



**RAPPORT DE MISSION SUR LE RENFORCEMENT ET LA
REHABILITATION DU SECTEUR DE LA JUSTICE
EN REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

établi par

MADAME JANINE KISTER

Mission du 5 décembre au 20 décembre 2010

A NOUAKCHOTT

SOMMAIRE

	Pages
A/ INTRODUCTION A L'ETUDE	
1. Présentation des objectifs	4
2. Présentation de l'étude	4
B/ METHODE APPLIQUEE A L'ETUDE	5
1. Délimitation du champ de l'étude	5
2. Mode opératoire retenu	5
C/ LA MISSION	6
1. Les entretiens	6
2. Les entretiens manqués	6
D/ CONSTATATIONS ET PRECONISATIONS	7
1. Organigramme du Ministère de la Justice	7
1.1 Création d'une direction des services judiciaires	8
1.2 Création d'un pôle de Communication	9
1.3 Création d'un Servie Central de Prévention de la corruption	10
2. Gestion des ressources humaines	10
2.1 Référentiel des métiers	11
2.2 Base de données des effectifs	11
3. Autres constats et propositions	12
3.1 A la direction des ressources humaines	12

3.2 Dans les directions de l'administration centrale	14
a) Direction des affaires pénales et AP	14
b) Direction de la protection judiciaire de l'Enfant	15
3.3 Dans les juridictions	16
E) LES NOUVELLES TECHNOLOGIES	17
F) LA FORMATION	18
G) CONCLUSION	19

A- INTRODUCTION A L'ETUDE

Le contexte et l'objet de la mission

Le projet « Renforcement et réhabilitation du secteur de la Justice en République Islamique de Mauritanie, commencé en juillet 2008 est basé sur la Convention de financement signée le 5 juin 2007. Une mission d'assistance technique d'appui à la gestion des ressources humaines, chargée d'appuyer le ministère de la justice Mauritanien dans la mise en œuvre de ce programme, a été mise en place.

1) - Présentation de l'objectif:

- Consolider le système judiciaire en renforçant les capacités des acteurs judiciaires, en améliorant l'accès à la justice et en modernisant ses infrastructures.

2)- Présentation de l'étude

L'étude a trois finalités :

- a- l'établissement d'un organigramme de la chancellerie, en tenant compte de son fonctionnement interne et de ses besoins,
- b- la mise en place d'une gestion des ressources humaines efficiente en améliorant son organisation, d'où l'élaboration d'un référentiel des métiers, et d'un manuel des procédures et outils de gestion des ressources humaines,
- c- le développement des capacités professionnelles des acteurs du système judiciaire par la mise en œuvre d'un plan de formation adapté.

Après un exposé de la méthode retenue, les résultats de l'étude seront présentés en évoquant ces trois objectifs.

B. METHODE APPLIQUEE A L'ETUDE

Deux questions sont ici abordées :

- La délimitation du champ de l'étude (1)
- Le mode opératoire retenu (2).

1) Délimitation du champ de l'étude

L'objet de l'étude est de déterminer les spécificités attachées à l'organigramme du Ministère de la Justice et d'améliorer l'opérationnalité de la gestion de la direction des ressources humaines comprenant une politique de GRH rénovée.

Le mouvement de rénovation de la gestion des ressources humaines a pour objectif de préconiser les changements à conduire pour rationaliser la dépense publique en adaptant les politiques publiques aux exigences actuelles de la société.

En conséquence le nouveau défi de la GRH pour les services de l'Etat est de réaliser les adaptations indispensables en s'appuyant sur toutes les potentialités des agents. Cela passe par une gestion plus personnalisée, plus économe en ressources et résolument tournée vers les besoins des services.

Toute révision des modes de gestion doit se développer de manière cohérente entre les ressources humaines que sont la magistrature et les greffes tout en veillant aux spécificités de chaque catégorie professionnelle.

2) Mode opératoire retenu

Les sources d'information

L'étude s'est basée sur :

- Une étude documentaire,
- La constatation de l'existant,
- Les entretiens,
- Les déplacements dans les services.

Il convient de souligner que dans le délai imparti à l'étude, il n'est pas possible de procéder à une analyse aussi approfondie que l'expert l'aurait souhaité d'un champ d'activité apparu comme extrêmement vaste (nombre de magistrats, de personnels non magistrat et autres à l'administration centrale dans les différentes directions). En effet, certains entretiens n'ont pu avoir lieu, faute de disponibilité des acteurs.

