



The International Security  
Sector Advisory Team (ISSAT)

# Socle de Référence - Justice

---





## Table des matières

Description Générale.....	3
Description générale du socle justice .....	3
Catégories et Sous-Catégories.....	4
Catégorie A – Direction / Dirigeant.....	4
Catégorie B – Cadre légal.....	5
Catégorie C – Politiques publiques et stratégies.....	7
Catégorie D – Missions et fonctions.....	8
Sous-catégories:.....	9
1. Organisation / Structures .....	9
2. Fonctionnement / Systèmes .....	15
2.a Principes généraux.....	15
2.b Principes concernant le système de performance .....	18
2.c Principes concernant la coordination interne et avec les autres services .....	18
2.d Principes concernant les budgets .....	19
2.e Principes concernant le contrôle interne.....	21
3. Ressources humaines .....	22
3.a Principes concernant le recrutement.....	22
3.b Principes concernant l'évaluation des personnels.....	25
3.c Principes concernant la mobilité des personnels .....	25
3.d Principes concernant la formation initiale .....	25
3.e Principes concernant la formation continue .....	26
4. Moyens / équipements / infrastructures .....	26
5. Valeurs partagées .....	27
Catégorie E – Représentation / Participation / Légitimité.....	28

## Description Générale

Cette méthodologie d'analyse préalable dans le domaine de la RSS a été développée par l'équipe du DCAF-ISSAT et des experts des membres du consortium réunis dans le cadre d'un projet financé par l'Union Européenne dans la région du Sahel. Le socle de référence et la grille d'analyse décrits ci-dessous ont été développés comme deux outils méthodologiques pour répondre aux besoins du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique afin de réaliser des analyses approfondies du fonctionnement des secteurs de la sécurité et la justice au Niger, au Burkina Faso et au Tchad.

L'objectif du socle de référence est d'identifier les éléments fondamentaux, incontournables et nécessaires pour le fonctionnement normal de services de sécurité intérieure, de défense et de justice dans le cadre d'un Etat organisé et fonctionnant de façon démocratique, respectant l'état de droit et les valeurs fondamentales des droits humains et des libertés individuelles. La grille d'analyse, qui découle du socle, permet d'établir le diagnostic complet de la situation dans un pays donné. Celui-ci peut ensuite être mis en perspective avec les éléments fondamentaux du socle et permettre, in fine, d'identifier avec précision les appuis nécessaires et prioritaires pour améliorer les systèmes en place afin d'assurer un service correct de sécurité et de justice aux populations.

S'agissant du contenu du socle, l'intention est d'identifier les standards les plus largement partagés dans l'organisation, les structures, les systèmes et les mécanismes de fonctionnement des services de sécurité intérieure, de défense, de justice et en matière de gouvernance sur la base desquels ces services peuvent exécuter correctement leur mission dans le respect du cadre légal qui fonde leur action. Il s'agit aussi de s'intéresser aux éléments essentiels en matière de gestion des ressources en personnels, de mise en place d'équipements et de matériels, des valeurs communes propres aux personnels relevant des services de sécurité intérieure, de défense, de justice.

L'équipe du projet a structuré le socle de référence en quatre parties : une pour la dimension gouvernance, une pour la sécurité intérieure, une pour la justice et une pour la défense. Chaque partie du socle est composée de catégories et de sous-catégories permettant une compréhension globale et détaillée de chaque dimension. Ces catégories sont présentées dans le schéma ci-dessous. Les sous-catégories sont accessibles via les liens en dessous du schéma.

Une guide d'utilisation de la méthodologie est également disponible. Il est essentiel de le lire afin de bien comprendre les avantages, mais également les limites à prendre en compte lors de l'utilisation de ces outils méthodologiques pour effectuer des analyses préalable dans le domaine de la RSS.

## Description générale du socle justice

Le socle du secteur de la justice est structuré de la façon suivante. Pour chacun des cadres de la structure, le socle détaille certains principes et certaines modalités de mise en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du secteur de la justice.



## Catégories et Sous-Catégories

### Catégorie A – Direction / Dirigeant

Plusieurs institutions exercent un rôle de direction et donnent les orientations pour le bon fonctionnement du secteur de la justice. Chacune assure ces fonctions comme suit :

**1.1 Le chef de l'Etat**, à l'aide le plus souvent d'un conseil de la magistrature ou conseil de justice, composé de personnalités qualifiées et de professionnels de la justice, est garant de l'indépendance et du bon fonctionnement de la Justice. Il :

- porte la responsabilité de la transposition dans le droit interne, des traités internationaux, des conventions régionales ou sous régionales, de la promotion et de la défense des droits fondamentaux.
- favorise la coopération régionale la plus efficiente et prend à cette fin les initiatives nécessaires.
- s'assure que les stratégies politiques internes définissent clairement le rôle et la place de l'institution judiciaire dans le pays, en parfaite cohérence avec les autres départements ministériels (sécurité, défense...).

- démontre sa volonté de doter le secteur de la justice de moyens humains et matériels adaptés aux enjeux, dans les arbitrages budgétaires, avec les ministres concernés (justice, finances, budget...)

**1.2 Le Parlement**, dans ses différentes composantes et spécialement dans les commissions dédiées au domaine de la justice, s'assure que le fonctionnement de celle-ci n'est pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi. Il décide des allocations budgétaires suffisantes dans le cadre du budget de l'Etat.

**1.3 Le/la ministre de la justice** administre les structures judiciaires, les établissements pénitentiaires (peuvent relever d'un autre ministère dans certains pays) et les centres pour mineurs, en assurant une réelle coordination de nature à optimiser ressources humaines, équipements et moyens matériels. Il/elle conduit la politique pénale déterminée par le Gouvernement et veille à la cohérence de son application sur le territoire national.

**1.4 Les chefs des juridictions, cours et tribunaux, les responsables des entités centrales et déconcentrées**, exercent leurs responsabilités avec compétence, dynamisme et souci d'atteindre les objectifs fixés, en inscrivant leurs stratégies sur la durée, et en mobilisant les ressources humaines mises à leur disposition.

## Catégorie B – Cadre légal

### Textes fondateurs

Il existe plusieurs textes fondateurs internationaux et nationaux qui régissent le secteur de la justice. Ceux-ci sont :

- **Les traités internationaux, les conventions bilatérales, les chartes régionales ou sous régionales**, sont visés dans le corpus constitutionnel pour donner plus de force et de visibilité à l'action des institutions du secteur de la justice.
- **La constitution** : norme la plus élevée et qui intègre les missions, pouvoirs et devoirs de ces institutions. La constitution fait référence :
  - aux droits humains et aux libertés fondamentales, comme au principe d'égalité des femmes et des hommes, que le pouvoir judiciaire est en charge de protéger.
  - à l'indépendance des juges. Cette indépendance se décline dans l'activité quotidienne des cours et tribunaux. Les magistrats ne doivent jamais être conduits ou incités à rendre des décisions de nature politique.
  - au principe de l'inamovibilité des juges qui est érigé en valeur cardinale quelles que soient les organisations du secteur de la justice.
- Les **lois** prévoient explicitement :
  - les processus de nomination et de promotion ;



- le droit d'exercer un recours contre une décision d'une juridiction de première instance devant un second niveau (appel) ;
- la place des avocats de la défense, qu'il s'agisse de celle des personnes mises en cause comme de celle des victimes, qui figure au rang des principes fondamentaux du droit pénal, afin que tout au long d'une procédure, le caractère contradictoire des investigations menées soit strictement respecté ;
- la procédure pénale qui doit être à la fois respectueuse des droits de la défense, de la présomption d'innocence, mais également tendre vers la simplicité et l'efficacité ;
- l'articulation et la coordination entre la justice formelle, les structures mixtes associant magistrats professionnels et représentants de la société civile et les modes informels, traditionnels, de règlement des conflits que des prestataires non étatiques des services de la justice peuvent être amenés à rendre.

### **Textes sur les structures**

L'organisation des institutions du secteur de la justice diffère significativement d'un État à un autre (juridictions administratives autonomes ou intégrées dans une structure commune avec la justice judiciaire, place de la cour constitutionnelle, etc.). Quels que soient les systèmes, la norme supérieure précise clairement :

- le rôle de ces structures,
- les missions,
- les moyens de réguler les éventuels conflits de compétence.

