

ATELIER SUR LE PARTAGE ET L'IDENTIFICATION DES ENJEUX DE GOUVERNANCE ET LES CHANTIERS POUR LA CÔTE D'IVOIRE

THEME DE COMMUNICATION **Quelle Justice au service de la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire ?**

**COMMUNICATION DE MONSIEUR MANLAN Ehounou Kan
Laurent
MAGISTRAT
AVOCAT GENERAL PRES LA COUR D'APPEL D'ABIDJAN
EXPERT EN DROITS HUMAINS
PRESIDENT DE L'ONG TRANSPARENCY JUSTICE**

INTRODUCTION

Pour usuelle qu'elle apparaisse aujourd'hui et particulièrement dans le discours sur le développement, la notion, d'origine anglosaxonne¹, de bonne gouvernance est diversement, voire contradictoirement entendue². Mais notre propos n'étant pas destiné à exposer quelque controverse doctrinale, il convient de retenir grossomodo que le concept de bonne gouvernance postule une gestion rationnelle aussi bien des institutions publiques que privées, sous l'angle de l'efficacité économique, de la transparence et des procédures participatives³.

Dans cette posture, la bonne gouvernance veille globalement à ce que les pratiques de corruption et les formes d'atteinte aux droits humains soient minimisées, les décisions prises dans la transparence. Elle implique également que l'on puisse engager, le cas échéant, la responsabilité des agents chargés de la gestion de la chose publique. Dans cet ordre d'idées, la justice s'affiche inmanquablement comme l'un des instruments d'édification et de promotion de la bonne gouvernance. De fait, de par la résolution des litiges entre les citoyens, la réparation des dommages causés aux victimes ainsi que la préservation de l'ordre public qu'il assure, le service public de la justice sécurise l'environnement des affaires autant qu'il impulse une administration publique et privée de qualité.

1. L'expression « bonne gouvernance » aurait pénétré la langue française à partir des années 90 par le biais du mot anglais « governance ».
2. Dans la science administrative anglosaxonne, par exemple, la bonne gouvernance renvoie au management public.
3. Voy. pour cette définition, lexique des termes juridiques 2011, DALLOZ.

D'autre part, la gouvernance judiciaire⁴, au sens des rapports que le pouvoir judiciaire entretient avec les pouvoirs législatif et exécutif, constitue un organe privilégié pour le renforcement du processus démocratique et le renforcement de l'Etat de droit⁵. Cet idéal d'une justice portée vers le souci de contribuer au développement économique, à la transparence dans l'action publique, à la promotion des droits de l'Homme, donc à la bonne gouvernance, n'est malheureusement pas la chose la mieux partagée

dans nos Etats, de sorte que la tendance est aux réformes en matière de justice⁶. Le constat est davantage vrai pour la Côte d'Ivoire dont la justice est « *touchée dans tous ses compartiments par la corruption* »⁷. L'expérience offre, en effet, de constater, que, outre la corruption de nombreux de ses acteurs et de son inaccessibilité, la justice de notre pays demeure subordonnée, au moins du point de vue structurel, au pouvoir exécutif. Ces avatars doublés des exigences des partenaires au développement ont certainement déterminé les pouvoirs publics ivoiriens à engager ces dernières années une réforme du secteur de la justice à l'effet d'en faire un levier de l'émergence économique projetée⁸.

4. La gouvernance judiciaire renvoie essentiellement au bon fonctionnement des tribunaux au regard des exigences de l'Etat de droit. Voy. pour le contenu de la notion, Joël Ficot, les ambiguïtés de la gouvernance judiciaire : autorégulation et qualité dans le Ministère public belge, Revue gouvernance, Printemps 2008, Page 1 à 26.
5. L'Etat de droit est un Etat dans lequel tous, gouvernants et gouvernés sont soumis à la règle de droit.
6. C'est notamment le cas du Benin et du Cameroun qui, dans le sillage du droit OHADA se sont dotés d'un juge de l'exécution compétent pour connaître des contestations en matière de voies d'exécution.
7. L'expression est de Maître ADJE Kacou Luc, Avocat à la cour et ancien Bâtonnier qui décrivait l'état de corruption avancé dans les tribunaux ivoiriens lors de la conférence publique par lui prononcée, à l'initiative de l'ONG Transparency Justice le 30 mai 200 .
8. Le Président de la République et le gouvernement entendent faire de la côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020.