S'il n'a pas été possible, pour établir le référentiel des métiers de procéder à une mesure précise de chacune des tâches concernées, l'expert considère que sur la base des documents, des entretiens et des informations recueillies ou constatations faites à l'occasion de ses déplacements dans les services, il a été à même d'apprécier les missions avec un niveau de fiabilité suffisant.

C. La mission s'est déroulée dans les meilleures conditions grâce à la diligence et à l'attention constante et bienveillante du coordinateur, du chef de projet et de son

adjointe auprès de l'assistance technique ainsi que de la représentante de la Délégation de l'Union européenne (DUE) à Nouakchott.

1) Les entretiens

Au cours de la mission, j'ai pu rencontrer un maximum de personnes dont l'avis était utile sinon indispensable, notamment

- monsieur le Ministre de la Justice,
- plusieurs hauts responsables de la chancellerie notamment l'inspecteur général,
- la directrice des affaires pénales et de l'administration pénitentiaire,
- le directeur de la protection judiciaire de l'enfant,
- le directeur des affaires financières, des infrastructures et de la modernisation,
- le directeur des ressources humaines et son adjoint,
- le président du tribunal de Wilaya de Nouakchott,
- le directeur général de la Fonction Publique

Sur les diligences des greffiers en chef, le DRH et son adjoint, j'ai eu l'opportunité de traiter certains sujets avec de nombreux acteurs de terrain, de leur direction, un peu plus d'une vingtaine, et j'ai ainsi pu me rendre compte des attentes très diverses de chacun, tant au niveau du poste occupé, du manque d'affectation ou de la formation manquante.

Il est à noter l'accueil particulièrement favorable réservé par les personnels lors des entretiens.

2) Les entretiens manqués

Malgré mes demandes tant auprès du coordinateur que du directeur adjoint du DRH chargé de prendre les rendez-vous, je n'ai pas pu rencontrer :

- le directeur des Etudes, de la Législation et de la Coopération. Ainsi il ne m'a pas été possible de déterminer le lien existant entre les directions et particulièrement avec le service formation de la DRH.
- le directeur des affaires civiles et du Sceau,
- Le directeur de l'Ecole Nationale d'administration, de la magistrature et du journalisme (ENAMJ).

D. CONSTATS ET PRECONISATIONS

1) Organigramme du ministère de la Justice

Il est régi par le décret N° 197-2008 du 22 octobre 2008 qui fixe les attributions du ministère de la Justice et l'organisation de l'administration centrale de son Département.

Ce décret définit les missions de chaque direction, de chaque service et de chaque division mais il n'existe pas de fiche métier ou de fiche de poste ni de lien de fonctionnalité.

Les personnels affectés à la Chancellerie (données transmises par la DRH en juin 2010) sont répartis ainsi :

- 14 magistrats,
- 27 greffiers en chef,
- 19 greffiers,
- 17 secrétaires de greffe soit au total 77 agents.

A la lecture de l'organigramme existant et des entretiens avec plusieurs directeurs, il y a lieu de le compléter ou de le modifier dans sa structure. Un nouvel organigramme est joint en annexe.

Les services relevant des ressources humaines ne sont rattachés à aucune direction et sont en relation directe avec le secrétaire général du ministre alors que les autres services ont une véritable structure hiérarchique et juridique. Il faut souligner les nombreuses attributions des services RH, et par conséquent la responsabilité qui en découle.

Non ! Revoir ce paragraphe car lesdits services ne sont pas en relation directe avec le SG.

C'est pourquoi l'expert propose **la création d'une direction des services judiciaires**.

1.1/ Création d'une direction des services judiciaires (voir fiche-fonction n°3 du référentiel des métiers).

Elle comprendrait quatre services :

- les ressources humaines de la magistrature,

- les ressources humaines des personnels de greffe-parquet,
- le fonctionnement et l'organisation des juridictions,
- la performance et les méthodes.

Elle serait en liaison directe avec les autres directions de l'administration centrale.

Cette création entraîne de facto la modification de l'organigramme de la direction des ressources humaines en identifiant deux sous-directions notamment :

- l'actuelle direction des ressources humaines deviendrait une sous-direction des RH des services judiciaires (voir fiche n° 13 descriptive des tâches du SDRH dans le référentiel des métiers) :

Elle comprend trois services :

A/ Le service de la gestion des ressources humaines de la magistrature, est chargé de la carrière professionnelle des magistrats, de la préparation et du suivi des décisions du Conseil Supérieur de la magistrature.

