

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**ÉVALUATIONS A POSTERIORI DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS DES
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat NO.PD:C0110/10**

RAPPORT D'ÉVALUATION



TRANSTEC
PROJECT
MANAGEMENT

**UDF-NER-07-151-Renforcement des capacités des Magistrats dans la lutte
contre les infractions financières au Niger.**

Date: 20 Juillet 2011

Remerciements

L'équipe responsable de la mission remercie Saadou Aladoua, Ex président du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN), Coordonnateur du PRECAM, Yacouba Soumana, Secrétaire Général du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN) pour sa qualité humaine et sa collaboration professionnelle, qui ont facilité l'accomplissement de cette mission. Les évaluateurs souhaitent également remercier tous les acteurs, intervenants et bénéficiaires qui ont participé à ce processus d'évaluation, qui ont accepté d'être disponibles et de partager leurs expériences et réflexions.

Décharge

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité des évaluateurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du FNUD, de Transtec ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

Auteurs

Ce rapport est rédigé par Florence Burban et Moussa Housseini.

Landis McKellar, responsable de l'équipe d'évaluateurs et du contrôle de qualité, fournit les conseils méthodologiques et éditoriaux et assure la qualité des documents avec le soutien de Michel Leblanc.

Aurélie Ferreira est gestionnaire du projet à Transtec et Eric Tourres est directeur du projet à Transtec.

Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
(i) The project	1
(ii) Assessment of the project.....	1
(iii) Conclusions	3
(iv) Recommendations.....	3
II. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
(i) Le projet	5
(ii) Questions traitées	5
(iii) Conclusions	7
(iv) Recommandations	7
III. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	9
(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation	9
(ii) Méthodologie de l'évaluation	9
(iii) Contexte du projet	10
(iv) Public cible du projet.....	11
(v) Autres initiatives dans le domaine	12
IV. OBJECTIFS, STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	13
(i) Objectifs et stratégie du projet	13
(ii) Groupes bénéficiaires et approche de l'intervention	14
(iii) Stratégie appliquée	15
(iv) Mise en œuvre du Projet PRECAM.....	16
V. Questions d'Evaluation et constats	18
(i) Pertinence	18
(ii) Efficience	19
(iii) Efficacité	20
(iv) Impact	23
(v) Durabilité.....	24
(vi) Valeur ajoutée	24
VI. CONCLUSIONS.....	26
VII. RECOMMANDATIONS	27
VIII. ÉVALUATION GLOBALE ET OBSERVATIONS FINALES.....	28
IX. LIMITES, CONTRAINTES ET RÉSERVES	28
X. ANNEXES.....	30
Annexe 1: Questions d'évaluation	30
Annexe 2 : Liste des documents consultés	31
Annexe 3 : Personnes rencontrées durant la mission	32
Annexe 4 : Liste des acronymes	34

I. Executive Summary

(i) *The project*

This report presents the findings of the evaluation mission of the project '*Renforcement des Capacités des Magistrats dans la lutte contre les Infractions Financières au Niger*' (PRECAM). The project was implemented in Niger over a period of two years (1 October 2008 to 30 September 2010) by the Autonomous Trade Union of Magistrates in Niger (SAMAN). Discussions held during General Assemblies throughout the country and training were implemented in Niamey and Zinder. The project focused on organising training for judges and on building awareness-raising activities to create discussion among magistrates on the adoption of the Ethical and Deontological Code. The project aimed to conciliate justice and citizens' trust in it. The project had four different target audiences:

- Investigating judges, prosecuting attorneys and state prosecutors;
- Members of the National Trade Union of Ministry of Justice Officers – Syndicat National des Agents de la Justice (SNAJ);
- Members of the National Bar Association civil society organisations (CSOs), which provides judicial assistance for citizens.
- Members of civil society.

And three objectives:

- Improve the capacity of investigating judges, prosecuting attorneys and state prosecutors to fight economic and financial crimes related to public finance;
- Increase the magistracy body's knowledge of the Ethical and Deontological Code's principles;
- Establish a network of specialised judges to fight economic and financial crimes related to public finance.

(ii) *Assessment of the project*

This project was **relevant**, as it was firmly rooted in the Niger policy context. Since 2003, the government has launched the 'Program d'Appui aux Réformes Judiciaires' (PARJ), aimed at reinforcing access to justice for all citizens. The PRECAM project's strategy was firmly rooted in governmental priorities aimed at improving the functioning of justice through training and awareness-raising for magistrates and improving the transparency of justice by ensuring the magistrates' adherence to the Ethical and Deontological Code developed by the Ministry itself.

The identified thematic areas, such as the fight against economic and financial crimes and the raising of moral standards among the magistracy, are also very relevant for the country in terms of building judicial transparency. The dissemination of project activities across Niger was designed to take into consideration the national context for the magistracy, whereby judges' nominations to specific localities are not linked to their skills and competences.

However, the commissioning of training and awareness-raising activities aimed at improving the functioning of justice and at improving ethics was not preceded by a thorough screening of available information about the main issues faced by the judges, or by a clear methodological approach. There was no real explanation of how such training and discussions about adhering to ethical and deontological values could bring added value to the existing situation and to the existing magistrates' oath. No indication was

given on how training and magistracy body's adherence to the Ethical and Deontological Code would result in behavioural changes among the magistracy body.

Moreover, the relevance of the overall conceptual framework was also affected by the disconnection between the overall goal of re-establishing citizens' trust in justice and the activities/outputs foreseen. The latter only concerned activities carried out by, and for the benefit of, the magistrates themselves. The relevance of the project was also reduced because the project was implemented without fully taking into consideration the target beneficiaries, –contrary to the project document's plan. The National Trade Union of Judicial Agents (SNAJ), the National Bar Association and CSOs' members who share similar activities were not involved in the project activities.

In project implementation, the **effectiveness** was hampered by weaknesses in the human resources for implementing the project. Due to their professional obligations, the members of the SAMAN (national magistracy trade union) were not available for in day-to-day project management. The project's effectiveness was also hampered by the lack of an effective decision-making arrangement between the executive bureau of SAMAN and the office for project implementation. Because decisions could not be made on time, there were delays and changes to activities. The lack of monitoring prevented any adjustment in the activities to achieve the expected results.

No activity was finalised; minimizing project **efficiency**. The training manuals, which were supposed to be used as reference tools for beneficiaries, were not disseminated. This reduced the potential of such training to be used as a reference tool by magistrates in exercising their duties. The General Assemblies' minutes sent to the project showed that the judges saw the content of the Ethical and Deontological Code for the first time. So they had not been prepared to subscribe to those principles and there was no question of presenting a legal proposal to the Ministry of Justice.

The visibility of the results was not helped by the lack of communication and information measures for other stakeholders, such as the Justice trade union, the National Bar Association and the CSOs, during the implementation and after completion of the project.

At the institutional, operational and political levels, the project has had little **impact** to date. To some extent, this is because there is no legal proposal to adapt and enforce the Ethical and Deontological Code. The magistracy body's report is considered far too indulgent by the Ministry of Justice, because there is no penalisation of acts that contravene the Code's principles. Moreover there has been no creation of a pool of experts to fight economic and financial crimes. The training does not appear to have made a positive difference in encouraging inclusion of efficiency indicators in the fight against economic and financial crimes or improving the overall capacities of judges.

Nonetheless, it is important to underline that this initiative is the first of its kind initiated by SAMAN. It is also the first SAMAN initiative implemented with a donor such as UNDEF. Though no activity was undertaken by SAMAN to make this project sustainable, this project raised the global awareness among the magistracy of the necessity of having a communication strategy for external judicial stakeholders. SAMAN is now aware that a potential partnership with external stakeholders, who have similar remit in the SYSCOA area, would result in a larger panel of experts. It is however worth noting that the project has had a multiplier and **sustainable** effect on beneficiaries, who created the Association of investigating judges in Niger (AMPN). The AMPN's aim is to provide additional training like this for magistrates.

The project fell within UNDEF's mandate and the technical assistance provided by UNDEF during the project implementation helped to support the implementation of the overall project. UNDEF's has the comparative advantage of giving the SAMAN this opportunity to launch this initiative, in an area where other donors might be reluctant to venture. Several donors such as the European Union are now interested in supporting such training with the AMPN. In addition, Niger's Minister of Justice has confirmed that the participative process initiated by the SAMAN throughout the country during General Assemblies would be duplicated by the Ministry of Justice itself. The SAMAN has paved the way for the participative process between the Ministry of justice and magistracy body. As regards judges' usual wall of indifference to the Ministry of Justice's reforms, the project brought added value, which was linked to the existing government policy reforms.

(iii) Conclusions

- **The project strategy was in line with actual strengthening process of rule of law however some factors reduced relevance as well as effectiveness.**

The relevance of the overall conceptual framework was affected by the disconnection between the overall goal of re-establishing citizens' trust in justice and the activities/outputs foreseen. The latter only concerned activities carried out by, and for the benefit of, the magistrates themselves.

- **The overall conceptual framework suffered due to the lack of effectiveness. This resulted in a lack of efficiency.**

In project implementation, the effectiveness was hampered by weaknesses in the human resources for implementing the project. The lack of monitoring prevented any adjustment in the activities to achieve the expected results. There was no real explanation of how such training and discussions about adhering to ethical and deontological values could bring added value to the existing situation and to the existing magistrates' oath.

- **No activity was finalized and the visibility of the project output was poor** as a result of absence of communication and information strategies towards other stakeholders, such as the Justice trade union, the National Bar Association and the CSOs, during the implementation and after completion of the project.

- **The overall conceptual framework lacked coherence, resulting in a poor impact. However the initiative has been appreciate and may have created a precedent.**

- **The project fell within UNDEF's mandate and the technical assistance provided by UNDEF during the project implementation helped to support the implementation of the overall project.** UNDEF's has the comparative advantage of giving the SAMAN this opportunity to launch this initiative, in an area where other donors might be reluctant to venture. Several donors such as the European Union are now interested in supporting such training with the AMPN. In addition, Niger's Minister of Justice has confirmed that the participative process initiated by the SAMAN throughout the country during General Assemblies would be duplicated by the Ministry of Justice itself. The SAMAN has paved the way for the participative process between the Ministry of justice and magistracy body. As regards judges' usual wall of indifference to the Ministry of Justice's reforms, the project brought added value, which was linked to the existing government policy reforms.

(iv) Recommendations

The evaluators recommend that the SAMAN ensures the continuity of this action to increase the number of judges trained. The evaluators also recommend pursuing

discussions with magistrates across the country on the adoption of the Ethical and Deontological Code. In this respect, the legitimacy of the SAMAN amongst the magistracy body is essential for ensuring the success of actions to be taken in the future and therefore make significant changes in the expected behaviour of the magistracy. The magistracy's appropriation of reforms related to ethical values and changes in the methods to fight economic and financial crimes will depend on the magistracy recognising that this will be beneficial for them and help with their career advancement.

It is recommended that the SAMAN explore partnerships with a wider group of judicial actors and CSOs that work in the same field to make this action more visible. It is also recommended that the SAMAN explore synergies with other partners that will help SAMAN to acquire expertise to fight corruption. Due to the paucity of trainers in Niger in these areas, it would be useful to create partnerships with external partners based in the SYSCOA zone. They could then exchange experience on how to fight economic and financial crimes. This would help investigating judges and prosecuting attorneys to acquire new skills and methods. Thus the methodological approach initiated by France should be considered carefully.

There should be greater effort to initiate a direct dialogue with CSOs and the judicial body working in the same field. The traditional 'chefferies' (chiefdoms) who are very influential in Niger should be also contacted and brought onboard. A direct dialogue would provide additional outputs to achieve a better understanding of what is expected by society and how to re-establish a lasting confidence between the judicial body and citizens.

As regards the lessons learned by the SAMAN during the project implementation, it is important to get detailed information before initiating other projects. An analysis of the current situation, highlighting specific problems such as corruption, should be made to justify any project's methodological approach and to adjust activities in line with the expected results. An analysis of the current situation is also important to measure progress made during a project. The judicial reforms cannot take place until Niger is committed to systematically sticking to its commitments. For this reason, measures to gauge the effective implementation of reforms must be integrated in any future projects.

