

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY - CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE 2

OPTION :

Droit et Carrières
Judiciaires

FILIERE:

Magistrature

ANNEE ACADEMIQUE 2007 - 2008

THEME

**STRATEGIES D'AMELIORATION
OPTIMALE DE LA PERFORMANCE
DES CABINETS D'INSTRUCTION**

REALISE ET SOUTENU PAR :

DOSSA GUILLAUME LALLY

SOUS LA DIRECTION DE :

MAÎTRE DE STAGE

GUY OGOUBIYI

Magistrat,
Conseiller à la Cour suprême

DIRECTEUR DE MEMOIRE

GERARD DA SILVA

Magistrat,
Conseiller à la Cour d'appel de Cotonou

Mars 2008

IDENTIFICATION DU JURY

➤ PRESIDENT : ASSOGBA Jérôme.

➤ VICE PRESIDENT : AVOGNON Saturnin

➤ MEMBRE :

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR**

DEDICACES



A

➤ **Ma mère,**

Clotilde, pour la créance de la valeur ajoutée que tu as su adjoindre, avec rigueur et pourtant dans la tendresse, à la vie que je te dois ;

➤ **Mon père,**

Gaston, toi qui n'as pas eu le bonheur de me voir faire ma première rentrée scolaire, pour te dire que ceci est une nouvelle page de ton histoire d'auto-alchimisation prématurément écourtée ;

➤ **Mon épouse,**

Fideline Happy, pour tes attentions de tendresse et de soutien – et de combien je me souviens ?- pour lesquelles tu n'as eu que rarement mes gratitudees ;

➤ **Ma fille,**

Irielle Méira Falkaëlle, pour que tu apprennes à travers ceci, que c'est par l'effort que les horribles chenilles se transforment en jolis papillons ;

REMERCIEMENTS



A travers les lignes limitées que cette page nous offre, nous voudrions exprimer nos sincères et profondes gratitudes à toutes les personnes qui nous ont soutenu pendant la formation dont le présent mémoire marque la première pause.

Particulièrement, nous voudrions remercier monsieur **Gérard da SILVA**, notre Directeur de mémoire, pour avoir accepté de suivre ce travail, en dépit de ses charges professionnelles, et pour tous les sacrifices qu'il a dû faire de ses temps de repos.

Notre gratitude va aussi à l'endroit de notre maître de stage, monsieur **Guy OGOUBIYI** et de tous nos formateurs et responsables de stage dont la longue liste ne peut être ici, présentée.

Nos profonds remerciements vont, de même, à monsieur **Louis HOUEFFA** et à son épouse, madame **Rosalie TOGBE**, pour tout ce qu'ils ont déjà fait pour nous et tout ce qu'ils vont certainement continuer à nous faire.

Enfin, nos remerciements à nos frères, sœurs, cousins et cousines pour leurs inconditionnels soutiens. Il s'agit particulièrement de **Josiane, Victor, Armel, Alexandre, Alexis, Virgile, Marcelline, Jacques, Angèle, Conforte, Rodrigue** avec, en tête de la liste, **Frédérique et Fabrice**.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS



CR : Commission rogatoire

DE : Direction d'enquête

MJLDH : Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme

OC : Ordonnance de clôture

OPJ : Officier de police judiciaire

RI : Réquisitoire introductif

RD : Réquisitoire définitif

TIC : Technique d'identification criminelle

TPI : Tribunal de première instance

LISTE DES TABLEAUX



Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêtP.18

Tableau n°2 : Synthèse des approches théoriques par problèmeP.26

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude sur les « stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction » ..P.35

Tableau n°4 : Point des réponses à la question n°1- a du questionnaire...P.50

Tableau n°5 : Point des réponses à la question n°2- a du questionnaire...P.51

Tableau n°6 : Point des réponses à la question n°3- a du questionnaire...P.52

Tableau n°7 : Tableau de synthèse de l'étude (TSE)PP. 64

GLOSSAIRE DE L'ETUDE



Amélioration optimale : accroissement, perfectionnement au superlatif. Dans le cadre de cette étude, il s'agit d'augmenter le niveau des critères de performance.

Efficacité de la justice : c'est une notion qui est prise en compte pour évaluer la qualité de la justice. En matière pénale, elle consiste à poursuivre le vrai délinquant à l'exclusion de toutes autres personnes, à le juger dans un temps assez voisin de son acte pour maximiser l'effet dissuasif de la résonance sociale de la peine.

Performance : c'est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des usagers et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Productivité : accroissement simultané de la production et du rendement grâce à la modernisation du matériel et à l'amélioration des méthodes de travail. Elle est évaluée à partir des écarts constatés dans la qualité et la quantité de la production après amélioration des conditions et méthodes de travail.

Qualité de la justice : elle inclut les notions de la justesse de la solution du juge, de la durée raisonnable de l'instance, de la résonance sociale de l'effet de la décision, etc.

Rendement : c'est la quantité de la production, évaluée par rapport à des objectifs fixés à un agent ou une organisation, pour une période prédéterminée.

Stratégie : politique définie en fonction des forces et faiblesses, menaces et opportunités d'une organisation se trouvant en situation de conflit, de concurrence ou de déficit, en vue de réduire ses échecs et d'augmenter ses succès.

Dans le cadre de cette étude, elle consiste à optimiser les bons résultats, en tirant avantage des potentialités offertes par l'organisation et des atouts du fonctionnement des structures de la justice pénale, en dépit des faiblesses des textes de procédure.

RESUME

Le bon fonctionnement des cabinets d'instruction est un gage certain d'une justice criminelle de bonne qualité, rendue dans un délai raisonnable. Pour parvenir à ce fonctionnement optimal, levier d'une justice pénale idéale, il faut, au préalable, rechercher les causes des dysfonctionnements actuels afin d'identifier les solutions appropriées à leur apporter.

En fait, nos observations de stage à la cour d'appel et au tribunal de première instance de Cotonou ont révélé de nombreux problèmes. Ceux-ci répertoriés et regroupés par centres d'intérêt ont donné quatre (04) problématiques différentes au nombre desquelles nous avons retenu celle liée à l'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est la faible performance des cabinets d'instruction et les manifestations de ce problème général s'évaluent en termes de taux élevé d'acquittements, de disqualifications et de relaxes (Problème spécifique n° 1), de faible taux des ordonnances de clôture par rapport au taux des réquisitoires introductifs (Problème spécifique n° 2) et de la durée trop longue de l'information judiciaire (Problème spécifique n° 3).

La résolution de cette problématique nous a conduit à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses de travail. Ces objectifs et hypothèses se présentent comme suit :

Objectif général : proposer des stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.

Objectif spécifique n° 1 : rechercher les conditions d'une efficacité plus élevée de l'information judiciaire.

Objectif spécifique n° 2 : proposer des moyens d'augmenter le rendement des cabinets d'instruction.

Objectif spécifique n° 3 : proposer des moyens de traitement plus diligent des dossiers d'information judiciaire.

Hypothèse spécifique n° 1 : le taux élevé des décisions d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers d'information judiciaire est dû à la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire.

Hypothèse spécifique n° 2 : le faible taux des ordonnances de clôture est dû à la surcharge du parquet par d'autres dossiers à gérer quotidiennement.

Hypothèse spécifique n° 3 : la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquêtes délégués.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons utilisé la technique de sondage pour collecter des données à analyser. Ainsi, treize (13) magistrats ont été retenus pour constituer l'échantillon sur les soixante seize (76) agents de diverses catégories et de différents corps recensés dans les deux (02) juridictions.

Les seuils de vérification des hypothèses ont été fixés, inversement proportionnels à l'importance des problèmes spécifiques dont la cause est recherchée.

Ainsi, la première hypothèse a été partiellement vérifiée, la deuxième n'a pas été du tout vérifiée et la troisième est, quant elle, entièrement vérifiée.

Les résultats de l'enquête ont permis donc de connaître les causes réelles des problèmes spécifiques et de poser le diagnostic de l'étude afin de formuler des approches de solutions et d'identifier les conditions de leur mise en œuvre.

Les approches de solutions concernent essentiellement les juges d'instruction, les magistrats du parquet, les officiers de police judiciaire et les experts judiciaires commis par les juridictions d'instruction.

SOMMAIRE



INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Paragraphe 1 : Présentation du cadre physique de l'étude : les cabinets d'instruction du tribunal de première instance de Cotonou

Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux sur les activités des juridictions d'appel et de première instance de Cotonou

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

SECTION 2 : DES ENQUETES, DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en oeuvre

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DE MATIERES

INTRODUCTION GENERALE



L'accroissement des échanges civils et commerciaux ainsi que l'amplification des comportements criminels¹ au sein des populations mettent la justice sous une pression sociale de demandes de règlement des litiges.

A l'échelle internationale, l'intervention de la justice dans les affaires civiles, commerciales et sociales est perçue comme une garantie de paix et de stabilité devant favoriser et accompagner le processus de globalisation des échanges. De même, la prise de conscience par la communauté internationale de la nécessité d'organiser et d'assurer une justice répressive pour réprimer les atteintes massives et graves aux droits de l'homme s'inscrit dans la logique de la globalisation des visions de paix et de sécurité.

Ainsi, des cadres normatifs ont été institués pour faire de ces besoins de justice un droit supranational, non dérogeable. Ce droit met à la charge des Etats l'obligation d'organiser et d'assurer une justice compatible avec les critères de gestion des organisations privées intervenant aux côtés de l'Organisation des Nations Unies, dans les situations de crise et d'urgence humanitaire. Ces critères qui révèlent la performance desdites organisations privées en situation de crises humanitaires concernent la qualité des prestations, leur quantité suffisante au prorata des besoins ou exigences existantes et la durée raisonnable dans laquelle interviennent ces prestations pour répondre aux besoins d'urgence humanitaire.

Transposés dans les arcanes de la justice, ces critères de performance font du droit à la justice un droit d'urgence.²

¹ Les plaintes et procès verbaux de procédures pénales enregistrés au parquet de Cotonou varient entre 8500 et 9000 tous les ans pour une population de 1.700.000 habitants (RGPH 2002) environ couverte par ce parquet.

² L'article 7 de la charte africaine des droits de l'homme et des peuples et l'article 14 de la charte internationale des droits de l'homme exigent des Etats une justice de qualité respectant un délai raisonnable. La Cour constitutionnelle du Bénin a rendu, d'ailleurs, plusieurs décisions qui assimilent la lenteur de la justice à une violation des droits de l'homme.

Au plan national, la justice béninoise s'approprie les préoccupations de la communauté internationale. Ainsi s'expliquent les objectifs du séminaire organisé, en janvier 2008, par le Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme, au profit des magistrats sur **la performance de la justice**.

Les juridictions de fond sont les lieux privilégiés de la mise en œuvre de cette vision de gestion de la justice axée sur les résultats.

Les juridictions d'appel et de première instance de Cotonou, les plus sollicitées en toutes matières, sont à l'avant-garde de cette vieille sollicitation toujours réitérée.

Pourtant, les récriminations quasi quotidiennes et nombreuses des justiciables permettent de préjuger que ces juridictions n'affichent pas encore dans leur fonctionnement de bons résultats correspondant aux attentes ou besoins des populations.

Mais, heureusement avec la conception et la mise en œuvre de plusieurs projets³ se rapportant, en général, au renforcement des capacités des juridictions, la perspective est rassurante que les cours et tribunaux du Bénin puissent présenter progressivement des résultats de plus grandes performances. Ces performances passent nécessairement par une organisation interne leur permettant de rendre, en nombre suffisant de meilleures décisions, de la meilleure manière, au meilleur moment et à moindre coût pour l'Etat et pour les parties.

Ces critères de performance de la justice sont encore plus précieux lorsqu'il s'agit des affaires commerciales et pénales. Et, en cette dernière matière où l'action des cours et tribunaux permet de préserver la paix sociale, aucune excuse n'est acceptable.

Ainsi, il y a lieu de se poser un certain nombre de questions sur le fonctionnement de la justice pénale, en général, et plus particulièrement sur celui des juridictions d'instruction de premier degré qui sont l'antichambre obligatoire pour un important nombre d'affaires pénales à juger :

³ Il s'agit en fait de deux projets dont l'un concerne le recrutement de personnels judiciaires et l'autre la construction de nouvelles juridictions et la réhabilitation des anciennes, ainsi que leur équipement.

- comment parvenir à une performance optimale au niveau des cabinets d'instruction ?
- comment améliorer la qualité de l'information judiciaire pour augmenter l'efficacité de la justice pénale ?
- comment accroître la productivité des cabinets d'instruction pour assurer une couverture judiciaire plus large ?
- comment réduire la durée de l'information judiciaire pour que les affaires soient jugées dans un délai raisonnable ? Etc.

Tout ce questionnement pose la problématique de la nécessité d'améliorer la performance des cabinets d'instruction.

En effet, à l'instar de tous les services publics, la justice connaît d'énormes handicaps⁴ dans son fonctionnement et les influences desdits handicaps sont perceptibles sur sa performance.

Il est certain que l'amélioration de cette performance a toujours été et demeure une préoccupation des autorités judiciaires et administratives de la justice. Ainsi, des séminaires de formations qualifiantes sont souvent organisés au profit du personnel judiciaire. De même, des primes de rendement, de recherches et de bibliothèque sont prévues pour motiver les magistrats à travailler dans le sens de cette performance recherchée. Il a été aussi institué, dans cette vision, des primes équivalentes aux greffiers et autre personnel administratif de la justice.

Ces mesures incitatives ne pourront malheureusement pas suffire, à atteindre l'objectif visé si, par ailleurs, des études préalables ne sont pas faites pour identifier les causes conjoncturelles et structurelles des dysfonctionnements, définir et clarifier les responsabilités, formuler des recommandations de mise en œuvre des approches de solutions qui seront suggérées.

⁴ Le plus remarquable est celui des textes de procédure qui sont en déphasage total avec les exigences minima d'une justice moderne.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche-action dans le cadre de notre mémoire de fin de formation. Ainsi, nous allons réfléchir sur le thème : « **Stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction** » afin d'apporter notre modeste contribution pour l'amélioration de la gestion des juridictions axée sur les résultats.