- B Le service de la gestion des ressources humaines des personnels non magistrat est chargé de la gestion de la carrière professionnelle des personnels des greffes et des parquets et autres personnels relevant du Département.

- C Le service de la formation professionnelle est chargé d'étudier, de proposer et de mettre en œuvre le plan de formation du personnel (magistrats-personnels des greffes et des parquets) et de proposer l'ensemble des méthodes de manière à améliorer la qualité du travail judiciaire.

Et

- la sous-direction du fonctionnement, de l'organisation des juridictions ainsi que de la performance et des méthodes (voir fiche n° 12 descriptive des tâches du SDOPM dans le référentiel des métiers) :

Elle est chargée :

A/ du fonctionnement et de l'organisation des juridictions (élaboration d'instructions pour la mise en œuvre des textes législatifs et réglementaires, élaboration de documents budgétaires en lien avec les besoins des juridictions en crédit de fonctionnement, participation à la politique de sûreté dans les juridictions....)

Revoir ce paragraphe car il s'agit ici dans l'actuel organigramme d'attributions de la DACS, de la DELC et de la DAFIM).

B/ de la performance et des méthodes (analyse de l'activité statistique des juridictions, schémas d'organisation, contribution à la réalisation des études d'impact de tout projet normatif).

1.2/ Création d'un pôle de Communication (voir la fiche-fonction n° 9 du référentiel des métiers)

Des travaux de réflexion ont été menés en 2008 et 2009 et ont abouti à trois documents ci-après nommés :

- Rapport provisoire (DRAFT 1) de décembre 2008 sur la stratégie de communication interne et externe,
- Rapport de propositions (DRAFT),
- Rapport 2009-2010 sur la stratégie de communication.

Actuellement cette direction de la Communication ne semble pas avoir été mise en place puisqu'elle ne résulte pas de l'organigramme existant.

Selon ce qui m'a été rapporté par la direction de projet, dans un premier temps, il semble que ce service de communication ait été assuré par un des conseillers techniques du Ministre puis dans un deuxième temps, par un magistrat formé à cette fonction, par la direction de projet. Toutefois ce magistrat aurait été nommé procureur de la République dans le sud de la Mauritanie.

Afin de développer la communication entre les différentes directions, il y a lieu de créer ce pôle qui sera chargé notamment de mettre en place une politique de communication interne afin de fédérer les personnels (et ainsi rompre l'isolement relatif des directions) et en externe, de faire connaître l'institution judiciaire à tous les publics, professionnels, institutionnels, sociaux, éducatifs, observateurs extérieurs et citoyens.

Pour un fonctionnement optimal des services de la Chancellerie, il est nécessaire de décloisonner et de créer des liens dynamiques entre elles, ce qui est le but que doit atteindre la communication interne. Les directions de l'administration centrale doivent communiquer sur tous les projets législatifs ou réglementaires, de formation, qui méritent d'être partagés.

1.3/ Création d'un Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC)- (voir la fiche-fonction n° 10 du référentiel des métiers)

Actuellement existe une commission nationale d'analyse des infractions liées à la **corruption** et au blanchiment d'argent. Un magistrat y participe ainsi que des représentants de la Police et des Douanes. (Enlever corruption).

Il est nécessaire de créer une structure placée sous l'autorité du garde des Sceaux, Ministre de la Justice qui serait chargée :

- de centraliser les informations nécessaires à la détection et à la prévention des faits de corruption active et passive,
- de prêter son concours, sur leur demande, aux autorités judiciaires,
- de donner des avis sur les mesures susceptibles de prévenir de tels faits,
- de mettre en œuvre des actions de formation et de sensibilisation,
- de développer des activités internationales,
- de développer des conventions de partenariat avec des entreprises.

2) Gestion des ressources humaines

Les personnels (magistrats, greffiers en chef, greffiers, secrétaires de greffes et auxiliaires), sont, d'après les données transmises par la DRH en juin 2010, répartis ainsi :

- 236 magistrats, 225
- 88 greffiers en chef, 84
- 95 greffiers, 87
- 109 secrétaires de greffes, 107
- 62 auxiliaires, 60

soit un total de 563 agents.