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

Ce rapport présente l'évaluation du projet « *Renforcement des capacités des Magistrats dans la lutte contre les infractions financières au Niger* » (PRECAM) exécuté par le Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN), du 1^{er} octobre 2008 au 30 septembre 2010. Le PRECAM avait pour objectif principal de revaloriser l'image de la justice auprès des citoyens, considérée comme peu transparente et souvent complice de la mauvaise gestion des deniers publics. L'idée initiale était de renforcer la capacité et la performance des magistrats pour lutter contre la corruption par le biais d'un ensemble d'actions de formation et de sensibilisation, et de promouvoir la moralisation de la justice par l'examen et l'adoption officielle du Code d'éthique et de déontologie. Le projet est intervenu sur l'ensemble du territoire et les formations ont été réalisées à Niamey et à Zinder.

Initialement le public cible était composé des quatre groupes spécifiques suivant:

- Les juges d'instruction, procureurs et substituts du procureur, ainsi que les magistrats de la chambre d'accusation ayant un rôle important dans le processus de la gestion des biens publics.
- Les membres du Syndicat National des Agents de la Justice (SNAJ).
- Les membres de l'Ordre des Avocats.
- Les membres de la société civile.

Le projet avait trois objectifs spécifiques :

- Améliorer les capacités techniques et professionnelles des magistrats du parquet et des juges d'instruction dans la gestion des dossiers relatifs aux infractions portant sur les finances publiques ;
- Améliorer la connaissance et le respect des règles d'éthique et de déontologie de la magistrature ;
- Créer et mettre en place un réseau de magistrats spécialisés dans la gestion des affaires liées aux infractions économiques et financières.

(ii) Questions traitées

Il convient tout d'abord de souligner que ce projet s'inscrit de façon très cohérente dans le « Programme d'appui aux réformes judiciaires (PARJ) », lancé par le gouvernement depuis 2003 et qui vise à favoriser l'accès à une justice pour tous. La stratégie du projet répond particulièrement aux priorités du gouvernement en proposant d'améliorer le fonctionnement du système judiciaire par des actions de formation et de sensibilisation des magistrats, et de rapprocher la justice avec les justiciables par l'adhésion du corps de la magistrature aux principes et aux valeurs énoncés par le Code d'éthique et de déontologie. Les thèmes identifiés tels que la lutte contre la corruption ainsi que la moralisation du corps de la magistrature, sont particulièrement adéquats au contexte nigérien.

Néanmoins et contrairement à ce qui était prévu initialement, l'absence de considération et d'échange avec les autres acteurs du corps judiciaire ainsi qu'avec les membres de la société civile impliqués dans la défense des justiciables, réduit **la pertinence** de l'action, car la revalorisation de l'image de la justice auprès des citoyens passe inéluctablement par une ouverture et une plus grande transparence du corps magistral.

Il demeure également difficile d'apprécier la pertinence absolue du projet dans la mesure où il n'y a pas eu au préalable une analyse de la situation dans laquelle se trouvent les magistrats.

La logique d'intervention du projet a d'autre part souffert de la déconnection entre l'objectif général, qui était de rétablir la confiance des justiciables dans la justice, et les activités planifiées qui ne concernaient que des actions réalisées par les magistrats eux-mêmes et pour des magistrats. Contrairement à ce qui était prévu initialement, l'ensemble des

bénéficiaires du projet n'a pas été pris en compte. L'absence d'échanges et de collaboration avec les autres acteurs du corps judiciaire ainsi qu'avec les membres de la société civile impliqués dans la défense des justiciables, a réduit considérablement la pertinence de l'action.

Le projet a principalement souffert de la faiblesse des ressources humaines et de l'absence de capacité opérationnelle dans la mise en oeuvre du projet. Compte tenu des obligations professionnelles des membres « bénévoles » du SAMAN, le projet a souffert du manque de disponibilité et d'implication de ceux-ci. L'absence de cadre de travail précis entre la cellule autonome du projet chargée d'exécuter les activités et le bureau exécutif du SAMAN chargé de superviser le projet, a constitué un frein important à la mise en oeuvre du projet dans le cadre du calendrier initial. L'absence de suivi et de monitoring des activités n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés.

L'ensemble des activités a été mis en oeuvre mais il demeure difficile d'apprécier l'**efficacité** du projet. Les activités de formation et les discussions sur le contenu du Code d'éthique et de déontologie, n'ont pas été précédées d'un état des lieux sur le réel niveau de connaissances des magistrats ni d'une approche méthodologique permettant de jauger l'efficacité de ces actions à l'issue du projet. Le projet n'a pas jugé utile d'analyser les obstacles principaux auxquels se heurtent les magistrats dans l'exercice de leurs fonctions, Il n'y a pas eu non plus d'information préalable sur la valeur ajoutée que pourrait constituer l'adoption de ce Code d'éthique et de déontologie par rapport aux valeurs qui existent d'ores et déjà dans le serment que prêtent les magistrats lors de leur première nomination.

L'équipe d'évaluateurs a relevé une **efficience** moindre. Les activités n'ont pas été complètement menées à terme et n'ont donc pas permis d'atteindre les objectifs escomptés. Les outils pédagogiques utilisés lors des trois formations et qui étaient censés servir d'outils de référence aux magistrats dans l'exercice de leur fonction, n'avaient pas encore été distribués au moment de l'évaluation. La plupart des procès verbaux transmis par les juridictions à l'issue de la tenue des Assemblées Générales, ont démontré que les magistrats découvraient pour la première fois le code et n'étaient par conséquent pas prêts à entamer des discussions sur une appropriation immédiate des principes énoncés et encore moins sur l'élaboration d'un avant-projet de loi. L'absence de mesure d'information et de communication vers les acteurs du corps judiciaire mais aussi vers les membres de la société civile, n'a pas permis pas d'assurer une visibilité des résultats.

Il convient de souligner le faible **impact** de ce projet sur le plan institutionnel et opérationnel. Il n'y a pas eu d'avant-projet de loi sur l'adoption du Code d'Éthique et le rapport du SAMAN remis au Ministère a été jugé fort complaisant à l'égard des magistrats. La majorité des juges ont adopté le Code en ôtant toutes sanctions en cas de non respect. Les trois formations concernant les dispositions nationales et régionales de lutte contre les infractions économiques et financières n'ont pas pour autant permis d'identifier et de créer un réseau d'experts rompus aux procédures dans ces domaines.

Nonobstant, il convient de souligner que cette initiative est la première engagée par le SAMAN avec un partenaire technique et financier international tel que le FNUD. C'est aussi une initiative unique dans la mesure où le SAMAN n'a jamais proposé d'activités aussi concrètes à ses membres. Alors qu'aucune initiative n'a été jusqu'à maintenant engagée par le SAMAN pour pérenniser cette action, cette initiative a cependant favorisé une prise de conscience collective des membres du SAMAN sur la nécessité de communiquer avec les acteurs impliqués dans ces domaines et de s'associer avec des professionnels pour élargir le panel de ses compétences. La mission d'évaluation constate que ce projet a eu un effet multiplicateur sur les bénéficiaires. La création de l'Association des magistrats pénalistes du Niger (AMPN) a dans ce sens participé à la pérennisation du projet dans la mesure où cette association souhaite reprendre et continuer les formations des magistrats pour juguler la corruption.

Bien que les objectifs du projet n'aient pas été atteints, le FNUD a permis au SAMAN de mener et de gérer ses activités. Cette initiative a été remarquée par les partenaires techniques et financiers qui souhaitent poursuivre les formations, en particulier avec l'AMPN. Le nouveau Ministre de la Justice s'est aussi exprimé sur la nécessité de continuer les discussions avec les magistrats sur l'adoption du Code d'éthique et de déontologie. Dans cette perspective, le SAMAN a tracé la voie à de futures consultations organisées directement par le Ministère de la Justice. Il a initié un processus participatif et **durable**.

Dans ce sens, la **valeur ajoutée** du FNUD est indiscutable ; ainsi la contribution du FNUD en ciblant directement le corps de la magistrature a apporté une valeur ajoutée aux efforts de changements initiés par le Ministère lui-même.

(iii) Conclusions

- Le projet est une contribution directe au processus d'Etat de Droit et de démocratisation mais l'absence de considération pour la société civile dans la revalorisation de l'image de la justice ainsi que des autres acteurs du corps judiciaire et des justiciables réduit considérablement la pertinence et l'impact du PRECAM.
- La faiblesse du projet en ressources humaines et organisationnelles et l'absence de moyens de suivi et de monitoring ont considérablement réduit l'efficacité des activités mises en place.
- A la fin du projet aucune activité n'a été achevée et l'absence de mesure d'information et de communication vers les acteurs du corps judiciaire mais aussi vers les membres de la société civile, n'a pas permis pas d'assurer une visibilité des résultats.
- La déconnection de la logique d'intervention entre la mise en œuvre des activités vis-à-vis des résultats escomptés a réduit considérablement l'impact du projet.

(iv) Recommandations

Les évaluateurs recommandent au SAMAN d'assurer la continuité de cette action afin de délargir le nombre de magistrats formés et d'entamer de nouvelles discussions avec les magistrats sur la pénalisation du non respect des principes du Code, en garants de l'Etat de Droit. Il convient de souligner que la légitimité que représente le SAMAN au sein du corps de la magistrature conditionne largement le succès des actions qui seront entreprises dans l'avenir et conséquemment le changement de comportement attendu des magistrats. Ces derniers s'approprient les actions relatives à la moralisation de la justice et aux changements de pratiques pour lutter contre les infractions, s'ils sont assurés que leur mérite sera pris en compte à l'occasion de leurs affectations ou de leur promotion dans des emplois supérieurs.

Il est recommandé au SAMAN de s'associer à des partenaires extérieurs tels que les autres acteurs du corps judiciaire, et les membres de la société civile impliqués dans ces domaines, afin de rendre plus visible ce type d'initiative. Compte tenu de la demande importante de formation mais de la faiblesse de l'offre de formation au Niger, une ouverture plus grande vers les partenaires extérieurs de la zone UEMOA doit absolument être envisagée pour permettre au SAMAN et aux magistrats nigériens d'acquérir un ensemble de pratiques nouvelles dans l'exercice de leurs fonctions. Le SAMAN a tout intérêt à rechercher des synergies avec d'autres réseaux et organisations qui poursuivent des buts similaires et qui disposent d'un potentiel d'implantation et de savoir-faire dont le SAMAN pourrait bénéficier. A cet égard, la méthodologie initiée par la coopération française sur la création d'un pool d'experts « antiterrorisme et grands trafics » doit être considérée de façon plus minutieuse par le SAMAN.

Il est aussi souhaitable que le SAMAN engage un dialogue direct avec des acteurs judiciaires, les organisations de la société civile impliquées dans ces domaines, ainsi que les

chefferies traditionnelles qui sont très influentes au Niger. Ce dialogue doit permettre à la magistrature de comprendre mieux les diverses perspectives afin de savoir ce que sont véritablement les priorités attendues par les justiciables pour rétablir de façon durable la confiance des citoyens dans la justice.

Sur la base d'une analyse des enseignements dans la gestion et la mise en œuvre du projet PRECAM, il est essentiel pour le SAMAN de disposer d'informations très précises avant d'engager une quelconque initiative dans ce domaine. Les informations existent et doivent être utilisées pour justifier l'approche méthodologique d'un projet, ainsi que pour suivre et ajuster le cadre opérationnel aux résultats escomptés. Dans ce sens, un état des lieux est nécessaire pour pouvoir mesurer les progrès réalisés à l'issue d'un projet. Compte tenu de la réalité nigérienne qui rencontre principalement des difficultés pour exécuter ses obligations, il est aussi souhaitable que le SAMAN engage dans le futur des mesures d'accompagnements des bénéficiaires afin de jauger de l'application effective des actions engagées.

III. Introduction et contexte du projet

(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *Renforcement des capacités des Magistrats dans la lutte contre les infractions financières au Niger* » (PRECAM), exécuté par le Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN). La durée du projet s'est étendue du 1^{er} octobre 2008 au 30 septembre 2010. Le budget total prévu pour ce projet était de 100.000 \$US.

La mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD), et a pour objectif « *d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints* ».