Mais quel type de justice faut-il en Côte d'Ivoire pour servir la bonne gouvernance ? La question présente un intérêt appréciable pour un pays en pleine reconstruction après une décennie de convulsions socio-politiques et logé aux dernières places en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, au regard des critères des agences de notation⁹. Avant de proposer quelques conditions à remplir par la justice ivoirienne pour servir la bonne gouvernance (**CHAPITRE 2**), il nous paraît indiqué d'exposer de prime abord le visage peu reluisant de ce secteur (**CHAPITRE 1**).

9. Par exemple, selon l'indice Ibrahim de la gouvernance africaine (IIGA), en 2012 sur les 52 pays évalués, la Côte d'Ivoire occupait la 47^{ème} place.

CHAPITRE 1 : LA JUSTICE IVOIRIENNE NE FAVORISE PAS LA BONNE GOUVERNANCE

Ainsi qu'on l'a déjà précisé, pour servir la bonne gouvernance dans un pays, le service public de la justice doit être exécuté de telle manière qu'il contrôle l'action publique de façon indépendante, assure le respect des droits de l'Homme, consolide l'Etat de droit non sans sécuriser l'environnement des affaires. Or, ces critères ne sont nullement une réalité dans nos tribunaux¹⁰, où, entre autres maux, le phénomène de la corruption qui a d'ailleurs infecté nos administrations publiques, en général, et l'absence de ressources adéquates entament la gouvernance judiciaire. Mais les tares de notre justice ne sont pas qu'intrinsèques ; elles nous sont parfois imposées d'autres organes, comme notamment le pouvoir exécutif de qui procède fondamentalement la magistrature¹¹. On le voit, la justice ivoirienne ne peut impulser

efficacement la bonne gouvernance parce qu'elle présente des tares ayant diverses sources. A notre avis, ces tares renvoient essentiellement à sa dépendance d'une part (**section 1**), et à son inaccessibilité, d'autre part (**section 2**).

10. Les justiciables, dont principalement les acteurs du monde des affaires, se plaignent de la corruption qui prévaut dans le secteur de la justice.

11. Au sens de la loi portant statut de la Magistrature, le magistrat est nommé à son premier poste en cette qualité par le Président de la République. Au cours de sa carrière, la nomination à d'autres fonctions, que cela s'analyse en promotion ou en sanction intervient encore par voie de décret du Président de la République.

Section 1 : une justice dépendante

A l'instar de nombreux Etats africains de tradition juridique française, la justice ivoirienne procède du gouvernement dont on sait qu'en dépit de la très théorique séparation des pouvoirs, il reste l'organe qui, des trois pouvoirs dans l'Etat, s'est taillé la part du lion¹². Par exemple, et nous y reviendrons, le Magistrat est nommé, déplacé et promu par le Président de la République ès qualité de Président du Conseil Supérieur de la Magistrature. A côté de cette dépendance structurelle (**paragraphe 1**), les acteurs du monde judiciaire succombent face au pouvoir de l'argent et autre pression sociale (**paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : Une dépendance vis-à-vis du Gouvernement

Certes, les tribunaux ivoiriens chargés de dire le droit ont un rôle de régulation de la vie de l'Etat en général, mais peuvent-ils impulser la dynamique de bonne gouvernance aux agents publics, notamment en sanctionnant la gestion de ceux-ci, alors que les juges et autres procureurs procèdent des gouvernants ?

