 2 : Procédures de contrôle mises en oeuvre l . Obtenez la documentation décrivant les contrôles internes de la gestion financière du PE et indiquez si la documentation inclut des moyens de contrôle liés aux domaines de gestion financière mentionnés ci-dessous.

(a) L'autorisation des dépenses, y compris les formulaires FACE et les demandes de paiement direct :

- les dépenses autorisées conformément aux politiques et procédures du PE;
 - les dépenses incluses dans toute activité détaillée dans le plan de travail
- ,
- les dépenses justifiées par des documents conformes aux politiques et procédures du PE et au cadre HACT.

(b) L'achat/la passation de marchés de fournitures et services, afin de s'assurer que :

- des soumissions concurrentielles sont obtenues au titre des dépenses décrites dans le plan de travail
- les fournisseurs respectent les règles et procédures du PE et ses accords avec l'agence ;
- l'achat de fournitures et de services est conforme aux règles et procédures du PE et à ses accords avec l'agence, y compris aux exigences en matière de mise en concurrence ;
- les fournitures et services correspondent à celles et ceux que le plan de travail requiert.

(c) Le caractère adéquat des opérations et systèmes d'information de nature comptable et financière, afin de s'assurer que :

- le PE dispose d'un manuel ou de directives comptables
- la méthode comptable est conforme aux normes applicables dans le pays d'implantation du PE ;
- les fonctions sont séparées entre les composants des services de comptabilité et de gestion ;
- le PE tient un registre comptable/grand livre auxiliaire officiel séparé pour enregistrer les transactions par rapport aux remises d'espèces de l'agence ; et
- le PE prépare un rapprochement bancaire mensuel s'il utilise un compte bancaire séparé pour les fonds de l'agence.

(d) La tenue et la sécurité des documents comptables, afin de s'assurer que :

- les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données ; et
- le PE dispose d'une politique de conservation des documents conforme aux exigences de l'agence.

(e) La protection des actifs, afin de s'assurer que les installations du PE disposent de procédures de sécurité contre le vol, les dommages ou la perte de données.

Si le PE ne dispose pas de contrôles internes liés aux domaines susmentionnés, ceci doit être documenté à titre de constatation.

2. Sélectionnez un échantillon d'opérations de contrôle au cours de la période couverte par la mission d'attestation représentant 30 à 50 % du total des opérations de contrôle pour chaque contrôle (par ex. s'agissant d'un contrôle mensuel, des échantillons devraient être sélectionnés pour quatre à six opérations au cours de la période). Les sélections devraient être faites au hasard. Pour chaque sélection d'échantillon, mettez en œuvre les procédures suivantes :
 - (a) obtenez des documents justificatifs utiles pour vérifier que le contrôle a été effectué de la manière décrite ;
 - (b) vérifier que la date effective du contrôle n'est pas postérieure de plus de deux semaines (14 jours ouvrables) au contrôle (autrement dit, s'agissant d'un contrôle mensuel, le contrôle du 31 janvier doit avoir été effectué au cours des 14 premiers jours ouvrables du mois de février).
3. Obtenez une liste de l'ensemble des dépenses liées au programme effectuées au cours de la période examinée par la mission d'attestation et effectuez ce qui suit :
 - (a) sélectionnez au hasard un échantillon de dépenses correspondant à un certain pourcentage des dépenses totales effectuées au cours de la période examinée. Ce pourcentage doit être fixé par chaque agence en fonction de ses besoins et exigences. Fournissez une liste détaillée des dépenses sélectionnées à titre d'échantillons.
 - (b) Pour chaque échantillon sélectionné, appliquez les procédures suivantes :
 - Vérifiez que des documents existent pour justifier les dépenses conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence, y compris un processus de sélection transparent pour l'achat de biens et services.
 - Vérifiez que l'activité est conforme au plan de travail.
 - Vérifiez que la dépense a été dûment examinée et approuvée conformément aux règles et procédures du PE et aux accords conclus avec l'agence.
 - Vérifiez que la dépense est dûment indiquée dans un formulaire FACE certifié soumis à l'agence.
 - Rechercher la trace des transactions sélectionnées dans les documents comptables et le relevé de compte bancaire du PE.
 - Vérifiez que les documents justificatifs sont estampillés « PAYE à l'aide du don XXX », indiquant l'agence qui a financé la transaction.

