

Les assistants juridiques communautaires

Guide à l'intention des praticiens



OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS

Paralegals

Les assistants juridiques communautaires

Guide à l'intention des praticiens

The Open Society Justice Initiative



Copyright © 2010 Open Society Foundations. Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, archivée dans un système de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation préalable de l'éditeur.

ISBN : 978-963-9719-32-3

Publié par :
Open Society Institute
224 West 57th Street
New York, NY 10019
United States
www.opensocietyfoundations.org

Pour plus d'informations, veuillez contacter :
Zaza Namoradze
Directeur, Bureau de Budapest
Open Society Justice Initiative
Oktober 6. u. 12
H-1051 Budapest, Hongrie
zaza.namoradze@opensocietyfoundations.org

Couverture conçue par Judit Kovacs | Createch Ltd.
Mise en page et impression du texte réalisées par Createch Ltd.

Table des matières

Avant-propos :

Les assistants juridiques et la démarginalisation des pauvres
par le droit 5

L'objectif de ce guide 9

Chapitre 1

Introduction aux programmes d'assistance juridique communautaire 13

Chapitre 2

Analyse de la situation 35

Chapitre 3

Instauration d'un programme d'assistance juridique 49

Chapitre 4

Élaboration de la documentation 71

Chapitre 5

Formation des assistants juridiques 93

Chapitre 6	
Résolution des problèmes relatifs à la justice	111
Chapitre 7	
Suivi, soutien et évaluation des assistants juridiques	125
Chapitre 8	
Évolution du programme	137
Annexes	153
Bibliographie	193

AVANT-PROPOS

Les assistants juridiques et la démarginalisation des pauvres par le droit

Ces dernières années, l'Open Society Justice Initiative, un programme de l'Open Society Foundations qui utilise la législation pour protéger et démarginaliser les personnes dans le monde entier, a lancé une initiative destinée à encourager et à soutenir la démarginalisation des communautés pauvres et vulnérables par le droit. Ce travail se concentre notamment sur le développement, la formation et l'institutionnalisation des assistants juridiques communautaires dans les pays en transition, sortant d'un conflit et en développement. En vivant et en travaillant au sein des communautés qu'ils servent, les assistants juridiques communautaires utilisent leurs connaissances du système juridique officiel, ainsi que des moyens alternatifs de résolution, comme la médiation, et des pratiques d'éducation communautaire pour aider les pauvres et les marginalisés à résoudre leurs problèmes relatifs à la justice.

En 2003, Justice Initiative a lancé un projet pilote afin de fournir des services juridiques de base dans les zones rurales de la Sierra Leone. Ce projet est inspiré de l'Afrique du Sud où les assistants juridiques communautaires jouent un rôle essentiel dans le système national d'accès à la justice. En Sierra Leone, il y a seulement 10 juges et environ 100 avocats pour répondre aux besoins de justice de plus de trois millions d'habitants que compte le pays. Ce manque d'avocats formés, en particulier dans les zones rurales du pays, a incité Justice Initiative à investir dans la création d'un réseau d'assistants juridiques communautaires à l'extérieur de la capitale Freetown. Ces assistants juridiques ont été formés pour aider à résoudre les problèmes d'ordre juridique

les plus courants auxquels sont confrontés les membres des communautés et, en même temps, à renforcer leurs communautés. En 2004, une organisation non gouvernementale locale, Timap for Justice (« timap » signifiant « se lever » en krio de Sierra Leone), a été créée avec l'aide de Justice Initiative afin de mettre en œuvre cette initiative. Supervisés par des avocats en exercice, les assistants juridiques de Timap s'occupent de divers problèmes d'ordre juridique en appliquant leurs connaissances du droit officiel et des coutumes locales pour naviguer entre les deux systèmes judiciaires de la Sierra Leone, à savoir un système officiel basé sur la législation britannique et un système traditionnel « coutumier » administré par les chefs des villages. Les assistants juridiques de Timap s'occupent des violations des droits intra-communautaires, notamment des violences domestiques et des litiges fonciers, ainsi que des conflits entre les individus et les autorités, comme la corruption, les abus de pouvoir et les difficultés d'accès aux services gouvernementaux.

Les assistants juridiques ont recours à un ensemble d'outils juridiques et non juridiques, comme la médiation, la défense des droits, ainsi que l'éducation et l'organisation communautaire. Timap s'efforce de résoudre les problèmes d'ordre juridique de ses clients, en démontrant que la justice est possible et en aidant à donner un pouvoir aux communautés dans lesquelles elle opère. Timap a été reconnue par des institutions indépendantes, (telles que la Banque mondiale, Transparency International, l'International Crisis Group et la Commission des Nations unies pour la démarginalisation des pauvres par le droit) pour le développement d'une méthodologie créative, flexible et efficace permettant de fournir des services juridiques dans le contexte problématique et complexe de la Sierra Leone.