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée par une experte internationale et un expert national, engagés selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La méthodologie d'évaluation est celle présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat, accompagnée des précisions spécifiques apportées par la Note de Démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en décembre 2010 (voir Annexe 2, liste des documents consultés). Sur la base de ces informations, l'équipe d'évaluateurs a préparé la Note de Démarrage (UDF-NER-07-15) précisant les méthodes d'analyse quantitatives et qualitatives ainsi que les différentes techniques et instruments d'analyse utilisés pour apprécier les réalités du projet sous différents angles. La mission s'est déroulée à Niamey du 24 au 29 avril 2011, période durant laquelle les évaluateurs ont réalisé un ensemble d'entretiens individuels et collectifs avec divers intervenants dont les bénéficiaires. Ils se sont également entretenus avec les membres du Ministère de la Justice, les membres de la société civile et les partenaires techniques et financiers investis dans le renforcement des capacités du secteur de la justice. Parmi les acteurs rencontrés, on peut citer :

- Les membres du Bureau exécutif national du Syndicat autonome des magistrats du Niger (SAMAN) ;
- Le personnel de la Cellule autonome du projet (CAP), y compris le coordinateur du projet ;
- Les consultants extérieurs ayant réalisé les supports pédagogiques des formations ;
- Les membres du Syndicat autonome des magistrats indépendants du Niger (SIMAN) ;
- Les membres de l'Association des magistrats pénalistes du Niger (AMPN) ;
- Les participants aux séminaires de formation sur la lutte contre les infractions financières et les règles de la zone UEMOA (formation SYSCOA) ;
- Les participants ayant examiné le Code d'éthique et de déontologie lors de la tenue des Assemblées générales (AG) ;
- Les membres des organisations de la société civile impliqués dans des domaines et projets similaires ;
- Les partenaires financiers extérieurs tels que la coopération française, le PNUD et l'Union européenne.

En outre, les évaluateurs se sont entretenus avec des acteurs-clés du Ministère de la Justice dont le Ministre lui-même, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'est déroulé le

projet. Le nouveau Ministre de la Justice, qui vient d'être nommé depuis les élections de février 2011, s'est d'ailleurs exprimé sur ce projet et sur les perspectives qui devront être considérées dans le cadre de son mandat.

(iii) Contexte du projet

Tout d'abord il est important de souligner que le projet s'inscrit dans une période d'instabilité politique au Niger. Le 14 mars 2011, M. Mahamadou Issoufou, candidat du Parti nigérien pour la démocratie et le socialisme (PNDS) a remporté l'élection présidentielle du Niger en récoltant, selon la Commission électorale nationale indépendante, près de 58% des suffrages. Ces élections présidentielles doublées d'élections législatives se sont déroulées dans le calme, mais ces élections font suite à une longue période de transition précédée d'un coup d'Etat.

La stabilité politique du Niger est périodiquement remise en cause par la prise du pouvoir par les forces armées nigériennes. Le processus de démocratisation amorcé au début des années 90 a été par trois fois interrompu par des coups d'Etat. Les différentes interventions de l'armée dans l'arène politique ont plusieurs fois entraîné la suspension de la coopération avec certains partenaires techniques et financiers du pays, avec des conséquences négatives sur le développement économique. La tenue d'élections démocratiques, libres et transparentes organisées en 1999 et en 2004 sous la supervision de la communauté internationale, qui avait permis d'asseoir dix ans de stabilité politique, a été remis en cause en février 2010 par ce dernier coup d'Etat militaire. Ce coup d'Etat est intervenu à la suite des intentions affichées par le Président Mamadou Tandja durant l'année 2009 de convoquer un référendum pour lui permettre de briguer un troisième mandat présidentiel, contrairement aux dispositions de la Constitution de la 5^e République. Le régime militaire mené par le Conseil suprême pour la restauration de la démocratie (CSRD) a initié ce coup d'Etat et imposé une période de transition d'une année, de février 2010 à février 2011, afin de pouvoir mettre en place un régime civil et démocratique, c'est à dire adopter une nouvelle constitution, des nouvelles institutions et organiser des élections générales. Cette période de crispation a eu un impact certain sur l'avancée des réformes engagées y compris sur le projet qui s'est déroulé du 1^{er} octobre 2008 au 30 septembre 2010.

Sur le plan économique, le Niger compte parmi les pays du monde affichant les indices de développement humain les plus faibles. Les indicateurs sociaux (taux de scolarisation dans l'enseignement primaire, taux d'alphabétisation des adultes et taux de couverture médicale) sont particulièrement bas. En 2010, le Niger a été classé par le PNUD 167^e sur 169 pays en matière d'Indice de Développement Humain¹. Selon le PNUD (2010), l'espérance de vie ne dépasse pas 52 ans et 85,6% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté (moins de 2 USD/jour, 2007). En outre, la croissance du PIB est faible, fortement variable et en moyenne, inférieure au taux de croissance de la population, estimé à 3,4 pour cent en 2008.² En vue de consolider la démocratie, le Gouvernement a mis en place dans les années 90, la Commission nationale des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales (CNDH/LF) ; le Conseil national de dialogue politique (CNDP) ; le Conseil économique, social et culturel (CESOC) ; la Commission nationale de dialogue social (CNDS) ; et la Commission nationale d'élaboration des stratégies de lutte contre la corruption (CNSLCC). Le Niger a signé et ratifié la majorité des traités africains et conventions internationales et régionales, dont ceux relatifs à la lutte contre le terrorisme et la criminalité transnationale organisée, mais il rencontre des difficultés pour exécuter les obligations qui en découlent faute, en grande partie, de moyens humains et financiers.

L'accès à **une justice pour tous** promouvant l'État de droit est l'une des priorités du Gouvernement. L'accès à la justice au Niger est affecté par le nombre et la qualité des

¹* PNUD, Rapport mondial sur le Développement Humain, 2010

² Banque mondiale, Migration and Remittances Factbook, 2011.

infrastructures judiciaires, la faible couverture territoriale, le manque en personnel et en moyens de fonctionnement. En 2003, le gouvernement du Niger s'est doté d'un Programme d'appui aux réformes judiciaires (PARJ) qui vise au (i) renforcement de l'Etat de Droit par la modernisation du cadre juridique et par sa diffusion ; (ii) le rapprochement de la justice avec les justiciables ; et (iii) l'amélioration du fonctionnement du système judiciaire. Selon les observateurs internationaux, la politique sectorielle se trouve néanmoins dans un état embryonnaire et les ressources allouées au secteur restent faibles. Dans ce contexte, les justiciables qui ont une opinion déplorable de la justice ont de plus en plus recours au droit coutumier, qui cohabite avec le droit commun. En raison des troubles politiques, le PARJ qui s'est achevé en 2009 n'a pas encore été prolongé, même si les principes du plan d'action de la politique sectorielle du Ministère de la justice élaboré en 2010 ont été acceptés par le gouvernement. Selon ce plan d'action, l'insuffisance de magistrats et de personnel auxiliaire formé, ainsi que la faible dotation budgétaire des tribunaux, constituent les freins essentiels aux réformes envisagées dans ce secteur³.

Le Niger est aussi affecté par la nécessité de juguler les infractions économiques et financières, qui entravent toujours le développement économique du pays ainsi que la protection effective des droits humains. Selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International*, publié en octobre 2008, le Niger est classé 123^e sur 180 pays. La Commission créée en 2005 pour élaborer une stratégie nationale en la matière n'a pas encore atteint de véritable résultat. Il est important de noter que le Niger prend très au sérieux cette question et vient de ratifier en juillet 2010, la Convention des Nations Unies contre la Corruption.⁴

(iv) Public cible du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont tout d'abord le corps de la magistrature, réparti et dispersé sur l'ensemble du territoire. L'identification des magistrats comprend les juges d'instruction, procureurs et substituts du procureur, ainsi que les magistrats de la chambre d'accusation ayant un rôle important dans le processus de la gestion des biens publics.

Initialement, le projet souhaitait élargir les bénéficiaires en y associant le Syndicat national des agents de la justice (SNAJ) et les membres de l'Ordre des avocats. Le projet souhaitait aussi engager la participation des membres de la société civile par le biais d'une collaboration avec l'Association nigérienne de lutte contre la corruption (ANLC/TI), qui représente *Transparency International* au Niger. Cette ouverture du corps de la magistrature vers d'autres acteurs visait à répondre aux nombreuses critiques qui émanent des justiciables nigériens et des autres acteurs sur la non transparence des activités du corps de la magistrature et sur l'opacité des décisions de justice qui sont prises.

Le projet est intervenu sur l'ensemble du territoire. La conduite des formations s'est réalisée principalement à Niamey, avec une formation dans la province de Zinder qui abrite la seconde Cour d'Appel du pays ; mais un grand nombre de magistrats basés dans les localités avoisinantes et ceux répartis sur l'ensemble du territoire ont été conviés aux formations. Les Assemblées générales (AG) sur l'examen du Code d'éthique et de déontologie ont été organisées dans toutes les sept régions du pays et la communauté urbaine de Niamey⁵. L'idée sous jacente du projet était de maximiser la participation des magistrats y compris ceux isolés géographiquement.

³ Atelier National de validation du plan d'action de la politique sectorielle du Ministère de la Justice, 4-5 Aout 2010

⁴ Nations Unies, Office contre la drogue et le crime, la Conventions des Nations Unies contre la Corruption, Résolution 58/4 de l'Assemblée générale du 31 octobre 2003

⁵ Les localités du territoire Nigérien sont Niamey, Maradi, Tahoua, Arlif, Diffa, Agadez, Zinder, Tillabery, Dosso,

(v) Autres initiatives dans le domaine

Plusieurs initiatives visant la consolidation du Ministère de la Justice et les capacités du corps judiciaire sont actuellement en cours. Il faut souligner que la problématique des infractions économiques et financières est l'une des préoccupations majeures des donateurs. Les partenaires techniques et financiers que sont essentiellement la France, L'Union européenne et le PNUD, ont engagé des initiatives dans ce domaine et souhaitent coordonner leurs efforts afin que la justice devienne une politique sectorielle à part entière selon les souhaits du Gouvernement. Parmi les principales initiatives en cours on peut citer : Le programme intitulé « **Justice et sécurité en région sahélo-saharienne - JUSSEC** » (4 M€, 2009-2012) qui est initié par la France. Ce programme régional a pour finalité de renforcer les capacités des États de la zone (Mali, Mauritanie, Niger) au regard des menaces liées au terrorisme, à la corruption et aux grands trafics (stupéfiants, véhicules, armes...), en favorisant un traitement judiciaire et conforme aux règles de droit de ces crimes. L'objectif est essentiellement d'appuyer la modernisation du secteur de la justice et celui de la police par le biais de formations spécialisées des acteurs institutionnels et professionnels, dont le corps de la magistrature afin de diminuer les risques de corruption et d'améliorer la détection et la répression des actes de corruption. La mise en place d'un réseau de magistrats rompus aux grands trafics et l'instauration de mécanismes judiciaires, policiers et douaniers coordonnés (mise en place d'un logiciel de déclaration de soupçons, appui aux unités de renseignement financier) font partie des priorités de ce programme. Ce programme s'inscrit dans le cadre de la Convention des Nations Unies sur la criminalité transnationale organisée (Convention dite de Palerme) et de son protocole additionnel relatif à la lutte contre la traite des êtres humains. Le programme dispose d'une assistance technique au sein du Ministère de la Justice qui vise à former et professionnaliser le corps judiciaire afin de renforcer les contrôles tant financiers (Cour des Comptes, Tribunaux administratifs) que politiques (Assemblées nationales), tout en limitant le pouvoir discrétionnaire des administrations centrales et locales.

Le Programme d'appui à la justice et à l'Etat de Droit (PAJED) de l'Union européenne (7.968.000 €, 2006-2010), a pour objectif principal de contribuer à la consolidation de l'Etat de Droit et au renforcement de la bonne gouvernance au Niger. L'élaboration d'une politique sectorielle adoptée en 2003 par le gouvernement dans le cadre du Programme d'appui aux réformes judiciaires (PARJ), constitue l'un des objectifs le plus important du PAJED. Ce programme soutient la modernisation du cadre juridique nigérien en matière commerciale (OHADA), le respect des droits de l'homme, et accompagne la mise en œuvre des réformes judiciaires entamées pour améliorer les performances du système et rapprocher ainsi la justice des populations. Dans le cadre du PAJED, l'Union européenne – en étroite collaboration avec le Service de coopération technique international de police français – appuie aussi une « Action Police Judiciaire ». L'Union européenne considère en effet que la faible capacité d'action judiciaire s'explique à la fois par des problèmes liés à la justice, mais aussi par le nombre insuffisant de personnels qualifiés en matière de police judiciaire.