12. ~~N'est-ce pas le gouvernement qui dispose de la police, de la gendarmerie, de l'armée et de l'administration ? N'est-ce pas encore lui qui dispose au quotidien des deniers publics?~~

La réponse négative devrait s'imposer pour la simple et évidente raison que les magistrats du parquet reçoivent leurs ordres du garde des sceaux, lui-même prenant les siens de son patron, le Président de la République. De même, les juges ou Magistrats du siège qu'on croit indépendants parce que toute décision statutaire les concernant émane du Conseil Supérieur de la Magistrature, ne sont pour autant pas soustraits à la discrétion du Chef de l'Etat, ce dernier présidant ledit conseil. Ainsi, dans de nombreuses espèces, notamment lorsque des ministres et autres hauts fonctionnaires, convaincus d'infractions de détournement de deniers publics ou d'enrichissement illicite, sont débusqués par la presse et la société civile, sur instruction des gouvernants, les parquets répugnent à les poursuivre¹³, alors que dans le même temps des enfants de la rue auteurs de larcins sont écroués et envoyés en jugement suivant la procédure très expéditive de flagrant délit¹⁴. Cette politique du « deux poids deux mesures » qui rompt la cardinale égalité de tous devant les charges publiques institue l'exclusion, fait disparaître l'équité et la responsabilité qui sont des caractéristiques majeures de la bonne gouvernance¹⁵.

13. Juridiquement, l'article 40 du code de procédure pénale qui reconnaît au Procureur de la République l'opportunité des poursuites, lui donne en principe la faculté de mettre en mouvement ou non l'action publique, même en présence de crimes odieux.

14. Notamment parce que le prévenu poursuivi suivant la procédure de flagrant délit, devant être jugé au plus tard dans un délai de 15 jours, ne dispose pas de temps suffisant pour organiser sa défense. Voy. notamment les articles 382 et suivants du code de procédure pénale.

15. Traditionnellement, la bonne gouvernance présente 8 caractéristiques majeures dont la transparence, l'équité et l'absence d'exclusion et la responsabilité.

On comprend que des voix plus autorisées aient fait valoir avec justesse que notre justice a sa part de responsabilité dans la longue crise militaro-politique que le pays a connue. Ce constat est peut-être vrai, mais que pouvait faire une justice contre les acteurs du monde politique si, comme on l'a relaté, articulée à la gouvernance politique, elle reste soumise et se voit empêcher d'émerger de manière autonome ?

Ainsi, l'intrusion des politiques dans le fonctionnement de la justice ivoirienne ne permet pas aux tribunaux de prendre des décisions de justice crédibles et conformes à la loi.

Mais, le pouvoir exécutif n'est pas le seul obstacle à l'émergence d'une justice vecteur de bonne gouvernance ; le pouvoir de l'argent et les pressions familiales en constituent un autre.

Paragraphe 2 : une justice influencée par le pouvoir de l'argent et les pressions sociales.

Même si elle se départit des combines et passions politiques pour vouloir jouer le rôle institutionnel qui est le sien, la justice ivoirienne peinera à contribuer à l'édification de la bonne gouvernance tant qu'elle reste minée par la corruption de ses animateurs soumis au pouvoir de l'argent et aux nombreuses contingences inhérentes aux sociétés africaines.

De prime abord, les acteurs du service public de la justice sont exposés au pouvoir de l'argent. De fait, le milieu judiciaire miné par la corruption fonctionne de telle manière que son indépendance tant proclamée se trouve dans la pratique aliénée. Il s'ensuit que les décisions de justice rendues dans un sens ou dans un autre à la tête du client ne sont guère respectueuses de la légalité, au mépris des règles de transparence et de justice. D'ailleurs, la nuisance de la corruption dans nos tribunaux est tellement caractérisée que les différents séminaires gouvernementaux organisés jusque-là ont mis un point d'honneur à élaborer des réformes à même de contenir ce phénomène¹⁶. Peut-être, les sanctions récemment infligées à certains Magistrats soupçonnés, pour certains, d'abus d'autorité, s'inscrivent-elles dans cette dynamique¹⁷. La lutte contre la corruption étant l'un des éléments pris en compte pour dresser le classement des pays africains en matière de bonne gouvernance, l'on devrait comprendre aisément pourquoi notre pays, au contraire des nations comme le Bénin qui sont bien loties, au sens du rapport « Doing Business » et l'indice Ibrahim de la Gouvernance Africaine, vient en 47^{ème} position sur 52 pays évalués¹⁸.