#### Juridiction spécialisées :

Des juridictions spécialisées peuvent être créées pour répondre à des objectifs précis : cours et tribunaux en charge des affaires de terrorisme, de lutte contre la corruption, contre la criminalité organisée, etc. Elles ne peuvent s'exonérer du respect des principes fondamentaux de la procédure pénale de droit commun.

En matière militaire, des juridictions spécialement chargées du traitement des infractions commises, peuvent être instituées. Il importe que les juges et les procureurs répondent aux mêmes exigences d'indépendance et d'impartialité, que les procédures suivies respectent les droits de la défense.

#### Situations particulières :

En période de conflit ou de crise grave, si une situation juridique d'exception est décrétée, des dispositions spécifiques sont prises, pour une durée limitée, sous le contrôle du parlement.

Les structures concernées peuvent différer selon que l'on se trouve en période de paix ou de conflit armé, qu'il s'agisse d'actions menées sur le territoire national ou en opérations extérieures, mais les règles de procédure doivent toujours respecter les droits de la défense.

#### Structure pour garantir l'indépendance :

Pour garantir l'indépendance des magistrats, un conseil de la magistrature, ou conseil de justice, fondé sur un socle normatif supérieur, le plus souvent sur la constitution, est mis en place. Ce conseil a également en charge le contrôle déontologique et disciplinaire des magistrats, dans le cadre d'une procédure transparente et contradictoire. Il peut être saisi directement par les justiciables, pour des questions relatives au comportement de magistrats, non conforme aux règles éthiques.

#### Structure pour la formation :

Un établissement de formation des juges et des procureurs (commun ou distinct pour chacune des fonctions) doit être spécialement dédié et doté de moyens adaptés. La composition du corps enseignant, son administration et sa direction, la durée de la scolarité, le programme de formation, le statut et la rémunération des futurs magistrats sont prévus dans la norme législative ou réglementaire.

#### **Textes sur les statuts du personnel**

Pour chacun des corps des acteurs du secteur de la justice (juges, procureurs, fonctionnaires...), une loi prévoit :

- les modes de recrutement ;
- le statut de ces personnels ;
- leur déroulement de carrière ;
- les mutations ;
- les promotions ;
- le rythme et les modalités des évaluations ou notations ;
- leurs droits et prérogatives ;
- leurs devoirs ou obligations.

Un texte de valeur normative supérieure prévoit également :

- les règles éthiques ou déontologiques (indépendance, impartialité, légalité, loyauté, diligence, probité, dignité, réserve et discrétion, attention à autrui) qui doivent être connues de chacun des acteurs du secteur de la justice, comme du public.

## **Catégorie C – Politiques publiques et stratégies**

Les politiques publiques et stratégies pour le secteur de la justice :

- sont déterminées par les pouvoirs publics, dont l'ensemble des directions du ministère de la justice, les structures de coordination régionales, qu'il s'agisse du domaine civil, pénal ou administratif ;

- fixent les priorités des politiques à mettre en place dans le domaine de la justice sans interférer sur l'indépendance des magistrats lesquels sont consultés dans le processus préparatoire ;
- sont préparées en y associant également les représentants des acteurs de terrain ;
- définissent des objectifs à la fois ambitieux et pragmatiques, établissent des indicateurs transparents pour s'assurer de leur réalisation de manière pérenne.
- peuvent prescrire ou recommander telles ou telles formes de réponse à tel type d'acte de délinquance particulier, dans le souci d'assurer une égalité de traitement de tous les justiciables devant la loi.
- Doivent toujours traitées en priorité les atteintes physiques aux personnes et tout spécialement aux plus vulnérables d'entre elles (enfants, femmes, personnes âgées), quel que soit le contexte local.

#### Cas particuliers :

Il peut être envisagé que le traitement de certaines infractions graves, qui portent une grave atteinte aux fragiles équilibres économiques et sociaux d'un État, fasse l'objet d'instructions ponctuelles, comme celles liées :

- au terrorisme,
- aux trafics d'êtres humains ou de stupéfiants,
- à la criminalité organisée,
- à la lutte contre la corruption, les infractions financières, les fraudes.

Des agences nationales chargées de ces questions sont instituées afin de faciliter l'action des acteurs de terrain.

Des accords, conventions, traités, régulièrement actualisés, déterminent la coopération régionale et internationale, notamment en matière de lutte contre la criminalité organisée.

## **Catégorie D – Missions et fonctions**

Aux côtés du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif, le pouvoir judiciaire, pilier de la démocratie et de l'État de droit, a pour fonction sur l'ensemble du territoire national et pour toutes les populations sans discrimination :

- de trancher les litiges individuels ou collectifs,
- de garantir les libertés individuelles,
- d'assurer la paix et la cohésion sociales par la régulation des rapports entre les citoyens, entre les citoyens et l'État et entre les organes de l'État,
- de contribuer au maintien de l'ordre et de la sécurité.

Pour remplir ces missions, les structures et acteurs de la justice doivent :



- prendre en compte les attentes et les besoins des populations en matière de justice,
- faciliter l'accès à la justice sur tout le territoire spécialement pour les plus vulnérables, en veillant à permettre à chaque citoyen d'être utilement informé et d'exercer un choix éclairé,
- rendre des décisions compréhensibles, effectivement exécutées dans un délai raisonnable,
- agir en respectant une éthique et une déontologie irréprochables,
- rendre compte publiquement du bilan des activités de chacune des structures, et concevoir des outils permettant de mesurer la perception par les populations du fonctionnement de la justice.

Pour assurer ces missions et fonctions le secteur de la justice suit certains principes et certaines modalités qui sont regroupées dans les cinq piliers suivants :

## Sous-catégories:

### 1. Organisation / Structures

**Les attributions du ministère de la justice peuvent différer d'un État à un autre. Ainsi l'administration pénitentiaire relève dans certains pays du ministère de l'intérieur. Les services spécialisés en matière de police judiciaire peuvent aussi dans certains pays dépendre directement du ministère de la justice.**

Modalités :

- Des textes légaux doivent clairement définir ces dispositions.
- Si l'administration pénitentiaire ne relève pas directement du ministère de la justice, son action doit toutefois pouvoir être contrôlée par les magistrats ou par des instances comprenant des représentants de la justice.

**Sous réserve des nuances précédemment exprimées, le ministère de la justice prend en charge, outre l'administration des différentes structures, la gestion des moyens budgétaires et humains qui lui sont accordés, le recrutement des juges, des procureurs, des fonctionnaires, la nomination des officiers publics comme les huissiers, les notaires, la tenue du casier judiciaire national, la carte judiciaire.**

Modalités :

- Les effectifs du ministère de la justice doivent répondre aux besoins de son administration, en nombre et qualité.
- Les différentes directions ou services doivent communiquer entre eux de manière régulière et effective.
- Des directions sont spécialement dédiées à la fonction normative (pénale, civile, administrative).
- Une direction est en charge des ressources humaines (magistrats, greffiers, fonctionnaires...) et de toutes les questions administratives et de gestion (moyens matériels, équipements informatiques.)
- Selon les répartitions des compétences entre les ministères, une ou plusieurs directions ou services gèrent l'administration pénitentiaire et la protection des



mineurs ainsi que la délinquance juvénile

**Le ministère de la justice est étroitement associé à toute réforme législative ou réglementaire affectant les droits des populations, les projets de traités ou accords internationaux sur tous les sujets de coopération et d'entraide judiciaire.**

Modalité :

- Des représentants du ministère de la justice participent aux travaux des commissions et autres organes en charge de préparer les différentes réformes et accords en la matière.

**Le ministère est organisé afin d'être en mesure d'évaluer précisément les attentes des bénéficiaires, des différents acteurs, magistrats ou fonctionnaires, afin d'anticiper aussi bien les réformes normatives opportunes, que l'adéquation des moyens humains et matériels.**

Modalités :

- La circulation de l'information entre les juridictions, les différentes structures locales (établissements pénitentiaires, établissements pour mineurs) doit être clairement définie, avec une périodicité de réunions, de transmissions de rapports de telle sorte que l'administration centrale soit en mesure de connaître en temps réel la situation actualisée de celles-ci.
- Au sein de l'administration centrale du ministère, des référents sont identifiés pour répondre aux sollicitations des responsables de ces juridictions et structures. De la même façon une entité ou service est spécialement dédié à la réception des plaintes, réclamations et doléances des justiciables afin d'une part qu'une réponse soit systématiquement apportée aux requérants, et que d'autre part les dysfonctionnements ainsi mis en exergue fassent l'objet d'analyses approfondies pour améliorer le service de la justice.
- Ces liens réguliers entre praticiens de terrain, justiciables, mais également organisations professionnelles (syndicats, barreaux...) et ministère, doivent également être exploités par les directions normatives pour préparer les réformes législatives ou réglementaires opportunes.

