

**L'activité de monitoring :
Pourquoi ? Comment ?**

N. FEDI
Expert Mécanismes d'Accès à la Justice
Décembre 2010

Introduction :

Ce document a pour objectif d'aider à poser les bonnes questions lorsque l'idée de mettre en place une activité de monitoring surgit afin d'assurer que cette activité conduira aux effets escomptés. Il est destiné aux coordinateurs de projet, concepteurs de projet, et leurs relais chefs de missions, et coordinateur régional.

1. Notre définition:

Le monitoring (anglicisme) est une activité qui consiste à :

- suivre méticuleusement le fonctionnement d'une activité, d'un système ou d'un processus en temps réel,
 - analyser les informations recueillies et
 - les rendre accessibles (rapport, publications, communications, etc.)
- afin d'atteindre un résultat prédéfini par un projet

2. Le monitoring est une activité, et non un objectif en soit

Au même titre que les formations, les consultations juridiques, l'assistance légale ou l'information aux droits, le monitoring est une activité. Cette activité permet d'atteindre un résultat très précis qui doit avoir été prédéfini par le projet.

C'est donc le résultat recherché qui va déterminer si le monitoring est, ou non, une activité pertinente. C'est également le résultat recherché qui va déterminer les conditions de réalisation de l'activité de monitoring sans lesquelles le monitoring ne permettra pas d'atteindre très précisément ce résultat.

Il y a donc deux questions importantes à se poser lorsqu'une activité de monitoring est envisagée :

- Quel est l'objectif de mon monitoring ?
- Quelles sont les conditions de mise en œuvre de mon activité de monitoring qui vont me garantir d'atteindre l'objectif recherché ?

3. Quel est l'objectif de mon monitoring ?

Le monitoring permet de prendre la mesure objective d'une activité, un système ou un processus. Le monitoring répond de façon générale (et non exhaustive) à deux grands types d'objectifs :

a) Le plaidoyer en vue de l'amélioration d'une activité, d'un système ou d'un processus**Exemple :**

Dans le pays X, des juridictions spéciales sont mises en place pour traiter des dossiers relevant de crimes internationaux. Ces juridictions spéciales sortent du cadre judiciaire préétablis et notamment demandent à des personnes non formées en droit, mais élues par la communauté, de juger de ces crimes. Les risques de non respect des règles

fondamentales du procès équitable sont importants notamment dû au fait que ces « juges » auront à appliquer des peines privatives de liberté ou même des peines capitales, et que les victimes et les accusés sont livrés à eux-mêmes puisqu'aucun système d'assistance judiciaire n'est prévu.

=> *Monitoring des juridictions spéciales afin d'analyser l'étendue du respect des règles du procès équitable.*

b) Le renforcement des capacités des acteurs

Exemple :

ASF travaille avec des pools d'avocats qui sont formés et suivis par ASF afin de fournir un travail de qualité aux plus vulnérables. Ces avocats prennent en charge un nombre de dossier qu'ils doivent défendre de A à Z. Lorsque ASF met en place un projet qui vise à améliorer l'accès à la justice des mineurs par exemple et qu'un volet d'assistance devant les tribunaux est envisagé, comment s'assurer que les avocats assurent un travail de qualité ? Comment s'assurer que les avocats que nous formons sont capables de mettre en pratique les formations reçues ?

=> *Monitoring des prestations juridiques des avocats collaborants avec ASF*

4. Quelles sont les conditions de mise en œuvre de mon activité de monitoring qui vont me garantir d'atteindre l'objectif recherché ?

Le monitoring peut être une activité pertinente pour atteindre un objectif donné encore faut-il qu'il soit conçu de manière optimale.

P.S : Il n'est pas question ici de parler de la méthodologie de l'activité de monitoring mais des pré-conditions qui entourent l'activité et qui vont lui permettre d'aboutir au résultat recherché.

a) Les conditions entourant le monitoring comme outil de plaidoyer

Si le plaidoyer a pour objectif d'améliorer une situation donnée, encore faut-il que les acteurs qui sont à l'origine de cette situation aient un intérêt réel à ce que cette activité soit mise en place et qu'ils soient motivés à améliorer la situation selon les résultats obtenus par ce monitoring.

Le monitoring n'est qu'une activité qui doit s'inscrire dans une série d'étapes qui vont prédéfinir si oui ou non cette activité va avoir un impact réel. Les étapes d'un plaidoyer dépendent de chaque contexte, chaque acteur, chaque activité/Système/processus à améliorer mais il est important de mentionner que **le monitoring doit absolument être précédé, être accompagné et être suivi par des démarches.**

Dans le cas de l'exemple précité :

Le monitoring des audiences spéciales doivent être précédées par l'autorisation des autorités compétentes et l'assurance que les résultats du monitoring seront bien utilisés. Ceci sera vérifié par l'observation d'une réaction positive accompagnant le processus de monitoring par ces autorités compétentes (réunions régulières de travail, formations ciblées, commentaires formulés sur les drafts de rapport, communications des autorités sur les résultats du monitoring, changements positifs observés auprès des « juges », etc.). Le monitoring sera clôturé par une évaluation qui établira l'impact réel sur l'amélioration du processus ciblé, évaluation qui sera, idéalement, discutée et commentée par les autorités concernées.

Une personne doit donc avoir pour responsabilité dans le cadre ce projet de définir, planifier, réaliser et faire le suivi de ces différentes démarches. Cette personne doit être nécessairement différente des personnes qui réaliseront l'activité elle-même.

b) Les conditions entourant le monitoring comme outil de renforcement des capacités des acteurs

Les pré-conditions entourant ce type de monitoring sont tout d'abord la volonté des acteurs ciblés à s'améliorer. De plus, si le monitoring peut permettre de cibler les faiblesses de tel ou tel acteur encore faut-il lui permettre de s'améliorer.

Le monitoring utilisé comme outil de renforcement des capacités doit donc être complété par une activité de formation ciblée sur les faiblesses observées lors du monitoring.

Idéalement, ce monitoring devrait permettre non seulement d'identifier les faiblesses mais également d'analyser les causes de ses faiblesses afin de pouvoir compléter cette activité par une activité qui permettra de résoudre l'origine des faiblesses observées : faiblesses du stage professionnalisant, faiblesse de la formation universitaire, curriculum universitaire laconique ou trop théorique, etc.

Bruxelles, decembre 2010