Le PNUD soutient aussi le secteur de la justice depuis 2006 dans le cadre du PARJ. Le PNUD a mis en place un projet pilote visant à l'amélioration de l'accès à la justice pour tous les justiciables y compris les plus vulnérables. Ce projet pilote est issu d'un partenariat stratégique entre le Ministère de la justice, le Programme des volontaires des Nations Unies, les appelés du Service civique national, l'Association nationale de défense des Droits de l'Homme (ANDDH), la coopération française et l'UNICEF. Au travers de la mobilisation des VNU juristes et des jeunes du service civique, ce projet vise essentiellement à apporter aux prévenus et aux condamnés (i) un accès à la défense et une assistance juridique pour suivre et comprendre le traitement de leurs dossiers, et (ii) un accès à l'information sur les droits et devoirs des justiciables, les procédures judiciaires et les voies de recours. Onze bureaux d'accueil et d'information ont été ouverts pour recevoir les justiciables. Neuf d'entre eux sont considérés comme opérationnels depuis 2009. Le PNUD mène actuellement une revue technique du dispositif d'assistance juridique aux populations vulnérables en vue de définir les modalités de pérennisation du projet.

IV. Objectifs, Stratégie et mise en œuvre du projet

(i) Objectifs et stratégie du projet

Le tableau qui suit présente la logique de l'intervention du projet. PRECAM est décliné en cinq résultats et trois objectifs spécifiques. Les résultats et activités présentés ci-dessous sont ceux présentés dans le document initial du Projet. Globalement, les activités identifiées n'ont pas été entièrement finalisées et n'ont donc pas permis d'atteindre les objectifs prévus par le projet.

ACTIVITES	RESULTATS / EFFETS	OBJECTIFS DU PROJET	OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT
Mise en place et fonctionnement de la cellule de coordination du projet	<p>Résultat 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les conditions administratives et logistiques de la mise en place du projet sont créées. - Création d'un recueil de textes sur la lutte contre les infractions économiques et financières (Compilation et harmonisation des textes sur les infractions économiques et financières). <p>Bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le SAMAN - Le personnel du PRECAM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formation des magistrats sur les textes nationaux et internationaux relatifs aux infractions économiques et financières. 2. Validation des principes d'éthique et de déontologie par les magistrats eux mêmes et application des règles et rédaction d'un avant-projet de loi. 3. Création d'un pool effectif de Magistrats chargés des affaires économiques et financières. <p>(les indicateurs d'impact, taux de réalisation des activités, nombre d'infractions économiques jugées sur l'année, et</p>	<p>Contribution au renforcement de l'état de droit via le renforcement de capacités des magistrats</p>
Recensement des textes nationaux et des conventions internationales	<p>Résultat 2</p> <p>Création et distribution d'un recueil de textes sur la lutte contre les infractions économiques et financières (Compilation et harmonisation des textes sur les infractions économiques et financières).</p> <p>Bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les magistrats, - Les juges d'instruction, - Les procureurs et substituts du procureur, - Les magistrats de la chambre d'accusation. 		
Conduite des formations (2) à l'endroit des magistrats Et élaboration d'un rapport de formations	<p>Résultat 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite de 2 formations portant sur la lutte contre les infractions économiques et financières. <p>Bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les magistrats, - Les juges d'instruction, - Les procureurs et substituts du procureur, - Les magistrats de la chambre d'accusation. 		
Réalisation d'une formation sur les règles du SYSCOA, le régime	<p>Résultat 4</p> <p>Constitution d'un pool de magistrats ayant une maîtrise</p>		

ACTIVITES	RESULTATS / EFFETS	OBJECTIFS DU PROJET	OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT
de la comptabilité publique et les règles sur les infractions financières internationales	parfaite des règles comptables et financières et capables de suivre des dossiers sur la délinquance financière internationale. Bénéficiaires :	appréciation du citoyen de la justice).	
Facilitation de la création d'une structure associative regroupant les magistrats chargés de l'instruction	- L'ensemble du corps de la magistrature, - Les juges d'instruction, - Les procureurs et substituts du procureur, - Les magistrats de la chambre d'accusation.		
Vulgarisation et multiplication du recueil comprenant les règles d'éthiques et de déontologie auprès de l'ensemble des magistrats répartis sur le territoire	Résultat 5 Les magistrats assimilent et respectent les règles d'éthique et de déontologie. Bénéficiaires :		Contribution au renforcement de l'état de droit via le renforcement de capacités des magistrats
Tenue des Assemblées Générales de toutes les juridictions du Niger permettant de recueillir les réflexions et commentaires des magistrats sur le contenu du Code d'éthique et de déontologie.	- L'ensemble du corps de la magistrature, - Les juges d'instruction, - Les procureurs et substituts du procureur, - Les magistrats de la chambre d'accusation, - L'ordre des Avocats du Niger, - Le Syndicat des Agents de la Justice (SNAJ).		
Elaboration d'un rapport contenant les principales conclusions recommandées par les juridictions à l'issue des Assemblées Générales	Résultat 6 Information et sensibilisation des magistrats sur le code d'éthique et de déontologie. Le code d'éthique est validé par les corps de la magistrature et ses principes sont formalisés dans un texte de loi soumis au gouvernement.		
Rédaction d'un avant-projet de loi sur l'éthique et la déontologie du magistrat transmis au Ministère de la Justice			

(ii) *Groupes bénéficiaires et approche de l'intervention*

Le projet ne prévoyait pas le nombre exact de participants mais prévoyait l'intervention auprès de quatre groupes bénéficiaires :

- Le corps de la magistrature dans son ensemble comprenant les juges d'instruction, les procureurs et substituts du procureur, les magistrats de la chambre d'accusation.
- L'ordre des Avocats du Niger.
- Le Syndicat des agents de la justice (SNAJ).
- Les membres de l'Association nigérienne de lutte contre la corruption ANLC/TI.
- Conscient que l'image déplorable de la justice ne concerne pas uniquement les magistrats mais aussi l'ensemble du système judiciaire, le SAMAN souhaitait créer une prise de conscience collective, ainsi que des échanges entre les magistrats et les

membres du Syndicat des agents de la justice (SNAJ) et ceux de L'Ordre des Avocats du Niger lors de la tenue des Assemblées générales.

Le SAMAN avait aussi prévu d'associer les membres de la société civile au travers d'un partenariat avec l'Association nigérienne de la lutte contre la corruption ANLC/TI. Il convient néanmoins de souligner que le document de projet était peu explicite sur la façon d'associer cette organisation aux activités du projet faute d'un manque de connaissance des activités de l'Association nigérienne de lutte contre la corruption ANLC/TI vis-à-vis des besoins du projet, mais aussi d'un manque d'organisation dans l'exécution du projet. En effet, l'élaboration d'un tel partenariat impliquait évidemment et au préalable une répartition financière liée à une répartition précises des tâches à exécuter.

(iii) Stratégie appliquée

La stratégie du SAMAN visait à améliorer les connaissances et compétences du corps de la magistrature sur deux problématiques que sont : (i) la lutte contre les infractions économiques et financières nationales et régionales (les règles SYSCOA en vigueur), et (ii) la connaissance du contenu exact du Code d'éthique et de déontologie. L'objectif était de créer un réseau d'experts compétents en matière de lutte contre la corruption, et un consensus au sein du corps de la magistrature pour anticiper l'adoption officielle du Code d'éthique et de déontologie.

Dans ce contexte, la stratégie du SAMAN s'est efforcée de maximiser le nombre de participants aux activités proposées. Cette approche s'explique en partie par la réalité nigérienne. Le système nigérien affecte les magistrats à des postes de façon discrétionnaire, sans qu'il y ait au préalable une considération de leurs spécialisations. Ils ne disposent pas de formation de 'remise à niveau' et la plupart d'entre eux n'ont pas de spécialisation. Pour palier à cette réalité, toutes les catégories de magistrats ont été ciblées afin qu'ils acquièrent une connaissance minimale de ce type d'infraction. Dans la même logique, l'ensemble des magistrats a été invité à s'exprimer sur le Code d'éthique et de déontologie lors des Assemblées Générales.

La stratégie du SAMAN s'est aussi efforcée de valoriser l'approche participative, notamment lors de la conduite des Assemblées Générales. L'idée initiale était de valoriser la participation de tous les magistrats pour améliorer leurs connaissances sur le contenu de ce code et pour susciter un mouvement d'appropriation des principes contenus dans ce Code.

La stratégie « d'ouverture » affichée par le SAMAN avec un partenariat avec le Ministère de la Justice et l'Association nigérienne de la lutte contre la corruption ANLC/TI ne s'est malheureusement pas concrétisée. Conformément à ses engagements, le SAMAN a informé le Ministère de la justice de son intention d'exécuter ce projet. Ce dernier l'a approuvé, mais aucune sorte de partenariat au sens d'une collaboration pratique entre deux parties, n'a été mise en œuvre lors de l'exécution du projet. L'Association nigérienne de la lutte contre la corruption ANLC/TI, qui avait été sollicitée lors de la préparation du document de projet, devait fournir un expert issu de la zone UEMOA pour élaborer le module SYSCOA. Cependant le manque de programmation des activités, l'absence d'un partenariat explicite sur les engagements pratiques de chacun des partenaires, n'a pas permis de solliciter l'expert camerounais qui avait été pressenti. Il convient de souligner qu'aucune information dans le document de projet n'indique comment les partenaires devaient être associés au projet. Pendant l'exécution du projet, aucun des deux « partenaires » identifiés n'a d'ailleurs été informé d'une façon ou d'une autre de l'avancée des travaux. A l'issue du projet, le Ministère de la Justice a reçu le rapport consignait les réactions des magistrats sur l'adoption du Code d'éthique et de déontologie, mais le SAMAN n'a pas jugé bon d'informer l'Association nigérienne de la lutte contre la corruption ANLC/TI.

(iv) Mise en œuvre du Projet PRECAM

Ce projet est la première initiative initiée par le syndicat majoritaire des magistrats nigériens avec un partenaire technique et financier international. Compte tenu des obligations officielles des membres du SAMAN en tant que magistrats en exercice, il a été convenu que le projet serait supervisé par le Bureau exécutif national du SAMAN, et mis en œuvre par une structure administrative indépendante, dénommée Cellule autonome de projet (CAP), constituée d'un chef de projet (le coordinateur du projet), d'une secrétaire, d'un comptable et d'un chauffeur. La Cellule autonome de projet (CAP) a réalisé les activités suivantes :

- Réalisation des termes de références pour le recrutement des consultants en charge de l'élaboration des manuels de formations ;
- Programmation et organisation des Assemblées Générales sur l'ensemble du territoire nigérien, en particulier dans tous les tribunaux de grande instance (TGI) et Cours d'Appel (CA) que compte le pays, ainsi qu'au sein de la Cour Suprême du Niger. La CAP a contacté les membres du SAMAN répartis dans ces tribunaux et leur a demandé de tenir des réunions à l'issue desquelles ils devaient envoyer un procès verbal retraçant les discussions et le nom des participants ;
- Programmation et organisation de la conduite des deux formations concernant la lutte contre les infractions économiques et financières ;
- Programmation et organisation d'une formation sur les règles de l'UEMOA (SYSCOA) ;
- Réalisation du « rapport des Assemblée générales des Juridictions sur l'examen du guide d'éthique et de déontologie des magistrats », remis au Ministère de la justice. Ce rapport inventorie et compile l'ensemble des commentaires, mais il ne constitue pas un avant-projet de loi.

Le coordinateur du projet désigné pour exécuter le projet fut naturellement son concepteur, qui était en 2008 Secrétaire général du Bureau exécutif national du Syndicat autonome des magistrats du Niger (SAMAN). Conscient des faiblesses opérationnelles du projet, le coordinateur a regretté que le FNUD n'ait pas ajusté le document de projet pour que l'action soit plus efficace. Il a cependant souligné la pertinence des conseils reçus du FNUD pendant l'exécution du projet, qui ont permis d'ajuster certaines activités et de mener le projet à terme.