Pour parvenir à cet objectif, la présente étude sera menée à travers deux (02) chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, restituerons les observations de stage avant de dégager la problématique de l'étude (**Chapitre premier**)

Ensuite, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre enquête et proposerons des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction (**Chapitre deuxième**).

CHAPITRE PREMIER

DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION

Dans ce chapitre, nous allons présenter d'abord l'environnement institutionnel de l'étude et faire part de nos observations de stage (section 1) avant de procéder au ciblage de la problématique de l'étude (section 2).

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la cour d'appel et au tribunal de première instance de Cotonou

Nous présenterons d'abord le cadre physique de notre étude, c'est-à-dire les juridictions d'appel et de première instance de Cotonou (Paragraphe 1), ensuite nous exposerons les observations qui ont été faites au cours dudit stage (Paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : Présentation du cadre physique de l'étude : les cabinets d'instruction du tribunal de première instance de Cotonou.

Avant de présenter les cabinets d'instruction, cadre de notre étude, il importe de décrire l'environnement institutionnel dans lequel se trouvent lesdits cabinets en précisant que cet environnement est constitué essentiellement du tribunal de première instance de Cotonou et accessoirement de la cour d'appel de Cotonou.

A. Cadre institutionnel des cabinets d'instruction : le tribunal de première instance et la cour d'appel de Cotonou

Les juridictions de Cotonou, à savoir le tribunal de première instance et la cour d'appel Cotonou forment le cadre de notre étude, pour avoir servi de structures au sein desquelles s'est déroulé notre stage.

1- Le tribunal de première instance de Cotonou.

C'est la juridiction de premier degré qui a compétence territoriale sur le département du Littoral et celui de l'Atlantique, à l'exception des communes de Ouidah, de Kpomassè.

Selon les dispositions de la nouvelle loi portant organisation judiciaire au Bénin, la loi n°2001-37 du 27 août 2002, il est compétent en matières pénale, civile, commerciale, sociale et administrative. Toutefois, en raison de la non adoption, à ce jour, du code de procédure administrative devant les juridictions des premier et second degrés, la compétence des tribunaux de première instance, en matière administrative est encore virtuelle.

Il a une organisation administrative et juridictionnelle qui permet de mieux le percevoir.

a) L'organisation administrative

Au plan de l'organisation administrative, les tribunaux de première instance sont constitués d'une présidence, d'un parquet et d'un greffe qui sont les organes d'animation et de gestion de leurs différentes activités.

b) L'organisation juridictionnelle

Au plan de l'organisation judiciaire, le tribunal de première instance de Cotonou est structuré en des formations juridictionnelles créées dans ses domaines de compétence. Ainsi, le tribunal compte actuellement trente neuf (39) formations (chambres) de jugement et six (06) cabinets d'instruction dont un (01) pour les mineurs.

Dans ces formations, les activités juridictionnelles du tribunal sont réparties par matières. Ainsi, en matière pénale, il y a :

➤ Au titre des formations de jugement :

- o Six (06) chambres Correctionnelles de flagrant délit ;
- o Trois (03) chambres Correctionnelles de citation directe ;
- o Une (01) chambre Correctionnelle des mineurs ;
- o Un (01) juge des tutelles.

➤ Au titre des formations d'instruction :

- o Quatre (04) cabinets ordinaires ;
- o Un (01) cabinet spécialisé dans les infractions économiques et financières ;
- o Un (01) cabinet des mineurs.

Dans les autres matières, il y a :

- o Six (06) chambres civiles modernes ;
- o Deux (2) chambres commerciales ;
- o Quatre (04) chambres des référés civils ;
- o Une (01) chambre des référés commerciaux ;
- o Trois (03) chambres sociales ;
- o Quatre (04) chambres civiles traditionnelles des biens ;
- o Trois (03) chambres civiles des états de personne ;
- o Une (01) chambre d'homologation des procès-verbaux de conseil de famille ;
- o Une (01) chambre de saisie-arrêt simplifiée ;
- o Deux (02) chambres de l'état civil.

2. La cour d'appel de Cotonou

C'est l'une des trois (03) cours d'appel du Bénin. Elle a compétence territoriale sur les départements de l'Atlantique-Littoral et de l'Ouémé-Plateau. Elle connaît au second degré les décisions rendues par les tribunaux de première instance de Cotonou, de Ouidah et de Porto-Novo et frappées d'appel dans les forme et délai prescrits par la loi.

a) L'organisation administrative

Au plan de l'organisation administrative, elle est constituée d'une présidence, d'un parquet général près la cour et d'un greffe.

b) L'organisation juridictionnelle

Au plan de l'organisation juridictionnelle, la cour est structurée suivant une architecture légale.

Selon la nouvelle loi portant organisation judiciaire en République du Bénin, les Cours d'Appel sont compétentes pour connaître des affaires civile moderne et traditionnelle, commerciale, sociale, pénale, administrative et des comptes. Mais, en raison de l'inexistence des lois de procédure en matière administrative et des comptes, ces deux volets de la compétence des cours d'appel sont encore non-opérationnels.

Ainsi, la cour d'appel de Cotonou est aujourd'hui composée de :

- o une chambre de droit civil moderne et commercial et de référé ;
- o une chambre sociale ;
- o une chambre correctionnelle ;
- o une chambre traditionnelle ;
- o une chambre d'accusation.

B. Cadre physique de l'étude : les cabinets d'instruction du tribunal de première instance

Le tribunal de première instance de Cotonou comprend six (06) cabinets d'instruction dont deux (02) sont spécialisés. Il s'agit du deuxième cabinet qui est spécialisé dans l'instruction des infractions économiques et financières, et du cabinet des mineurs qui est chargé de l'instruction des infractions (crimes et même les délits) dans lesquelles des mineurs sont poursuivis.

Les cabinets d'instruction composés, chacun, d'un juge d'instruction et d'un greffier, sont chargés dans les formes et conditions prévues aux articles 67 à 167 du code de procédure pénale de l'instruction préparatoire, c'est-à-dire de la phase d'enquête pour la recherche des éléments de preuve à

charge et à décharge sur la situation des inculpés au regard des faits qui leur sont reprochés.

Si les charges s'avèrent suffisantes, les inculpés sont renvoyés devant les juridictions de jugement, s'ils sont convaincus d'un délit. En matière criminelle, une seconde phase de l'instruction est faite au niveau de la chambre d'accusation.

Dans sa mission d'investigation, le juge d'instruction dispose légalement d'une gamme variée de moyens organisationnels (Police judiciaire et structures étatiques de compétences spécifiques), de prérogatives exorbitantes (pouvoirs de contraintes etc.) et d'outils de travail (commissions rogatoires, les expertises etc.).

Le juge d'instruction est saisi, soit par un réquisitoire instructif du procureur de la République, soit par une plainte avec constitution de partie civile. Il gère le cabinet d'instruction, ensemble avec son greffier, notamment en ce qui concerne le respect de formalités de procédure. Toutefois, il a, seul, la direction de l'enquête, point nodal de sa mission. Il en apprécie seul l'opportunité et les stratégies de mise en œuvre. La qualité de la justice criminelle dépend essentiellement de sa gestion de l'information judiciaire.

PARAGRAPHE 2 : Observation de stage : Etat des lieux sur les activités de la cour d'appel et du tribunal de première instance de Cotonou

De prime abord, il importe de faire remarquer que toutes les affaires jugées par les trois tribunaux de première instance du ressort de la cour d'appel et faisant objet d'appel sont examinées et instruites par seulement onze (11) conseillers dont le premier président de la cour. Ils sont répartis dans les cinq (05) chambres submergées de dossiers. De même, seulement deux (02) magistrats animent le parquet général.

Cet état de choses s'observe également au niveau du tribunal de première instance de Cotonou, dont les trente neuf (39) chambres et six (06) cabinets

d'instruction sont animés par dix-huit (18) juges et sept (07) représentants du Ministère public. Ainsi, il y a **une insuffisance de personnel magistrat** qui se manifeste par le fait que chaque juge a, en charge, deux (02) ou trois (03) chambres différentes. De même, **le personnel judiciaire et administratif d'appui est en nombre insuffisant** si bien qu'il est souvent fait recours à des agents occasionnels, mal gérés au plan administratif, mais parfois employés en qualité de personnel judiciaire ad hoc. De plus, le nombre déjà réduit d'agents permanents et d'agents contractuels de l'Etat disponibles **ne bénéficie de surcroît pas souvent de formations professionnelles initiale ni continue** pour bien assumer leurs fonctions et en assurer la bonne qualité.

L'on note également que **les juridictions** de Cotonou sont **sous-équipées** (meubles, outils informatiques, documentations, bureaux et salles d'audiences etc.) pour assurer de bonnes conditions de vie professionnelle aux agents.

Elles ne disposent pas d'un service des archives spécifiquement réservé aux décisions qui font office de **jurisprudence**, c'est-à-dire celles qui marquent la fin des controverses judiciaires dans certaines matières. Il faut noter toutefois l'existence **d'un programme pluri-annuel de recrutement pour le renforcement numérique du personnel judiciaire (magistrats et greffiers) et administratif de même que le projet de construction de nouveaux tribunaux et de réhabilitation des anciens tribunaux et cours.**

A. Etat des lieux sur les activités juridictionnelles en matière pénale

1. Au niveau de la cour d'appel

Les activités juridictionnelles à caractère pénal qui nous intéressent, dans le cadre de notre étude, sont celles de la chambre d'accusation et de la chambre des appels correctionnels.

❖ La chambre d'accusation

C'est la juridiction d'instruction de second degré chargée principalement de réexaminer les procédures d'information judiciaire renvoyées devant elle, sur appel, ou par ordonnances juridictionnelles.

Les procédures de mise en œuvre de la nullité des actes d'instructions (par les juges d'instruction eux-mêmes ou le Procureur de la République) sont peu fréquentes devant la chambre d'accusation. Cet état de chose prouve que les juges d'instruction posent **les actes d'instruction en évitant les violations massives des règles de la procédure** susceptibles de justifier des annulations fréquentes préjudiciables aux enquêtes.

Toutefois, en ce qui concerne l'exercice des attributions de la chambre d'accusation, il est encore sujet à des faiblesses. Ainsi, lors des deux (02) dernières sessions de la Cour d'assises, le Premier Président de la Cour, en sa qualité de Président des assises a dû ordonner de nombreuses mesures complémentaires qui auraient dû être ordonnées, à tout le moins, au niveau de la chambre d'accusation.⁵ On note donc de la part de la chambre d'accusation **l'omission de suppléer à certaines insuffisances des juges d'instruction dans les dossiers d'information qu'elle instruit en second degré**. De même, on constate à partir des statistiques des décisions de la cour d'assises pour la période sus-indiquée que **plusieurs ordonnances de transmission de pièces au Procureur Général, confirmées par des arrêts de mis en accusation de la chambre d'accusation ont abouti à des acquittements et des disqualifications des accusations de crimes en délits**.⁶

❖ La chambre des appels correctionnels

C'est la juridiction de jugement de second degré qui connaît des décisions rendues par les formations correctionnelles de première instance (chambres des

⁵ Il s'agit entre autres de la production du bulletin n°1 du casier judiciaire, de l'expertise médico-psychiatrique, de l'enquête de personnalité etc.

⁶ A titre d'exemple, à la session de la Cour d'assises tenue en novembre-décembre 2007, il y a eu au total 27 acquittements sur 105 accusés et 11 disqualifications de crimes en délits (voir annexe n°1).

flagrants délits, de citations directes) frappées d'appel.

La mise en œuvre du pouvoir d'évocation de cette chambre, dans le sens d'une justice efficace et pertinente se heurte très souvent à **la superficialité des rapports d'appel des parquets d'instance**. Ceux-ci aideraient la cour, s'ils précisaient, en plus de la teneur de la décision attaquée, celle de leur réquisitoire et l'intérêt social ou judiciaire de leur appel.

2. Au niveau du tribunal de première instance

Au niveau du Tribunal de première instance, les procédures, en matière pénale, sont mises en œuvre (d'office ou avec l'initiative des victimes mêmes) et gérées par le parquet d'instance, en collaboration avec les cabinets d'instruction et les chambres correctionnelles.

❖ Les cabinets d'instruction

Le cabinet est l'entité opérationnelle composée d'un greffier et d'un juge d'instruction. Ce dernier est à la fois une juridiction et un enquêteur.

Dans sa mission d'enquête, et aux fins de rassembler des preuves de la culpabilité ou non des personnes poursuivies, le juge d'instruction pose des actes d'enquête aux fins ou en vue desquels il rend des ordonnances juridictionnelles.

Au niveau des registres d'audience du parquet, les statistiques des décisions rendues, en citation directe, dans **les dossiers provenant des cabinets d'instruction affichent un taux non négligeable de relaxes et de disqualifications.**⁷

De même par rapport à la moyenne annuelle des réquisitoires introductifs, par cabinet d'instruction, **le taux d'ordonnances de règlement** (outre les ordonnances de non-lieu pour cause de prescription et décès de l'inculpé) par rapport au taux des réquisitoires introductifs **est relativement faible.**⁸

⁷ Il s'agit par exemple, pour l'année 2007 de 13 disqualifications et de 8 relaxes sur un total de 163 dossiers vidés par une chambre de citation directe.

⁸ Certes avec des statistiques brutes, certains cabinets dépassent en terme d'ordonnances de clôture le nombre des réquisitoires introductifs qui leur sont adressés. Mais lorsque les statistiques sont différenciées c'est-à-dire lorsqu'on exclut par exemple les ordonnances de non-lieu pour cause de prescription (environ 60 % des ordonnances de non-lieu, selon le service des statistiques), la plupart des cabinets tombent en deçà de leur rendement brut (voir annexes n° 2 et 3).