**Il appartient au ministère de la justice de veiller à la réelle accessibilité des populations à la justice, et spécialement pour les plus vulnérables, dans une langue par eux compréhensible.**

Modalités :

- Si la configuration des territoires (zones peu habitées, déplacements difficiles) rend plus complexe la réalisation de cet objectif, des dispositifs adaptés sont mis en place pour recevoir les doléances des bénéficiaires qui doivent être en mesure de faire un choix éclairé, et orienter les contentieux devant la juridiction compétente la plus proche.
- Des relais communautaires en matière de justice sont établis, en association avec les organisations de société civile, pour fournir une information minimale aux populations.
- Outre la maîtrise de la langue nationale, les magistrats ont la capacité de communiquer dans la langue véhiculaire voire vernaculaire avec les plaignants et les auteurs d'infractions. A défaut ils disposent de traducteurs à cet effet.

**L'action du ministère de la justice s'articule avec celle de celui en charge de la sécurité, pour définir des stratégies communes, notamment sur la doctrine d'emploi la plus efficiente des services de police judiciaire.**

Modalités :

- Les instructions, circulaires émanant du ministère de la sécurité comme du ministère de la justice, spécialement celles définissant des priorités de politiques pénales, doivent être concertées afin de garder une cohérence à l'ensemble des actions menées pour lutter contre la délinquance.
- L'articulation entre besoins exprimés par les juges et procureurs en termes de nombre d'enquêteurs, moyens dédiés, et l'affectation de ceux-ci par l'administration centrale doit faire l'objet d'une réelle concertation. Lorsque de nouveaux services d'enquête sont créés, leur doctrine d'emploi doit être définie conjointement entre le ministère de la justice et celui de la sécurité.

**Le conseil de la magistrature, ou conseil de justice est composé de membres dont la compétence et la distance vis à vis du pouvoir politique doivent être reconnues.**

Modalités :

- Le conseil comprend outre des représentants de la magistrature, des personnalités extérieures pour éviter le risque de corporatisme.
- Il est souhaitable que les représentants du pouvoir exécutif (chef de l'Etat, ministre de la justice) ne figurent pas dans la composition de ce conseil. Les modes de désignation des personnalités extérieures, le contrôle de celle-ci par les commissions compétentes du parlement, d'élection des représentants des différentes composantes du corps judiciaire sont prévus dans la norme législative. Il en est de même pour la désignation du secrétaire général de ce conseil, des modes de fonctionnement (fréquence des réunions, convocations, accès aux dossiers des magistrats, transparence des projets de mouvements etc. ...).
- Ce conseil a en charge le contrôle déontologique et disciplinaire des magistrats, dans le cadre d'une procédure transparente et contradictoire. Il peut être saisi directement par les justiciables, pour des questions relatives au comportement de magistrats, qui ne seraient pas conforme aux règles éthiques.
- L'organe dispose d'une véritable administration avec des cadres et personnels d'appui compétents.

**Le système juridictionnel d'un État est composé d'un ensemble de cours et tribunaux hiérarchisés et compétents selon les branches du droit (pénal, administratif, civil, social, commercial..).**

Modalités :

- La répartition géographique des cours et tribunaux est adaptée aux territoires ; elle prend en compte l'infrastructure routière et les distances à parcourir pour les justiciables pour accéder à ces juridictions.
- La carte des cours et tribunaux doit tenir compte des évolutions démographiques et faire l'objet d'adaptations (regroupements de juridictions, créations de nouvelles entités, d'antennes judiciaires de proximité, mutualisation de services d'accueil...).
- Au besoin, la carte judiciaire est détachée de la carte administrative pour rapprocher la justice des justiciables.
- Des structures judiciaires régionales spécialisées sont mises en place pour le traitement de certaines formes de délinquance.

**Un double degré de juridiction permet au justiciable de faire rejurer son dossier par une juridiction supérieure.**

Modalité :

- Ces juridictions de deuxième niveau sont implantées selon les réalités territoriales, le volume des contentieux à traiter, les capacités budgétaires de l'Etat. Les justiciables doivent être informés de manière claire et précise de leur droit d'exercer ce recours.

#### **Une Cour suprême assure une interprétation uniforme du droit au niveau national.**

Modalités :

- Cette cour suprême est répartie en autant de chambres que de contentieux civil, commercial, social, pénal voire administratif, que connaissent les juridictions de premier et de second degré.
- Cette cour est composée de magistrats à la compétence juridique et l'expérience professionnelles incontestables. Lorsque des contentieux couvrent plusieurs champs de compétence, ou que des divergences d'interprétation de la loi entre les chambres se font jour, une composition mixtes ou plénière des chambres concernées doit être prévue pour harmoniser la jurisprudence.
- Si le domaine administratif est confié à un ordre juridictionnel autre que judiciaire, et qu'une cour suprême administrative ou un conseil d'Etat existe, le règlement des éventuels conflits de compétence doit faire l'objet de dispositions spécifiques.

**Les greffiers et fonctionnaires de justice ont un rôle déterminant dans le bon fonctionnement des juridictions. Ils apportent une aide à la décision pour les juges et procureurs, authentifient leurs actes, et sont bien souvent les premiers interlocuteurs des justiciables. Le rôle de chaque catégorie de fonctionnaires (secrétariat, greffe juridictionnel aux côtés du juge, du procureur, chef de service, directeur des services du greffe d'une juridiction...) est clairement défini.**

Modalité :

- La hiérarchie des fonctionnaires, leur statut, leurs droits et devoirs sont prévus dans les textes normatifs. L'articulation des responsabilités entre les chefs de juridictions (président et procureur) et le directeur de greffe (affectation des fonctionnaires dans les services, exercice de l'autorité sur ceux-ci...) est précisée dans la norme. Le directeur de greffe est associé au management de la juridiction à fortiori lorsque des réformes organisationnelles sont envisagées.

**Lorsqu'il existe des juridictions militaires spécifiquement mises en place pour le traitement des infractions commises par les personnels militaires, leur organisation et attributions peuvent varier selon le contexte dans lequel se trouve le pays.**

Modalités :

- Les structures concernées peuvent différer selon que l'on se trouve en période de paix ou de conflit armé, qu'il s'agisse d'actions menées sur le territoire national ou en opérations extérieures.
- Les juges et les procureurs des juridictions militaires répondent aux mêmes exigences d'indépendance et d'impartialité que les magistrats civils, les procédures suivies respectent les droits de la défense.

**Des juridictions dites mixtes, ou semi professionnelles, composées de magistrats et de représentants de la société civile, peuvent être mises en place.**



Modalité :

- Quelle que soit leur organisation, les traditions et cultures locales ou de droit coutumier, par exemple en matière de succession, leur action ne dérogera pas aux principes fondamentaux des droits humains.

**Dans certains pays, spécialement lorsque les territoires sont éloignés de structures judiciaires, des détenteurs traditionnels d'un pouvoir - notamment les autorités religieuses - jouissant localement d'un degré élevé de légitimité dans une communauté, sont amenés à régler des conflits de faible importance.**

Modalités :

- Cette contribution doit être prise en compte.
- Il convient toutefois de s'assurer que ces prestations respectent les principes essentiels des droits humains, comme l'égalité entre hommes et femmes et ne soient pas discriminatoires.
- Le choix de tel ou tel prestataire non étatique est indépendant de la certitude que la décision sera rendue dans le sens souhaité par une partie.
- Le choix de ces instances est optimisé selon le contexte local pour assurer une meilleure complémentarité avec la justice formelle.
- L'articulation et surtout la coordination entre les modes de justice formels et informels doivent être l'objet d'un suivi régulier.

**Les avocats sont chargés d'assurer une défense réelle et efficace des justiciables sur l'ensemble du territoire.**

Modalités :

- Les avocats sont regroupés en barreaux dotés d'organisations régionales et nationales. Les barreaux sont chargés de défendre les intérêts de la profession, et de favoriser les échanges avec les chefs de cours et de juridictions.
- Des dispositions normatives fixent les modalités d'élection des avocats dans les conseils de l'ordre, les compétences de ceux-ci y compris en matière déontologique et disciplinaire, le contrôle des mouvements financiers sur les comptes professionnels.