2.1/ Elaboration d'un répertoire des emplois et des compétences (fiches-métier)

Les agents connaissent (peu) leurs propres attributions et les tâches qu'ils doivent réaliser pour remplir les objectifs. Il n'existait pas de document interne à l'administration expliquant les fonctions de chaque agent et lui attribuant clairement la réalisation de certaines activités. Vu le relatif isolement de chaque organe interne, les agents connaissent mal le rôle et les activités des autres agents. Qui dirige qui, qui supervise, qui exécute quoi ?

Le référentiel des métiers créé (qui n'est pas exhaustif), recense des fonctions-type exercées par les personnels de l'administration centrale et des juridictions.

Il contient :

- 20 fiches pour les postes en administration centrale dont 8 pour la RH,
- 10 fiches des principales fonctions des personnels de greffe et de parquet dans les juridictions.

Ces fiches de poste peuvent être utilisées comme un outil de communication interne, un outil d'organisation, un outil de formation et un outil de gestion de carrières des agents à l'intérieur de l'administration.

Elles permettent d'instaurer un dialogue entre un supérieur hiérarchique et son subordonné, de servir à créer des liens transversaux entre différents organes d'une même structure. Elles permettent également de créer un cadre de référence commun à tous les agents, véritable outil de professionnalisation pour dresser des objectifs de travail.

La fiche de poste est évolutive dans le temps mais aussi dans la forme en fonction des modifications des missions, activités, objectifs et résultats attendus.

2.2/ Base de données des effectifs des magistrats et des personnels de greffe

La Direction générale de la Fonction publique a mis en place une base de données recensant l'ensemble des effectifs de chaque administration.

Cette base de données a été mise à la disposition de la direction des Ressources Humaines du ministère de la Justice aux fins de vérification et de contrôle. Ce travail a été accompli, et à ce jour, la commission FP termine ses travaux, c'est-à-dire la confrontation de trois fichiers (celui du Ministère de tutelle, de la solde et de la Fonction Publique) pour en faire un fichier unique qui sera mis, après validation des Ministres, à la disposition de chaque ministère dès 2011. Cet outil sera semble-t-il un vrai outil de gestion et permettra d'élaborer les différentes décisions en fusionnant les renseignements qu'il contient sur les personnes.

A ce jour, il ne semble pas nécessaire de créer un outil spécifique « JUSTICE », qui ferait double emploi. Toutefois il faut attendre la mise à disposition de l'outil sus-précité pour en connaître ses véritables fonctions et si celles-ci répondent aux besoins de l'ensemble de la gestion. Si ce n'est pas le cas, il faudra effectivement envisager la création d'un outil « JUSTICE » répondant à nos propres critères de gestion.

3) Quelques autres constats et propositions

Les constats à l'administration centrale sont les suivants :

3.1/ A la direction des ressources humaines :

- Selon un tableau des effectifs de greffiers en chef qui m'a été remis par la DRH, j'ai pu constater que 7 d'entre eux n'ont pas reçu d'affectation soit un ratio de 8 % de l'effectif global qui est de 84.
- Quant aux greffiers, je n'ai pas reçu de document particulier mais j'ai pu constater par moi-même, lors d'entretiens avec trois d'entre eux, que ces derniers sont en attente d'une attribution de poste.
- Ces fonctionnaires sont présents sur le site du ministère et perçoivent leur traitement mensuel. Ponctuellement, on leur confie quelques tâches.

Cette situation est inconfortable pour ces personnels qui y sont soumis. N'a-t-on pas de besoins dans les juridictions pour apporter une aide ponctuelle. Ces agents pourraient être mis à disposition des juridictions en attendant une affectation définitive.(il faut noter que parmi ces personnels certains ont eu à occuper de hautes fonctions dans l'administration centrale(Directeur – Inspecteur) par conséquent il serait fastidieux de les ramener occuper des fonctions de greffe dans les juridictions).

- Le personnel gère son temps de travail à sa manière

Il est nécessaire de mettre en place un suivi transparent avec les agents sur le temps de travail à exécuter quotidiennement de manière à avoir une vision claire de leur présence et du travail effectué.

- Les chefs de service ne remplissent pas véritablement leurs fonctions d'autorité et de hiérarchie sur les chefs de division qui sont affectés dans leur service (d'où un sentiment de frustration et d'inutilité). En effet, les chefs de division (qui semblent par ailleurs compétents dans les tâches qui leur sont confiées), bien souvent, traitent directement avec les DRH de qui, ils reçoivent les instructions.