Ce guide a pour but d'aider ceux qui mettent en place et/ou dirigent des programmes d'assistance juridique communautaire. Son objectif plus large est d'offrir une assistance pratique aux organisations sur le terrain, aux défenseurs des droits de l'homme et de la justice, ainsi qu'aux donateurs et aux décideurs pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives de démarginalisation par le droit et d'assistance juridique communautaire. En réponse à l'intérêt croissant pour le sujet, Justice Initiative a décidé de produire une publication pratique reposant sur ses propres expériences en Sierra Leone et sur des modèles similaires en place ailleurs, comme en Afrique du Sud, aux Philippines, au Cambodge et en Mongolie.

Néanmoins, le but de ce guide n'est pas de présenter une voie unique ou exclusive à la réussite des programmes d'assistance juridique communautaire. Les conseils donnés ici doivent être adaptés aux différentes circonstances plutôt que d'être adoptés

automatiquement, mécaniquement, sans tenir compte du pays et de la communauté concernés ou des problèmes qui s’y rapportent.

Justice Initiative espère que toutes les personnes qui utiliseront ce guide le trouveront pratique et utile dans le cadre de leurs efforts pour faire de l’accès à la justice une réalité pour les personnes défavorisées.

Justice Initiative souhaite exprimer sa gratitude envers Felisa Tibbitts pour son excellent travail de recherche, d’écriture et de mise en forme de cette publication. Justice Initiative est également reconnaissante envers Vivek Maru pour avoir écrit un chapitre de ce guide, ainsi qu’envers David McQuoid-Mason et Bruce Lasky pour avoir vérifié la table des matières et apporté leur précieuse contribution. Nous remercions spécialement Mariana Berbec Rostas qui a coordonné les efforts pour produire ce manuel. Ce livre a été révisé par Sarah Miller-Davenport, William Kramer, Robert O. Varenik et David Berry.

Justice Initiative assume l’entière responsabilité de toute erreur ou déclaration inexacte.

L'objectif de ce guide

Dans le monde, des milliards de personnes souffrent car elles n'ont pas accès aux services de la justice. Incapables de se payer les services d'un avocat et ignorées par les autorités, leurs droits sont régulièrement violés : trompées par leurs employeurs, proies de fonctionnaires corrompus et victimes de violence. Souvent pauvres et privés de leurs droits, ces individus (et même des communautés entières) se battent afin de trouver des moyens de recours ou de réparation suite au tort qui leur a été fait.

En fournissant des services juridiques, les assistants juridiques communautaires peuvent offrir une solution. Ils sont d'ailleurs moins onéreux et plus accessibles que les avocats. À l'aide d'un ensemble d'outils et de stratégies, ils peuvent souvent résoudre les problèmes d'ordre juridique plus rapidement que le système judiciaire officiel. De plus, ces assistants juridiques sont soutenus par des avocats qui peuvent, le cas échéant, engager des poursuites. Les assistants juridiques communautaires ont une connaissance approfondie des personnes qu'ils servent et peuvent fournir des solutions, non seulement à des individus, mais aussi à des groupes entiers. Et, peut-être le plus important, les assistants juridiques communautaires sont en mesure d'autonomiser leurs clients, en les aidant à prendre conscience de leurs droits et à agir pour faire avancer leurs intérêts. Les programmes d'assistance juridique communautaire peuvent apporter une autonomisation durable à ceux qui sont autrement défavorisés.

Ce livre a pour objectif de servir de guide dans la création et le maintien de programmes d'assistance juridique qui aident les personnes pauvres ou sans accès aux services juridiques. L'Open Society Justice Initiative a créé ce guide sur la base de sa première expérience d'instauration d'un programme d'assistance juridique communautaire en Sierra Leone. Le livre distille les leçons apprises en Sierra Leone et via d'autres programmes d'assistance juridique communautaire. Il a pour but de fournir des conseils et des outils pratiques à utiliser sur le terrain, mais il est également intéressant pour toute personne qui se soucie de la justice et de la démarginalisation des pauvres par le droit.

Les premières expériences nationales en termes de programmes d'assistance juridique communautaire sont apparues dans des pays comme l'Afrique du Sud et les

Philippines ; ces programmes et réseaux nationaux, désormais hautement développés, continuent de constituer une source d'inspiration et de connaissances pour les initiatives plus récentes. Les directeurs de programme de ces pays ont été consultés pour ce guide, tout comme des spécialistes travaillant au Cambodge, en Hongrie, en Malaisie, au Malawi, en Mongolie et en Sierra Leone.¹

Les informations figurant dans ce guide ne doivent pas être considérées comme un ensemble d'instructions strictes qui doivent être appliquées dans n'importe quelle situation. Nous ne revendiquons pas non plus son exhaustivité : les contextes des différents pays et communautés présentent divers problèmes et difficultés qui ne peuvent pas tous être abordés en un seul volume. De plus, la dynamique des programmes d'assistance juridique peut varier en fonction des groupes aidés et consolidés, qu'il s'agisse de fermiers, de femmes, de citoyens pauvres, d'autochtones, de détenus ou de groupes minoritaires.