**Les services de police judiciaire, au sein des FSI, même s'ils ne relèvent pas organiquement de ce ministère, doivent être placés sous le contrôle des magistrats, juges ou procureurs selon la procédure, lesquels doivent disposer du pouvoir d'habiliter et d'évaluer les enquêteurs.**

**L'administration pénitentiaire, selon les États, peut dépendre du ministère de la justice ou de celui de l'intérieur; certaines de ses prestations peuvent être déléguées à des structures privées dans le cadre d'un partenariat public/privé.**

Modalités :

- Quel que soit le cas de figure, ce service doit être structuré et coordonné au niveau central.
- Il s'articule autour d'un maillage d'établissements répartis sur le territoire, en proximité des juridictions pénales.
- La politique de construction ou de renouvellement des lieux d'incarcération est actualisée en permanence.
- La détention des femmes est assurée dans des quartiers spécialement dédiés. Elle fait l'objet d'une organisation spécifique comportant la formation des personnels affectés à leur surveillance.

- Des établissements fermés ou ouverts doivent être spécialement dédiés pour les délinquants mineurs, pris en charge par des personnels éducatifs.
- Les effectifs de l'administration pénitentiaire doivent se rapprocher des ratios généralement admis par rapport au nombre de détenus.

**Les conditions de détention doivent respecter la dignité humaine.**

Modalités :

- L'hébergement des détenus, leur alimentation, leurs conditions d'hygiène et de contrôle de leur état de santé respectent les standards en la matière. Le nombre de détenus par cellule doit être compatible avec la surface de celle-ci ainsi que des équipements (lits, sanitaires...). Ils doivent pouvoir recevoir régulièrement les visites de leurs proches comme de leurs avocats.
- Les conditions de détention doivent satisfaire les besoins des femmes enceintes et des mères d'enfants en bas âge, et garantir la protection des droits de l'enfant.
- La classification des détenus est clairement identifiée (condamnés, prévenus, femmes et hommes, mineurs...), et les établissements pénitentiaires sont conçus pour que des quartiers séparés reçoivent prévenus et condamnés, femmes, et mineurs.
- Des délais incompressibles des détentions provisoires limitent la durée d'incarcération de ces détenus.
- Les informations échangées entre les structures judiciaires et le greffe des établissements pénitentiaires sont particulièrement fluides, pour actualiser la situation des détenus et éviter une détention arbitraire.
- Sauf disposition légale contraire, une personne illégalement détenue, doit être aussitôt libérée par l'autorité pénitentiaire.
- L'accès aux avocats, aux organisations et institutions de défense des droits de l'homme est facilité.
- Des mesures spécifiques sont mises en place afin de les prévenir de harcèlement sexuelles entre détenu(e)s et de la part du personnel pénitentiaire.

**L'objectif de réinsertion constitue une priorité de la justice.**

Modalités :

- Cette fonction figure clairement dans les objectifs assignés à l'incarcération.
- La prise en charge des illettrés, l'enseignement, la formation professionnelle, le travail pénitentiaire avec des entreprises dans le cadre de partenariats, constituent différentes voies à privilégier à cet effet.
- Pour la réinsertion, le maintien des liens familiaux est facilité, les liens avec la société civile favorisés : visiteurs de prisons, représentants des divers cultes, ont accès aux détenus qui le souhaitent.
- Des personnels spécialement formés préparent la sortie des détenus. Ils s'investissent dans les dispositifs probatoires (mises à l'épreuve, libérations conditionnelles...).
- Des magistrats spécialisés sont en charge de l'exécution et l'application des peines ainsi qu'un service d'inspection spécifique.
- Des programmes visant à prévenir la récidive sont mis en place (auteurs de violences conjugales, auteurs de violences sexuelles...)

**Des organisations non étatiques (défenseur des droits, médiateur...) peuvent dans certains**

### **contextes recevoir les doléances de justiciables.**

Modalité:

- Lorsque tel est le cas, les ressorts de compétence de ces organisations, les modes de transmission des litiges aux cours et tribunaux lorsque la nature de celui-ci le justifie sont clairement précisées.

### **Les experts judiciaires apportent leur concours indépendant aux juridictions dans tous les domaines de compétence technique que requiert l'aboutissement des procédures.**

Modalités :

- Un corps d'experts est constitué en fonction des besoins exprimés par les juridictions dans des contentieux techniques souvent évolutifs.
- Des dispositions normatives spécifiques prévoient le recrutement de ces experts, au vu de leur compétence avérée et de leur expérience, leur inscription sur une liste nationale ou régionale, leur mode de désignation, leurs relations avec les avocats.
- Les modalités du contrôle de ces experts par les magistrats, les procédures disciplinaires dont ils peuvent faire l'objet, sont clairement définies.

## **2. Fonctionnement / Systèmes**

### **2.a Principes généraux**

**La structuration hiérarchique des services de justice, doit être conçue pour permettre une bonne circulation de l'information, des évolutions normatives et jurisprudentielles, l'optimisation de l'utilisation du numérique et de la dématérialisation des échanges.**

Modalité :

- Des outils, indicateurs ou consultations transparents doivent permettre de mesurer auprès des populations l'efficacité des structures judiciaires, leur degré de satisfaction des services rendus.

**Les juges spécialisés (instruction, mineurs) disposent d'un statut qui les met à l'abri de toute interférence extérieure. Cette indépendance ne les dispense pas, comme tous les autres magistrats, de rendre compte de leur activité.**

Modalité :

- La hiérarchie de ces juges peut leur demander de décrire périodiquement l'état de leur cabinet, de leurs dossiers, de l'ancienneté de ceux-ci, mais en aucun cas s'immiscer dans le traitement juridictionnel de ces dossiers. Les décisions qu'ils sont amenés à prendre ne sont susceptibles d'être contestées que par la voie des recours prévus par la loi.

**Les missions des autorités de poursuite ne doivent pas interférer sur celles de juges.**

Modalité :

- L'organisation des lieux de justice doit permettre d'identifier le rôle des uns et des autres. Dans les cours et tribunaux les locaux affectés aux juges et aux procureurs sont séparés afin que le justiciable ne puisse suspecter une quelconque compromission.

**Le fonctionnement des parquets tient compte de la nécessaire cohérence de l'action publique dans un ressort, de l'indispensable permanence du service, de l'exigence d'égalité de traitement des justiciables.**

Modalité:

- Les procureurs généraux et les procureurs déclinent régionalement et

localement la politique pénale nationale. Par voie de notes et circulaires, qu'ils adaptent aux contingences locales, ils veillent à ce que chaque magistrat du ministère public ait une connaissance précise et actualisée des priorités définies, des objectifs fixés dans la lutte la plus efficace contre toutes les formes de délinquance.

**Le fonctionnement du parquet doit permettre à chaque magistrat du ministère public d'assurer une réponse pénale individualisée à chaque fait de délinquance, adaptée à la personnalité de l'auteur.**

Modalités :

- La cohérence dans la mise en œuvre localement d'une politique pénale, doit laisser à chaque magistrat du parquet sa propre responsabilité pour adapter la loi pénale à une situation de fait.
- Aucune pression extérieure ne doit intervenir pour le choix de la réponse pénale que ce magistrat considérera la plus adaptée, dans le triple but de sanctionner la violation de la loi, de favoriser la prise en charge et l'indemnisation de la victime, mais aussi d'envisager la réinsertion de l'auteur.

**L'articulation des compétences entre juridictions administratives et judiciaires doit être clairement identifiée, spécialement en temps de crise ou d'état d'urgence, si des droits individuels ont été réduits ou supprimés pour que les justiciables soient en mesure de saisir la juridiction compétente.**

Modalité :

- Les perquisitions, reconduites à la frontière, assignations à résidence peuvent dépendre en temps de crise, d'autorités administratives, mais des recours doivent être possibles devant une juridiction indépendante.

**L'articulation entre les structures judiciaires régionales et locales, et les services régionaux de police judiciaire, de l'administration pénitentiaire, de l'administration en charge des mineurs doit être la plus pertinente possible.**

Modalité :

- A chaque réorganisation des cartes des structures, des champs de compétence territoriale des juridictions et services, une coordination doit être opérée en amont, sous l'égide du secrétariat général du gouvernement, pour assurer une cohérence dans l'interaction de toutes ces entités.