De plus certains chefs de service sont en effet en situation de sous-emploi et leurs compétences ne sont pas suffisamment exploitées. En effet, la communication au sein des directions se caractérise par une grande centralisation de l'information en la personne des directeurs des services de la Chancellerie qui communiquent directement avec les chefs de division en passant outre l'implication des chefs de service dont la fonction dépend de l'activité de chaque direction et de la personnalité de chaque directeur.

Il est urgent de revoir la hiérarchisation des postes occupés. En effet le poste de chef de service doit être d'une hiérarchie supérieure à celui d'un chef de division. Si le chef de service est un greffier en chef, le chef de division ne peut être que greffier ou contractuel B. Si le poste de chef de service est un greffier celui de chef de division est soit un secrétaire de greffe ou un contractuel de catégorie C.

(Revoir ce dernier paragraphe car en Mauritanie la fonction prime sur le grade).

- Le chef de service et les deux chefs de division du secteur de la formation des magistrats et des personnels de greffe n'ont aucune tâche à accomplir, **(aucun plan de formation n'est mis en œuvre) ? Si pourtant.** Ils n'ont aucune communication avec les juridictions. Les seuls Quelques séminaires ou journées de formation sont proposés par l'ENA avec un quota de participants.

Compte tenu de cette situation, le chef de service a été mis à disposition du Centre de Réinsertion de l'Enfant pour y exercer d'autres fonctions.

Cette situation inconfortable pour les responsables ne doit pas perdurer. Le futur plan de formation à élaborer devrait pallier à cette problématique. Il sera nécessaire de réfléchir sur la politique de formation mise en œuvre par le ministère et sur l'organisation interne du service de la formation et mettre des moyens suffisants à la disposition de la DRH pour le fonctionnement du service.

- Le greffier en chef, chef de division chargé de gérer les personnels administratifs et de l'administration pénitentiaire est peu occupé. IL gère les personnels non permanents (corps de détachement des magistrats au nombre de 30 et les contractuels). Non. Il faut souligner que dans les 16 établissements pénitentiaires du territoire, il n'existe que les régisseurs qui sont des personnels administratifs de la Justice et qui n'ont reçu aucune formation adaptée à leur poste. Les surveillants de prison sont des Gardes Nationaux. Par ailleurs il existe des personnels de santé mis à disposition par le Ministère de la santé.

Une réflexion devra être menée afin de structurer l'organisation de ce service en tenant compte de la charge de travail. Le chef de service actuel ne se sent pas investi d'une vraie mission et participe très peu au déroulement du service.

3.2 / Dans les directions

a) Direction des affaires pénales et de l'Administration Pénitentiaire

- Après un entretien avec la Directrice, il en ressort que :
 - la politique pénale est difficile à mettre en œuvre avec les parquets,
 - dans les établissements pénitentiaires, il n'existe pas de personnels qui soient affectés par la justice, à l'exception des régisseurs, non suffisamment formés. A Nouakchott, existent 4 prisons dont 2 pour les hommes, 1 pour les femmes et 1 pour les mineurs dont le chef d'établissement est la Directrice des affaires pénales et de l'administration pénitentiaire. Par contre

dans les autres prisons (hors Nouakchott), le chef d'établissement est le procureur de la République,

- les gardiens de prison sont issus de la garde nationale,
- la banque de données de suivi de la situation pénale des détenus est en cours d'élaboration (financement du projet par l'Union Européenne),
- le casier judiciaire géré au niveau de la direction des affaires pénales concerne les étrangers et les mauritaniens nés à l'étranger. Pour ceux nés en Mauritanie, le casier judiciaire se trouve dans les juridictions, ressort du lieu de naissance. Un bureau d'accueil est mis en place au palais de justice de Nouakchott pour recenser les demandes des usagers qui viennent également y rechercher les bulletins.

- Pour adapter une véritable politique pénale dont l'exécution est confiée aux procureurs de la République, il est nécessaire d'adapter une méthodologie basée sur l'échange, la rencontre des besoins et des attentes pour objectiver les résultats attendus (donner un exemple, échange entre qui et qui sur quel sujet, comment...) cette proposition résulte d'un entretien avec la directrice des affaires pénales qui m'a demandé de faire mention dans mon rapport de la difficulté qu'elle a à mettre en place une véritable communication avec les PR, ce que j'ai fait. De présenter les grandes orientations de travail pour donner une nouvelle impulsion à la politique du secteur et de permettre à la politique de communication de prendre tout son sens.