Dans les cabinets, il y a un nombre important de dossiers en instruction depuis une période allant de cinq (05) à dix (10) ans. Cet état de chose prouve que **la durée de l'information est trop longue.**

❖ Les chambres correctionnelles

En matière correctionnelle et contraventionnelle, les chambres correctionnelles de citation directe ou de flagrant délit sont saisies soit par le Procureur de la République, la victime de l'infraction ou le juge d'instruction, par son ordonnance de renvoi.

Aux audiences de ces chambres, l'isolement **des témoins n'est pas systématisé conformément au code de procédure pénale.**

Par ailleurs, **l'imprimé de décision-type utilisé pour la rédaction des jugements, ne respecte pas dans sa conception la structure normalisée des décisions de justice.** De même, **leur utilisation ne permet pas de restituer les séquences et les débats pour permettre aux juges d'appel, le cas échéant, d'en tirer grand profit.**

B. Etat des lieux sur les activités juridictionnelles dans les autres matières

Les chambres des procédures à caractère civil sont tenues par des juges qui, en plus de leurs attributions principales, ont en charge deux ou trois chambres. Les rôles respectifs de ces chambres comptent, de façon permanente, une centaine de dossiers en instruction et des dizaines d'autres en délibéré. Ainsi on note que **les procédures qui sont pendantes devant les juridictions de première instance et d'appel de Cotonou souffrent parfois d'une durée d'instruction trop longue.**

De même, en ces matières où les diligences dans les dossiers sont l'affaire **des parties**, celles-ci les font **traîner et parfois n'y apportent pas suffisamment de moyens de preuve pour mettre les juridictions en état de décider facilement et vite.**

Enfin, en matière de droit civil traditionnel, **l'ordonnance d'indisponibilité des immeubles en litige n'est prise immédiatement**, selon les dispositions de l'ordonnance n° 70-3D/MJL du 28 janvier 1970 qui la prescrit.

En définitive, **en toutes matières, les juridictions de Cotonou offrent l'avantage d'un cadre propice de formation et d'expérience enrichissantes** pour le personnel y travaillant en raison des nombreux et divers cas qui leur sont soumis. On y note aussi **une gestion rationnelle des compétences disponibles par rapport aux besoins de services publics de la justice, manifestés par les populations.**

De même, les rapports interpersonnels y sont bons, permettant **l'instauration d'une bonne ambiance de travail.**

C. Inventaires des constats significatifs de l'état des lieux

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De nos observations de stage, on a pu dégager six (06) atouts :

- 1- Respect de la légalité dans les actes d'instruction par les juges d'instruction.
- 2- Rationalisation de l'utilisation des compétences disponibles en rapports avec les besoins réels de service public de la justice ;
- 3- Existence d'un programme pluri-annuel de recrutement pour le renforcement numérique des personnels judiciaires et administratifs ;
- 4- Existence d'un projet de construction de nouveaux tribunaux et de réhabilitation des anciens ;
- 5- Instauration d'une bonne ambiance de travail,
- 6- Capacité des juridictions de Cotonou à offrir une formation pratique enrichissante (Auditeurs) et une capitalisation d'expériences diverses (Jeunes magistrats).

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les faiblesses et les menaces observées en seize (16) problèmes :

- 1- Insuffisance du personnel magistrat ;
- 2- Insuffisance de greffiers et d'agents administratifs ;
- 3- Absence de formations initiales et continues des greffiers et des autres agents ;
- 4- Insuffisance d'équipements mobiliers et de matériels de travail ;
- 5- Insuffisance de locaux (bureaux et salles d'audience) ;
- 6- Inexistence d'une bibliothèque accessible et d'un service des archives et de suivi de jurisprudence ;
- 7- Omission de la chambre d'accusation de suppléer aux insuffisances des actes d'instruction du juge d'instruction ;
- 8- Taux d'acquittements et de relaxes trop élevé dans les dossiers en provenance des cabinets d'instruction ;
- 9- Superficialité des rapports d'appel ;
- 10- Taux insuffisant des ordonnances de règlement par rapport au taux de réquisitoires introductifs annuels par cabinet ;
- 11- Non isolement des témoins aux audiences correctionnelles ;
- 12- Non respect de la structure logique des décisions de justice dans les imprimés de jugement-type utilisés au correctionnel des flagrants délits ;
- 13- Restitution biaisée des séquences du procès dans les imprimés de jugement-type ;
- 14- Durée d'instruction anormalement longue en toutes matières ;
- 15- Difficulté des juridictions civiles à obtenir spontanément des parties les corps de preuves (pièces idoine) et à pouvoir accélérer l'instance ;
- 16- Non prise systématique des ordonnances d'indisponibilité dans les affaires domaniales de droit local.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

La présente section sera consacrée dans un premier temps au choix de la problématique et à la justification du sujet (Paragraphe 1) et, dans un second temps, à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Le choix de la problématique de notre étude sera fait après la présentation des différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Il s'agit, en fait, de faire en premier lieu, le regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles (A) et d'opérer, en second lieu, le choix d'une problématique d'entre toutes, pour notre étude et, procéder à la justification du sujet qui en découle (B).

A. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles

Il sera présenté dans le tableau qui suit :

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Politique de ressources humaines	- insuffisance de personnel magistrat - insuffisance de greffiers et d'agents administratifs - inexistence d'un plan de formations initiales et continues au profit des greffiers et des autres agents	Mauvaise politique des ressources humaines	Problématique d'une meilleure politique des ressources humaines
02	Conditions de travail	- insuffisance d'équipements mobiliers et de matériels de travail - insuffisance de locaux (bureaux et salles d'audience) - inexistence d'un service des archives et de suivi de jurisprudence	Mauvaises conditions de travail	Problématique d'une amélioration optimale des conditions de travail
03	Performance des cabinets d'instruction	- taux d'acquittements, disqualifications et relaxes trop élevé dans les dossiers issus des cabinets d'instruction - taux insuffisant d'ordonnances de règlement, par rapport à la moyenne annuelle d'informations ouvertes par cabinet - durée d'instruction trop longue	Performance limitée des cabinets d'instruction	Problématique d'une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction

04	Application des règles de procédure	- omissions par la chambre d'accusation de suppléer certaines insuffisances des actes d'instruction des cabinets - superficialité des rapports d'appel - non-isolement systématique des témoins au correctionnel - non-respect de la structure logique des décisions de justice dans les imprimés de jugement-type utilisés au correctionnel - non-restitution des séquences réelles du procès avec l'utilisation des imprimés de jugement-type - difficultés des juges civils d'obtenir les corps de preuves (les pièces idoines) et accélérer le cours de l'instance - non-systématisation de la prise d'ordonnance d'indisponibilité des immeubles litigieux en droit civil local	Légèreté dans le suivi et l'application des règles de procédure	Problématique de l'optimisation du suivi et de l'application des règles de procédure
----	-------------------------------------	--	---	--

Sources : Résultats de l'état des lieux

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centres d'intérêt et, les problématiques possibles dégagées, il nous faut à présent faire le choix de la problématique de notre étude et procéder à la justification du sujet qui en découle.

B. Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Les différents problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centres d'intérêt nous ont permis d'aboutir à quatre (04) problématiques importantes sur le fonctionnement des juridictions de Cotonou. L'amélioration du fonctionnement administratif et de l'action juridictionnelle du Tribunal de Première Instance et de la Cour d'appel de Cotonou dépend des solutions idoines à apporter à ces problèmes.

Dans cette perspective, la formation de praticien de droit processuel que nous avons reçue nous oblige à prendre singulièrement en compte, les problématiques relevant directement ou indirectement de ce domaine. Par ailleurs, la mise en œuvre ou la poursuite de la mise en œuvre de deux (02) des atouts identifiés plus haut, permettra de résoudre les problèmes posés dans les deux (02) problématiques dont l'étude échappe à notre domaine de compétence :

- le projet de construction de nouveaux tribunaux, de réhabilitation des anciens et d'équipement des juridictions est une solution à la problématique relative aux conditions de travail ;

- le programme pluri-annuel de recrutement d'Auditeurs de Justice, de greffiers et de personnel administratif au profit de la justice est une solution à la problématique relative à la politique des ressources humaines.

C'est pour ces raisons que, parmi les quatre (04) problématiques identifiées, nous ne tiendrons compte que des deux (02) qui s'inscrivent le plus dans le cadre de notre domaine de compétence et qu'aucun atout identifié ne vient résoudre. Il s'agit de :

- la problématique d'une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction ;

- la problématique de l'optimisation du suivi et de l'application des règles de procédure ;

Il est évident que le fonctionnement des juridictions dont il s'agit, en l'espèce, sera plus compétitif si toutes les quatre (04) problématiques sont presque simultanément résolues. Mais, en raison du fait que nous ne disposons pas de compétences requises pour aborder tous les domaines et que, notre étude ne doit prendre en compte qu'une seule problématique, nous sommes obligé d'opérer un choix parmi les deux (02) problématiques sus-citées.

Compte tenu de la sensibilité que revêt l'aboutissement des procédures pénales pour les populations qui sont en prise, au quotidien, avec une criminalité de tout genre et surtout, au regard du nombre réduit des problèmes spécifiques inventoriés au niveau de la problématique relative à l'amélioration de la performance des cabinets d'instruction, nous proposons de concentrer notre étude sur cette problématique.

Avec ses trois (03) problèmes spécifiques, cette problématique, à l'opposé de la seconde qui en compte sept (07), nous permettra de rester, à force d'effort de synthèse, dans les limites du volume autorisé pour le travail du mémoire professionnel que nous sommes tenus d'élaborer.

Rappelons que le problème général lié à la problématique choisie est la performance limitée qu'affichent les cabinets d'instruction et que les problèmes spécifiques sont :

- taux d'acquittements, de disqualifications et de relaxes trop élevé dans les dossiers issus des cabinets d'instruction ; (voir annexes 1 et 2)

- taux insuffisant d'ordonnances de règlement, par rapport à la moyenne annuelle d'informations ouvertes par cabinet ; (voir annexes 3 et 4)

- durée d'instruction trop longue.

C'est pour participer à la résolution de cet ensemble de problèmes – général et spécifiques- liés à la problématique retenue, en tenant compte, dans la pratique, à la fois des contraintes de formalisme et de l'étendue des ressources et pouvoirs d'investigation liées à l'information judiciaire, que nous avons choisi comme thème : « **Stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction** »

En effet, l'information judiciaire s'inscrit dans un formalisme rigoureux, difficile à observer pour assurer la régularité des actes. De même, elle bénéficie d'atouts considérables permettant de surmonter les obstacles de tout genre et de réussir l'enquête pour la manifestation de la vérité. Pour la conduire donc, en tenant compte des critères basiques de performance que sont la durée de l'information, la qualité de l'enquête et l'importance numérique de dossiers, il y a lieu de définir des stratégies d'action fortes qui suppléent les handicaps structurels ou conjoncturels qui seraient relevés à l'issue de notre étude.

PARAGRAPHE 2 : Spécification et vision globale de la problématique retenue

A. Spécification de la problématique choisie

La performance d'une organisation s'obtient par la mise en œuvre d'un certain nombre de facteurs de base que sont le cadre légal ou réglementaire de son processus décisionnel, l'aménagement de sa structure et la dévolution des pouvoirs de décision en son sein.

La coordination stratégique de ces facteurs de base, nécessaire au fonctionnement régulier de ladite organisation, permet d'améliorer au maximum ses résultats.

Aussi, la démarche tendant à l'amélioration de la performance des cabinets d'instruction, doit-elle allier à l'amélioration des moyens de fonctionnement desdits cabinets, une méthode permettant de :

- **améliorer la qualité** de l'information judiciaire : cet objectif sera atteint lorsque les taux d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction seront réduits sensiblement ;

- **augmenter la quantité** mesurable du travail des cabinets d'instruction : cet objectif sera atteint avec l'accroissement des taux annuels des ordonnances de règlement par cabinet ;

- **diminuer le temps** de séjour des dossiers en information judiciaire dans les cabinets : cet objectif sera atteint avec l'accélération de l'exécution des actes d'instruction.

Dans cette perspective, les trois (03) problèmes spécifiques que nous avons identifiés dans notre problématique peuvent être maintenus parce qu'ils ont trait aux critères d'évaluation sus indiqués.

B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Après avoir choisi et spécifié notre problématique, il nous faut à présent préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre le problème général et les problèmes spécifiques retenus.

Ainsi, notre vision globale de résolution de la problématique d'une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction se présentera non seulement, par rapport au problème général mais également au regard des problèmes spécifiques qui se rapportent à ce problème général.

La synthèse des approches de résolution retenues suivra et les différentes séquences de résolution de la problématique seront définies à la fin.

1. Vision globale de résolution du problème général

Il importe de rappeler que le problème général de notre étude est relatif à **la performance limitée des cabinets d'instruction**. Face à ce problème, nous avons retenu que la finalité du fonctionnement de toute organisation, en l'espèce les cabinets d'instruction, est l'amélioration de sa production en termes de quantité, de qualité et, ce, dans un temps raisonnable. Il s'agit d'opérer une

réforme dans le mode opératoire des cabinets, en ce qui concerne la conduite des enquêtes (interrogatoires, confrontations, recherches d'indices, expertises).

Nous nous trouvons ainsi, en terme d'approche générique liée au problème général, dans la théorie de gestion des performances organisationnelles qui sera présentée en trois (03) principales approches, au regard des trois (03) problèmes spécifiques retenus.

2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a) Approche générique liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 de notre étude est **le taux élevé des décisions d'acquittements, de disqualifications et de relaxes** auquel aboutissent les juridictions de jugement, dans les affaires ayant fait l'objet d'une information judiciaire. Nous pouvons dire que ce problème pose la problématique de la qualité de l'information judiciaire. Mais, étant donné qu'en ce qui concerne les formalités de procédure à observer, nous n'avons rien trouvé à redire, en raison de la rareté et du nombre réduit des annulations décidées par la chambre d'accusation, pour causes de leur violation, nous pouvons dire que c'est l'enquête, c'est-à-dire l'ordonnancement et l'appréciation de l'opportunité des actes d'instruction qui sont en cause. L'objectif est d'améliorer leur utilité probatoire pour la manifestation de la vérité devant les juridictions de jugement.