**Les membres des unités de police judiciaire relèvent le plus souvent d'une hiérarchie propre (gendarmerie, police, douane, etc.) et d'un ministère différent de celui de la justice. Leurs actions dans le domaine judiciaire dépendent exclusivement des magistrats qui sont au premier chef garants des libertés individuelles.**

Modalités :

- Les magistrats ont seuls pour responsabilité de décider quelle réponse pénale doit être apportée à chaque infraction, sans interférence de la hiérarchie administrative des forces de police judiciaire.
- Les magistrats donnent des instructions aux personnels de la police judiciaire, contrôlent l'exécution des actes qu'ils accomplissent.
- Les acteurs de la chaîne pénale (magistrats, avocats, administration pénitentiaire, et police judiciaire) disposent de cadres de concertation pour améliorer la connaissance réciproque des contraintes et des obligations déontologiques des uns et des autres, et ainsi renforcer l'efficacité de la procédure pénale.

**La perception que les populations peuvent avoir du fonctionnement du secteur justice, la**



**confiance qu'elles lui accordent pour gérer et dénouer équitablement les conflits individuels ou collectifs, pour les protéger contre des excès et abus d'autorité émanant d'acteurs du secteur de la sécurité, dans le respect des droits humains, en rendant des décisions aisément compréhensibles, sont essentielles à la vie démocratique.**

Modalités :

- Ces divers éléments doivent pouvoir être mesurées pour s'assurer que les missions régaliennes confiées au secteur de la justice sont assumées de manière satisfaisante, pour répondre aux attentes et besoins de ces populations.
- Des enquêtes de perception auprès de la population sont diligentées régulièrement afin de mesurer le niveau de satisfaction de la population vis à vis de la justice.
- Des relevés statistiques des activités et des résultats de la justice sont établis régulièrement par les services judiciaires.
- Les résultats des activités de la justice sont communiquées régulièrement à la population sous des formes solennelles ou pas, à déterminer selon les pays.

**La fonction des organes du secteur de la justice est bien de régler les conflits, trancher des litiges, décider de la culpabilité et de la peine, en ne se soumettant qu'à la seule autorité de la loi.**

Modalité :

- L'organisation nationale, régionale et locale des services de justice permet de répondre aux attentes des justiciables dans un délai raisonnable, les décisions rendues devant leur être en outre compréhensibles.

**L'efficacité et l'efficience des organes de justice, tiennent notamment à l'effectivité de l'exécution des décisions rendues. La crédibilité de la justice est ici en cause, sans évoquer le sentiment d'impunité pour les délinquants, et la frustration des victimes. Il ne sert à rien de prononcer des peines d'amendes, d'emprisonnement, si celles-ci ne sont pas effectivement ramenées à exécution.**

Modalités :

- Dans les juridictions, dans les greffes des établissements pénitentiaires, des personnels dédiés, agissant de concert, échangent de manière fluide les documents d'exécution, veillent au respect des délais, transmettent les coordonnées des détenus lors d'une libération.
- Un casier judiciaire national recense et actualise la situation pénale de tous les condamnés
- La capacité du parc pénitentiaire, la disponibilité des services administratifs en charge du recouvrement des amendes, doivent être adaptées au nombre et à la nature des peines prononcées par les cours et tribunaux.
- Des modes alternatifs (médiation, rappels à la loi, travaux d'intérêt général..), qui sont susceptibles d'apporter une réponse plus rapide et plus adaptée, sont institués pour les infractions de moindre importance.
- Ces dispositions supposent le recrutement et la formation de médiateurs et leur encadrement par des magistrats, la mobilisation d'acteurs de la société civile, d'associations susceptibles de proposer des stages, des activités citoyennes favorisant la réinsertion.

**Les magistrats, les avocats, les greffiers et fonctionnaires, tout en respectant les statuts et les missions de chacun, œuvrent collectivement au service de la justice.**

Modalité:



- Des dispositifs normatifs, des modes de fonctionnement pragmatiques favorisent les échanges entre tous les acteurs, l'accès aux dossiers, tout au long du déroulement des procédures.

## 2.b Principes concernant le système de performance

**Bien que détenteur d'éminentes missions touchant notamment aux libertés individuelles dont il assure la garantie, le secteur de la justice répond toutefois aux mêmes exigences en termes de qualité d'accueil, de respect d'un traitement des affaires dans des délais raisonnables.**

Modalités :

- Des outils d'évaluation de charges sont mis en place.
- Ils permettent une répartition équitable des tâches à accomplir.
- Ils assurent que le bénéficiaire justiciable obtiendra une décision dans un délai raisonnable. A défaut un diagnostic précis doit être porté pour analyser les causes des retards et les moyens d'y remédier.
- Ces outils veillent à ne pas attenter à l'indépendance des juges ou aux autres acteurs de la justice.
- Ces outils permettent d'évaluer spécifiquement la façon dont l'appareil judiciaire répond à la diversité des besoins de justice de la population (femmes, hommes, filles et garçons).

**Les responsables des cours et juridictions en charge de la gestion des budgets et moyens alloués sont comptables de leur utilisation.**

Modalités :

- Ils rendent compte de leur utilisation par la voie hiérarchique aux instances nationales et à tout service de contrôle interne ou externe qui a à en connaître.
- Le bilan tiré à l'échelon central de ces analyses sert de référence pour l'année suivante en vue d'une plus juste et pertinente répartition des moyens entre les cours et les juridictions.

**Le ministre de la justice rend périodiquement et publiquement compte des chiffres clefs de l'activité des structures judiciaires et pénitentiaires (budget, effectifs, stocks, dossiers traités, nombre de détenus...).**

Modalité :

- Dans cet objectif, chaque cour et juridiction, chaque structure pénitentiaire ou pour mineurs, transmettent à un service spécialement dédié du ministère de la justice des statistiques actualisées permettant d'avoir en permanence une vision comptablement fidèle des activités de tous les services. Ces statistiques sont systématiquement ventilées par sexe.

## 2.c Principes concernant la coordination interne et avec les autres services

**Tout en respectant l'imperium du juge, et sans attenter au domaine juridictionnel dont il a seul la maîtrise, le personnel de la justice organise des rencontres en interne dans les cours et juridictions, mais aussi au niveau régional et national en vue d'harmoniser la jurisprudence et idéalement, de fournir au bénéficiaire une certaine « prédictivité » du**

### **traitement de son litige.**

Modalités :

- Des assemblées des juridictions sont organisées régulièrement. La coordination entre les juridictions doit être assurée de telle sorte que soient évités ou régulés les conflits de compétence.
- Lorsque des juridictions spécialisées existent (corruption, terrorisme, violence conjugale et/ou sexuelle, etc..) la loi doit prévoir de manière claire de quelles façons seront réglées les questions de compétence, la transmission des procédures, etc...
- Les acteurs du secteur justice doivent avoir une connaissance approfondie et actualisée des structures ayant vocation à connaître globalement du secteur de la sécurité (police, gendarmerie, douane), afin que soient connues les contraintes de ces services, leurs organisations, leurs moyens et ainsi que toutes leurs potentialités soient exploités de manière pertinente.

### **Le bon fonctionnement de chaque structure de probation est contrôlé.**

Modalités :

- Les établissements pénitentiaires sont régulièrement visités par les magistrats en charge des affaires pénales, outre les services d'inspection compétents. Les capacités des lieux de détention, les conditions de détention des personnes incarcérées qui doivent respecter des standards minima en termes de dignité humaine, d'hygiène, de santé sont vérifiées au vu du statut des détenus. Il convient de s'assurer qu'il n'y a pas de détention arbitraire.
- Les centres où sont placés les mineurs délinquants justifient la même attention.

### **Les magistrats ont des rapports étroits avec les services de sécurité, spécialement ceux en charge de police judiciaire (police, gendarmerie, douanes, etc.), à fortiori lorsque la loi leur confie le contrôle des activités de ceux-ci dans le cadre des enquêtes pénales.**

Modalités :

- Toutes les mesures d'enquêtes comportant une atteinte aux libertés individuelles (garde à vue, perquisition, interception téléphonique ou informatique,...) sont autorisées par un magistrat. L'orientation des procédures, le contrôle de leur rigueur et de leur qualité sont de la responsabilité des magistrats qui doivent s'organiser pour assurer une permanence continue.
- Régulièrement, les procureurs ou les juges d'instruction selon les systèmes juridiques, visitent les unités de police et de gendarmerie, contrôlent les registres et les locaux de garde à vue, se font présenter les procédures en cours pour s'assurer qu'elles sont traitées avec diligence -, mais aussi les locaux dédiés aux scellés, aux saisies de numéraires, valeurs, produits stupéfiants...