Annexe II Évaluation indépendante du programme par pays

L'*Independent Country Programme Evaluation* (ICPE) est une évaluation indépendante menée par le Bureau indépendant de l'évaluation du PNUD (IEO) dans chaque pays à l'approche d'un nouveau cycle de coopération. Elle vise à analyser de manière objective les contributions du PNUD aux résultats de développement nationaux, à tirer des enseignements et à orienter les futures priorités stratégiques du programme pays. L'évaluation pour Djibouti a été conduite en 2024, en amont de la formulation du prochain Document de programme pays (CPD) 2025–2029.

Dans ce cadre, le projet d'Appui à la Justice a été qualifié de projet phare (*flagship*) en raison de la portée de ses interventions et des résultats obtenus.



L'extrait ci-après reproduit la section de l'évaluation ICPE consacrée au projet.

Constat 12 : Le soutien du PNUD au renforcement des mécanismes nationaux de suivi des droits de l'homme et de l'égalité des sexes a donné de bons résultats au sein du système judiciaire. Des progrès en matière d'intégration du genre et d'inclusion du handicap ont été réalisés au cours de la période évaluée grâce à un engagement national fort. Le PNUD et les partenaires nationaux ont trouvé des points d'entrée utiles pour promouvoir les principes relatifs aux droits de l'homme, bien que les synergies avec les interventions en matière d'accès à la justice aient été sous-exploitées.

82. Le soutien du PNUD à l'accès à la justice est l'un des principaux points de réussite en termes d'amélioration de l'offre du système judiciaire. Le programme phare financé par l'UE, d'appui à l'accès à la justice (PAJ), est géré en partenariat avec le ministère de la Justice et représente la moitié de l'enveloppe (portefeuille) concernant la gouvernance. L'intervention en cours (2020-2024) a déjà permis d'obtenir des résultats significatifs puisqu'une feuille de route de politique pénale et de politique pénitentiaire a été élaborée. Elle a également contribué à améliorer la gestion du système pénitentiaire grâce à l'élaboration d'un manuel de contrôle des prisons pour le suivi et l'évaluation, et d'un système de rapports ventilés par sexe. Des efforts ont été faits pour améliorer les conditions de détention des femmes et des enfants en les séparant des hommes et en leur offrant une formation professionnelle structurée. Le projet a également contribué à renforcer la couverture et l'accès au système judiciaire grâce à des tribunaux mobiles (audiences foraines) dans les cinq régions, compétents en matière de droit de la famille et de droit pénal, complétés par la formation du personnel subalterne (auditeurs de justice stagiaires, avocats, huissiers, notaires et greffiers). L'intervention a également aidé à améliorer l'infrastructure numérique et les capacités de production de données au moyen de la mise en place d'un système de gestion des dossiers (CMS) et de l'organisation de formations sur la production de données et les communications pour le ministère de la Justice et la CNDH. Bien que le PAJ n'ait pas directement appuyé le volet accès à la justice, notamment par le biais de l'aide juridique et de procédures préalables au procès, il a fourni au ministère de la Justice une analyse détaillée et des recommandations sur le renforcement du système de l'aide juridique, ce qui a entraîné une augmentation du budget qui lui est consacré, de 11 millions à 100 millions de DJF, la première augmentation de l'allocation budgétaire enregistrée depuis au moins sept ans.

83. Parmi les réussites, on peut donc citer le système des tribunaux mobiles (audiences foraines), qui est très utile en particulier dans le domaine du droit de la famille, lequel représente la majorité des affaires. Le programme a contribué de manière significative à la réduction de l'arriéré des instances judiciaires, a pris en charge les coûts liés au déplacement des juges de la capitale vers les régions et a simplifié les procédures pour les greffiers en leur évitant de se rendre chaque semaine dans la capitale pour y déposer leurs dossiers. Il a également supprimé des obstacles importants pour les femmes plaignantes, qui devaient auparavant assister aux audiences dans la capitale, ce qui entraînait des frais de déplacement et d'hébergement considérables pendant de longues périodes. Toutefois, certains retards ont été constatés dans la mise en place du CMS. Initialement, le PNUD avait cherché à importer Mizan II, le système CMS phare développé par le Programme d'assistance au peuple palestinien (PAPP) avec le soutien du RBAS/Amman Hub. Mais des problèmes de licence et une compatibilité limitée ont empêché que la collaboration se poursuive. Le Bureau de pays développe actuellement son propre système CMS adapté au système juridique djiboutien. La durabilité de ce système après la fin du projet sera abordée au moyen d'une planification visant à renforcer les capacités du personnel informatique du ministère de la Justice et à recruter des

programmeurs et des fournisseurs nationaux, dans la mesure du possible, pour la conception et la mise en oeuvre.