- Pour assurer un fonctionnement cohérent de l'administration des prisons, ces établissements doivent avoir une gestion autonome et que les fonctionnaires dépendent du ministère de la Justice. Ils seraient donc recrutés et nommés conformément aux dispositions du Statut Général de la Fonction Publique et agents contractuels de l'Etat (il s'agirait notamment de recruter le chef d'établissement pénitentiaire, l'économe de prison, le surveillant en chef et le surveillant (un projet de décret portant statut particulier des personnels relevant de l'Administration Pénitentiaire, filière des corps de l'administration générale avait été adopté mais n'a pas été suivi d'effet).

Actuellement les régisseurs des prisons qui sont des fonctionnaires d'Etat de la Justice devraient faire l'objet d'une formation spécifique adaptée à leur mission.

- La banque de données qui est en cours d'élaboration est un outil indispensable à la bonne gestion des détenus et permettra d'assurer un suivi de leur situation pénale. Pour l'alimenter, l'administration centrale aura besoin des éléments fournis par les juridictions. L'avantage pour les juridictions sera de pouvoir consulter cet outil.

- Les personnels chargés de la tenue du casier judiciaire tant à l'administration centrale que dans les juridictions semblent n'avoir reçu aucune formation adaptée à la gestion de ce service particulier comprenant non seulement la délivrance des casiers judiciaires mais également les règles de retrait des décisions par effacement (amnistie-réhabilitation-mesure individuelle-décès...).

b) Direction de la protection judiciaire de l'enfant

Après un entretien avec le greffier en chef, directeur, il en ressort que

- l'encadrement des mineurs est peu structuré, il n'existe pas d'éducateurs du ministère de la Justice mais seulement 4 assistants sociaux mis à disposition par la direction des affaires sociales,
- la banque de données de suivi des mineurs (en matière d'assistance éducative et de pénal) n'est pas renseignée et peu d'informations sont communiquées par les juridictions qui ont peu de lien avec la direction,
- la loi sur l'assistance judiciaire de 2005 n'a pas été suivie du décret d'application d'où un émolument inexistant pour le pool d'avocats mis en place,
- le Centre de réinsertion inauguré le 27 novembre 2010, dont le financement est assuré par la coopération Italienne, ONG « Terre des Hommes » accueille actuellement 16 mineurs.

- Il faut envisager de créer un corps d'éducateurs, de travailleurs sociaux en nombre suffisant, recrutés au titre de la Justice conformément au Statut Général de la Fonction Publique afin d'assurer un encadrement efficient des mineurs en détresse.

- La banque de données qui est mise à disposition des juridictions est un outil indispensable à la bonne gestion du suivi des mineurs tant en matière civile qu'en matière pénale. Elle doit donc être renseignée pour chacune des affaires saisies dans cet outil par les fonctionnaires chargés de cette tâche dans le service. Le plan de formation futur pourra proposer à ces agents une formation spécifique sur cet applicatif.

Faire une proposition de développer un lien de cet outil dans les juridictions ou bien dans les lieux où l'information se trouvent et un Greffier en chef a été nommé à cet effet pour gérer la base de données.

- Les mineurs doivent être obligatoirement assistés par des avocats, ce qui résulte des textes en vigueur. La commission d'office a bien été mise en place. Les avocats sont présents et doivent pouvoir recevoir la rémunération qui leur est due, payée sur les frais de justice.

- Le Centre de réinsertion de l'Enfant ouvert récemment doit poursuivre son accueil puisqu'il peut recevoir jusqu'à 72 mineurs dont l'âge varie de 13 à 18 ans.

- Pour mettre en place une véritable politique d'assistance des mineurs par les juges des enfants, il est nécessaire d'adapter une méthodologie basée sur l'échange, la rencontre des besoins et des attentes pour objectiver les résultats attendus et de permettre à la politique de communication de prendre tout son sens.

3.3 Dans les juridictions,

➤ Lors de l'entretien mené avec le président et le chef de greffe du tribunal de Wilaya de Nouakchott, il s'ensuit que les personnels de greffe n'occupent pas présentement les fonctions dévolues dans le nouveau décret du 11 mai 2009, qui semble n'avoir pas pris effet à ce jour. Par ailleurs, il est à souligner que le chef de greffe occupe les mêmes fonctions que les autres greffiers en chef de la juridiction, sans distinction aucune.