Il s'agit donc d'améliorer la qualité de l'instruction par l'établissement d'un ordre logique d'actes d'instruction à poser systématiquement, soit par le juge d'instruction lui-même, soit à sa demande par les officiers de police judiciaire ou les experts pour que les preuves réunies par le juge d'instruction ne souffrent pas d'insuffisance devant les juridictions de jugement.

Ainsi, la résolution de ce premier problème spécifique se fera avec **une approche théorique basée sur la méthode d'ordonnancement logique des**

actes d'instruction essentiels dans chaque dossier pour améliorer la qualité de l'information judiciaire.

b) Approche générique liée au problème spécifique n°2

Le deuxième problème spécifique de l'étude est relatif **au faible taux annuel d'ordonnances de clôture par cabinet d'instruction, en rapport avec le taux des informations ouvertes.** Il pose la problématique de la productivité des cabinets d'instruction, c'est-à-dire l'accroissement numérique du rendement. Il est donc nécessaire de réduire la dispersion du temps de travail qui est caractérisée par l'utilisation des compétences et de la disponibilité des juges d'instruction à accomplir, au sein de la juridiction, plusieurs tâches autres que celles liées à l'instruction. Il y a, par ailleurs, l'influence du temps relativement long que passent les dossiers en règlement définitif au parquet. Une solution à ces divers problèmes permettra d'augmenter le rendement des cabinets d'instruction. C'est pourquoi le problème spécifique sera résolu avec une **approche générique basée sur les méthodes de gestion du temps de travail pour optimiser le rendement.**

c) Approche générique liée au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à **la trop longue durée de l'information judiciaire.** Il pose la problématique du besoin d'une justice rapide, efficace et efficiente. A ce sujet, nous pouvons dire que pour satisfaire ce besoin, il faut mettre en place des méthodes d'accélération de l'exécution des actes d'instruction. Il s'agit d'une part, de concentrer l'information judiciaire sur la caractérisation des éléments constitutifs des infractions et d'autre part, de déconcentrer les pouvoirs d'investigation du juge d'instruction par la délégation des actes, leur suivi et leur adaptation constante à l'évolution des dossiers (informations sur des faits nouveaux, charges nouvelles, l'existence de co-auteurs, complices ou receleurs, etc.).

C'est pour cela que ce problème sera résolu avec **une approche théorique basée sur des méthodes d'accélération de l'exécution des actes d'investigation pour vaincre la lenteur.**

3. Synthèses des approches théoriques identifiées et séquences de résolution de la problématique

a) Synthèse des approches génériques identifiées

Les différentes approches de résolution des problèmes de l'étude sont présentées dans le tableau n°2 ci-après.

Travail n°2 : Synthèse des approches génériques par problème

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Taux élevé des décisions d'acquittements, disqualifications et de relaxes dans les affaires issues des cabinets d'instruction	Approche théorique basée sur la méthode d'ordonnancement logique des actes essentiels d'instruction pour améliorer la qualité de l'information judiciaire
Faible taux annuel d'ordonnances de clôture par cabinet d'instruction, en rapport au nombre d'ouverture d'informations.	Approche générique basée sur les méthodes de gestion du temps de travail pour optimiser le rendement
Durée trop longue de l'information judiciaire.	Approche théorique basée sur des méthodes d'accélération de l'exécution des actes d'investigation pour vaincre la lenteur.

b) Séquences de résolution de la problématique

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux grandes phases décomposées chacune en cinq (05) étapes.

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

1. Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
2. Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
3. Construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
4. Revue de littérature ;
5. Méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

1. Collecte et traitement des données ;
2. Analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. Approches de solutions ;
4. Conditions de mise en œuvre des solutions ;
5. Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE)

Après le choix de la problématique et sa spécification, à partir des observations faites dans le fonctionnement du cadre institutionnel de stage, nous avons formulé notre vision globale de résolution, dans le premier chapitre.

Le second chapitre sera consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.

CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX STRATEGIES D'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter le cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1) et, ensuite, restituer les résultats des enquêtes de vérification des hypothèses et formuler les approches de solutions pour la résolution de la problématique (Section 2).

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

PARAGRAPHE 1: Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature

A. Fixation des objectifs de l'étude

La fixation des objectifs de l'étude sera faite en tenant compte du niveau des problèmes retenus.

Ainsi, l'objectif général de l'étude, au regard du problème général qui est l'insuffisance de la performance des cabinets d'instruction, est de proposer des stratégies pour une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.

Plus spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois (03). Il s'agit pour le problème spécifique :

N°1 : rechercher les conditions pour atteindre une efficacité plus élevée de l'information judiciaire (objectif spécifique n°1) ;

N°2 : proposer des moyens pour augmenter le rendement des cabinets d'instruction (objectif spécifique n°2)

N°3 : proposer des moyens pour traiter plus diligemment des dossiers d'information judiciaire (objectif spécifique n°3)

Après la fixation des objectifs, il y a lieu d'identifier les causes possibles pour formuler les hypothèses liées aux différents problèmes spécifiques en résolution et construire le tableau de bord de l'étude (TBE)

C. Identification des causes possibles / formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude (TBE)

Les causes et les hypothèses concernent les niveaux d'analyse générale et spécifiques. Elles sont, par conséquent, formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques.

Les causes présentées au niveau des hypothèses sont des causes provisoires, c'est-à-dire qu'elles sont seulement soupçonnées comme étant à l'origine des différents problèmes de l'étude. Ainsi, elles pourront être confirmées ou infirmées par les enquêtes. Elles sont classées par ordre de croissance pour chaque problème spécifique et sont analysées, dans cet ordre, pour leur pertinence.

1. Identification des causes et formulation des hypothèses

➤ **Causes et hypothèse liées au problème spécifique de taux élevé des acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction**

Pour ce problème, nous avons identifié deux (02) causes possibles à partir de nos observations. Il s'agit de :

- insuffisance de l'instruction devant les juridictions de jugement ;
- superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire.

Lorsque nous considérons la première cause possible, nous nous rendons compte que les juridictions de jugement procèdent de façon minutieuse à l'instruction définitive avant de statuer. Mieux, les jugements de relaxe⁹ déférés devant la cour d'appel sont, pour la plupart, confirmés. S'agissant des décisions d'acquittements et de disqualifications rendues par la cour d'assises, elles sont

⁹ Leur taux n'est certes pas inflationniste mais mérite quand même d'être étudié : six (06) affaires de l'espèce déferées en 2005 et en 2006 devant la chambre des appels correctionnels ont été toutes confirmées en 2007.

fondées sur des insuffisances décelées dans les actes d'informations¹⁰. C'est dire qu'il ne s'agit pas d'erreurs de justice imputables à une mauvaise conduite des débats aux audiences de jugement.

La seconde cause possible nous paraît être la cause la plus plausible pour le problème spécifique en étude. En effet, comme nous l'avons souligné dans l'analyse de la première cause possible, les décisions rendues par les juridictions de jugements ne souffrent pas, dans la plupart des cas, d'insuffisances. Elles sont prises, en s'appuyant sur des faiblesses constatées dans les dossiers, soit parce que des actes d'instructions importants n'ont pas été posés, soit parce qu'ils ont été posés mais tardivement pour servir utilement à l'objectif probatoire auquel ils sont destinés. Or, ceci pourrait être évité si les dossiers étaient bien suivis et gérés, de concert et avec rigueur, par le juge d'instruction et le parquet.

C'est pour cela que nous émettons l'hypothèse suivante :

«Le taux élevé des décisions d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers d'information judiciaire est dû à la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire » (Hypothèse spécifique n°1)

➤ Causes et hypothèse liées au problème spécifique de faible taux des ordonnances de clôture

Face à ce problème spécifique, nous avons identifié également deux (02) causes possibles. Il s'agit de :

- manque de moyens de travail ;
- surcharge de travail au parquet du fait de procédures et de courriers requérant une gestion quotidienne.

¹⁰ Par exemple, dans des procédures de coups mortels et d'assassinat, les expertises médico-psychiatriques n'ont pas été ordonnées avant l'exécution des ordonnances de prise de corps peu de temps avant le démarrage des assises. Pourtant ces affaires remontent à des dizaines d'années. Par ailleurs, dans une affaire où une tache rouge est considérée par les accusés comme de l'huile rouge et par l'accusation comme le sang, aucune expertise n'a été ordonnée pour fixer les opinions jusqu'au jour du jugement.

L'insuffisance de moyens de travail influe profondément sur le rendement de toute institution. Mais ce problème ne se pose ici. Ainsi, il importe de faire remarquer que, s'il est constant que les cabinets affichent un taux de rendement faible, il ne demeure pas moins que les cabinets envoient au parquet un nombre important de dossiers en règlement définitif. C'est dire que si le parquet joue sa partition en temps réel, en réglant les procédures communiquées, le rendement des cabinets s'en trouverait sensiblement amélioré.

Ainsi, il apparaît, sans conteste que le noyau du problème spécifique en étude se trouve dans le fonctionnement du parquet. La surcharge du parquet par des procédures et courriers à gérer quotidiennement semble donc être l'obstacle qui freine le traitement diligent des dossiers communiqués au parquet pour règlement définitif.

Aussi, avons-nous formulé l'hypothèse ainsi qu'il suit :

« Le faible taux des ordonnances de clôture est dû à la surcharge du parquet qui reçoit d'autres dossiers à gérer quotidiennement. » (Hypothèse spécifique n°2)

➤ Causes et hypothèse liées au problème spécifique de la durée anormalement longue des procédures d'information judiciaire

Face à ce problème qui pose la problématique de la lenteur de la justice dans le cadre de l'information judiciaire, nous avons identifié trois (03) causes possibles. Il s'agit de :

- multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers,
- absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets par le président de la chambre d'accusation ;
- manque de diligence dans l'exécution des actes délégués.

Après une analyse approfondie du problème en étude, il serait hâtif de le justifier par la multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers parce que l'objet même de l'information judiciaire est justement d'exploiter un large spectre de moyens en vue de la manifestation de la vérité. Il n'est pas fait

d'ailleurs obligation au juge d'instruction de poser tous les actes d'enquêtes dont il dispose. Il doit uniquement poser ceux qui sont utiles et nécessaires à emporter sa conviction et surtout celles de la juridiction de jugement sur la constitution de telle infraction, l'implication de tel inculpé à sa commission etc.

En ce qui concerne l'absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets d'instruction par le président de la chambre d'accusation, nous pouvons dire que cette cause ne justifie pas le problème en résolution puisque les juges d'instruction affirment adresser périodiquement l'état des dossiers en information au président de la chambre d'accusation, pour lui permettre d'assurer le contrôle qui lui incombe.

Enfin, il faut souligner que dans la plupart des cas, les procédures d'information judiciaire, souffrent notamment du manque de diligence dans l'exécution des actes délégués qui sont nécessaires au juge pour élucider les conditions de commission des infractions et même décider s'il y a lieu à suivre ou non contre les inculpés.

Souvent, pour ne pas attendre indéfiniment ces actes délégués, le juge d'instruction clôture son information sans qu'ils soient exécutés si bien que la chambre d'accusation ou le tribunal correctionnel s'oblige à ordonner leur exécution à titre de complément d'information.

C'est pour cela que nous avons formulé l'hypothèse ainsi qu'il suit : « *la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquêtes délégués* » (Hypothèse spécifique n°3)

Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et les hypothèses spécifiques sont les manifestations des causes et hypothèses générales. Aussi, ne nous a-t-il pas été nécessaire d'identifier des causes et hypothèses distinctes pour le problème général.

2. Construction du tableau de bord de l'étude

C'est le premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques qui permettent de cerner aisément les informations sur les principaux points de réflexion et les actions de recherche menées jusqu'à la formulation des hypothèses de recherche.

Ce tableau se présente comme indiqué sur la page suivante.

Tableau n°3: Tableau de bord de l'étude sur les « stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction »

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Faible performance des cabinets d'instruction,	<u>Objectif général</u> proposer des stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> taux élevé d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction	<u>Objectif spécifique n° 1</u> rechercher les conditions d'atteinte d'une efficacité plus élevée de l'information judiciaire	<u>Cause spécifique n°1</u> superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire.	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> <i>Le taux élevé des décisions d'acquittement, de disqualification et de relaxe dans les dossiers d'information judiciaire est dû à la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire</i>
	2	<u>Problème spécifique n° 2</u> faible taux des ordonnances de clôture	<u>Objectif spécifique n° 2</u> proposer des moyens d'augmenter le rendement numérique des cabinets d'instruction	<u>Cause spécifique n°2</u> surcharge du parquet par d'autres dossiers à gérer quotidiennement	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> <i>Le faible taux des ordonnances de clôture est dû à la surcharge du parquet par d'autres dossiers à gérer quotidiennement</i>
	3	<u>Problème spécifique n° 3</u> durée anormalement longue des procédures d'information judiciaire	<u>Objectif spécifique n° 3</u> proposer des moyens de traitement plus diligent des dossiers d'information judiciaire	<u>Cause spécifique n°3</u> manque de diligence dans l'exécution des actes délégués.	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> <i>la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquêtes délégués</i>

C. Revue de littérature

Notre revue de littérature se fera en prenant en compte les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Il s'agira pour nous d'exposer à travers ces thématiques, le point des connaissances liées au problème général de la performances limitée des cabinets d'instruction et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution à savoir :

- taux élevé des acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers des cabinets d'instruction (problème spécifique n°1);
- faible taux des ordonnances de clôture (problème spécifique n°2);
- durée anormalement longue des procédures d'information judiciaire (problème spécifique n°3)

Il importe de rappeler que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, des approches génériques précises ont été identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- **approche théorique basée sur une méthode** d'ordonnancement logique des actes essentiels d'instruction **pour améliorer la qualité de l'information judiciaire** (thématique liée au problème spécifique n°1);
- **approche générique basée sur les méthodes de gestion** du temps de travail **pour optimiser le rendement** (thématique liée au problème spécifique n°2);
- **approche théorique basée sur des méthodes** d'accélération de l'exécution des actes d'investigation **pour vaincre la lenteur** (thématique liée au problème spécifique n°3).