Annexe III Rapport financier

Le projet a atteint un taux d'exécution de 100 %, en mobilisant l'intégralité du budget qui lui était attribué, soit 3 930 000 EUR. Pour plus de détails, veuillez vous référer au tableau annexé au présent rapport.

Annexe IV Publication des données contractuelles

Conformément à l'article 22 des conditions générales, les informations relatives aux contrats supérieurs à 15 000 EUR et aux subventions financées par l'Union européenne ont été publiées sur le site internet de l'organisation à l'adresses suivantes :

- <https://www.ungm.org/Public/Notice>
- <https://undp.eva.ai/candidate/chat>

Ces informations comprennent le titre, la nature et l'objet du contrat ou de la subvention, le nom et le lieu du contractant ou bénéficiaire, ainsi que le montant, dans le respect des règles de confidentialité et de protection des données à caractère personnel.

Intitulé du contrat ou de la subvention	Nature et objet	Nom du contractant ou du bénéficiaire	Lieu	Adresse légale pour les organisations	Niveau NUTS-2 ou région équivalente pour les particuliers	Montant du contrat ou de la subvention
Consultant National en communication	Support aux trois institutions MJDH, Le Mediateur et la CNDH en matière de communication pour renforcer l'État de droit, les droits de l'homme et l'accès à la justice,	ALI OUGOURE ADEN	Djibouti	Djibouti ville	Djibouti	USD 28,200 soit 27,410.4 EUR
Consultante Internationale pour la réforme de la législation pénale et de l'aide judiciaire	Support au Justice	WAFAYED	Djibouti	Résidente à Djibouti	France	USD 25,200 soit 23,209.2 EUR
Consultant International spécialisé dans le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat	Appui au renforcement des capacités de la Cour des comptes de Djibouti	MAMADOU THIAO	Djibouti	Dakar, Cité Mamelles Résidence, villa 189, Sénégal	Sénégal	USD 21,500 soit 19,801.5 EUR
Société spécialisée dans la traduction juridique chargée de traduire le code de procédure civil de Djibouti du français à l'arabe	Appui à l'organisation d'audiences foraines en matière civile, pénale et familiale dans les régions de l'intérieur du pays	SEPROTEC TRADUCCION E INTERPRETACION S.L	Djibouti	CALLE VALLE DE ALCUDIA N°3, 3RD FLOOR 28230 LAS ROZAS DE MADRID SPAIN	Espagne	USD 17,474.43 soit 16,198.79 EUR

Recrutement d'un cabinet technique pour fournir une assistance à la gestion de projet pour la mise en œuvre d'un système intégré de gestion de l'information judiciaire et pénitentiaire à Djibouti (SIGJP)	Support au justice	LLC SOFTEN GI UKRAINE	Djibouti	Address: Novokonsty antynivska 15/15, Kyiv, 04080, Ukraine Registered address: 2 Vityanska str., room 11, 08132, Vyshneve, Kyiv region, Ukraine Country of incorporation: Ukraine	UKRAINE	USD 164,821.43 soit 151,800.53 EUR
Expert en transformation numérique	Consultant national pour pour soutenir l'initiative e-justice à Djibouti	Ahmed Diouf Dirieh Dibad	Djibouti	45, Avenue Clemenceau Djibouti	Djibouti	USD 32,000 soit 29,664 EUR
Expert National en justice	Consultant national pour pour soutenir l'initiative e-justice à Djibouti	AMINA AHMED ABDILLAH	Djibouti	CITE RAWABI BALBALA 3484 REPUBLIQUE DE DJIBOUTI DJ	Djibouti	USD 18300 soit 16,964.1 EUR
Expert en transformation numérique	Soutien au projet de numérisation de la justice	MAROUN AL KHOURY YOUSSEF JNEID	Djibouti	ZAHARTA TRIPOLI Liban	LIBAN	USD 99,000 soit 91,773 EUR
Expert Oversight	pour soutenir l'initiative e-justice à Djibouti	CHAHINE HAMILA	Djibouti	219 Avenue de Versailles 75016 Paris France	France	USD 28,000 soit 25,956 EUR
Chef de projet logiciel	Soutien au projet de numérisation de la justice	MAROUN AL KHOURY YOUSSEF JNEID	Djibouti	ZAHARTA TRIPOLI Liban	LIBAN	USD 114,935 soit 106,544.75 EUR
Architecte logiciel principal	Soutien au projet de numérisation de la justice	CHAHINE HAMILA	Djibouti	219 Avenue de Versailles 75016 Paris France	France	USD 137,319 soit 127,294.71 EUR
Achat des équipements informatiques	Soutien au projet de numérisation de la justice	P.BIS SARL	Djibouti	Rue Ras Makkonnen and Rue de	Djibouti	USD 29,820.56 soit