Outre la corruption, l'action de la justice ivoirienne en matière de bonne gouvernance se trouve contrariée par les sollicitations des parents et amis des acteurs du monde judiciaire.

En effet, dans nos communautés la réussite sociale d'un individu étant celle de sa famille, de son village voire de toute sa région suivant l'importance de sa fonction dans la hiérarchie étatique, les agents publics qui assurent le service public de la justice sont intempestivement sollicités par les leurs.

16. Par exemple, au terme du séminaire gouvernemental d'octobre 2011, le combat contre la corruption dans le secteur de la justice, a été retenu comme un chantier prioritaire.

17. sous l'importante réserve que la publicité particulièrement incisive de la part du gouvernement relativement à ces sanctions, ne méritait pas statutairement approbation.

18. Voy. supra, note N°9.

Un juge d'Instruction ivoirien peut-il, par exemple, avoir le courage d'instrumenter objectivement dans une procédure mettant en jeu les intérêts de la personne de volonté qui lui a assuré la scolarité au lycée ou ceux d'un ami de la fac dont il a gracieusement partagé la chambre au campus ? La question se pose dans des termes plus forts pour un magistrat du Parquet, clef de voûte de la poursuite pénale¹⁹. C'est dire que pour préserver les intérêts de leurs proches, les acteurs de l'appareil judiciaire peuvent être enclins à tordre le coup au droit, foulant ainsi aux pieds les principes de neutralité et d'impartialité qui doivent présider à l'exercice de toute fonction publique²⁰.

Cette attitude qui n'est guère une hypothèse d'école nous rappelle personnellement ce propos de l'un de nos formateurs à l'Ecole Nationale d'Administration :

« À votre avis, chers collègues, qui est l'ennemi du magistrat dans notre pays ? », questionna le haut magistrat.

A toute la classe qui avait répondu les « bandits », il démontra que nos vrais ennemis, ceux dont nous devrions nous méfier le long de notre carrière, ce sont nos parents et amis. 18 années de judicature m'ont déterminé à en venir à la conclusion que ce praticien avisé avait raison. Il a d'autant plus raison que l'acteur qui se résout à s'éloigner des siens pour remplir sa fonction avec intégrité risque de s'attirer des animosités.

19. Voy. supra, note N°13.

20. La neutralité et l'impartialité de la fonction publique participe d'ailleurs de l'égalité qui est une loi du service public.

Par exemple, pour partager mon expérience, toute modestie mise à part, je souffre, par exemple, encore les récriminations de mes parents parce que courant année 2012, ayant été informé de ce que mon oncle devait être jugé par un jeune collègue en fonction dans ma ville natale, je me suis abstenu d'intervenir pour influencer le jugement à intervenir. A l'issue du procès, l'oncle qui a pourvu à ma scolarité était condamné à purger une peine d'emprisonnement.

Au-delà de sa dépendance ainsi dépeinte, la justice ivoirienne présente d'autres tares : l'inaccessibilité et la lourdeur.

Section 2 : Une justice inaccessible et lourde.

L'accès à la justice est une donnée essentielle des droits humains et de la bonne gouvernance dans la mesure où il favorise la protection des minorités et assure, par la possibilité du prononcé des sanctions, la reddition des comptes²¹. L'idée est tellement vraie que le constituant ivoirien a érigé l'accès à la justice en droit pour les citoyens²². Pourtant, à l'expérience, cette prérogative n'est pas facilement exercée par les populations pour plusieurs raisons que nous exposerons plus loin. Cette inaccessibilité de notre justice (**paragraphe 1**) est complétée par la lourdeur dans son fonctionnement (**paragraphe 2**).

21. Voy. supra, note N°15.

22. Voy. l'article 20 de la constitution ivoirienne du 1^{er} Août 2000.

Paragraphe 1 : une justice inaccessible

Il ressort de l'économie des enquêtes et autres rapports des OSC²³ tant locales qu'internationales qu'il existe en côte d'ivoire une véritable barrière entre la justice et le justiciable²⁴. Cette inaccessibilité est due à plusieurs impondérables dont les plus en vue sont le coût des actes de justice, la corruption et l'éloignement des juridictions.