La coordination entre la CAP et le bureau exécutif du SAMAN a été conçue initialement pour être flexible. Selon les arrangements institutionnels créés entre le SAMAN et la CAP, le comité technique du SAMAN devait être saisi de façon ad hoc sur la demande du coordinateur pour superviser la gestion financière du projet. Cependant l'absence de cadre de travail entre le SAMAN et la CAP



Photo 1 : La secrétaire et le chauffeur du PRECAM

s'est révélée être un frein à la bonne exécution des activités. Le bureau a été saisi de toutes les requêtes émanant du coordinateur mais semble avoir tardé à approuver leur mise en oeuvre conformément au calendrier.

Au cours de l'exécution du projet, le coordinateur du projet a été affecté au Tribunal de Grande Instance de Tillabéri (à 100 km de Niamey). La gestion et la réalisation du projet au travers de la CAP se sont faites durant les week-ends et le temps libre du coordinateur, car le SAMAN n'a pas jugé utile de changer les arrangements initiaux. A cet égard, il est important de souligner que la CAP a rencontré des difficultés à appréhender les règles du FNUD. Le coordinateur n'avait pas compris que les rapports conditionnaient l'obtention des

tranches financières. De fait, le rapport de démarrage – qui n’a pas été remis dans les temps – a perturbé la programmation des activités.

Compte tenu du manque de temps alloué à la gestion du projet, mais aussi le manque de ressources humaines et de capacité opérationnelle, l’exécution du projet a rencontré un certain nombre d’obstacles. Le projet a connu de nombreux retards et des changements dans la programmation des activités. La tenue des AG a eu lieu avant les formations.



Photo 2 : Le coordinateur du projet PRECAM et l’expert local de la mission d’évaluation devant les bureaux du Cellule autonome du Projet (CAP)

V. Questions d'Évaluation et constats

Les questions essentielles qui ont fait l'objet de l'évaluation portent sur les critères-clés d'évaluation établis par CAD⁶ à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Un point supplémentaire est ici consacré à la valeur ajoutée du FNUD. Les questions d'évaluation et sous-questions sont détaillées dans l'Annexe 1.

(i) **Pertinence**

Ce projet s'inscrit de façon très cohérente dans le Programme d'appui aux réformes judiciaires (PARJ). Le projet répond en particulier aux axes d'interventions prioritaires identifiés par le gouvernement en 2003 puis 2010⁷, qui visent au (i) rapprochement entre la justice et le justiciable, et à (ii) l'amélioration du fonctionnement du système judiciaire par l'amélioration de la formation et de la performance des magistrats.

Les problématiques soulevées dans ce projet répondent aussi aux préoccupations majeures du Gouvernement et des partenaires

internationaux. En effet, la lutte contre la corruption au travers des infractions économiques et financières ainsi que la moralisation du système judiciaire sont particulièrement d'actualité dans le contexte nigérien. Rappelons que le Niger a ratifié en juillet 2010 la Convention des Nations Unies contre la corruption.⁸ La large participation des magistrats aux AG montre une prise de conscience au sein du corps de la magistrature et le besoin d'incarner de façon plus concrète les principes que les magistrats sont censés appliquer.

« Même si les magistrats ne le disent pas ouvertement vis-à-vis de leurs collègues, ces formations permettent toujours de se remettre à niveau, de clarifier et de rectifier certaines pratiques qui ne sont pas toujours conformes au droit en vigueur »

Doyen des juges d'instruction à Niamey,

Cette initiative initiée par les magistrats et pour les magistrats eux mêmes est aussi particulièrement pertinente. Il faut souligner que c'est la première initiative qui émane du syndicat de la magistrature. 90% des magistrats sont membres du SAMAN et le syndicat dispose d'une légitimité importante auprès de ses membres. Cela a largement conditionné la participation et l'adhésion des magistrats aux activités du projet. Ce projet a par conséquent jeté les bases d'une prise de conscience de certains magistrats vis-à-vis de leurs collègues et affiché une volonté de participer aux réformes engagées par le Gouvernement.

Selon l'ensemble des bénéficiaires, les formations ont répondu aux besoins de connaissances des magistrats. Il est incontestable que la plupart des magistrats en exercice ont un véritable besoin de formations. Ils sont pour la plupart d'entre eux des généralistes à la sortie de Ecole nationale d'administration et de magistrature (ENAM), et le système nigérien n'offre pas de remise à niveau pour améliorer la compétence des juges.

« De nombreuses formations de magistrats existent sur le marché, mais peu répondent aux véritables besoins des magistrats. Le SAMAN connaît les besoins et la réalité dans laquelle nous, les magistrats, nous devons évoluer »

Doyen des juges d'instruction à Niamey.

⁶ Centre d'Aide au développement, OCDE

⁷ Atelier National de validation du plan d'action de la politique sectorielle du Ministère de la Justice, 4-5 Aout 2010

⁸ Nations Unies, Office contre la drogue et le crime, la Convention des Nations Unies contre la Corruption, Résolution 58/4 de l'Assemblée générale du 31 octobre 2003.

Dans la même logique, les juges sont très ignorants de ce qui se passe à Niamey car ils sont isolés géographiquement. La tenue des discussions sur le contenu du Code lors des AG a d'abord permis aux magistrats de mieux connaître le contenu du Code.

Les manuels des formations, conçus non seulement comme des outils didactiques mais aussi comme des recueils de textes juridiques pouvant être utilisés par les magistrats actuellement en fonction, semblent aussi avoir répondu aux besoins des bénéficiaires. Les magistrats ont besoin d'avoir des publications mises à jour car les textes de lois et les dispositions d'applications au Niger sont dispersées et parfois contradictoires.

Cependant il convient de souligner que la situation des groupes cibles a été partiellement prise en compte aussi bien dans l'élaboration du projet que dans la mise en œuvre de celui-ci. Le SAMAN en tant que syndicat de la Magistrature composé exclusivement de magistrats connaît bien la situation dans laquelle se trouvent les magistrats. Nonobstant et par manque d'expérience de la gestion de projet, le SAMAN n'a pas prévu d'étude préalable qui aurait permis d'identifier de façon exacte les blocages, les besoins prioritaires des bénéficiaires et les changements escomptés. Par ailleurs la composante « justiciables et femmes » a été ignorée parce que le syndicat de la magistrature est avant tout un syndicat corporatiste, qui comme l'ensemble du corps de la magistrature, souhaite se rapprocher des justiciables mais ne dispose pas de relation avec des associations de justiciables ou de femmes.

(ii) **Efficience**

Le projet a fortement souffert d'un manque de ressources humaines qualifiées et rompues à la gestion et la mise en œuvre d'un projet. Les entretiens menés avec les membres du bureau exécutif du SAMAN et la CAP ont démontré une bonne volonté mais une totale ignorance de la gestion opérationnelle d'un projet. La coordination mise en place entre la CAP et le bureau exécutif du SAMAN via le comité technique a souffert d'une absence totale de cadre de travail.

Le projet a aussi souffert du manque de disponibilité et d'implication des membres du bureau exécutif du SAMAN dans l'exécution des actions et dans la gestion des ressources matérielles et humaines. Compte tenu de leurs obligations professionnelles et du bénévolat des membres du SAMAN, le projet a finalement mobilisé peu de ressources humaines engagées au quotidien dans la gestion du projet (e. i. Tableau de répartition des dépenses).

« Le Magistrat n'est pas un bon gestionnaire, il applique la loi » **Doyen des juges d'instruction à Niamey, Directeur des Affaires Pénales et des Grâces au Ministère de la Justice.**

Cela a considérablement affecté l'efficience des interventions réalisées. Les membres du bureau exécutif du SAMAN qui ont supervisé le projet via le « Comité technique » ne semblent pas avoir eu d'obligation directe envers l'exécution du projet alors que la CAP mise en place exigeait un suivi et une supervision opérationnelle permanente.

REPARTITION DES DEPENSES DU PROJET				
Libellés	Montant prévu	Montant dépensé	Dépense en %	Dépense en % total projet
Salaires	20,247	19,419	96	21.58
Voyages	1,556	1,556	100	1.73
Consultants extérieurs	-	-	-	-
Assemblées Générales et Formations	48,836	47,345	97	52.61
Equipements	8,335	8,335	100	9.26
Communication	858	858	100	0.95
Divers	10,168	10,168	100	11.30
Total	90,000	87,681		97.42

Le choix du coordinateur semble légitime au regard de son expérience passée mais peu pertinent au regard de sa disponibilité et de ses capacités à pouvoir gérer et mettre en œuvre ce projet. L'affectation du coordinateur/magistrat en dehors de Niamey a réduit considérablement le temps alloué au projet. Les entretiens menés avec le SAMAN et la CAP

ainsi qu'avec les magistrats pendant la mission d'évaluation ont démontré que ces derniers sont conscients de leurs faiblesses opérationnelles, mais ils ne sont pas pour autant capables de faire appel à des intervenants extérieurs car une ouverture vers l'extérieur reviendrait à « montrer » ouvertement les faiblesses des magistrats dans le domaine de leurs connaissances, de leurs aptitudes à gérer les dossiers.

Il est évident que le SAMAN a choisi de limiter le financement du personnel pour accorder une priorité aux activités. Les ressources allouées à l'exécution des activités comprenant les formations, l'élaboration des modules de formations et la tenue des Assemblées Générales représentent plus de la moitié du budget total alloué au projet (e. i. Tableau de répartition des dépenses).

Toutefois, on notera que les dépenses allouées à la « communication » représentent moins d'un pour cent. Le PRECAM a utilisé la radio et la presse locale pour annoncer la tenue des AG. Des vidéos ont été réalisées lors des formations. Excepté le rapport de synthèse sur l'examen du code envoyé au Ministère de la justice, aucune action de communication n'a cependant été engagée par le projet pour assurer la visibilité des résultats ni auprès du Ministère de la Justice, ni auprès du personnel du corps judiciaire, ni auprès des associations de justiciables qui se préoccupent de la moralisation de la justice.

Compte tenu du manque de programmation des activités conformément au calendrier initial, l'enveloppe financière allouée au projet n'a pas été complètement dépensée et le reliquat n'a pas été utilisé pour essayer de pérenniser et d'appuyer l'efficacité des résultats du projet.

(iii) Efficacité

Le projet a globalement réussi à réaliser les activités prévues mais cela n'a pas pour autant contribué à la réalisation des objectifs du PRECAM.

Les activités de formation ont été fort appréciées et semblent avoir répondu aux besoins des magistrats mais le nombre de formations, le nombre de participants à ces formations reste dérisoire par rapport aux besoins réels : 28,7% des magistrats en exercice ont été formés à Zinder et à Niamey sur la lutte contre les infractions économiques et financières et 5,7 % d'entre eux ont été formés aux règles SYSCOA applicables dans la zone UEMOA. La plupart des bénéficiaires formés ont déclaré en avoir tiré des avantages significatifs pour leur culture personnelle et l'exercice de leur fonction. Du point de vue quantitatif, on peut noter que le nombre de formations (3 au total dont deux d'une durée de 4 jours et une d'une durée de sept jours) est largement insuffisant pour créer un pool d'experts rompus aux règles nationales et régionales (SYSCOA) de lutte contre la corruption. En outre, les évaluateurs

FORMATION SUR LES INFRACTIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

Formation 1+2	Nombre de participants	Nombre de Magistrats/ Cour d'Appel	% De magistrats des Cour d'Appel participant	Nombre total de Magistrats	% de l'ensemble des magistrats participant
Formation Zinder	27	97	28	254	10.63
Formation Niamey	46	136	34	254	18.11
Total	73	233	31	254	28.74

FORMATION SUR LES RÈGLES SYSCOA

Formation	Nombre de Participants	Nombre total de Magistrats	% de l'ensemble des magistrats participant
Niamey et Zinder	14	254	5.51

soulignent que le fait qu'un faible nombre de personnes aient été formées sur les règles du SYSCOA, a réduit considérablement l'efficacité des formations sur les règles nationales de lutte contre la corruption. En effet, une connaissance des dispositions nationales sur les infractions économiques et financières au Niger doit être absolument accompagnée d'une formation sur les règles applicables dans la zone UEMOA, car le Niger – en raison de sa

position géographique – souffre fortement de l'influence des autres pays qui l'entourent. En outre, l'équipe d'évaluation rappelle que le droit OHADA ainsi que les dispositions légales (SYSCOA) de la zone UEMOA sont souveraines par rapport au droit national, et une ignorance de ces règles revient à appliquer des règles nationales qui ne sont pas toujours conformes avec celles de la zone UEMOA. Dans la situation économique où se trouve le Niger, les magistrats ne peuvent aujourd'hui ignorer les règles de la zone UEMOA qui transcendent les dispositions nationales.