				Marseille, Immeuble Taha, BP: 1302 -		27,643.6 5 EUR
Achat des équipements informatiques	Soutien au projet de numérisation de la justice	PLANSO N INTERNA TIONAL	Djibouti	363 Penny Road, New Gloucester , ME 04260, USA Bygmester vej 20, DK- 5750 Ringe, Denmark	Denmark	USD 70,089.2 1 soit 64,972.6 9 EUR
Construction et réhabilitation au Palais de Justice (contrat initial+ amendments)	Soutien au Parquet	Entrepris e MHA	Djibouti	Héron, République de Djibouti.	Djibouti	USD 53,293.2 2 soit 49,402.8 1 EUR
Construction salle de formation pour les quartiers femmes à la Prison de Gabode	Soutien à la Prison (détenus femmes)	COMET INCORP ORATED SARL	Djibouti	SALAAM TOWER SALINE OUEST	Djibouti	USD 33,115.2 5 soit 32,188.0 2 EUR
Travaux d'assainissement des toilettes à la Prison de Gabode (EU a financé que USD 11000 approx. sur ce contrat)	Soutien à la Prison	Entrepris e MHA	Djibouti	Héron, République de Djibouti.	Djibouti	USD 36,129.9 4 soit 33,492.4 5 EUR
Réhabilitation des quartiers femmes à la Prison de Gabode	Soutien à la Prison (détenus femmes)	COMET INCORP ORATED SARL	Djibouti	SALAAM TOWER SALINE OUEST	Djibouti	USD 25,798.0 2 soit 25,075.6 7 EUR
Travaux d'assainissement et pose de canalisation d'eau accessoires et branchements à la Prison de Gabode	Soutien à la Prison	Entrepris e MHA	Djibouti	Héron, République de Djibouti.	Djibouti	USD 17,420.9 0 soit 16,149.1 7 EUR

Annexe V Remise des actifs

Conformément à l'article 9 des Conditions générales, le PNUD a transféré au Ministère de la Justice les biens et matériels non consommables qui étaient en sa possession pour la mise en œuvre du projet. Ce transfert a été effectué par un Acte de Transfert entre les deux organisations

En accord avec l'Union européenne et conformément à l'article 9.3, le PNUD a conservé les équipements informatiques et bureautiques essentiels afin de maintenir son appui aux réformes de la justice et des droits de l'homme.

Ci-dessous la liste exhaustive des biens transférés au Ministère de la Justice à la clôture du projet.

LISTE DES BIENS NON CONSOMPTIBLES PROJET JUSTICE - PNUD									
Numéro d'article	Étiquette de l'actif	Description de l'article	Date d'acquisition	Amortissement Durée de vie utile en mois	Durée de vie utile restante en mois	Valeur d'achat (USD)	Valeur de liquidation estimée (USD)	Vendeur	Commentaire/ Statut
1	ITC10-001	Projecteurs EB-W39 Epson-3LCD-3500 lumen- Résolution WXGA 180*800	Jul-20	96.00	42.00	1,122.00	490.88	DANOFFICE IT ApS	Fonctionnel
2	MTRV1-001	Pick up Hilux Double Cabine 5 places 3.0 I LHD (Manual) (Airbags, Air Conditionné, ABS), LAN125L-DNMTSEN-A1	Jun-21	144.00	101.53	29,133.49	20,433.91	TOYOTA GIBRALTAR STOCKHOLDINGS LIMITED	Fonctionnel
3	Furn1-001	Bureau en bois 160 cm modèle 03-33 - couleur Marron foncé	Jun-21	180.00	137.90	497.67	381.27	ETS WASSEL	Fonctionnel