En premier lieu, les populations font valoir, entre autres récriminations, à l'égard de la justice ivoirienne qu'elle est chère. Cette récrimination est fondée car pour ne prendre que le seul exemple d'une procédure contentieuse²⁵ classique, l'individu devra déboursier au moins la somme de 130.000 FCFA répartie comme suit : 50.000F à l'huissier de justice qui va dresser l'assignation (l'acte de procédure par lequel l'adversaire est attiré devant le juge), 50.000 F au même huissier pour la signification de l'assignation (l'acte de procédure par lequel l'adversaire est informé de la procédure initiée contre lui) et au moins 30.000 F pour les frais d'enrôlement de l'affaire au Greffe du tribunal (la formalité consistant à inscrire l'affaire au rôle du tribunal pour qu'elle soit appelée le jour de l'audience et jugée).

23. Organisations de la Société Civile.

24. Voy. notamment le rapport des missions organisées par l'ONG Internationale Search For Commonground (SFCG) dans les villes de Duékoué, Guiglo, Bangolo, Logoualé, Korhogo, Niankaramadougou, Katiola et Bouaké sur *Les réformes prioritaires du gouvernement ivoirien en matière de justice, de droits de l'Homme, du foncier rural, des ressources minières et de la filière café-cacao. Juin-juillet 2012.*

25. Procédure judiciaire impliquant un adversaire

D'autre part, l'absence d'un cadre juridique régissant la tarification des actes de justice fait que le coût de ces actes varie d'une juridiction à une autre, créant des situations différentes pour des citoyens du même pays²⁶.

Cette tarification non maîtrisée des actes de justice ajoutée à leur cherté entame l'égal accès à la justice car seuls les plus nantis pourront ester en justice.

L'autre cause de l'inefficacité de la justice ivoirienne, c'est bien l'éloignement des tribunaux.

En effet, pour un pays comptant de nombreux régions et départements, l'on compte 44 tribunaux dont seulement 9 tribunaux de première instance. Et ces juridictions fixées au chef lieu de région ne peuvent être saisies, sans peine par les nombreuses populations retranchées dans les sous-préfectures et autres villages. C'est le lieu de féliciter les pouvoirs publics qui ont rendu fonctionnelles ces dernières

années des sections de tribunaux rattachées à des tribunaux de première instance, permettant ainsi aux populations de ces contrées d'avoir un juge devant lequel elles pourront porter leurs litiges²⁷.

~~26. Pour connaître la tarification des actes de justice pratiquée dans les principaux tribunaux de justice du pays, Voy. Transparency justice : Guide pratique des actes de justice, 2010. Pages 17 et 18.~~

27. Il s'agit notamment des sections de tribunaux de Guiglo et d'Issia qui, inaugurées le mois dernier ont commencé à fonctionner.

Enfin, la corruption qui gangrène le milieu judiciaire dans les termes où nous l'avons déjà examinée, réduit à néant la règle de l'égal à la justice puisqu'elle ne favorise que les corrupteurs et décourage les moins nantis, qui certains de ne jamais obtenir justice, répugneront à saisir la justice. La cohésion et la paix sociales pourraient ainsi faire place à la vengeance privée.

La lourdeur de notre justice engendre dans la pratique les mêmes conséquences.