Il y a lieu de faire remarquer que les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques concourent aux connaissances liées à la thématique du problème général de faible performance des cabinets d'instruction. Aussi, allons-nous seulement exposer les points de connaissances liées aux problèmes spécifiques pour éviter les répétitions.

1. Exposé des contributions antérieures sur le problème de la qualité de l'information judiciaire

Le premier problème spécifique de notre étude pose la problématique de la qualité de l'information judiciaire et par ricochet la qualité de la justice pénale toute entière.

Lorsque la qualité de la justice s'écarte de l'idéal social, c'est son efficacité qui est en cause. Elle est efficace lorsqu'elle parvient, d'une part, à arracher à l'usurpateur ce qu'il s'est attribué de force ou par ruse et, d'autre part, à rétrocéder à l'usurpé ce qui lui est dû.

En matière pénale, l'efficacité de la justice est atteinte lorsqu'elle parvient à identifier parmi plusieurs personnes poursuivies, à tort ou à raison, le ou les vrais coupables, et à renvoyer les innocents des fins de poursuites. C'est dire que, c'est de l'efficacité de l'action judiciaire que dépend la raison d'être de la justice. Cette évidence justifie, en France, toute une série de recherches diagnostic et de réformes.

La bonne qualité des actes du juge et surtout celle de ses décisions constituent l'essentiel des missions de la justice¹¹ (Jean Paul SUDRE). Ainsi, toute erreur du juge est excusable, sauf celle qui altère la qualité des actes juridictionnels.

Les actes des colloques organisés par la Commission Européenne pour la Qualité de la Justice (Urbino, Italie, du 26 au 28 septembre 2002 - Poitiers, FRANCE, du 8 au 9 mars 2007) sur la qualité de la justice dans l'Union Européenne, insistent de nouveau sur cette préoccupation.

En définitive, il ressort de ces travaux que l'efficacité de la justice passe, au premier chef, par la qualité irréprochable de ses décisions.

Pour parvenir à cette qualité, la justice doit, surtout dans le cadre de l'information judiciaire, selon le rapport de l'Inspection Générale des Services

¹¹ Cette opinion de Jean-Paul SUDRE est contenue dans un rapport qu'il a rédigé à la demande du Conseil Supérieur de la Magistrature de France, au nom du « Groupe de travail sur l'évaluation des juges ».

Judiciaires de France, sur l'affaire d'Outreau, identifier, à l'interne et à l'externe, et corriger les causes d'altération de ses actes et, relever les insuffisances légales en matière de procédure pour faire avancer la législation dans le sens de l'adaptation du droit au besoin d'efficacité de la justice.¹² Particulièrement, en matière de d'instruction préparatoire, le juge d'instruction doit avoir à l'esprit qu'il a pour mission de rechercher la vérité. C'est la raison d'être du pouvoir inquisitorial qui lui est dévolu. Avec les prérogatives attachées à ce pouvoir, il doit donc aller au-delà des déclarations des parties, des premières évidences, en les consolidant avec le concours d'autres indices à rechercher et à exploiter, et des opinions des experts de divers domaines de compétences.

2. Exposé des contributions antérieures sur le problème de la productivité des formations juridictionnelles

Le faible taux annuel moyen des ordonnances de clôture par rapport au taux annuel moyen des réquisitoires introductifs pose la problématique de la productivité des cabinets d'instruction.

Si la qualité des décisions judiciaires est bonne et que le nombre de décisions rendues est faible par rapport aux affaires dont est saisi le juge, il y a non-justice.

Certes, le travail de la justice ne s'apprécie pas à l'importance numérique des décisions rendues, mais la justice doit quand même obéir à un débit de rendement qui lui permette de satisfaire le plus grand nombre possible d'attentes et, ainsi, prévenir l'accumulation progressive des dossiers dans les chambres. A ce sujet, il importe de passer par la rationalisation des métiers de droit¹³ (Rachida DATI, 2007). Il s'agit de faire contribuer tous les acteurs de la justice

¹² Ce rapport intitulé « conditions du traitement judiciaire de l'affaire d'Outreau » a été rédigé par Christian RAYSSEGUIER, en mai 2006. Il est à l'origine des projets de réforme en cours dans la juridiction d'instruction en France.

¹³ Discours du Garde des Sceaux Français, au Conseil National des Barreaux, à Paris, le 28 septembre 2007. Les termes de réflexion de ce conseil sont d'ailleurs relatifs au rendement du service public de la justice.

(auxiliaires de justice et auxiliaires des justiciables) à la mise en place d'un ordonnancement cohérent et logique des actes de procédure qui facilite le déroulement des instances, sans préjudice des droits de la défense. Cette rationalisation du travail s'inscrit dans la logique des théories organisationnelles de Douglas Mac GREGOR qui visent, en l'espèce, à donner au service public de la justice, un plan de gestion qui répond aux règles d'administration privée. Il s'agit, en fait, d'arriver à limiter les actes dilatoires, supprimer ceux qui sont d'une inutilité manifeste et se doter d'un plan de travail axé sur les résultats.

3. Exposé des contributions antérieures sur le problème de la lenteur de la justice

Le problème du temps anormalement long que les dossiers passent en instruction préparatoire, relance l'éternel sujet de la lenteur administrative et plus particulièrement celle de la justice.

La lenteur de la justice pénale accentue les préjudices des victimes¹⁴ (Jean-Serges LOPES, 2007). Elle concourt même à innocenter les prévenus et les accusés, en changeant le contexte des faits à sanctionner.

A la lenteur de la justice, on associe la qualité de ses décisions pour apprécier son action¹⁵ (Jean Claude MAGENDIE, 2002).

La justice ne peut pas être juste, si elle tarde trop (Hervé LEHMAN, 2007), car elle viole la prescription du délai raisonnable suggéré par les conventions internationales et dans lequel toute justice doit agir. En tout état de cause, « la justice lente n'est pas le contraire (ou la solution) de la justice expéditive ». On peut donc juger ou instruire vite et bien.¹⁶

¹⁴ Ce commentaire sur le fonctionnement de la justice a été fait par Serge LOPES, le 27 décembre 2007 lors de la présentation de son œuvre « Carnet de route d'un vert dunkerquois », pour justifier les préjudices additionnels qu'induit la lenteur de la justice aux victimes de la marée noire.

¹⁵ Jean Claude MAGENDIE a conclu ainsi son rapport sur : « célérité et qualité de la justice : la gestion du temps dans le procès » présenté à la demande du ministère de la justice en France. Monsieur MAGENDIE était alors le président du tribunal de grande instance de Paris

¹⁶ Ce ancien magistrat devenu par la suite avocat confronte les thèses préconçues sur les causes de lenteur de la justice à celles qu'il déduit de ses propres expériences et observations dans son livre « Lenteur coupable de la justice », Paris 2007.

A cet effet, il convient de rationaliser le déploiement du personnel judiciaire disponible et établir des procédures simplifiées pour accélérer le rythme du travail en vue de la réduction de la lenteur des procédures.

Mais au-delà de cet effort de rationalisation des politiques de ressources humaines et de la simplification des procédures, il faudrait que les magistrats acceptent et prennent la célérité dans le traitement de l'information judiciaire comme un critère de qualité des décisions de justice¹⁷ (Eva JOLY, 2000)

PARAGRAPHE 2 : Méthodologie adoptée

Elle s'articulera autour de deux dimensions : la dimension empirique et les dimensions théoriques.

A. Dimension empirique

L'approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude.

Ainsi, notre approche recouvre les étapes ci-après :

- Objectifs de la collecte de données;
- Cadre de l'enquête et population ciblée
- Nature de la collecte des données;
- Echantillonnage;
- Spécification des données à mobiliser;
- Conception des questionnaires
- Technique de dépouillement des données

¹⁷ Juge d'instruction chargé des affaires criminelles en matière économique et financière, elle compare la célérité de l'administration du trésor où elle a servi, en détachement, à la lenteur de la justice, dans son livre « Notre affaire à tous », Paris 2000, Edition Les Arènes

- Outils de présentation des données.

1. Objectifs de la collecte de données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Concrètement, les enquêtes nous permettront de voir si :

- le taux élevé des décisions d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction est dû à la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire ;
- le faible taux des ordonnances de clôture par rapport aux réquisitoires introductifs est dû à la surcharge du parquet d'autres dossiers à gérer quotidiennement ;
- la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquêtes délégués ;

2. Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre étude est le Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme et plus particulièrement la cour d'appel et le tribunal de première instance de Cotonou. La population mère est composée de l'ensemble du personnel judiciaire et administratif, soit environ soixante seize (76) agents.

3. Nature de la collecte de données

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire. Nous avons aussi fait des entretiens directs.

Le questionnaire s'articule autour des trois (03) problèmes spécifiques de notre étude et est adressé, ès qualités, aux juges d'instruction et aux magistrats

du parquet, de même qu'aux juges correctionnels d'instance et d'appel encore en fonction.

Quant aux entretiens, ils sont réalisés avec quelques personnes ressources identifiées parmi les anciens juges d'instructions et magistrats du parquet. Les entretiens avec ces personnes ressources nous ont permis de recueillir des informations complémentaires et d'échanger sur les pratiques de gestion des dossiers en information judiciaire.

4. Echantillonnage

Le questionnaire est administré à un échantillon de treize (13) magistrats dont quatre (04) juges d'instruction, quatre (04) magistrats de parquet et cinq (05) juges correctionnels de première instance et d'appel choisis sur les soixante seize (76) composant l'effectif total du personnel judiciaire et administratif des deux (02) juridictions.

5. Spécification des données à mobiliser

Les données mobilisées à travers nos enquêtes concernent :

- la justification donnée par les enquêtés sur les causes des problèmes en étude ;
- les suggestions qu'ils donnent relativement aux solutions possibles

6. Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude et à la recherche d'éventuelles solutions existantes. Retenons à cet effet, que nous n'avons formulé que des questions fondamentales dont les réponses nous ont permis de vérifier les hypothèses. Il n'y a donc pas de questions de recoupement.

Ainsi, ces questions fondamentales sont libellées dans le questionnaire distribué aux enquêtés (cf. annexe n° 5).

7. Technique de dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de cette enquête sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons eu recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

8. Outils de présentation des données

Les résultats obtenus sont présentés suivant les méthodes des tris à plats afin de vérifier les hypothèses et leur représentation se fera sous forme de tableaux.

B. Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée

Il s'agit pour nous ici, de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

1. Choix théorique lié au problème du taux élevé des décisions d'acquittements, disqualifications et de relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction

a. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui est finalement retenue pour analyser ce problème spécifique est celle qui s'inspire du rapport de l'Inspection française de la justice sur l'affaire d'Outreau. Ce rapport suggère au juge d'instruction d'identifier, à l'interne et à l'externe, et de corriger les causes d'altération de ses actes (et non les actes eux-mêmes) et, relever les insuffisances légales en matière de procédure pour faire avancer la législation dans le sens de l'adaptation du droit au besoin d'efficacité de la justice. Il s'agit donc pour le juge, tout en demeurant dans la légalité de procédure, d'inventer les ressources

stratégiques et opérationnelles devant lui permettre de faire un travail de qualité, en dépit des handicaps imposés par les loi ou les circonstances des faits.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Rappelons d'abord que pour ce problème, la question fondamentale qui le concerne est la question n° 1 du questionnaire libellée de la façon suivante :

⇒ Qu'est-ce qui, selon vous, explique le taux élevé des acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction ?

- insuffisance de l'instruction devant les juridictions de jugement ☐
- superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire ☐
- autres ☐ (à préciser).....

Pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème de taux élevé des décisions d'acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction, nous avons décidé que sera retenu tout item dont le poids aurait atteint au moins le tiers (1/3) du total des fréquences relatives.

2. Choix théorique lié au problème de faible taux de productivité des cabinets d'instruction

a. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème spécifique, nous retenons l'approche théorique développée par Rachida DATI qui suggère les méthodes de rationalisation des métiers de droit (acteurs de la justice) pour mettre en place un ordonnancement cohérent et logique des actes de procédure.

En fait, le concours de tous les acteurs de la justice est nécessaire pour dynamiser la machine judiciaire et augmenter sa production, parce que les activités judiciaires sont, par essence, collectives.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

La question fondamentale qui concerne le problème de faible taux de productivité est la question n° 2 du questionnaire, formulée comme suit:

⇒ **Qu'est-ce qui justifie, selon vous, que le nombre moyen annuel des ordonnances de clôture est faible par rapport au nombre moyen annuel de réquisitoires introductifs ?**

- manque de moyens de travail ☐
- surcharge du parquet par des procédures et courriers requérant une gestion quotidienne.
- autres ☐ (à préciser).....

Pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème de productivité des cabinets d'instruction, nous avons décidé que sera retenu tout item dont le poids aurait atteint au moins le tiers (1/3) du total des fréquences relatives.

3. Choix théorique lié au problème de la durée assez longue de l'instruction préparatoire

a. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème spécifique, nous avons retenu l'approche théorique développée par Hervé LEHMAN qui suggère les méthodes de rationalisation du déploiement du personnel judiciaire et la simplification des procédures d'instruction. En effet, les affectations du personnel judiciaire (magistrats, greffiers et autres agents) doivent tenir compte de la culture de juridicité dans la circonscription judiciaire considérée. Celle-ci détermine le taux

de fréquentation des juridictions, l'importance quantitative du travail qu'y effectue.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

La question fondamentale qui concerne le problème de durée assez longue de l'instruction préparatoire est la question n° 3 du questionnaire qui formulée comme suit:

⇒ A quoi, selon vous, peut-on imputer le fait que les procédures durent longtemps à la phase d'instruction préparatoire ?

- multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers ☐
- absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets par la chambre d'accusation ☐
- manque de diligence dans l'exécution des actes délégués
- autres ☐ (à préciser).....

Pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème de la durée assez longue de l'instruction préparatoire, nous avons décidé que sera retenu tout item dont le poids aurait atteint au moins la moitié (1/2) du total des fréquences relatives.

SECTION 2: Des enquêtes de vérification des hypothèses aux suggestions pour une performance optimale des cabinets d'instruction

PARAGRAPHE 1: Enquêtes et vérification des hypothèses

I. Collecte ; difficultés rencontrées et limites des données

A. Préparation et réalisation des enquêtes

Cet exercice fait suite en réalité à celui déjà effectué au niveau de la conception de notre questionnaire dans la rubrique "**dimensions théoriques**". De ce fait, il conviendra de rappeler que l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données de l'enquête est de treize (13) personnes sur une population mère de soixante (76) agents.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce qu'une seule question soit posée par rapport à la justification de chaque problème spécifique et une question subsidiaire sur les approches de solutions possibles. Ce questionnaire a été administré d'abord à un groupe restreint de l'échantillon afin d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et a été corrigé par la suite en fonction des observations faites par lesdits enquêtés

S'agissant de la réalisation même de l'enquête, elle s'est effectuée du 11 janvier au 11 février 2008 à la cour d'appel et au tribunal de première instance de Cotonou. Les entretiens avec les personnes ressources identifiées ont eu lieu dans les différents ministères et autres structures publiques au sein desquels elles sont en activité

B. Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés rencontrées n'affectent pas les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. Ainsi, diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. La première difficulté réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sentent concernés par la recherche et semblent s'approprier les dysfonctionnements relevés dans nos observations de stage et retenus comme les problèmes spécifiques à résoudre. Ainsi, ils interprètent nos observations comme des critiques adressées personnellement à eux.

La seconde difficulté majeure rencontrée est que la question de gestion du rendement n'est pas connue et développée au sein de la justice béninoise. Jusqu'alors, les préoccupations des acteurs de la justice, relativement à la pratique de l'instruction sont liées aux formalismes de régularité des actes d'instruction et la littérature, en la matière est abondante. Ainsi, nous n'avons pas pu trouver des contributions antérieures, tirées de la pratique judiciaire nationale, à exploiter pour la résolution des problèmes identifiés qui se rapportent à la conduite et à la qualité de l'enquête du juge d'instruction.

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Ces limites sont liées à la susceptibilité personnelle des enquêtés sur les problèmes à résoudre, selon la position fonctionnelle qu'ils occupent. Cette considération subjective dans les réponses relativise les résultats de l'enquête, mais ne lui enlève pas son mérite de base de diagnostic des problèmes en étude.

II. Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

A. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Mais avant de présenter lesdits résultats, il convient de souligner que sur les treize (13) questionnaires distribués, neuf (09) ont été récupérés et exploités, soit un taux de 69.24% de l'échantillon. Ces neuf (09) constituent dès lors la masse totale de notre population statistique, représentant la valeur de 100 % de fréquences relatives

1) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au taux élevé des acquittements et disqualifications dans les dossiers issus des cabinets d'instruction

Notre préoccupation essentielle, ici, est de comprendre ce qui, fondamentalement, explique le fort taux des acquittements et disqualifications dans les procédures aux assises.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit:

- 01 personne soit 11.11 % a répondu que l'insuffisance de l'instruction devant les juridictions de jugement sont à la base du problème du fort taux des acquittements et disqualifications auquel aboutissent les procédures criminelles ; 03 personnes soit 33.33 % ont indexé la superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire comme étant la cause ; 01 personne, soit 11.11 %, estime que la composition essentiellement populaire de la cour d'assises est la justification alors que pour les 04 personnes restantes soit 44.45 %, le problème en étude trouve son origine dans la mauvaise qualité, généralement irrémédiable des enquêtes préliminaires.

Ces résultats sont compilés dans le tableau n° 4 ci-dessous.

Tableau n°4 : Point des réponses à la question n° 1

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences relatives
- insuffisances de l'instruction devant les juridictions de jugement.....	1	11.11 %
- superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire.....	3	33.33 %
- formation essentiellement populaire des juridictions de jugement (assises).....	1	11.11 %
- mauvaise qualité, généralement irrémédiable, des enquêtes préliminaires.....	4	44.45 %
TOTAL.....	9	100 %

Source : Question n°1 : Qu'est-ce qui, selon vous, explique le taux élevé des acquittements et des disqualifications dans les affaire criminelles ?

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que les causes fondamentales liées au problème spécifique n° 1 sont la mauvaise qualité, généralement irrémédiable, des enquêtes préliminaires et la superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire qui recueillent respectivement un taux de 33.33 % et de 44.45 %.

2) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au faible taux des ordonnances de clôture, en rapport avec le taux des réquisitoires introductifs

A la question de savoir ce qui expliquerait cette faiblesse de la productivité des cabinets d'instruction, toutes les 09 personnes interrogées ont avancé d'autres causes que celles que nous avons proposées : 04 personnes soit 44.45 % justifient le problème en étude par la dispersion du temps de travail du juge d'instruction. Celui-ci étant souvent chargé d'assumer d'autres fonctions

judiciaires au sein de la juridiction. Selon les 05 autres personnes, soit 55.55 %, c'est la complexité des dossiers qui impose le rythme lent de l'information, ce qui réduit la productivité des cabinets d'instruction.

Ces résultats sont compilés dans le tableau n°5 ci-dessous :

Tableau n°5 : Point des réponses à la question n° 2

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences relatives
- manque de moyens de travail.....	0	0 %
- surcharge du parquet par des procédures et courriers requérant une gestion quotidienne et continue.....	0	0 %
- dispersion du temps de travail du juge d'instruction.....	04	44.45 %
- complexité des dossiers imposant un rythme lent.....	05	55.55 %
TOTAL.....	9	100 %

Source: Question n°2 : Qu'est-ce qui, selon vous, explique faible le taux des ordonnances de clôture, en rapport avec le taux des réquisitoire introductifs ?

A l'analyse des réponses, on peut conclure que le problème spécifique n° 2 lié à la faible productivité des cabinets d'instruction est due à la fois à la complexité des dossiers (certains) et à la dispersion dont fait l'objet le temps de travail des juges d'instruction, souvent appelés à d'autres occupations que celles d'instruire.

3) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au fait que les procédures durent longtemps à la phase d'instruction préparatoire

Par rapport à la question de savoir ce qui explique la lenteur de l'information judiciaire dans certaines affaires, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit:

- 02 personnes soit 22.22 % ont répondu que la multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers est à la base de la lenteur; 02 autres personnes soit 22.22 % ont justifié le problème par la l'absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets d'instruction par le Président de la chambre d'accusation et enfin 05 personnes, soit 55.56 % estiment que la lenteur est due au manque de diligence dans l'exécution des actes délégués.

Ces résultats sont compilés dans le tableau n°6 ci-dessous :

Tableau n°6 : Point des réponses à la question n° 3

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences relatives
- multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers.....	02	22.22 %
- absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets d'instruction par le Président de la chambre d'accusation.....	02	22.22 %
- manque de diligence dans l'exécution des actes d'instruction délégués.....	05	55.56 %
TOTAL.....	9	100 %

Source : Question n°3 : A quoi, selon vous, peut-on imputer le fait que les procédures durent longtemps à la phase d'instruction préparatoire ?

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°3 est le manque de diligence dans l'exécution des actes d'instruction délégués qui recueille le taux de 55.56 %.

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1) Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes en vue d'établir le diagnostic. Ainsi, nous avons procédé hypothèse par hypothèse.

a. Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de la qualité de l'information judiciaire (taux élevé des acquittements et des disqualifications), nous avons fixé comme seuil de décision tout item qui aura un poids supérieur ou égal au tiers ($1/3$) du total des fréquences relatives des opinions, soit au moins 33.33 % sera maintenu.

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que le problème spécifique serait dû à :

- les insuffisances de l'instruction devant les juridictions de jugement : 11.11 %
- la superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire : 33.33 %
- la formation essentiellement populaire des juridictions de jugement (cour d'assises) : 11.11 %
- la mauvaise qualité, généralement irrémédiable, des enquêtes préliminaires : 44.45 %

De ce qui précède, on se rend compte que deux (02) des items ont réuni un poids supérieur ou égal à 33.33 0%. Dans ces conditions, l'hypothèse n° 1 selon laquelle le taux élevé des décisions d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers d'information judiciaire est dû à la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire se trouve partiellement vérifiée puisqu'en plus de la cause supposée, une autre cause entraîne également le problème.

b. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de la productivité des cabinets d'instruction (faible taux des ordonnances de règlement par rapport au taux des réquisitoires introductifs), nous avons fixé comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur ou égal au tiers (1/3) du total des fréquences relatives des opinions, soit au moins 33.33 % sera maintenu.

Les deux (02) causes supposées ont été toutes rejetées au profit de deux (02) nouvelles autres qui ont été révélées par les enquêtes.

Ainsi, il ressort que globalement les causes par importance numérique se présentent comme suit :

- le manque de moyens de travail : 0%
- le débordement du parquet de procédures et courriers requérant une gestion quotidienne et continue : 0%
- la dispersion du temps de travail du juge d'instruction : 44.45 %
- la complexité des dossiers imposant un rythme lent : 55.55 %

Au vu de ces données et par rapport à notre seuil de décision, les causes de ce problème se trouvent être la dispersion du temps de travail du juge d'instruction et la complexité des dossiers qui impose un rythme d'instruction lent.

Ainsi, l'hypothèse n°2 selon laquelle le faible taux des ordonnances de clôture est dû à la surcharge du parquet par d'autres dossiers à gérer quotidiennement n'est pas vérifiée.

c. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de la lenteur de l'information judiciaire (durée longue de la phase d'instruction préparatoire), nous avons fixé comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur ou égal à la moitié (1/2) du total des fréquences relatives des opinions, soit au moins 50 % sera maintenu.

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que le problème spécifique serait dû à :

- la multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers : 22.22 %
- l'absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets d'instruction par le Président de la chambre d'accusation : 22.22 %
- le manque de diligence dans l'exécution des actes d'instruction délégués : 55.56%

De tout ce qui précède, on se rend compte qu'un seul (01) des items a réuni un poids supérieur ou égal à 50%. Il s'agit, en l'espèce de l'item «manque de diligence dans l'exécution des actes d'instruction délégués » qui mobilise 55.56% du total des fréquences relatives. Dans ces conditions, l'hypothèse n° 3 selon laquelle la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquêtes délégués se trouve vérifiée.

2) Etablissement du diagnostic

a. Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification partielle de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir

définitivement que le taux élevé des décisions d'acquittements, de disqualifications et de relaxes dans les dossiers d'information judiciaire est dû à la fois à la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire et à la mauvaise qualité, généralement irrémédiable, des enquêtes préliminaires

b. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé que l'hypothèse n° 2 n'est pas vérifiée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que le faible taux des ordonnances de clôture par rapport aux informations ouvertes s'explique à la fois par la dispersion du temps de travail du juge d'instruction et la complexité des dossiers qui impose un rythme d'instruction lent.

c. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir définitivement que la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquête délégués

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

Paragraphe 2. Approches de solutions et conditions de mise en oeuvre

Rappelons ici que notre objectif général est de proposer des stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction et que pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux

problèmes spécifiques pour lesquels, les causes supposées retenues nous ont conduit à formuler des hypothèses.

La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces éléments, nous pourrions proposer des approches de solutions et fixer les conditions de mise en oeuvre pour une amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.

Il faut faire remarquer que les questions relatives aux solutions éventuelles déjà identifiées pour la résolution des problèmes spécifiques sont restées sans réponses. Ainsi, l'absence de solutions pré-existantes rend pertinente notre démarche de recherche action.

A. Approches de solutions

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème sans perdre de vue les objectifs retenus. Il s'agit en fait, de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons les solutions qui permettront l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduiront à la résolution dudit problème.

1) Approches de solutions au problème de taux élevé des acquittements et disqualifications dans les dossiers issus des cabinets d'instruction

Rappelons que pour la résolution de ce problème spécifique, nous nous sommes proposé d'adopter une approche théorique basée sur la méthode d'ordonnancement logique des actes essentiels d'instruction pour améliorer la qualité de l'information judiciaire.

Nous allons appliquer cette approche à chacune des deux (02) causes révélées par notre enquête comme étant à la base de notre problème spécifique.

Ainsi, pour remédier à **la superficialité des rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire**, il faut :

➤ **Pour le parquet :**

- ❖ *A l'ouverture de l'information*, des réquisitoires introductifs détaillés, c'est-à-dire incluant des réquisitions sur toutes les mesures nécessaires que requiert la recherche de la vérité, à cette étape (mandats, expertise médico-psychiatrique, bulletin n°1 du casier judiciaire, commissions rogatoires, enquêtes sur personnalité etc.)(Voir annexe n°5) ;
- ❖ *Au cours de l'information*, une étude exploratoire de tout le dossier, à chaque fois, que celui-ci lui est communiqué pour pouvoir prendre utilement des réquisitoires supplétifs en vue de compléter les actes d'instruction posés et de suppléer, s'il y a lieu, les insuffisances de l'information, par rapport à des déclarations ou des faits allégués qui nécessitent une vérification pour une manifestation univoque de la vérité.
- ❖ *A la fin de l'information*, des réquisitoires définitifs qui tiennent de l'état réel du dossier. Pour cela, le parquet doit se départir de ses réquisitoires antérieurs et prendre des réquisitoires de non-lieu s'il se rend compte qu'il s'est trompé, à l'ouverture de l'information et ceci, malgré le temps de détention préventive.