## **2.d Principes concernant les budgets**

### **La part des budgets nationaux consacrée au secteur de la justice est un premier indicateur de la place accordée à celle-ci dans un État de droit.**

Modalité :

- La part de ce budget dépend bien évidemment des attributions qui sont confiées à ce département ministériel, outre le fonctionnement des

juridictions (administration pénitentiaire, dispositifs d'aide et d'accès au droit, politique d'aide aux victimes..), comme de la structuration des juridictions (justice administrative autonome, ou fusionnée avec le judiciaire, juridictions commerciales assurée par des professionnels bénévoles etc..).

**Les budgets consacrés à la justice font l'objet d'une concertation préalable avec les acteurs pour mieux évaluer la réalité des besoins humains et matériels, nécessaires à la réalisation d'un programme ou d'objectifs précis.**

Modalité :

- Les commissions parlementaires compétentes consultent les organisations professionnelles de magistrats et de fonctionnaires dans la phase préparatoire des budgets.

**Des lois de programmation sur plusieurs années, facilitent la planification des actions sur le long terme.**

Modalités :

- Les lois de programmation sont préparées au sein du ministère avec la plus large consultation des responsables des cours et tribunaux, qui établissent des projets basés sur des activités, des résultats et des objectifs spécifiques propres, mais cohérents avec les politiques nationales
- Elles permettent notamment de distinguer le poids budgétaire du fonctionnement des établissements pénitentiaires de celui des juridictions.
- Elles permettent d'envisager les investissements nécessaires aux constructions ou rénovations des cours et tribunaux, aux charges salariales liées aux plans de recrutement et de promotion des magistrats et fonctionnaires, au développement pragmatique des outils informatiques, aux moyens nécessaires pour accueillir dignement les justiciables, etc...
- Elles permettent de prioriser les actions et d'allouer les ressources équitablement en prenant en compte des besoins de justice effectifs de la population (femmes, hommes, filles et garçons).

**La nécessité de faciliter l'accès des populations aux services de justice impose que des crédits adaptés soient prévus pour leur assurer l'aide juridictionnelle indispensable.**

Modalité :

- Les budgets consacrés à l'aide juridictionnelle sont identifiés et individualisés de façon précise dans les budgets annuels du ministère.

**Les budgets consacrés à couvrir les frais d'expertises techniques et scientifiques sont identifiés de façon précise dans les budgets annuels du ministère.**

Modalités :

- Les frais occasionnés par les investigations menées dans le cadre des enquêtes judiciaires sont sanctuarisés pour éviter tout report de crédit sur d'autres lignes budgétaires.
- La consommation de ces crédits fait l'objet d'un suivi et d'un contrôle rigoureux. Des stratégies nationales sont définies de nature à mutualiser les compétences, optimiser les capacités des services.

**Le budget nécessaire à la construction, à l'entretien et au fonctionnement des établissements pénitentiaires conforme aux standards internationaux, fait l'objet d'une programmation pluriannuelle, si possible indépendante des autres composantes du budget du ministère de la justice.**

Modalité :

- Le budget propre au fonctionnement de l'administration pénitentiaire et conçu

à partir des projets soumis par les responsables d'établissement, en cohérence avec les stratégies nationales, est clairement identifié au sein du budget du ministère.

- Les allocations budgétaires permettent de répondre aux besoins des détenu(e)s dans leur diversité (hommes, femmes, mineurs/mineures).

## 2.e Principes concernant le contrôle interne

**Les juges sont indépendants et n'ont pas à rendre compte du contenu juridictionnel des décisions qu'ils sont conduits à prendre. Toutefois, juges, procureurs, greffiers et fonctionnaires sont responsabilisés sur la dimension collective du fonctionnement d'une cour ou d'une juridiction, qui a pour seul objectif de répondre aux attentes des justiciables.**

Modalités :

- Le contrôle du bon fonctionnement des structures du secteur de la justice est confié à une instance spécialement dédiée.
- Ce corps d'inspection composé de personnalités reconnues pour leur compétence dispose de moyens lui permettant de se rendre dans toutes les cours ou juridictions selon un plan pluriannuel.
- Cette planification est actualisée et aménagée en fonction des difficultés de fonctionnement signalées localement, du comportement individuel d'un juge, d'un procureur ou d'un fonctionnaire susceptible de justifier l'engagement d'une procédure disciplinaire.
- Les parquets généraux près les cours d'appel contrôlent régulièrement le fonctionnement des parquets d'instance de leurs ressorts respectifs pour relever les éventuels dysfonctionnements et apporter les mesures correctives nécessaires. Les Chambres de contrôle de l'instruction font de même s'agissant des cabinets d'instruction dans le strict respect de l'indépendance du juge d'instruction.

**Les responsables des cours et des tribunaux, sont au premier chef comptables du bon fonctionnement de leur juridiction. Ils doivent disposer d'une réelle autonomie budgétaire pour gérer leurs crédits de fonctionnement. Ils rendent compte de toute difficulté qui justifierait la délégation de moyens humains ou matériels. Ils exercent une veille éthique et déontologique sur les membres de leur juridiction.**

Modalités :

- Lorsque le comportement de membres de ces structures (magistrats ou fonctionnaires) leur apparaît ne pas correspondre aux exigences éthiques ou déontologiques propres à chacun des corps concernés, ils ont la responsabilité (soit) de prendre les décisions ou sanctions ressortissant de leur compétence selon la loi, dans le respect du contradictoire.
- Selon les dysfonctionnements constatés ils saisissent le service d'inspection spécialement dédié.

**Des accords, conventions, traités, régulièrement actualisés, déterminent la coopération régionale et internationale, notamment en matière de lutte contre la criminalité organisée.**

Modalités :

- Des initiatives doivent être prises, et des préconisations doivent être formulées, pour que de manière concrète, ces coopérations soient effectivement réalisées dans le quotidien des activités des juridictions.

- Des rencontres favorisant la connaissance des législations étrangères, les modes de procédures, les contraintes des services, permettant notamment d'éviter tout conflit positif ou négatif de compétence, sont organisées périodiquement.

### 3. Ressources humaines

#### 3.a Principes concernant le recrutement

**Les autorités de poursuite (procureurs), peuvent appartenir ou pas au même corps de magistrats que les juges.**

Modalité :

- Qu'ils appartiennent au même corps ou non, le statut des juges et des procureurs, dont le recrutement doit répondre au même niveau élevé d'exigence, doit prévoir que le déroulement de leur carrière ne les mettra pas en situation d'exercer leurs fonctions dans la même juridiction où ils auraient été juges, s'ils sont devenus procureurs, ou inversement, à tout le moins en deçà d'un certain délai (5 ans par exemple), pour éviter toute confusion de leur rôle dans l'esprit des justiciables.

**Le nombre tout autant que la qualité des acteurs du secteur de la justice doit être pris en compte dans des plans pluriannuels de recrutement.**

Modalités :

- Des documents internes, tenus à jour de façon permanente, établissent les besoins quantitatifs et qualitatifs de recrutement des différentes catégories des personnels relevant du ministère.
- S'agissant des juges et des procureurs, dans les États où ils ne sont pas élus, leur recrutement doit faire l'objet d'un processus transparent, codifié et totalement indépendant du pouvoir politique.
- L'estimation des besoins doit être appréciée sur plusieurs années, en tenant compte des départs à la retraite ou des fins d'activités, afin qu'il n'y ait aucune rupture dans le recrutement.
- La formation juridique initiale est d'un excellent niveau. Il convient de s'assurer, en liaison avec le ministère qui en a la charge, que les universités sont en mesure d'atteindre cet objectif.

**Le système du concours est privilégié pour le recrutement des différentes catégories de personnels relevant de la justice. Des exceptions clairement prévues par les normes peuvent déroger à ce principe.**

Modalité :

- Les concours font l'objet d'une diffusion adéquate, de nature à susciter des candidatures de juristes compétents, femmes et d'hommes de qualité, dans le cadre d'un programme de recrutement compatible avec les capacités de l'école chargée de leur formation. Juristes accomplis, s'exprimant à l'écrit comme à l'oral de manière claire et précise, manifestant un réel sens des responsabilités, et un intérêt pour le travail en équipe, disposant de capacités de décision éprouvées, les futurs magistrats doivent avoir conscience des conséquences sociales attachées aux décisions qu'ils seront amenés à rendre.
- Dans l'objectif d'ouvrir le corps des magistrats vers l'extérieur, des possibilités

de passerelles et d'intégration de professionnels du droit comme les avocats ou les universitaires, des spécialistes de la police judiciaire sont à étudier, à condition que là encore ces recrutements obéissent à des règles d'équité strictes et transparentes.