Paragraphe 2 : Une justice lourde

S'il est acquis qu'une justice indépendante et accessible s'affiche comme un signe de bonne gouvernance, la célérité dans le traitement des dossiers soumis aux tribunaux ne l'est pas moins ; c'est même une variable indispensable qui détermine les agents économiques à investir leurs capitaux. Le constat qui s'offre à l'observateur de la justice ivoirienne, c'est que celle-ci est lourde, et les lenteurs s'observent à tous les niveaux de la hiérarchie, que ce soit devant les juges du fond que sont les tribunaux de première instance et les cours d'appel que devant la cour suprême. Le lecteur de cette étude pourrait s'étonner d'apprendre que certaines procédures judiciaires déclenchées depuis des années demeurent encore pendantes devant nos tribunaux. Par exemple, pour parler de l'affaire connue de tous dite des ex-dirigeants de la filière café- cacao, alors que les premiers actes de poursuite ont été posés courant année 2008, le verdict n'est pas encore intervenu. La lourdeur de notre justice est un obstacle à la bonne gouvernance dans la mesure où, retardant l'issue des procédures, elle empêche la réparation des préjudices des victimes, suscite le sentiment d'impunité et empêche, par suite, la mise en œuvre de la responsabilité des fautifs. Dénonçant la lourdeur judiciaire, il convient néanmoins de relever l'exception appréciable du tribunal de commerce d'Abidjan. Alors qu'il n'a été créé et rendu fonctionnel que cette année, tout le monde s'accorde à reconnaître que contrairement à leurs collègues des autres juridictions, les animateurs de ce tribunal, traitent avec célérité les dossiers à eux soumis. A notre avis, les autres maillons du monde judiciaire devraient s'en inspirer s'ils veulent contribuer efficacement au renforcement de l'Etat de droit et, partant à l'émergence de la bonne gouvernance.

D'ailleurs, ce pourrait être là l'une des conditions à remplir par la justice ivoirienne si l'on veut en faire un partenaire privilégié dans la mise en œuvre de politiques de bonne gouvernance.

CHAPITRE 2 : QUELQUES CONDITIONS A REMPLIR PAR LA JUSTICE IVOIRIENNE POUR SERVIR LA BONNE GOUVERNANCE

Ainsi que nous venons de l'exposer, le tableau de notre justice en termes de contribution à la bonne gouvernance est sombre. Faut-il pour autant désespérer de cette institution essentielle de la gouvernance publique et la laisser en l'état ? La réponse négative s'impose car sans une gouvernance judiciaire de choix qui joue le rôle de censeur de la gouvernance publique en général, toute politique en la matière sera vouée à l'échec. Autrement dit, la justice ivoirienne doit nécessairement bénéficier d'une mise à niveau pour accompagner l'action gouvernementale tournée aujourd'hui vers l'émergence économique. Il peut exister et il existe en la matière une pléthore de voies que cette modeste étude n'a nullement la prétention d'égrener exhaustivement. Seulement, nous en avons choisi quelques unes que nous voudrions bien proposer au présent atelier, lequel pourrait, si elles étaient retenues, les traduire en recommandations aux décideurs.

Cela dit, pour servir la bonne gouvernance en côte d'ivoire la justice a besoin d'être réhabilitée et modernisée (**section 1**) autant que son fonctionnement devrait désormais reposer sur une dynamique managériale (**section 2**).

Section 1 : La réhabilitation et la modernisation de la justice ivoirienne

Il faut lever l'équivoque au seuil de notre propos ; la proposition ne signifie pas rigoureusement que l'on doit réhabiliter les bâtiments et autres structures liées au fonctionnement de la justice. Certes, la dotation de ce secteur en moyens matériels et humains est un volet de la réhabilitation dont s'agit, mais elle nous paraît marginale parce que tributaire de la réhabilitation structurelle, institutionnelle. Ainsi, la réhabilitation et la modernisation de la justice ivoirienne passe d'une part par son autonomisation (**paragraphe 1**) et par sa dotation en moyens matériels et humains (**paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : L'autonomisation de la justice

Nombre d'observateurs avisés ont fait remarquer que pour mieux servir bonne la gouvernance, la justice ivoirienne doit inscrire la gouvernance judiciaire au cœur de son action. Si nous approuvons cette vision des choses, nous considérons toutefois que le déroulement de cette gouvernance judiciaire ne peut prospérer que si l'institution judiciaire elle-même s'émancipe des facteurs de dépendance tant externes qu'intrinsèques que nous avons préalablement passé en revue. Pour y parvenir, il faut courageusement engager des réformes à plusieurs niveaux.