Photo 3 : Recueil de textes et module de formation sur les infractions économiques et financières

Cette efficacité est aussi toute relative du point de vue qualitatif et il demeure assez difficile d'apprécier précisément l'efficacité de ses formations. Le manque de programmation des activités, le manque d'anticipation de certaines tâches au sein de chaque composante, et l'absence de suivi et de monitoring, n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés. Aucun état des lieux n'a été réalisé par le SAMAN pour évaluer l'efficacité que pourrait constituer ces formations par rapport aux besoins de formations des magistrats et aux besoins des justiciables pour le traitement des dossiers en cours. Le projet n'a ainsi pas réalisé d'état de lieux sur les besoins de formations des magistrats et sur les obstacles principaux auxquels se heurtent les magistrats dans ce type de dossiers. Il n'y a aucune information sur la nature exacte des infractions économiques et financières les plus répandues au Niger. Il n'y a pas non plus d'indication sur la durée des procédures judiciaires qui sont réputées être longues et non suivies. Enfin il n'y a pas d'information sur les motifs qui justifient la plupart des « non-lieu » dans ces dossiers.



Photo 4 : Recueil de textes et module de formation des Magistrats sur les règles de comptabilité publique et le système comptable et financier dans la zone UEMOA

En conséquence, il est difficile d'évaluer l'efficacité réelle de ces formations et encore plus l'impact de celles-ci.

Il convient aussi de souligner que les outils pédagogiques n'ont pas été remis aux bénéficiaires contrairement à ce qu'indique le rapport final du projet. Une documentation a été remise aux bénéficiaires concernant le déroulement de la formation, mais l'équipe d'évaluation souligne que les modules de formation ne sont pas encore diffusés auprès des bénéficiaires. Le recueil sur les infractions économiques et financières a été reproduit à 200 exemplaires pour 73 participants et le séminaire sur les règles SYSCOA a été reproduit à 50 exemplaires pour 14 participants. Bien que l'on puisse considérer que le SAMAN pourra peut-être reproduire cette formation, il est aussi important de souligner que les dispositions changent très vite dans ce domaine. Rappelons que le Niger a ratifié en juillet 2010 la Convention sur la corruption qui va avoir un impact direct sur les dispositions légales de lutte contre les infractions économiques et financières.

Les outils pédagogiques élaborés ainsi que les formations, ont été réalisées et animées par des magistrats en exercice devenus consultants pour les besoins ad hoc du projet. Le SAMAN a nommé deux magistrats de la Cour Suprême et des universitaires et comptables nigériens pour la formation SYSCOA. A cet égard, il faut souligner que ces formations réalisées par les magistrats nigériens et pour les magistrats nigériens n'ont pas permis de fournir d'autres expériences et informations utilisées de la zone UEMOA. Cela réduit l'efficacité d'un tel projet. Selon les observateurs internationaux, il n'existe que peu de capacités internes sur le marché nigérien. En d'autres termes, la demande de formation est importante mais l'offre de formateurs à la gestion comptable est très faible.

« Le corps magistral se considère trop souvent comme indépendant souverain et non redevable du corps judiciaire alors que l'exigence de transparence s'adresse aussi à eux. »

Président de l' ANLC/TI.

Dans la même logique, l'équipe d'évaluateurs souligne aussi que la tenue des AG a bien eu lieu sur l'ensemble du territoire mais aucune mesure d'accompagnement qualitative n'a été initiée par le projet. 60% des magistrats en exercice ont assisté aux AG organisées par le projet. L'objectif était essentiellement d'améliorer la connaissance des magistrats sur le contenu du Code, et de créer des échanges d'opinion afin de solliciter auprès de tous les magistrats et du corps judiciaire une prise de conscience de l'image déplorable que véhicule la Justice auprès des justiciables. Cette action visait aussi à anticiper toutes contestations et incompréhensions que pourrait susciter l'adoption et l'application de ce Code. Seuls les magistrats ont participé aux formations et à l'examen du Code d'éthique et de déontologie. Il n'y a pas eu d'échange d'opinion, ni avec le personnel du corps judiciaire, ni avec les justiciables. La révision du Code « par les magistrats et pour les magistrats » a éliminé toutes sanctions pénales en ne laissant que quelques sanctions statutaires à l'encontre des magistrats. Le rapport remis par le SAMAN n'a donc pas permis l'introduction d'un projet de loi car le Code revu par les Magistrats est jugé trop complaisant par le Ministère de la Justice.

POURCENTAGE DES MAGISTRATS AYANT PARTICIPÉ AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Localités	Nombre de participants	Nombre total de magistrats en exercice au Niger y compris dans les TGI + Tribunaux Instance	% des participants aux Assemblées Générales / total des Magistrats
TGI/HC/NY	28	44	64
TGI/Maradi	20	25	80
TGI/Tahoua	16	18	89
TGI/konni	10	15	67
TGI/Arlit	-	11	-
TGIDiffa	11	13	85
TGI/Agadez	8	16	50
TGIZinder	17	21	81
TGI/Tillabery	12	20	60
TGI/Dosso	16	19	84
CA/Zinder	-	11	-
CA/Niamey	-	20	-
Cour Suprême	15	21	71
Total	153	254	60

Le rapport remis au Ministère démontre surtout que les magistrats sont très soucieux de leur indépendance vis-à-vis du corps judiciaire et des institutions. La plupart d'entre eux considèrent ce Code comme un outil de

pénalisation plutôt qu'un outil de prévention qui peut être accompagné d'une pénalisation éventuelle si le magistrat ne respecte pas les valeurs qu'il est censé incarner. Il semble que cette attitude conservatrice s'explique en partie par le fait que les magistrats ont découvert le contenu du Code lors des AG. Il aurait été souhaitable d'informer au préalable les magistrats

sur le contenu des principes d’Ethiques et de Déontologie afin d’améliorer une meilleure compréhension du Code et de modérer les discussions pendant les AG, et d’ainsi faciliter l’élaboration d’un avant projet de loi.

Les évaluateurs voudraient attirer l’attention sur le fait que la dimension « rapprochement de



Photo 5 : Liste des Institutions et Organisations en matière d’informations juridiques et d’assistance judiciaire pour les justiciables dans la communauté urbaine de Niamey

la magistrature vers les justiciables » identifiée avec l’Association nigérienne de la lutte contre la corruption ANLC/TI dans le document de projet, n’a pas été intégrée dans la mise en œuvre du projet. Les magistrats se sont exclusivement adressés aux magistrats. Les entretiens menés avec l’Association nigérienne de la lutte contre la corruption ANLC/TI, qui a mis en place un Centre d’assistance juridique et d’action citoyenne (CAJAC) pour les justiciables a d’ailleurs confirmé l’isolement du corps de la magistrature vis-à-vis des acteurs de la société civile. En outre, l’absence totale de communication du SAMAN concernant le résultat des activités telles que les conclusions de l’examen du Code d’éthique et de déontologie vers les professionnels du corps judiciaire et les membres de la société civile, a réduit considérablement la crédibilité de ces interventions.

L’équipe d’évaluation souligne néanmoins que l’absence d’ouverture et de partenariat avec le Ministère de la justice, les professionnels du corps judiciaire mais aussi les membres de la société civile, ne semble pas être la conséquence d’une mauvaise volonté de la part du SAMAN mais plutôt un manque de capacité opérationnelle et organisationnelle.

(iv) Impact

Il faut tout d’abord souligner que l’exécution de ce projet a été réalisé dans une période d’instabilité et de crispation politique, qui a eu un impact sur l’ensemble des réformes gouvernementales engagées y compris sur le PRECAM. Nul doute que la position très conservatrice du corps de la magistrature vis-à-vis de l’adoption du Code d’éthique et de déontologie a été influencée par ce contexte politique.

Les résultats de cette action restent cependant décevants dans la mesure où les objectifs n’ont pas été atteints. Toutefois, la pertinence de cette action provenant du syndicat de la magistrature n’est pas à remettre en cause car une telle initiative a jeté les bases d’une volonté de changement.

Tout d’abord, on ne peut pas ignorer la forte participation que ce projet a suscitée au sein du corps de la magistrature. L’équipe d’évaluateurs a aussi remarqué le fort engouement que le projet a suscité auprès des jeunes magistrats du SAMAN, qui ont fondé l’AMPN. En outre, la mission a pu constater qu’un nombre de magistrats est en faveur aujourd’hui d’une plus grande transparence de leurs activités vis-à-vis des justiciables. Le corps de la magistrature a de plus en plus conscience de son isolement et souhaite

« Il y a une nécessité impérieuse de sensibiliser les magistrats nigériens sur les conséquences néfastes du blanchiment des capitaux, sur les équilibres macro-économiques et la stabilité politique et sociale de notre pays, et de renforcer les capacités des magistrats nigériens en matière de lutte contre cette criminalité afin de les amener à avoir un comportement et des réflexes nouveaux. »

Termes de référence réalisés par l’AMNP sur la future formation des magistrat face aux défis de la lutte contre le blanchiment des capitaux. 2011

majoritairement s'ouvrir aux membres de la société civile.

La création de l'Association des magistrats pénalistes du Niger (AMPN) lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 23 janvier 2010 avec l'appui du PRECAM, est en soi un grand succès dans la mesure où l'AMPN est la continuité directe du projet du SAMAN qui vise à créer un pool d'experts rompus aux dispositions de lutte contre les infractions économiques et financières.

Enfin l'adoption du Code d'éthique et de déontologie semble être une priorité pour le nouveau Ministre de la Justice, et le rapport du SAMAN a tracé la voie à de futures consultations organisées directement par le Ministère de la justice et les magistrats. Dans ce sens, le SAMAN a initié un processus et une approche participative qui va être à terme reprise par le Ministère. Il convient de souligner que le Ministre de la justice est une personne issue de la société civile qui souhaite favoriser les échanges de vues et d'opinions parmi les acteurs judiciaires afin de rendre la justice plus transparente.

(v) Durabilité

Aucun élément ne permet aujourd'hui de pérenniser cette action au sein du SAMAN. Le SAMAN a lancé les bases de cette initiative mais à part l'AMPN qui est une association de quelques pénalistes issus du SAMAN, aucune stratégie n'existe véritablement pour continuer cette action. Le SAMAN n'a pas renforcé le potentiel « multiplicateur » que peuvent constituer les formations. De la même façon, aucune mesure n'a été prise pour continuer les discussions avec les magistrats sur le Code.

Cependant, cette action en soi a créé une prise de conscience, dans la mesure où le Ministre de la justice a lui-même souhaité que ses services reprennent les discussions engagées avec les magistrats sur le Code d'éthique et de déontologie. En outre les bénéficiaires des formations et certains membres actifs du SAMAN sont devenus les nouveaux acteurs ou vecteurs de la lutte contre les infractions économiques et financières. En effet, les membres de l'AMPN qui ont été formés ont repris le flambeau et souhaitent proposer des formations spécifiques sur ce sujet à leurs collègues magistrats. Dans ce sens l'action du SAMAN et l'introduction d'une méthode participative, semblent porter ses fruits.

Cependant la mission souligne que cette bonne volonté et ce dynamisme ne constituent pas une garantie absolue de la pérennité de l'action. L'AMPN n'est pas encore opérationnelle en avril 2011. L'AMPN a réalisé des termes de références pour des ateliers de concertations et des futures formations, mais contrairement à ses espérances et à ce qu'affirme le rapport final du projet, l'AMPN n'a reçu aucun fonds ni de l'Union européenne ni d'un autre bailleur.

Il ne faut pas non plus ignorer que ces bonnes volontés requièrent des mesures d'accompagnement importantes de la part des partenaires techniques et financiers afin de poursuivre l'action engagée. Les échanges de la mission d'évaluation avec d'autres partenaires internationaux ont permis de révéler qu'il serait possible d'accompagner ces initiatives en terme de moyens financiers et de ressources humaines, dans la mesure où ces initiatives participent à la réforme globale du secteur de la justice.

(vi) Valeur ajoutée

Dans le contexte difficile de réformes institutionnelles engagées dans le secteur de la Justice, l'appui au syndicat de la Magistrature répond directement aux besoins de renforcer la capacité judiciaire du Ministère de la justice.