**Outre ces diverses compétences, les futurs magistrats doivent justifier de réelles qualités humaines.**

Modalités :

- Les épreuves de sélection des magistrats, qui garantissent que celle-ci est assurée de manière indépendante et impartiale, dans le respect de la loi et de l'équité, comportent des tests permettant de mesurer la capacité des candidats à appréhender les situations humaines souvent très complexes qu'ils auront à connaître dans l'exercice quotidien de leur office.

**Qu'il s'agisse de justice pénale ou administrative, les juges qui ont pour fonction de trancher les litiges dans des conditions d'indépendance incontestables, bénéficient d'un statut et d'une rémunération les mettant à l'abri des risques d'abus de pouvoir et de corruption.**

Modalité :

- Les personnels bénéficient de traitements leur permettant de vivre décemment dans le contexte propre à leur pays. Ils disposent de moyens et de conditions matérielles de travail leur évitant d'avoir recours à des sollicitations extérieures.

**Les procédures de recrutement de l'ensemble des personnels du secteur de la justice visent à supprimer toute forme de discrimination et à promouvoir l'égalité de participation des hommes et des femmes au secteur de la justice.**

Modalités :

- Une analyse de genre du recrutement des institutions du secteur de la justice est réalisée de façon régulière afin de contrôler la représentation des hommes et des femmes à tous les niveaux de l'appareil judiciaire, et mesurer l'impact éventuel des procédures de recrutement sur cette représentation.
- Les procédures de recrutement mises en place permettent de neutraliser les stéréotypes de genre et de prévenir la discrimination (neutralité du contenu des annonces de poste; collégialité et mixité des panels d'évaluation lors des entretiens oraux; épreuves reflétant la diversité des savoirs et compétences nécessaires pour occuper l'emploi concerné...).
- Si nécessaire, des mesures spéciales peuvent être prises pour inciter les femmes et les minorités sous-représentées dans l'appareil judiciaire à étudier le droit et à travailler dans le secteur de la justice.

**Le conseil de la magistrature, ou conseil de justice, a en particulier la responsabilité de réaliser ou de valider les projets de nomination ou de mutation des magistrats, afin de s'assurer qu'ils ne sont pas écartés pour des raisons autres que l'intérêt du service.**

Modalité :

- Les membres de ce conseil disposent d'un accès à l'entier dossier du magistrat concerné par un projet de mutation ou de promotion. Les juges et les procureurs doivent pouvoir exprimer leurs desiderata, demandes sur la base desquelles s'établissent de manière transparente les projets de mouvement.

**Le choix des responsables des cours et tribunaux (présidents, procureurs etc..) doit être effectué de manière pertinente et équitable, dans le but de placer à la tête de ces structures**

**Les femmes et les hommes les plus compétents, mais également en capacité de gérer au mieux les ressources humaines et les moyens matériels dédiés, formés spécifiquement.**

Modalités :

- Les évaluations des juges et des procureurs mettent en exergue leurs capacités professionnelles et humaines et leurs potentialités pour bénéficier de promotions et exercer de nouvelles responsabilités.
- S'agissant des fonctions de président ou de procureur, des listes de sélections spécifiques sont établies de manière transparente en fonction des capacités managériales des candidats, sur la base desquelles s'opèrent les choix sous le contrôle ou à l'initiative du conseil de justice ou de magistrature.
- Ils doivent bénéficier de formations adaptées à la gestion des ressources humaines, à l'administration et à la gestion budgétaire.

**Les greffiers et fonctionnaires doivent eux aussi être recrutés par le biais de concours publics incontestables, sont affectés en nombre suffisant, avec des missions clairement définies.**

Modalité :

- Les systèmes de recrutement, d'avancement, de mobilité de ces personnels leur garantissent des perspectives de carrière attractives.

**La capacité des avocats à représenter une défense efficace et libre, suppose qu'un lien pérenne soit établi avec le ministère de la justice.**

Modalités :

- Les organisations professionnelles représentatives veillent à exiger un haut niveau de compétence de ces auxiliaires de justice, tout en assurant sur l'ensemble du territoire, pour toutes les populations et quels que soient les contentieux, une assistance effective.
- Les avocats élisent leurs représentants au sein d'un barreau national, régional ou local, qui veille sur l'éthique et la déontologie de la profession, et entretien des relations étroites avec les responsables des juridictions pour contribuer à l'amélioration du fonctionnement du service de la justice.
- Des mesures incitatives sont prises pour favoriser l'installation des avocats et des autres professionnels du droit à l'intérieur du pays.
- Les barreaux mettent à la disposition des justiciables des permanences d'information pérennes ou périodiques, afin de leur fournir des conseils gratuits leur facilitant l'accès à la justice, et leur permettant de mieux orienter leurs requêtes.

**Les personnels de l'administration pénitentiaire sont recrutés et formés de manière spécifique en raison de la singularité de leur emploi.**

Modalités :

- Ces personnels sont sélectionnés de façon exigeante, selon des processus propres, devant respecter des règles déontologiques spécifiques.
- Les liens avec les services de sécurité et le ministère en charge de ce domaine de compétence sont très étroits, des formations communes pouvant être recommandées.

**Les experts judiciaires sont recrutés selon des règles spécifiques. Leur sélection doit s'opérer de manière transparente et rigoureuse.**

Modalités :

- Les juridictions expriment annuellement leurs besoins dans chaque domaine technique (par exemple, comptabilité finances, médecine légale, psychiatrie, architecture, etc...), et elles inscrivent sur des listes publiques les noms des



nouveaux experts dont la candidature leur sera apparue pertinente au vu du parcours universitaire, de l'expérience justifiée, de la compétence reconnue, ainsi que de la disponibilité avérée. Dans les juridictions plus importantes une commission ad hoc peut procéder à cette sélection.

- Les experts sont inscrits pour une durée limitée (par exemple 5 ans) au terme duquel ils ne seront renouvelés que s'ils ont donné totale satisfaction aussi bien en termes de qualité du rapport remis que de diligence dans leurs opérations.

### 3.b Principes concernant l'évaluation des personnels

**Les évaluations des magistrats doivent être régulièrement effectuées contradictoirement, dans l'objectif de voir progresser l'efficacité. Les parcours professionnels prennent réellement en compte les capacités aussi bien juridiques que managériales.**

Modalités :

- La procédure d'évaluation doit intervenir à échéance fixe (annuellement par exemple, ou lorsque le magistrat aspire à un avancement, une promotion, une mutation).
- Un entretien d'évaluation doit être organisé avec le supérieur hiérarchique, avec description des activités et tâches assumées, le contexte (moyens humains et matériels...) dans lequel elles sont accomplies, la fixation d'objectifs, l'accompagnement déontologique etc...
- Un recours gracieux et contentieux doit pouvoir être formé à la suite de la notification écrite de l'évaluation du magistrat devant une commission compétente, dans laquelle les organisations professionnelles sont représentées.

### 3.c Principes concernant la mobilité des personnels

**La question de la mobilité des magistrats est clairement exposée dans la norme statutaire. Elle fait l'objet d'une réflexion partagée avec les organisations professionnelles compétentes.**

Modalités :

- Elle tient compte du principe de l'inamovibilité des juges qui constitue une valeur cardinale.
- Elle prend aussi en considération la légitime satisfaction de promotion dans la carrière, la diversification des expériences.
- Elle intègre la nécessité d'éviter qu'un trop long séjour dans un poste ne laisse craindre des atteintes à l'impartialité, ne remettre en cause les exigences de bon fonctionnement des juridictions, y compris celles situées dans des ressorts géographiquement moins attractifs.