4	Furn1-001/1	Petite Table - couleur Marron foncé (retour du bureau)	Jun-21	180.00	0.00	-	-	ETS WASSEL	Fonctionnel
5	Furn1-002	Bureau en bois 160 cm modèle 03-33 - couleur Marron foncé	Jun-21	180.00	137.90	497.67	381.27	ETS WASSEL	Fonctionnel
6	Furn1-002/1	Petite Table - couleur Marron foncé (retour du bureau)	Jun-21	180.00	0.00	-	-	ETS WASSEL	Fonctionnel
7	Furn1-003	Bureau en bois 160 cm modèle 03-33 - couleur Marron foncé	Jun-21	180.00	137.90	497.67	381.27	ETS WASSEL	Fonctionnel
8	Furn1-003/1	Petite Table - couleur Marron foncé (retour du bureau)	Jun-21	180.00	0.00	-	-	ETS WASSEL	Fonctionnel
9	Furn2-001	Armoire de bureau Maf - couleur Marron foncé	Jun-21	180.00	137.90	247.01	189.24	ETS WASSEL	Fonctionnel
10	Furn2-002	Armoire de bureau Maf - couleur Marron foncé	Jun-21	180.00	137.90	247.01	189.24	ETS WASSEL	Fonctionnel
11	Furn2-003	Armoire de bureau Maf - couleur Marron foncé	Jun-21	180.00	137.90	247.01	189.24	ETS WASSEL	Fonctionnel

12	Furn3-001	Fauteuil noir	Jun-21	180.00	137.90	290.60	222.63	ETS WASSEL	Fonctionnel
13	Furn3-002	Fauteuil noir	Jun-21	180.00	137.90	290.60	222.63	ETS WASSEL	Fonctionnel
14	Furn3-003	Fauteuil noir	Jun-21	180.00	137.90	290.60	222.63	ETS WASSEL	Fonctionnel
15	Furn4-001	Table de réunion	Jun-21	180.00	137.90	453.95	347.78	ETS WASSEL	Fonctionnel
16	Furn5-001	Chaise pour table de réunion - couleur noir	Jun-21	180.00	137.90	47.22	36.18	ETS WASSEL	Fonctionnel
17	Furn5-002	Chaise pour table de réunion - couleur noir	Jun-21	180.00	137.90	47.22	36.18	ETS WASSEL	Fonctionnel
18	Furn5-003	Chaise pour table de réunion - couleur noir	Jun-21	180.00	137.90	47.22	36.18	ETS WASSEL	Fonctionnel
19	Furn5-004	Chaise pour table de réunion - couleur noir	Jun-21	180.00	137.90	47.22	36.18	ETS WASSEL	Fonctionnel

20	Furn5-005	Chaise pour table de réunion - couleur noir	Jun-21	180.00	137.90	47.22	36.18	ETS WASSEL	Fonctionnel
21	Furn5-006	Chaise pour table de réunion - couleur noir	Jun-21	180.00	137.90	47.22	36.18	ETS WASSEL	Fonctionnel
22	Furn5-007	Chaise visiteur - couleur bleu	Jun-21	180.00	137.90	71.91	55.09	ETS WASSEL	Fonctionnel
23	Furn5-008	Chaise visiteur - couleur bleu	Jun-21	180.00	137.90	71.91	55.09	ETS WASSEL	Fonctionnel
24	Furn5-009	Chaise visiteur - couleur bleu	Jun-21	180.00	137.90	71.91	55.09	ETS WASSEL	Fonctionnel
25	Furn5-010	Chaise visiteur - couleur bleu	Jun-21	180.00	137.90	71.91	55.09	ETS WASSEL	Fonctionnel
26	Fourneau-011	Chaise visiteur - couleur bleu	Jun-21	180.00	137.90	71.91	55.09	ETS WASSEL	Fonctionnel
27	Fourneau-012	Chaise visiteur - couleur bleu	Jun-21	180.00	137.90	71.91	55.09	ETS WASSEL	Fonctionnel