D'abord, il serait judicieux de mettre en place des instances ou structures autonomes de régulation du secteur judiciaire en vue de jouer sans contrainte son rôle de gardien des libertés, surtout vis-à-vis du pouvoir exécutif. Concrètement, il conviendrait de réformer la composition du conseil supérieur de la magistrature en y extirpant le Président de la République dont la présence en qualité de président de cette structure fait dépendre fondamentalement la magistrature du gouvernement. La réforme pourrait même être poussée jusqu'à l'ouvrir à la société civile dont des activistes pourraient y occuper quelques postes²⁸. Cette autonomisation fonctionnelle de notre justice fondée sur l'intensification du débat entre les professionnels de la justice et la société civile n'aurait pour avantage que d'accroître la transparence de l'institution judiciaire.

En outre, il faudrait responsabiliser davantage les magistrats du parquet en les soustrayant à la dépendance à l'égard du gouvernement. D'ailleurs, la constitution du 1^{er} août 2000 avait déjà montré la voie à suivre en soumettant désormais les parquetiers ivoiriens au pouvoir disciplinaire du Conseil Supérieur de la Magistrature, à l'instar de leurs collègues du siège²⁹.

L'autonomisation fonctionnelle de la justice, pour être opérante, a besoin d'être complétée par la dotation en ressources matérielles et humaines.

28. En Belgique par exemple, à la suite d'une réforme de la justice, la société civile a des représentants au Conseil Supérieur de Justice (CSJ), le pendant de notre Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM).

29. Antérieurement à la constitution du 1^{er} Août 2000, les magistrats du Parquet étaient disciplinairement soumis à la commission de discipline du Parquet était logée au sein du ministère de la justice.

Paragraphe 2 : La nécessité de doter la justice de ressources suffisantes

Notre justice est certes malade de la corruption de ses acteurs, mais sans vouloir justifier leurs agissements répréhensibles, n'est-ce pas l'environnement de travail qui incite les agents de ce secteur à cette pratique ?

La réponse affirmative paraît s'imposer. C'est que la justice ivoirienne est dépourvue de moyens tant sur le plan matériel qu'humain. Par exemple, au contraire des ministères de la santé et de l'éducation qui se taillent la part du lion dans le budget national, celui de la justice est tellement maigre que ce département demeure, si l'expression nous est permise, le parent pauvre des départements ministériels en Côte d'Ivoire³⁰. Et la situation ne varie guère, même lorsque pour des considérations politiques, la chancellerie est érigée en ministère d'Etat. Conscient de ce que la justice a besoin de moyens matériels pour accompagner efficacement la réconciliation nationale et la reconstruction du pays, le Président de la République avait promis aux acteurs de l'appareil judiciaire, réunis en séminaire les 4 et 5 novembre 2011 à Yamoussoukro sur le thème « *Justice et investissements privés* », le relèvement de l'enveloppe budgétaire de leur ministère. Si cette promesse venait à être tenue, nos tribunaux pourraient être, par

exemple, informatisés pour permettre le traitement des procédures dans les meilleurs délais et la construction d'autres juridictions pour rapprocher la justice des populations.

30. Le ministère de la justice bénéficierait d'à peine 2% du budget de l'Etat.

En sus de l'augmentation des ressources matérielles, le secteur judiciaire a besoin de ressources humaines supplémentaires pour atteindre les résultats que l'on veut qu'il atteigne.

En effet, alors que le ratio international est de 1 magistrat pour 10.000 habitants, en Côte d'Ivoire où nous avons un peu plus de 600 magistrats pour une population de plus de 20.000.000 d'habitants, le ratio est de 1 magistrat pour 30.000 habitants³¹. On comprend maintenant pourquoi nos juges font des années avant de rendre des décisions dans les procédures qui leur sont soumises. Pouvaient-ils en être autrement dans un système où pour accéder à l'École de la Magistrature, sur des milliers de candidats seulement 10 ou au plus 15 places sont à pourvoir ? Pour obvier à ce déficit en ressources humaines, il y a lieu de recruter davantage de personnel magistrat, greffier et interministériel. On pourrait aussi procéder à l'engagement de contractuels pour des activités ou résultats bien déterminés. Dans ce dernier cas, on introduirait à bon escient le management public dans le fonctionnement de la justice.

Section 2 : l'introduction du management public dans la justice

Depuis quelques années, en fonction de la vision des dirigeants, nos administrations publiques s'emploient de plus en plus à mettre en place un dispositif managérial fondé sur la démarche qualité et la culture du résultat. Il en va notamment ainsi de l'administration fiscale, douanière et du trésor public³².