### 3.d Principes concernant la formation initiale

**Propre à chaque catégorie d'acteurs du secteur de la justice (magistrats, juges et procureurs, greffiers et fonctionnaires, avocats, huissiers, notaires, cadres et personnels pénitentiaires...) leur formation initiale est assurée dans des centres de formation permanents ou mis en**

### **place ponctuellement.**

#### Modalités :

- Le ministère de la justice est doté de services ou directions permettant d'anticiper les besoins en magistrats et fonctionnaires, susciter dans les universités les candidatures mixtes et socialement diversifiées, motivées et compétentes, organiser des concours dont les résultats ne pourront être contestés.
- Les écoles de formation des personnels judiciaires, dirigées par des professionnels reconnus, fournissent aux futurs acteurs de la justice outre un socle de connaissances juridiques et techniques, une approche concrète du quotidien de l'exercice des hautes missions qui leur seront confiées.

### **3.e Principes concernant la formation continue**

**Les évolutions constantes des règlementations, des moyens d'action, des procédures à mettre en œuvre nécessitent une actualisation permanente des connaissances et compétences des différents personnels relevant de la justice.**

#### Modalités :

- Des sessions de réactualisation des connaissances et compétences sont prévues tout au long de la carrière des personnels
- Un plan de formation continue - idéalement obligatoire- prévoyant un certain nombre de jours de formation par an, est mis en place.
- Les hommes et les femmes doivent avoir un égal accès aux dispositifs de formation mis en place.
- Ces formations portent sur les modifications normatives, jurisprudentielles, les éléments de contexte dans le cadre de l'évolution de certaines formes de délinquance, la modernisation souhaitée des moyens matériels notamment informatiques mis à la disposition de ces personnels.
- Au-delà de ces formations « techniques », il est souhaitable que les juges et procureurs qui, à un titre ou un autre, rendent la justice au nom de leurs concitoyens, puissent élargir le champ de leurs connaissances à d'autres aspects des questions de société.

### **4. Moyens / équipements / infrastructures**

**Outre la problématique de la répartition géographique la plus pertinente des structures du secteur de la justice sur toute l'étendue du territoire, il importe que chacune d'entre elles disposent de moyens permettant un fonctionnement susceptible de donner satisfaction aux bénéficiaires.**

#### Modalités :

- L'image de la justice, la considération que lui portent les justiciables dépendent également du cadre dans lequel elle est rendue.
- L'accueil des justiciables dans les lieux de justice doit justifier une particulière attention et l'affectation de moyens humains et matériels spécifiques.

**L'accès à la justice ne se réduit pas à la seule question de proximité géographique, la configuration des territoires pouvant ne pas faciliter l'implantation idéale de cours et juridictions.**

#### Modalité :

- Des moyens doivent être attribués pour organiser des audiences délocalisées dans des régions non dotées de structures (véhicules, locaux dédiés etc..).

**Les moyens de communication et d'échanges de données constituent des éléments clés de l'efficacité de la justice. L'accès à différents fichiers internes est essentiel.**

Modalités :

- Un plan pragmatique et performant d'équipements informatiques, fonctionnant en réseau avec des dispositifs d'aide à la décision, des accès aisés à la jurisprudence sont mis en œuvre.
- Lorsque cela est possible, des services mutualisés peuvent permettre localement à un justiciable de consulter à distance par informatique l'état d'avancement de son dossier, obtenir des informations, formaliser un recours.
- A défaut, des formulaires pratiques, des fiches navettes, aisément accessibles, permettant d'échanger des informations avec les services des juridictions, sont mis à la disposition des populations.

**La nécessité de conserver la mémoire de toutes les décisions rendues par les juridictions, permettant notamment au justiciable d'exercer tous les recours prévus par la loi, d'avoir une visibilité sur les condamnations pénales est essentiel pour l'exercice d'une bonne justice.**

Modalités :

- Des dispositifs manuels ou informatiques adaptés au volume d'informations à traiter, sont conçus à cet effet et maintenus de manière pérenne en état de fonctionnement.
- Les condamnations pénales font l'objet d'une inscription sur un fichier national, sous contrôle de magistrats.
- Ces derniers veillent à retirer la trace de ces condamnations lorsque les délais prévus par la loi (réhabilitation, amnistie...) le prescrivent.
- Différents extraits de ce fichier national peuvent être obtenus, outre par les autorités judiciaires, par les justiciables eux-mêmes, et sous certaines conditions par les administrations publiques.
- Les décisions de justice sont, de façon régulière, analysées dans une perspective de genre, afin d'évaluer en particulier la réponse faite aux besoins de justice respectifs des hommes et des femmes.

## 5. Valeurs partagées

Si le rôle spécifique des juges et des procureurs dans un État de droit et les pouvoirs qui en découlent, supposent que des droits singuliers leur soient reconnus et que des moyens adaptés garantissent un bon fonctionnement du service public de la justice, ils justifient aussi des exigences particulières.

Membres de l'autorité judiciaire, ils tirent leur légitimité de la loi, qui les a voulu indépendants, impartiaux et intègres et leur reconnaît les droits et obligations qui résultent de ces principes fondamentaux, base de la confiance du public, gage auprès de celui-ci de leur dignité autant que de leur honneur.

Elle implique, pour eux, probité, loyauté, respect de la loi, protection des libertés individuelles, réserve et attention à la dignité d'autrui comme à celle de l'institution judiciaire.

Cette exigeante vision de conduites professionnelles déontologiques et éthiques irréprochables n'est que légitime pour celles et ceux qui ont entre leurs mains, la liberté, l'honneur, la sûreté des intérêts matériels des populations.



Modalités :

- Les chefs hiérarchiques assurent une véritable veille déontologique, accompagnent la réflexion de leurs collègues, décèlent de possibles conflits d'intérêts dans les dossiers qui leurs sont confiés.
- Des structures permanentes d'écoute sont mise en place afin de permettre à ces professionnels de confronter utilement leurs interrogations.
- La formation à l'éthique et à la déontologie, incontournable au niveau du cursus initial d'un nouveau magistrat, doit faire l'objet d'une actualisation permanente.
- Les dispositifs et structures mis en place pour statuer sur les fautes disciplinaires, doivent assurer une communication actualisée, au vu notamment de la jurisprudence des instances disciplinaires.
- Un recueil ou un manuel des obligations déontologiques des magistrats est mis à la disposition de chacun d'entre eux.
- La diffusion publique des décisions disciplinaires prises à l'encontre des magistrats, même de façon anonyme, participe à la restauration de la confiance des populations en leur justice, en démontrant que les acteurs de la justice ne sont pas au-dessus des lois.
- Le personnel pénitentiaire est lui aussi soumis à des règles de comportement professionnel déontologique irréprochable, règles qui font l'objet d'une diffusion régulière et actualisée.
- Tous les professionnels du secteur de la justice doivent être sensibilisés sur l'influence des préjugés de genre dans les interactions avec les justiciables, le traitement des dossiers, et les décisions de justice. Par ailleurs, ils doivent suivre de façon régulière des formations spécifiques sur les droits des femmes.

## Catégorie E – Représentation / Participation / Légitimité

Parce qu'elle constitue un des piliers de la démocratie, parce qu'elle a pour fonction aussi bien de garantir le respect des libertés individuelles de tous les citoyens, de trancher les litiges individuels et collectifs que de contribuer au maintien de l'ordre public, la justice est naturellement concernée par toute réflexion menée sur la bonne gouvernance du secteur de la sécurité.

Quels que soient les systèmes politiques, l'organisation des pouvoirs et autorités, les cultures et traditions historiques de chaque État, la place réservée à l'institution judiciaire dans un État de droit, et le bon fonctionnement de celle-ci, constituent incontestablement des marqueurs déterminants de l'équilibre harmonieux d'une société.

La quête légitime des populations pour plus de liberté, plus de sécurité et plus de justice ne saurait toutefois aboutir sans une action collective à laquelle chacun participe dans son domaine propre, qu'il soit politique, administratif, judiciaire, éducatif, militaire ou associatif, qu'il procède de l'exercice d'une profession libérale ou d'un secteur de la communication.

Les acteurs de la justice doivent impérativement communiquer de manière transparente, sur les forces et faiblesses des structures qui la composent, sur les résultats obtenus en matière de gestion fluide des stocks, de qualité des décisions rendues, de la compétence et du sens de la responsabilité de celles et ceux qui ont pour missions de répondre aux attentes de justiciables.

Outre l'inclusion de représentants des organisations de la société civile dans les modes de justices informels ou mixtes, il peut être opportun de mettre en place un « conseil de juridiction », ou tout autre dispositif, organisé autour de chaque structure, en associant des représentants de cette société civile, des différentes composantes administratives, pour contribuer à démythifier l'institution judiciaire, en restituant de manière authentique la réalité de l'activité de celle-ci.