En outre l'appui à un bénéficiaire tel que le SAMAN est particulièrement approprié pour créer une adhésion des magistrats aux changements proposés. En effet, le Niger ne compte que deux syndicats de Magistrats que sont le SIMAN et le SAMAN, et ce dernier représente plus de 90% des magistrats en exercice. De fait, une action proposée par le SAMAN - c'est à dire par les magistrats eux-mêmes - et pour les magistrats, a directement plus de chances de remporter l'adhésion d'au moins une partie des acteurs judiciaires. La contribution du FNUD en ciblant directement le corps de la magistrature a apporté une valeur ajoutée aux efforts de

changements initiés par le Ministère lui-même. Il apparaît que les magistrats nigériens restent très sensibles à leurs prérogatives d'indépendances vis-à-vis du Ministère. Cette initiative portée par le SAMAN – qui est une institution puissante pour la carrière des juges – est un signal très significatif pour l'ensemble du corps magistral.

L'expérience acquise par le SAMAN en matière de gestion de projet est très bénéfique. Nul doute que ce projet a montré au SAMAN ses limites à se réformer. Les entretiens ont montré que les obstacles opérationnels du PRECAM ont été dûment identifiés par l'AMPN pour formuler et gérer de futurs projets. La prise de conscience du SAMAN qu'une initiative, quelle qu'elle soit, ne peut pas se faire uniquement par les magistrats, a aussi participé à l'esprit d'ouverture des magistrats. Cette expérience a établi clairement au sein du SAMAN la nécessité de s'associer et de collaborer avec les autres corps judiciaires de l'administration centrale et les membres de la société civile.

En outre, il convient de souligner que le SAMAN est avant tout considéré par les donateurs comme une entité politique au sein de la magistrature et non comme une entité opérationnelle. De fait et sans l'appui du FNUD, ce projet n'aurait pas pu voir le jour, car les bailleurs sur place ont confirmé leurs réticences à financer ce type d'initiative portée par une entité dite plus « politique » qu'opérationnelle. Et pourtant, cette initiative a permis en soi d'afficher ouvertement le soutien du SAMAN à la politique de changement initiée par le gouvernement et de transmettre un message de la part des magistrats vers leurs pairs.

VI. Conclusions

Sur la base des questions d'évaluation analysées et des constats réalisés durant la mission, les évaluateurs présentent ici une synthèse de leurs conclusions.

(i) Une contribution directe au processus d'Etat de Droit et de démocratisation; mais l'absence de considération des autres acteurs du corps judiciaire et des justiciables réduit considérablement la pertinence du PRECAM.

Il convient de noter la pertinence de cette initiative unique lancée par le SAMAN, qui pour la première fois a affiché ouvertement une volonté de participer aux réformes engagées par le gouvernement. Ce projet s'inscrit aussi de façon très cohérente dans le « Programme d'Appui aux Réformes Judiciaires » (PARJ), lancé par le gouvernement depuis 2003. Dans ce contexte, l'identification des thèmes comme la lutte contre la corruption et la moralisation du corps de la magistrature répondent particulièrement aux soucis majeurs du gouvernement et des partenaires économiques et financiers internationaux.

Le choix stratégique de maximiser la participation des magistrats aux activités proposées – afin de répondre à la réalité nigérienne dans laquelle la plupart des juges sont généralistes et sont nommés à des postes sans aucune considération de leurs compétences spécialisées – est aussi adéquat.

Néanmoins l'absence de considération et d'échange avec des autres acteurs du corps judiciaire ainsi qu'avec les membres de la société civile, réduit considérablement la valeur de cette action. Favoriser le rapprochement de la justice avec la population, améliorer la connaissance des lois de la part même des garants des droits, et garantir l'assistance judiciaire relèvent des réformes les plus urgentes pour améliorer les performances du système, particulièrement dans le domaine de la corruption.

(ii) La logique d'intervention du projet a considérablement réduit l'efficacité des activités mises en place.

Le projet a principalement souffert de la faiblesse des ressources humaines du SAMAN, et de l'absence de capacités opérationnelles. Le projet s'est révélé être fort ambitieux en égard de la capacité du SAMAN. L'absence de programmation, d'anticipation, de suivi et de monitoring des activités n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés. Les outils pédagogiques utilisés lors des trois formations n'ont pas encore été diffusés. Les AG ont été réalisées à distance sans contrôle de la qualité des interventions. Compte tenu de la faible connaissance des magistrats sur le contenu du Code d'éthique et de déontologie et de l'isolement des magistrats répartis sur l'ensemble du territoire, l'examen du contenu du code n'a pas été accompagné de mesures préalables qui auraient permis une information et une compréhension préalable du contenu du code.

La logique d'intervention du projet a souffert de la déconnection des activités avec les objectifs affichés.

(iii) La déconnection de la logique d'intervention entre la mise en œuvre des activités vis-à-vis des résultats escomptés a réduit considérablement l'impact du projet.

A ce jour, Il n'y a pas d'avant-projet de loi sur l'adoption du Code d'éthique ni de réseau d'experts rompus aux procédures dans ces domaines. Enfin, l'absence d'ouverture du corps de la magistrature auprès d'un ensemble d'acteurs ne permet pas d'assurer la visibilité de cette initiative.

Il est indiscutable que la légitimité dont dispose le SAMAN mais aussi l'AMPN au sein de la magistrature a conditionné largement la participation des magistrats aux activités du projet.

VII. Recommandations

A partir des conclusions tirées de la mission d'évaluation, l'équipe d'évaluateurs a identifié une série de recommandations. Globalement, celles-ci visent à appuyer un processus de consolidation des acquis de ce projet même si les résultats et ses effets sont limités. De manière générale, un appui au SAMAN est recommandé par les évaluateurs.

(i) Consolider la stratégie du SAMAN en élargissant le nombre de bénéficiaires concernés.

Les évaluateurs recommandent au SAMAN d'assurer la continuité de cette action afin d'élargir le nombre de magistrats formés et d'entamer de nouvelles discussions avec les magistrats sur la pénalisation des valeurs dont ils sont les garants au travers de l'adoption du Code d'éthique et de déontologie. La légitimité que représente le SAMAN au sein du corps de la magistrature conditionne largement le succès des actions qui seront entreprises dans l'avenir et conséquemment le changement de comportement attendu des magistrats. Ces derniers s'approprient les actions relatives à la moralisation de la justice et aux changements de pratiques pour lutter contre les infractions, s'ils sont assurés que leur mérite sera pris en compte à l'occasion de leurs affectations ou de leur promotion dans des emplois supérieurs.

(ii) Ajuster l'approche méthodologique des interventions aux résultats escomptés.

Sur la base d'une analyse des enseignements dans la gestion et la mise en œuvre du projet PRECAM, il est essentiel pour le SAMAN de disposer d'informations très précises avant d'engager une quelconque initiative dans ce domaine. Les informations existent, notamment auprès de bailleurs tels que la France, laquelle a déjà initié un inventaire des besoins de formations sur cette question. Ces informations doivent être utilisées pour justifier de l'approche méthodologique d'un tel projet, pour suivre et ajuster le cadre opérationnel aux résultats escomptés. Dans ce sens, un état des lieux aurait été nécessaire pour pouvoir mesurer les progrès réalisés à l'issue d'un projet. Toutefois, il n'est pas certain que le SAMAN, compte tenu de son isolement vis-à-vis des justiciables mais aussi des bailleurs internationaux, pouvait avoir accès à ces données. Compte tenu de la réalité nigérienne qui rencontre principalement des difficultés pour exécuter ses obligations, il est aussi souhaitable que le SAMAN engage dans le futur des mesures d'accompagnement des bénéficiaires afin de jauger de l'application effective des actions engagées.

A cet égard, la méthodologie initiée par la coopération française sur la création d'un pool d'experts « antiterrorisme et grand trafics » doit être considéré de façon plus minutieuse par le SAMAN.

(iii) Consolider la stratégie du SAMAN en prenant en considération des acteurs de la société impliqués dans le renforcement de l'Etat de Droit et de la justice, pour rapprocher la justice des justiciables.

Il est souhaitable que le SAMAN engage un dialogue direct avec des acteurs judiciaires, les organisations de la société civile impliquées dans ces domaines ainsi que les chefferies traditionnelles qui sont très influentes au Niger. Ce dialogue doit permettre à la magistrature de comprendre mieux les diverses perspectives afin de savoir ce que sont véritablement les priorités attendues par les justiciables pour rétablir de façon durable la confiance des citoyens dans la justice.

(iv) Consolider la compétence du SAMAN en valorisant l'expérience de partenaires extérieurs de la zone UEMOA.

Il est recommandé au SAMAN de s'associer à des partenaires extérieurs tels que les autres acteurs du corps judiciaires et les membres de la société civile impliqués dans ces domaines, afin de rendre plus visible ce type d'initiative. Compte tenu de la demande importante de formation mais de la faiblesse de l'offre de formation au Niger, une ouverture plus grande vers les partenaires extérieurs de la zone UEMOA doit absolument être envisagée pour permettre au SAMAN et aux magistrats nigériens d'acquérir un ensemble de pratiques nouvelles dans l'exercice de leurs fonctions. Le SAMAN a tout intérêt à rechercher des synergies avec d'autres réseaux et organisations qui poursuivent des buts similaires ou qui disposent d'un potentiel d'implantation et de savoir-faire dont le SAMAN pourrait bénéficier.

VIII. Évaluation globale et observations finales

Le projet est particulièrement pertinent dans le cadre du mandat du FNUD même si les résultats escomptés restent limités. Compte tenu du contexte nigérien dans le domaine de la justice, le choix d'un bénéficiaire tel que le SAMAN répond parfaitement au contexte. Il convient à cet égard de souligner que la plupart des organisations de la société civile souffrent d'une non-reconnaissance du Ministère de la justice en raison des faiblesses de leurs capacités et de la politisation de leurs membres.

Cependant, les faiblesses identifiées dans l'exécution du projet sont en partie liées aux faiblesses qui existent dans le document de projet remis par le SAMAN au FNUD. Un complément d'information demandé par le FNUD au SAMAN dès la présentation de la proposition du SAMAN, aurait permis au SAMAN d'envisager de façon plus appropriée l'étendue des activités à exécuter et aurait permis d'ajuster le cadre opérationnel de cette intervention en fonction des objectifs.

Compte tenu du contexte nigérien et de la faiblesse des capacités nigériennes, il aurait été intéressant pour le FNUD de réaliser un examen plus précis des indicateurs de résultats et d'impacts proposés, afin de considérer de façon plus précise la façon dont ce projet permettait de répondre à l'objectif principal à savoir, les critiques des justiciables vis-à-vis de la non transparence et de l'opacité de la justice, y compris le corps magistral. Des indicateurs de résultats auraient ainsi permis de mieux appréhender la valeur ajoutée d'une telle initiative pour le renforcement de l'Etat de Droit au profit de la justice mais aussi des justiciables.

IX. Limites, contraintes et Réserves

L'équipe d'évaluation aimerait à présent attirer l'attention sur quelques limites et contraintes inhérentes à cette mission.

Selon tous les observateurs internationaux, la récente période de crispation politique a fortement ralenti les réformes institutionnelles engagées notamment dans le domaine de la justice, y compris l'exécution du PRECAM. Cette période d'instabilité politique a sans nul doute eu une influence sur l'attitude très conservatrice des magistrats concernant l'avis général donné sur le Code d'éthique et de déontologie. Comment pouvoir demander à des

magistrats d'adopter ce Code issu du Ministère de la justice alors même que le gouvernement en place à l'époque n'a pas respecté la Constitution nigérienne ?

Il faut signaler aussi que la mission – uniquement prévue à Niamey - n'a pas eu l'occasion de visiter la seconde Cour d'Appel de Zinder, et que l'ensemble des entretiens se sont déroulés à Niamey, compte tenu de la réalité nigérienne qui présente encore des risques sécuritaires importants. En conséquence, la mission d'évaluation n'a pas eu l'occasion de recueillir les opinions des magistrats affectés dans les zones rurales ; cela aurait sans doute apporté un éclairage différent par rapport à l'opinion générale rapportée par les magistrats basés à Niamey.