➤ **Pour le juge d'instruction :**

- ❖ Exécuter et faire exécuter les mesures d'enquête requises par le parquet, lorsqu'elles sont pertinentes ;
- ❖ Lire tout le dossier programmé ou à programmer pour faire le point des déclarations ou des faits à élucider et, ainsi, préparer subséquent la séance d'instruction ;
- ❖ Approfondir les enquêtes au-delà des faits, indices et déclarations qui ont suffi à emporter sa conviction, pour mettre les juridictions de

jugement à même d'avoir, ultérieurement, la même compréhension du dossier que lui, notamment ordonner l'expertise psychologique des mineurs, pour éventuellement déceler des « manies » ou « phobies » pouvant altérer leurs déclarations ou mettre en doute leur sincérité.

- ❖ Eviter de correctionnaliser les procédures lorsque des éléments constitutifs de crime sont réunis dans les pièces du dossier de l'information.

Pour améliorer **la mauvaise qualité des enquêtes préliminaires**, il faut :

- ❖ Rendre obligatoire aux OPJ le compte rendu effectif au Procureur ou à ses substituts des cas d'infraction de nature criminelle pour requérir de ces magistrats la conduite idoine à tenir pour savoir et pouvoir inclure utilement dans l'enquête les éléments d'appréciation dont lesdits OPJ ne perçoivent peut-être pas l'importance. Actuellement, c'est par une clause de style que les OPJ mentionnent dans les procès-verbaux qu'ils ont rendu compte au procureur de la République de la commission de telle ou telle infraction.
- ❖ Former les juges d'instruction, les magistrats du parquet et tous les OPJ en T.I.C (Technique d'Identification Criminelle) ;
- ❖ Mettre fin à la sédentarisation bureaucratique des parquets et des juridictions d'instruction, en les incitant au développement de leurs attitudes et aptitudes de D.E (Direction d'Enquête) par des visites des scènes de crime.

2) Approches de solutions au problème de faible taux des ordonnances de clôture, en rapport avec le taux des réquisitoires introductifs

Pour la résolution de ce problème spécifique, nous avons adopté l'approche générique basée sur les méthodes de gestion du temps de travail pour optimiser le rendement.

En application de cette approche aux deux (02) causes révélées comme étant à la base du problème spécifique en étude, nous suggérons pour faire face à la **dispersion du temps de travail du juge d'instruction** la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines qui puisse permettre de :

- ❖ Supprimer ou, à défaut, limiter sensiblement les suppléments d'attributions administratives ou judiciaires des juges d'instruction ;
- ❖ Créer au moins dix (10) cabinets d'instruction dans chaque tribunal de première instance de première classe pour faciliter l'allègement de la masse de dossiers d'information par cabinet ;
- ❖ Spécialiser les cabinets pour simplifier l'information par la standardisation des actes, selon la nature des infractions et le cabinet qui en a la charge ;
- ❖ Fixer des seuils plafonds des réquisitoires introductifs pour chaque cabinet.

Pour mieux gérer **la complexité des dossiers qui impose un rythme lent d'instruction**, il faut pour le juge d'instruction :

- ❖ Identifier les causes de la complexité des dossiers, au cas par cas ;
- ❖ Faire recours à des experts des domaines identifiés comme étant à la base de la complexité des dossiers, si ladite complexité est due à des aspects techniques ou factuels ;
- ❖ Faire des transports judiciaires et délivrer des commissions rogatoires aux OPJ, de façon systématique si la complexité du dossier est due à la multiplicité des lieux d'investigation ou leur éloignement.

3) Approches de solutions au problème lié au fait que les procédures durent longtemps à la phase d'instruction préparatoire.

En vue de résoudre ce problème spécifique, nous avons adopté l'approche théorique basée sur des méthodes d'accélération de l'exécution des actes d'investigation pour vaincre la lenteur.

Nous allons donc appliquer au problème en étude cette approche par laquelle sera abordée la cause identifiée.

Ainsi, pour limiter **le manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquête délégués**, le juge d'instruction doit :

- ❖ Rendre disponibles et accessibles aux OPJ et aux experts les frais de justice nécessaires pour leur désintéressement effectif et en temps réel ;
- ❖ Rencontrer l'expert ou l'OPJ pour personnaliser la mission à lui confiée, en discutant avec lui de l'importance des actes délégués et en étudiant avec lui des facteurs de facilitation de l'exécution rapide de la mission ;
- ❖ Impartir impérativement un délai pour l'accomplissement de la mission et le dépôt des rapports d'expertise ou des procès-verbaux d'enquêtes sur commissions rogatoires ;
- ❖ Faire mettre en œuvre, par les autorités compétentes, les sanctions que mérite l'appréciation de l'exécution des missions (récompenses et punitions idoines, selon les cas).

B. Conditions de mise en oeuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude

1. Conditions de mise en oeuvre

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles-mêmes les problèmes. Il faut, en effet qu'un certain nombre de conditions soient

remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité: ce sont les conditions de mise en oeuvre ou de réussite.

Nous ferons des recommandations à l'endroit des juges d'instruction et des magistrats du parquet et, également à l'endroit des autorités administratives au niveau du MJLDH et des TPI.

a. Recommandations à l'endroit des juges d'instruction et des magistrats du parquet

Pour rendre optimale la performance des cabinets d'instruction, les juges d'instruction et les magistrats du parquet doivent d'une part, entretenir des relations professionnelles franches et cordiales, et d'autre part, améliorer, simplifier et décomplexer leurs relations professionnelles avec les OPJ.

Par ailleurs, les juridictions d'instruction doivent apprendre à traiter directement avec les OPJ, au lieu de procéder par l'intermédiaire des parquets pour la délivrance des CR, leur suivi et la réception des procès –verbaux de leur exécution. Elles doivent, de même, renforcer chez les experts qu'ils commettent le sentiment qu'ils participent au service public de la justice, et ce, sans préjudice des intérêts patrimoniaux desdits experts.

b. Recommandations à l'endroit des autorités administratives au niveau du MJLDH et des TPI

Pour atteindre l'objectif général de notre étude qui est de proposer des stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction, nous avons fait des recommandations aux juridictions d'instruction et aux parquets pour la mise en oeuvre des approches de solutions suggérées. Mais, les plus importants préalables à la mise en oeuvre desdites approches de solutions incombent aux autorités administratives du MJLDH et des TPI.

Il s'agit pour ces autorités de poursuivre la mise en oeuvre des deux (02) projets identifiés comme atouts dans l'inventaire des observations de stage,

lesquels projets se rapportent au recrutement du personnel judiciaire et à la construction et réhabilitation des juridictions.

Elles doivent rendre effectivement applicable le décret portant frais de justice criminelle, en ce qui concerne les OPJ et les experts judiciaires, par l'exécution rapide des ordonnances de taxe, insérer dans le budget du MJLDH des lignes de crédits de dotation des unités de police judiciaire en moyens matériels et financiers et mettre en œuvre un mécanisme rigoureux d'évaluation et de sanction (punitions et récompenses) des activités de concours à la justice criminelle des OPJ et des experts.

Enfin, elles doivent ajouter au critère de la quantité des RD et des OC permettant l'évaluation des magistrats des parquets et des juges d'instruction, le critère de la qualité desdits RD et OC.

2) Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

C'est un tableau récapitulatif de tout le travail effectué. Il intègre de façon synthétique le processus de recherche de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes, en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et, d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

Le tableau ci-après présente la synthèse des démarches et des résultats de notre étude.

Tableau n°7 : Tableau de synthèse de l'étude sur les "Stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction"

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
général		<u>Problème général</u> Faible performance des cabinets d'instruction,	<u>Objectif général</u> proposer des stratégies d'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction.			
spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> taux élevé des acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction	<u>Objectif spécifique n° 1</u> rechercher les conditions d'atteinte d'une efficacité plus élevée de l'information judiciaire	<u>Causes réelles n°1</u> - superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire. - mauvaise	<u>Elément de diagnostic n°1</u> <i>le taux élevé des décisions d'acquiescement, disqualification et de relaxe dans les dossiers d'information judiciaire est dû à la superficialité des</i>	<u>Approches de solutions au PS n°1</u> - renforcer l'approche de gestion des dossiers d'information entre le parquet et les cabinets ; - rendre obligatoire le compte rendu des OPJ au Procureur de la commission des crimes ; - former les OPJ et les

				qualité généralement irrémédiable des enquêtes préliminaires	<i>rapports entre les cabinets d'instruction et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire et à la mauvaise qualité des enquêtes préliminaires</i>	magistrats en TIC et en DE
	2	<u>Problème spécifique n° 2</u> faible taux des ordonnances de clôture	<u>Objectif spécifique n° 2</u> proposer des moyens d'augmenter le rendement des cabinets d'instruction	<u>Causes réelles n°2</u> - dispersion du temps de travail des juges d'instruction - complexité des dossiers imposant un rythme	<u>Elément de diagnostic n°2</u> <i>le faible taux des ordonnances de clôture est dû à la dispersion du temps de travail des juges d'instruction et à la complexité des dossiers à instruire</i>	<u>Approches de solutions au PS n°2</u> - augmenter le nombre de cabinets d'instruction par TPI et les spécialiser ; - décharger les juges d'instruction de toutes autres attributions ; - commettre systématiquement des experts et délivrer des CR

				d'instruction lent		pour faire face aux complexités techniques ou liées aux contraintes géographiques
	3	<u>Problème spécifique n° 3</u> durée anormalement longue des procédures d'information judiciaire	<u>Objectif spécifique n° 3</u> proposer des moyens de traitement plus diligent des dossiers d'information judiciaire	<u>Cause réelle n°3</u> manque de diligence dans l'exécution des actes délégués.	<u>Élément de diagnostic n°3</u> <i>la longue durée de l'instruction dans certains dossiers est due au manque de diligence dans l'exécution des actes d'enquêtes délégués</i>	<u>Approches de solutions au PS n°3</u> - créer des conditions de motivations et de sanctions des OPJ et des experts ; - impartir systématiquement des délais d'exécution des actes délégués.

CONCLUSION GENERALE



L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en quatre (04) problématiques majeures au nombre desquelles, « l'amélioration optimale de la performance des cabinets d'instruction » a retenu notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique découle un problème général: celui de la faible performance des cabinets d'instruction dont les manifestations majeures sont, **en terme de la qualité de l'information**, le fort taux des acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction, **en terme de la productivité des cabinets**, le faible taux des ordonnances de clôture par rapport au taux des réquisitoires introductifs, **et en terme de temps de procédure**, la longue durée de l'information judiciaire.

S'il est évident que pendant longtemps la préoccupation de la justice n'était que de dire le droit et de trancher les litiges, il devient aujourd'hui nécessaire qu'elle s'évalue elle-même au lieu d'en laisser le soin à un gestionnaire ou un statisticien. Il faut donc en l'espèce que le juge d'instruction soit aussi un gestionnaire qui évalue la qualité de son travail ainsi que sa durée et qu'il soit un statisticien qui mesure l'importance numérique de ses activités.

Les recherches effectuées dans cette perspective nous ont permis d'identifier les causes des problèmes retenus et de suggérer des approches de solutions ainsi que des conditions préalables à créer pour une mise en œuvre facile et efficace desdites solutions.

Ces solutions qui ne sont pas des panacées doivent procéder les unes des juges d'instruction, des magistrats de parquet, officiers de police judiciaire et

des experts judiciaires et, les autres incombent aux diligences des autorités administratives et judiciaires de la chancellerie et des tribunaux.

En tout état de cause, la persistance des problèmes étudiés continuera à accentuer d'autres problèmes adjacents que sont les détentions arbitraires, les erreurs judiciaires et surtout la dépréciation progressive de l'action judiciaire et par ricochet sa notoriété au sein des populations.

Somme toute, l'efficacité de la justice criminelle, comme suite d'une bonne performance des cabinets d'instruction est une préoccupation existentielle de la justice qui doit, soit en tenir compte, soit disparaître ou se faire banaliser pour laisser droit de cité à la loi de la jungle et à la vendetta.

BIBLIOGRAPHIE



I- Les ouvrages de droit et de gestion

1. BOULOC, B. (1965) « *L'acte d'instruction* » ; LGDJ, Paris,
2. BOURDIN, R. (1964) « *Pratique judiciaire dans un tribunal en Afrique et à Madagascar* », I.M.E.O.M, Paris
3. CHAMBON, P. (1985) « *Le juge d'instruction : théories et pratiques de la procédure* » ; Dalloz, 3è éd. Paris
4. HARDY R. (1980) « *Le règlement des dossiers de l'information* » ; E.N.M. Bordeaux
5. MERLE, R. et VITU, A. (1978) : « *Traité de droit criminel. Procédure pénale* » ; CUJAS, 2è éd. Tome 2, Paris
6. REMPLON, L. (1977) « *Les réquisitoires du parquet en cours d'information* » ; E.N.M, Bordeaux,
7. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. WOQDMAN, R.W (2004) ; « *Management des organisation* » Nouveaux Horizons De Boeck, 1^{ère} Ed. Paris/Bruxelles

II- Les mémoires

AMINOU, M.A – NOUDEVIIWA, F-M. (1988) « *Le Procureur de la République et le Juge d'instruction* » ; *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

ANAGONOU – LOKO, R. et SAGBO, V.A. (1992) « *Le contrôle de la régularité des actes du juge d'instruction depuis 1967* » ; *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

- DOMINGO, M.M. (1981-1990) « **L’instruction préparatoire dans le déroulement du procès pénal** » ; *Mémoire de maîtrise en droit/FADESP/UNB*

« **Les erreurs judiciaires** » *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

HOUNWANOU, D.D. (1990) « **Le contrôle de la chambre d’accusation sur l’activité du juge d’instruction au Bénin** » ; *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

DOSSOU, R. (1986) « **Le service public de la justice et les entraves au bon fonctionnement au Bénin** » ; *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

PAQUI, Z.N. – QUENUM, R. (1986) « **Le juge d’instruction en R.P.B** » *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

SAGBOHAN, S. J. I. (1988) « **Les actes du juge d’instruction** » *Mémoire de fin de formation des cadres A1/ENA*