- Le décret du 11 mai 2009 sur l'organisation des greffes devrait recevoir application.

- Dans les fonctions du chef de greffe, la principale est celle de l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels à qui, ils donnent ses instructions.

- Pour permettre aux chefs de juridiction et au chef de greffe d'asseoir leur autorité sur les personnels, il conviendrait de modifier la pratique actuelle de rédaction des notes de service d'affectation des fonctionnaires. En effet, les arrêtés établis par l'administration centrale ne devraient plus comporter que le lieu d'affectation laissant aux seuls responsables de la juridiction de répartir la ressource à l'intérieur de leur tribunal, entre le greffe et le parquet, selon l'évaluation de la charge de travail et les compétences connues des agents.

E) Sur le plan des nouvelles technologies (tant à l'administration centrale que dans les juridictions)

Des retards ont été pris dans la mise en œuvre de l'informatique, notamment il est constaté :

- le manque ou la vétusté de matériel informatique,
- le maintien d'une gestion manuelle dans la plupart des domaines,
- l'absence de logiciels-métiers,
- l'absence de formation informatique ou bureautique,
- l'insuffisance d'utilisation du matériel existant en bureautique qui pourtant apporterait une aide substantielle au travail du magistrat et du personnel non magistrat.

Ces éléments sus-précités sont peu propices au développement d'une motivation pour progresser dans la voie de l'informatisation, de la consultation de l'intranet et de l'utilisation de la messagerie électronique.

Afin de remédier à ces inconvénients, il conviendrait d'installer des postes informatiques pour l'ensemble des magistrats et des fonctionnaires.

Trois formations pourront ainsi être dispensées :

- une formation bureautique adaptée :Word : pour la rédaction des décisions -Excel : pour la préparation de tableaux statistiques et-Powerpoint pour la présentation de projets,

- une formation informatique sur les applicatifs (logiciels-métiers) civil ou pénal (après installation), permettant notamment une gestion des affaires.

-une formation à l'utilisation de l'intranet, de la messagerie électronique et de l'internet.

F) Sur le plan de la formation

Un plan de formation doit répondre aux besoins des magistrats et des personnels non magistrat.

Le magistrat comme le fonctionnaire gère seul le contenu de sa formation. Or, il conviendrait que ses choix de formation soient davantage en lien avec sa fonction et s'inscrivent dans un parcours professionnel.

La formation devrait davantage permettre le développement des potentiels des personnels et de favoriser la mobilité.

La DRH doit exercer le rôle de tutelle qui lui est dévolu et fixer en collaboration avec l'Ecole Nationale d'Administration, de la Magistrature et du Journalisme (ENAMJ) les objectifs généraux de formation à conduire, les orientations et les objectifs annuels et pluriannuels qui seront mis en œuvre, tant en formation initiale, qu'en formation continue.

Cette activité fera l'objet d'une étude particulière prévue dans la continuité de celle des ressources humaines. La date de début des opérations est fixée en février 2011.

Dans le courant de l'année 2008, un questionnaire établi par la DRH a été adressé à l'ensemble des magistrats et des personnels non magistrats. Il devra faire l'objet d'une synthèse.

G) CONCLUSION

Pour satisfaire à la mission qui m'a été donnée, trois documents accompagnent ce rapport en annexe, il s'agit :

1/ d'un organigramme du ministère de la Justice complété et modifié dans sa structure (En plus de la création de la Direction des Affaires Judiciaires, prévoir la création d'une direction de la communication au lieu d'un service).

2/ d'un référentiel des métiers comportant 30 fiches réparties en 20 pour les fonctions à l'administration centrale et 10 pour les juridictions,

3/ d'un manuel des procédures et outils de gestion des ressources humaines rédigé en deux parties,

- La première partie comporte 50 pages et trois sections :
 - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
 - recrutement du personnel,
 - administration du personnel.

- La deuxième partie comporte 64 pages et quatre sections :
 - Gestion des carrières professionnelles,
 - Gestion des compétences,
 - Mesures disciplinaires,
 - Communication interne.

Lors de ma prochaine mission orientée vers la formation, le manuel technique et les fiches de poste du référentiel des métiers feront l'objet d'une explication verbale à destination des responsables de la DRH. Les sections « administration du personnel » et « gestion des carrières » pourront être choisies pour effectuer un travail en commun afin d'une mise en œuvre effective.

Madame Janine Kister

Rapport rédigé, le 8 janvier 2011