31. En France, il y a 1 magistrat pour 6 000 habitants.

32. Cette démarche qualité avait permis, entre autres, l'institution de prix d'excellence annuels pour les agents méritants de la Direction Générale des Impôts.

Les succès enregistrés par ces administrations, pourraient servir d'exemple et susciter le développement d'un management judiciaire. Ce management fondé sur l'idée que le service public de la justice constitue une entreprise incitera les animateurs de l'appareil judiciaire à rechercher la satisfaction du justiciable (**paragraphe 1**), tout en contractualisant les rapports entre l'Etat et les animateurs de l'appareil judiciaire (**paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : le service public de la justice doit être tourné vers la satisfaction des justiciables.

Pour mieux réguler l'action publique et produire les résultats escomptés en matière de bonne gouvernance, la justice ivoirienne ou plus exactement ses animateurs ont besoin de changer de paradigme dans leurs rapports avec les usagers du service. Ici, magistrats, greffiers, et autres personnels interministériels doivent considérer la juridiction dans laquelle ils officient comme une entreprise tournée vers le résultat. Dans cet ordre d'idées, le justiciable considéré comme un client dont on a besoin serait reçu avec une attention particulière et son dossier traité avec diligence. En transposant ainsi la démarche qualité axée sur la satisfaction des justiciables dans le fonctionnement des tribunaux, la justice pourra devenir rassurante et stimuler par cela seul l'investissement privé.

D'ailleurs, l'Etat, sans renoncer à son monopole de coercition légitime peut davantage aider la justice en contractualisant ses rapports avec les animateurs de ce secteur.

33. Dans notre organisation judiciaire, le Premier Président de la cour d'appel et Procureur Général près de ladite cour sont les deux chefs de la compagnie judiciaire dans le ressort de leur cour d'appel. Ainsi le Premier Président note les magistrats du siège de ce ressort tandis que le Procureur Général le fait pour les magistrats du Parquet pour le même ressort.

Paragraphe 2 : la nécessité de contractualiser les rapports entre les animateurs de la justice et l'Etat

L'autre aspect du management public dont pourrait se servir la justice ivoirienne est celui fondé sur

les contrats d'objectifs entre le chef et ses collaborateurs. Dans cette relation contractuelle, les agents astreints à l'atteinte d'objectifs prédéterminés, seront plus enclin à redoubler d'efforts pour exécuter leurs engagements. Appliqué au secteur judiciaire, ce mécanisme consistera concrètement pour les chefs de juridiction, eux-mêmes dotés d'une autonomie fonctionnelle et de gestion suffisante par rapport au pouvoir exécutif, assigneront à chacun de leurs collaborateurs des objectifs précis. Cette démarche ponctuée par le contrôle et l'évaluation rendrait non seulement le service public de la justice efficient mais aussi et surtout, elle rendrait objective la notation des agents par les chefs de la compagnie judiciaire³³.

CONCLUSION

Susciter une réflexion sur les enjeux de la gouvernance dans un pays comme le nôtre dont les fondements sociaux, économiques et politiques ont été désagrégés par une décennie de crise militaro-politique est une initiative louable. C'en est ainsi parce qu'il s'agit d'explorer les pistes de solutions à suggérer aux décideurs dans leurs actions de reconstruction et de réconciliation. Dans cette perspective, s'il est un chantier qui se présente comme une priorité, c'est bien le secteur judiciaire sans lequel toute gouvernance est congénitalement vouée à l'échec.

Notre étude a, en effet, montré que la justice ivoirienne est, elle-même, malade de sa dépendance structurelle autant que de la corruption de ses animateurs, se trouvant ainsi en marge de la dynamique de bonne gouvernance prônée par le Gouvernement. C'est donc le lieu d'en appeler à la réorganisation de ce secteur par l'engagement de réformes courageuses en vue de lui permettre d'assurer efficacement son rôle constitutionnel de consolidation de l'Etat de droit, de la démocratie et, partant, de la bonne gouvernance.

Je vous remercie de votre aimable attention !