III- Codes, lois et instruments juridiques internationaux

- Code de procédure pénale
- Code pénal
- Loi n°2001-37 du 27/8/2002 portant organisation judiciaire en RB.
- Charte africaine des droits de l’homme et des peuples
- Charte internationale des droits de l’homme (droits civils et politiques)

ANNEXES



- **Annexe n° 1** : statistiques des décisions des sessions 2006 et 2007 la cour d'assises siégeant à la cour d'appel de Cotonou
- **Annexe n° 2** : statistiques semi différenciées des activités des cabinets d'instruction en 2007
- **Annexe n° 3** : statistiques brutes des activités des cabinets d'instruction en 2006
- **Annexe n° 4** : Questionnaire de l'enquête
- **Annexe n° 5** : Modèle d'un remplissage détaillé du RI

Annexe n° 1

Statistiques des décisions des sessions de 2006 et de 2007 de la cour d'assises du ressort de la cour d'appel de Cotonou

Années de référence	Nombre de dossiers	Nombre d'accusés	Acquittements	Disqualifications emportant peines correctionnelles	Condamnations par contumax	Condamnations criminelles
2006	55	105	27	11	21	46
2007	63	127	28	17	27	58

Sources : procès –verbaux des audiences de cour d'assises

Annexe n° 2

REPUBLIQUE DU BENIN
SITUATION DES DOSSIERS D'INFORMATION
COUR D'APPEL DE COTONOU
TRIBUNAL DE PREMIERE INSTANCE DE COTONOU
CABINETS D'INSTRUCTION

ANNEE 2007

ACTIVITE DU CABINET		NOMBRE					
		1er Cab	2ème Cab	3ème Cab	4ème Cab	5ème Cab	TOTAL
STOCK EN DEBUT D'ANNEE	Dossiers non transmis en règlement (a)	489	688	295	320	83	1875
	Dossiers en règlement définitif au parquet (b)	138	102	115	402	54	811
	Dossiers en attente d'ordonnance de clôture ©	19	31	49	21	15	135
	Total (d) =(a) +(b)+(c)	646	821	459	743	152	2821
OUVERTURES (e)		140	50	140	126	88	544
Dossiers transmis en règlement définitif au cours du mois (f)		132	56	94	121	37	440
Dossiers revenus du parquet après règlement définitif au cours du mois (g)		106	122	81	167	65	541
SORTIES	Refus d'informer (h)	2	0	12	2	0	16
	Incompétence (i)	0	0	0	0	1	1
	Non-lieu (j)	21	40	14	72	18	165
	Renvoi tribunal simple police (k)	0	1	0	0	0	1
	Renvoi devant le tribunal correctionnel (l)	89	86	32	98	37	342
	Transmission au Procureur Général (m)	7	24	1	6	0	38
	Total (n) = (h) + (i) + (j) + (k) + (l) + (m)	119	151	59	178	56	563
STOCK EN FIN D'ANNEE	Dossiers non transmis en règlement (o) = (a) + (e) - (f)	497	682	341	325	134	1979
	Dossiers en règlement définitif au parquet (p) = (b) + (f) - (g)	164	36	128	356	26	710
	Dossiers en attente d'ordonnance de clôture (q) = (c) + (g) - (n)	6	2	71	10	24	113
	Total (r) = (o) + (p) + (q)	667	720	540	691	184	2802
TAUX DE DOSSIERS SORTIS		15,14%	17,34%	9,85%	20,48%	23,33%	16,73%

SITUATION DES DETENUS		NOMBRE					
Total détenus au début de de l'année		281	323	nd	320	187	1111
Inculpés placés en détention au cours de l'année		158	139	nd	171	180	648
Détenus faisant l'objet d'une ordonnance de transmission ou de renvoi		130	68	nd	58	13	269
Détenus libérés au cours de l'année		127	78	nd	93	135	433
Total détenus à la fin de l'année		312	384	nd	398	232	1326

Source: Service statistique du TPI Cotonou

nb= non disponible

Annexe n° 3

REPUBLIQUE DU BENIN
TRIBUNAL DE PREMIERE INSTANCE DE PREMIERE CLASSE DE COTONOU
ACTIVITES DES CABINETS D'INSTRUCTION AU COURS DE L'ANNEE 2006

	janv-06	févr-06	mars-06	avr-06	mai-06	juin-06	juil-06	août-06	sept-06	oct-06	nov-06	déc-06	Annuel
1er Cabinet													
Stock initial	503	514	517	492	502	525	535	545	566	580	594	602	503
Ouverture	13	16	5	10	23	15	11	30	16	14	22	2	177
Dossiers vidés	2	13	30	0	0	5	1	9	2	0	14	4	80
stock final	514	517	492	502	525	535	545	566	580	594	602	600	600
Taux de dossiers vidés	0,39%	2,45%	5,75%	0,00%	0,00%	0,93%	0,18%	1,57%	0,34%	0,00%	2,27%	0,66%	11,76%
Stock initial	667	638	644	656	644	617	626	578	560	511	528	522	667
Ouverture	11	15	12	4	15	9	19	0	10	17	9	3	124
Dossiers vidés	40	9	0	16	42	0	67	18	59	0	15	16	282
stock final	638	644	656	644	617	626	578	590	511	528	522	509	509
Taux de dossiers vidés	5,90%	1,38%	0,00%	2,42%	6,37%	0,00%	10,39%	3,11%	10,35%	0,00%	2,79%	3,05%	36,65%
Stock initial	476	465	461	465	483	477	474	441	448	441	441	433	476
Ouverture	7	10	11	25	13	13	9	10	17	11	9	16	151
Dossiers vidés	18	14	7	483	477	474	441	3	24	11	17	0	178
stock final	465	461	465	465	483	477	474	448	441	441	433	449	449
Taux de dossiers vidés	3,73%	2,95%	1,48%	1,43%	3,83%	3,27%	8,70%	0,67%	5,16%	2,43%	3,78%	0,00%	28,39%
Stock initial				715	715	715	633	633	633	636	636	636	715
Ouverture						36			34			49	119
Dossiers vidés				715	715	633	633	633	31			42	191
stock final				715	715	633	633	633	636	636	643	643	643
Taux de dossiers vidés				0,00%	0,00%	15,71%	0,00%	0,00%	4,65%	0,00%	0,00%	6,13%	22,90%
Stock initial					0	15	29	51	98	103	120	140	0
Ouverture					16	14	26	47	18	17	22	6	167
Dossiers vidés					1	0	4	0	14	0	2	0	21
stock final					15	29	51	98	103	120	140	146	146
Taux de dossiers vidés					6,25%	0,00%	7,27%	0,00%	11,97%	0,00%	1,41%	0,00%	12,57%
Stock initial	600	600	600	562	562	562	552	552	562	532	532	532	600
Ouverture				39		47			19			34	173
Dossiers vidés				77		57			39			0	173
stock final	600	600	562	562	562	552	552	552	532	532	532	566	566
Taux de dossiers vidés	0,00%	0,00%	12,05%	0,00%	0,00%	9,36%	0,00%	0,00%	6,83%	0,00%	0,00%	0,00%	23,41%
Stock initial	2246	2217	2222	2890	2906	2911	2849	2800	2857	2803	2851	2865	2246
Ouverture	31	41	67	39	67	134	65	87	115	59	62	110	877
Dossiers vidés	60	36	114	23	62	196	114	30	169	11	48	62	925
stock final	2217	2222	2175	2906	2911	2849	2800	2857	2803	2851	2865	2913	2198
Taux de dossiers vidés	2,64%	1,59%	4,98%	0,79%	2,09%	6,44%	3,91%	1,04%	5,69%	0,38%	1,65%	2,08%	29,62%

Source: Service des statistiques du TPI Cotonou

Annexe n° 4

QUESTIONNAIRE

Mesdames/Messieurs,

Au cours de notre stage pratique au sein des juridictions de Cotonou et, après des observations directes, des consultations et analyses de certaines statistiques, nous avons constaté que le taux des acquittements, disqualifications et relaxes est élevé dans les dossiers issus des cabinets d'instruction.

De même, le nombre moyen annuel des ordonnances de clôture (à l'exclusion des ordonnances de non-lieu pour cause de prescription) est faible par rapport au nombre moyen annuel de réquisitoires introductifs.

Enfin, nous avons constaté que les procédures durent longtemps (plus d'un lustre ou d'une décennie) à la phase d'instruction préparatoire.

Le présent questionnaire qui vous est adressé s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les causes de ces dysfonctionnements aux fins d'en rechercher des solutions possibles.

En le remplissant, vous aurez contribué à l'aboutissement de notre démarche.

Merci pour votre obligeance !

Veillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante

1. a) Qu'est-ce qui, selon vous, explique le taux élevé des acquittements, disqualifications et relaxes dans les dossiers issus des cabinets d'instruction ?

- insuffisance des instructions définitives devant les juridictions de jugement

☐

- superficialité des rapports entre les cabinets et le parquet sur la gestion de l'information judiciaire. ☐

- autres ☐ (à préciser)

b) Existe-t-il déjà, à votre avis, des solutions à ce problème ?

- oui ☐ non ☐

- si oui, laquelle ?

2. a) Qu'est-ce qui justifie, selon vous, que le nombre moyen annuel des ordonnances de clôture est faible par rapport au nombre moyen annuel de réquisitoires introductifs ?

- manque de moyens de travail ☐

- débordement du parquet de procédures et courriers requérant une gestion quotidienne et continue. ☐

- autres ☐ (à préciser)

b) Existe-t-il déjà, à votre avis, des solutions à ce problème ?

- oui ☐ non ☐

- si oui, laquelle ?

3. a) A quoi, selon vous, peut-on imputer le fait que les procédures durent longtemps à la phase d'instruction préparatoire ?

- multiplicité des actes d'instruction à poser dans les dossiers ☐

- absence de suivi effectif du fonctionnement des cabinets par la chambre d'accusation ☐

- manque de diligence dans l'exécution des actes délégués ☐

- autres ☐ (à préciser)

b) Existe-t-il déjà, à votre avis, des solutions à ce problème ?

- oui ☐ non ☐

- si oui, laquelle ?

Annexe n°5

COUR D'APPEL DE

COTONOU

TRIBUNAL DE PREMIERE

INSTANCE DE COTONOU

PARQUET DU PROCUREUR

DE LA REPUBLIQUE

N° 100/RP-07

REQUISITOIRE INTRODUCTIF

Le Procureur de la République près le Tribunal de première instance de **Cotonou**,

. Vu les pièces jointes, à savoir :

- **le PV n°034/CP-X du 13 janvier 2007 du Commissariat de Xwlacodji**
- **les photographies numérotées de 01 à 08**

Attendu qu'il en résulte contre les nommés :

- **HOMO QUIDAM**
- **TUTTI QUANTI**

des présomptions graves **d'avoir volontairement donné la mort au nommé INCOGNITO DECUJUS au cours d'une rixe** ;

Attendu que ces faits, s'ils sont prouvés constitueraient le **crime de meurtre** prévu et puni par les articles **295 et 304 du code pénal** ;

Vu les articles 34 al1, 37al1, 38 et 67 à 168 du code de procédure pénale,

Requiert qu'il plaise à **Madame** le juge d'instruction du **nième** cabinet informer par toutes les voies de droit en vue de la manifestation de la vérité sur les faits exposés, relativement aux susnommés et toutes autres personnes que l'information fera découvrir, notamment **décerner mandat de dépôt contre les susnommés, ordonner à l'immédiat leur examen médico-psychiatrique, l'enquête de leur personnalité, la production du bulletin n°1 de leur casier judiciaire et commettre tel officier de police judiciaire qu'il vous plaira à l'effet de vérifier.....et de recueillir.....**

Fait au parquet de **Cotonou**, le **13/01/2007**

P/ Le Procureur de la République,
Le substitut

Persona Lexus GRATA

TABLE DES MATIERES



DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
GLOSSAIRE.....	v
RESUME.....	vii
SOMMAIRE.....	x

INTRODUCTION GENERALE.....	1
----------------------------	---

CHAPITRE PREMIER

DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION.....	5
---	----------

<u>SECTION 1</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	6
---	----------

<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du cadre physique de l'étude : les cabinets d'instruction du tribunal de première instance de Cotonou.....	6
---	---

A. Cadre institutionnel des cabinets d'instruction : le tribunal de première instance et la cour d'appel de Cotonou : le MJLDH.....	6
--	---

B. Cadre physique de l'étude : les cabinets d'instruction.....	9
--	---

<u>Paragraphe 2</u> : Observations de stage : Etat des lieux sur les activités des juridictions d'appel et de première instance de Cotonou.....	10
---	----

A. Etat des lieux sur les activités juridictionnelles en matière pénale.....	11
--	----

B. Etats des lieux sur les activités juridictionnelles dans les autres matières.....	14
--	----

C. Inventaire des constats significatifs de l'état des lieux.....	15
---	----

<u>SECTION 2</u> : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	17
---	-----------

<u>Paragraphe 1</u> : Choix de la problématique et justification du sujet.....	17
---	----

A. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles.....	17
--	----

B. Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet.....	20
--	----

<u>Paragraphe 2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la	
--	--

Problématique.....	22
A. Spécification de la problématique choisie.....	22
B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	23

CHAPITRE DEUXIEME :

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION.....	28
--	-----------

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....

A. Fixation des objectifs de l'étude.....

B. Identification des causes possibles/ formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude.....

C. Revue de littérature.....

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....

A. Dimension empirique.....

B. Dimensions théoriques de le méthodologie adoptée.....

SECTION 2 : DES ENQUETES, DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION OPTIMALE DE LA PERFORMANCE DES CABINETS D'INSTRUCTION.....

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....

I. Collecte, difficultés rencontrées et limites des données.....

A. Préparation et réalisation des enquêtes.....

B. Difficultés rencontrées et limites des données.....

II. Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....

A. Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....

A. Approches de solutions.....

B. Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude.....

CONCLUSION GENERALE.....

BIBLIOGRAPHIE.....

ANNEXES

TABLES DE MATIERES