28	Furn6-001	Fontaine à eau Crystal	Jul-21	96.00	54.53	197.74	112.32	ETS COUBECHÉ (CID)	Partie fraîche en panne et irréparable
29	Furn7-001	Mini micro-sonde SHARP	Jul-21	96.00	54.53	146.05	82.96	DICO MEUBLES	Fonctionnel
30	Furn8-001	Mini Réfrigérateur WESPOINT	Jul-21	96.00	54.53	248.59	141.20	DICO MEUBLES	Fonctionnel
31	Furn12-001	Broyeur Papier	Jul-21	96.00	54.53	169.49	96.27	GLOBAL COM	Fonctionnel
32	Furn13-001	Tableau blanc métallique 90*120 CM	Jul-21	180.00	138.53	24.86	19.13	NAPOLEON	Fonctionnel
33	Furn14-001	Kangaro HDP-2320N de couleur gris foncé	Jul-21	180.00	138.03	141.24	108.31	MAGASIN NUMERIQUE 2	Fonctionnel
34	ITC14-001	Appareil Téléphone mobile Panasonic KX-T1611	Sep-21	96.00	56.90	39.55	23.44	MAGASIN NUMERIQUE 2	Fonctionnel

35	ITC13-001	MI-2131 C-200 Puissance d'entrée maximale Fréquence : 20-2000 Hz Sensibilité : -58dB + 3 Impédance : 320hm + 15 Puissance d'entrée maximale : 60mW Longueur du cordon : Environ 2,0 m Type de prise : 3.5 stéréo	Apr-22	96.00	63.57	67.80	44.89	GLOBAL COM	Fonctionnel
36	ITC10-001-1	Tableau de projection 180*180 mm	Jun-22	144.00	113.07	124.29	97.60	CIBS SARL	Fonctionnel
37	ITC3-001	Ecran HP 21 pouces	Feb-24	96.00	85.48	124.29	110.67	BCB INFO	Fonctionnel
38	ITC6-001	Clavier AZERTY avec fil	Feb-24	96.00	85.48	27.97	24.90	P.BIS	Fonctionnel
39	Furn6-002	Fontaine à eau Crystal	Jul-24	96.00	90.03	197.74	185.44	ETS COUBECHÉ (CID)	Fonctionnel
40	ITC15-001	ROUTEUR SANS FIL DOUBLE BANDE ARCHER C20 / AC750	Nov-24	96.00	94.47	114.97	113.14	PLANET ELECTRONIC	Fonctionnel
							29,145.10		

Annexe VI Déclaration de Gestion



Je, soussigné(e), Emma N’Gouan Anoh, en ma qualité de représentante résidente du PNUD à Djibouti, confirme qu’en relation avec la convention de contribution de l’Union Européenne FED/202/414-891 (ci-après la « convention »), sur la base de mon propre jugement et des informations dont je dispose, notamment des résultats des audits et des contrôles effectués :

1. Les informations communiquées conformément à l’article 3 des conditions générales de la convention pour l’exercice courant du 14/02/2020 au 14/12/2024 sont présentées de manière appropriée et sont complètes et exacte ;
2. Les crédits ont été utilisés aux fins prévues, telles que définies à l’annexe I de la convention ;
3. Les systèmes de contrôle mis en place offrent les garanties nécessaires que les opérations sous-jacentes ont été gérées conformément aux dispositions de la présente convention ;
4. L’organisation a exécuté les activités conformément aux obligations énoncées dans la convention et a appliqué les systèmes de comptabilité, de contrôle interne et d’audit, ainsi que les procédures d’octroi de subventions et de passation de marchés, y compris une procédure de réexamen, visés à l’article 1.3 des conditions particulières, qui ont été évalués positivement par la Commission au cours de l’évaluation ex ante des piliers.

Je confirme en outre n’avoir connaissance d’aucun fait non divulgué susceptible de porter préjudice aux intérêts de l’Union européenne.

Djibouti, le 12 juin 202

Emma N’Gouan Anoh