X. ANNEXES

Annexe 1: Questions d'évaluation

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure, le projet tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires aux niveaux local et national?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les objectifs du projet répondent-ils correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels des groupes bénéficiaires ? ▪ La stratégie et la méthodologie adoptées sont-elles pertinentes avec le profil des participants et en cohérence avec l'objectif spécifique poursuivi? ▪ Les risques sont-ils bien identifiés et analysés? ▪ Dans quelle mesure les stratégies adoptées sont régulièrement actualisées pour tenir compte de l'évolution de la situation ? ▪ Le degré de flexibilité et d'adaptabilité permet-il de réagir face à d'éventuels changements de circonstances ou des difficultés rencontrées?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet mis en œuvre était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les résultats atteints ont-ils contribué à réaliser les objectifs spécifiques visés par le projet ? ▪ L'implémentation de l'intervention correspond-elle à la stratégie retenue dans le Document du projet ? ▪ Les activités réalisées ont-elles contribué à renforcer les capacités de bénéficiaires? ▪ Quels ont été les résultats atteints ?
Efficiences	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus est-elle efficiente ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les ressources financières et humaines mises en œuvre ont-elles contribué aux résultats et aux effets durables attendus par le projet ? ▪ Analyse de l'adéquation des moyens mis en œuvre et appréciation des coûts du projet. ▪ Le budget prévu et réalisé a-t-il favorisé la réalisation des objectifs ?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de processus et de mécanismes à la démocratisation ou à la promotion directe de la démocratie?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place d'une dynamique d'appui au rôle de la société civile ? ▪ Quels sont les effets et les impacts observés (prévus ou inattendus) sur les bénéficiaires, qui ont contribué à développer et renforcer une culture démocratique et de participation? ▪ Dans quelle mesure les groupes bénéficiaires sont-ils capables d'organiser des activités de démultiplication contribuant ainsi au développement d'un environnement favorable aux pratiques démocratiques ?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet tel qu'il est établi et mis en œuvre a-t-il créé un élan continu en faveur de la démocratisation?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les actions développées ont-elles contribué au renforcement effectif des capacités des acteurs et des groupes cibles ? ▪ Quel est le degré d'appropriation de l'entité bénéficiaire et de ses partenaires, dans son rôle de promotion directe de la démocratie et de la citoyenneté, une fois le projet terminé ? ▪ Est-ce que les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer après la fin du projet?
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle est la valeur ajoutée (autre que financière) apportée par ce projet (FNUD) à l'organisation bénéficiaire et à ses partenaires ? ▪ En quoi et comment le projet contribue-t-il à renforcer leurs capacités institutionnelles pour formuler des futurs projets et demandes de financements ? ▪ Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ? ▪ Avoir bénéficié d'un financement du FNUD a-t-il aidé à l'organisation bénéficiaire et à ses partenaires, à établir des collaborations et des synergies avec autres acteurs (y compris des bailleurs) intervenant dans des domaines similaires dans le pays ?

Annexe 2 : Liste des documents consultés

Documents de programmation et de gestion du projet :

- Document de Formulation du Projet, 15 septembre 2008,
- Rapport intermédiaire d'exécution de Projet, Deuxième Cycle, UNDEF,
- Décision N° 02/SG/SAMAN du 31 mars 2009 portant mise en place du comité technique chargé d'appuyer la mise en œuvre du projet PRECAM,
- Rapport Final Narratif du Projet,
- Cadre des résultats revu le 2 novembre 2009,
- Rapport de fin de mission relatif au séminaire de formation sur les règles de la comptabilité publique et le Syscoa., Abdou Hasane, Sido Hamidou Saley, Abdoulaye Issoufou, juillet 2010 Niamey – Niger,
- Rapport de fin de mission relatif aux formations des magistrats au traitement des infractions judiciaires, Nouhou Hamani Mounkaila et Karido Daouda Idrissa, , 27 octobre 2009. Niamey – Niger,
- Rapport Général des Assemblées Générales des juridictions sur l'examen du guide d'Ethique et de Déontologie des magistrats, Juillet 2009, , Niamey,
- Termes de références pour la tenue des Assemblées Générales des juridictions sur l'examen du guide d'Ethique et de Déontologie des magistrats, Juillet 2009, Niamey,
- Termes de référence pour l'appui à la création d'une association de magistrats spécialisés dans le droit pénal des affaires au Niger, Janvier 2010,
- Termes de références pour la formation des magistrats portant sur les infractions économiques et financières, septembre 2009,
- Termes de références de l'étude sur les textes portant sur les infractions économiques et financières, septembre 2009.

Publications et matériaux d'appui aux activités de formation, d'organisation des Assemblées générales et de partenariat avec le Ministère de la Justice élaborés dans le cadre du projet :

- Module de formation des magistrats au traitement des infractions judiciaires, Nouhou Hamani Mounkaila et Karido Daouda Idrissa, tome 1 et tome 2,
- Module de formation des Magistrats sur les règles de comptabilité publique et le système comptable et financier dans la zone UEMOA,
- Lettre du SAMAN n° 006 en date du 02/03/09 adressée au Ministère de la Justice relativement à la mise en place d'un comité technique d'appui aux activités du PRECAM,
- Lettre du SAMAN n° 004 du 21/03/09 adressée aux SG des sections pour les informer de la mise en place du projet,
- Lettre du SAMAN n° 005 du 20/04/09 adressée au Président de la Cour d'Appel, Président Cour Suprême, SG des Sections concernant le déroulement des assemblées générales sur l'éthique et déontologie du magistrat,
- Lettre du Ministère de la Justice n° 0422 en date du 23/04/2009 adressée aux chefs des juridictions,
- Lettre du Ministère de la Justice n° 0070 adressée au SAMAN en date du 22/01/09,
- Agrément N°0663/MISD/AR/DGAPJ/DLP du 04/10/10 délivré par le Ministère de l'Intérieur pour L'Acte constitutif de l'AMPN.

Autres documents

- Nations Unis, Office contre la drogue et le crime, la Conventions des Nations Unis contre la Corruption, Résolution 58/4 de l'Assemblée générale du 31 octobre 2003,
- PNUD, Rapport mondial sur le Développement Humain, 2010,
- PNUD NIGER, Plan de travail annuel 2011, Appui à l'amélioration de l'accès à la justice, 2011,
- Ministère de la Justice, Atelier National de validation du plan d'action de la politique sectorielle du Ministère de la Justice, 4-5 Aout 2010,,
- Banque mondiale, Migration and Remittances Factbook, 2011,
- Document de développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté 2008-2012, Niger, octobre 2007.

Annexe 3 : Personnes rencontrées durant la mission

25 avril 2011	
Oumarou Ibrahim	Procureur de la République, tribunal de grande instance hors classe de Niamey
Saadou Aladoua, président du tribunal de grande instance de Tillabéri	Coordonnateur du PRECAM, Participant aux Assemblées générales « guide d'éthique et déontologies des Magistrats »
Yacouba Soumana, juge du tribunal de grande instance hors classe de Niamey.	Secrétaire Général du Bureau exécutif national du Syndicat autonome des magistrats du Niger (SAMAN). Participant aux assemblées Générales « guide éthique et déontologie des Magistrats ». Bénéficiaire de la formation sur les règles de la comptabilité publique et SYSCOA.
Baydo, Magistrat de la division des affaires pénales et des grâces au Ministère de la justice	1 ^{er} Secrétaire Général Adjoint BEN/SAMAN, président de l'Association des magistrats pénalistes du Niger (AMPN). Participant aux assemblées générales « guide éthique et déontologie des magistrats ». Bénéficiaire de la formation règles de la comptabilité publique et Syscoa.
Zakari Idrissa, juge au tribunal de grande instance hors classe de Niamey	Secrétaire à l'organisation du BEN/SAMAN. Participant aux assemblées générales « guide éthique et déontologie des Magistrats »
Mme Salamatou Moussa Halidou	Secrétaire - comptable du projet PRECAM
26 Avril 2011	
Clémence Herault-Delanoé, Conseillère Technique du Ministre de la justice	Assistante Technique Justice pour la coopération française du programme de Justice Sécurité (JUSSEC)
Bouraima Issoufou, Directeur des Affaires pénales et des grâces au Ministère de la justice,	Membre du comité scientifique, secrétaire général adjoint aux publications du SAMAN et de l'AMPN. Participant aux Assemblées générales « guide éthique et déontologie des Magistrats » Formateur de la formation sur les infractions économiques et financières.
Adama Harouna, Conseiller à la Cour d'Etat	Formateur de la formation sur les infractions économiques et financières
27 Avril 2011	
Abani Ahmed, Secrétaire Permanent du Conseil Supérieur de la Magistrature	Secrétaire Général de l'APMN
Karidio Idrissa Daouda, Secrétaire Général du ministère de la justice	Formateur de la formation sur les infractions économiques et financières
Omarou Rabo Mainassara, président du cercle OHADA, Niger	Coordonnateur du Programme Union européenne d'Appui à la justice et à l'Etat de droit (PAJED)
Hama Sirfi Abdoulaye, juge d'instruction au tribunal de grande instance hors classe de Niamey	Secrétaire aux relations extérieures du BEN/SAMAN, Bénéficiaire de la formation sur les infractions économiques et financières, Participant aux Assemblées générales « guide éthique et déontologie des Magistrats »
Morou Amadou	Juge d'instruction au tribunal de grande instance hors classe de Niamey

Zakari Idrissa, juge au tribunal de grande instance hors classe de Niamey	Secrétaire à l'organisation du BEN/SAMAN, Participant aux Assemblées générales « guide éthique et déontologie des Magistrats »
Sido Hamidou Saley Enseignant ENAM	Formateur de la formation sur les règles de la comptabilité publique et Syscoa
28 Avril 2011	
Amadou Moussa Seybou, doyen des juges d'instruction au tribunal de grande instance hors classe de Niamey	Participant aux Assemblées générales « guide éthique et déontologie des Magistrats »
Mme Bagna Aissata Fall, Présidente de l'Association Nigérienne de lutte contre la corruptions (ANLC), section de Transparency International, membre du bureau de la commission du dialogue social	Partenaire identifié pour l'exécution du projet PROMAN
Hassane Diallo, Cadre de l'Association nigérienne de lutte contre la corruptions (ANLC), section de Transparency International	Coordinateur du Centre d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) dans le cadre de l'ANLC
Chaibou Moussa, Rapporteur Général Adjoint de l'Observatoire National des droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales,;	Secrétaire Général du Syndicat Autonome des Magistrats Indépendants du Niger (SIMAN)
Marou Amadou,	Ministre de la Justice, Garde des Sceaux, acteur de la société civile
29 Avril 2011	
Mme Rabaha Bolho	Chargée de Programme Gouvernance, PNUD
Réunion de Débriefing avec les membres du bureau exécutif du SAMAN	
Yacouba Soumana	Secrétaire Général du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Ousmane Baydo	1 ^{er} Secrétaire Général Adjoint du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Hassane Madigou	Trésorier Général du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Mme Kabo Balkissa	Trésorière Adjointe du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Hama Sirfi Abdoulaye	Secrétaire aux relations extérieures du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Zakari Idrissa	Secrétaire à l'organisation du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Mamane Sani Gandou	Secrétaire adjoint à l'organisation du Bureau Exécutif National du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Aladoua Saadou	Ancien Secrétaire Général du Syndicat Autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)
Abani Mohamed Ahmed	Militant du syndicat autonome des Magistrats du Niger (SAMAN)

Annexe 4 : Liste des acronymes

AG	Assemblées Générales
AMPN	Association des Magistrats Pénalistes du Niger
ANDDH	Association Nationale de Défense des Droits de l'Homme
ANLC/TI	Association Nigérienne de Lutte contre la Corruption/ Transparency International
CA	Cours d'Appel
CAJAC	Centre d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne
CAP	Cellule Autonome du Projet
CESOC	Conseil Economique, Social et Culturel
CNDH/LF	Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales
CNDP	Conseil National de Dialogue Politique
CNDS	Commission Nationale de Dialogue Social
CNSLCC	Commission Nationale d'élaboration des Stratégies de Lutte Contre la Corruption
CSRD	Conseil Suprême pour la Restauration de la Démocratie
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
JUSSEC	Justice et sécurité en région sahélo-saharienne
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAJED	Programme d'Appui à la Justice et à l'Etat de Droit
PARJ	Programme d'appui aux réformes judiciaires
PNDS	Parti Nigérien pour la Démocratie et le Socialisme
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PRECAM	Projet de Renforcement des Capacités des Magistrats
TI	tribunaux d'Instance
TGI	tribunaux de Grande instance
SAMAN	Syndicat Autonome des Magistrats du Niger