Ce guide est destiné à aider à formuler une feuille de route pour les multiples décisions qui doivent être prises pour la mise en place, le maintien et l'évolution d'un programme d'assistance juridique. Les annexes et la bibliographie du guide offrent de nombreux exemples, ainsi que des ressources supplémentaires. Une telle initiative, comme tout nouveau programme, regorge de surprises. Ce guide devrait vous aider à vous préparer aux nombreux défis qui vous attendent et à atteindre votre objectif de promotion de l'accès à la justice.

Les chapitres suivants sont organisés selon les étapes majeures du développement d'un programme d'assistance juridique :

➤ **Étape 1 : comprendre les programmes d'assistance juridique**

Le chapitre 1 décrit les origines de l'assistance juridique et les rôles spécifiques que les assistants juridiques communautaires peuvent jouer. Ce chapitre examine également les avantages du recours à des assistants juridiques pour résoudre les problèmes d'ordre juridique, et présente les différents modèles d'organisation et les environnements institutionnels qui ont vu le jour pour concevoir les programmes d'assistance juridique.

1. Ce guide s'inspire essentiellement de programmes initiés et soutenus par la Justice Initiative et d'autres programmes de l'Open Society Foundations. Même si ces programmes ne sont pas représentatifs de l'ensemble des programmes d'assistance juridique, ils donnent des exemples qui pourront être pertinents pour chaque personne qui envisagerait de mettre en place un programme similaire.

➤ **Étape 2 : analyser le contexte et les besoins locaux**

Le chapitre 2 explique comment analyser l'environnement dans lequel votre programme sera appliqué et les besoins des populations qu'il servira. Ce chapitre fournit également des moyens d'accéder aux ressources disponibles pour votre programme, comme les assistants juridiques potentiels.

➤ **Étape 3 : concevoir votre programme**

Les prochains chapitres abordent quelques-unes des étapes principales dans le cadre du lancement d'un nouveau programme. Le chapitre 3 se concentre sur votre nouveau programme ou infrastructure organisationnelle, comprenant des tâches telles que l'élaboration de politiques relatives au programme, l'embauche de personnel, le recrutement d'assistants juridiques et l'instauration de procédures administratives. Ce chapitre se termine par les sources d'aides renouvelables et durables.

➤ **Étapes 4 et 5 : préparer vos assistants juridiques**

Les chapitres 4 et 5 présentent des exemples de procédures et de documents mis en place par d'autres programmes pour la formation des assistants juridiques. Le chapitre 4 donne un aperçu des types de documents qui peuvent être élaborés dans le cadre d'un programme d'assistance juridique, ainsi que les étapes pour les mettre en place au niveau local. Les documents potentiels comprennent un guide de ressources pour les assistants juridiques, un manuel de formation qui peut être utilisé pour la formation des assistants juridiques et un matériel didactique à utiliser dans le cadre de l'éducation communautaire.

Le chapitre 5 donne, quant à lui, un aperçu des modèles de programme de formation qui peuvent être mis en œuvre au cours de votre programme, débutant par une formation initiale et continuant tout au long de la durée de vie du programme. Ce chapitre décrit le contenu et les compétences généralement abordés lors de ces formations, à l'aide de méthodologies interactives, et évoque la sélection des formateurs et l'organisation logistique d'un atelier.

➤ **Étape 6 : mettre en place votre programme**

Le chapitre 6 se concentre sur la prestation de services juridiques, à savoir les différents moyens qu'utilisent les assistants juridiques pour satisfaire les besoins des clients et résoudre les problèmes d'ordre juridique. Parmi ces techniques, on

trouve non seulement la médiation et la négociation, mais également le développement et l'éducation au niveau communautaire, ainsi que la défense des droits et l'apport de conseils juridiques.

➤ **Étape 7 : soutenir, superviser et évaluer**

En tant que directeur du programme, vous serez impliqué dans la supervision et le soutien, de façon continue, des assistants juridiques sur le terrain. Le chapitre 7 met en avant les secteurs d'intervention privilégiés, comme l'évaluation des besoins de vos assistants juridiques et les procédures de supervision et d'évaluation.

➤ **Étape 8 : faire évoluer votre programme**

Le chapitre final aborde l'évolution permanente de votre programme d'assistance juridique. En supposant que votre travail connaisse un succès initial, comment pouvez-vous continuer à améliorer, soutenir, voire développer votre programme ? Ce chapitre traite des questions de l'évaluation du programme, de l'accréditation, de la formation d'un réseau national et de l'évolution du programme afin de relever de nouveaux défis et de saisir des opportunités émergentes.

Les annexes et la bibliographie se trouvent à la suite du chapitre 8. Ils ont pour but de fournir des ressources supplémentaires pour votre programme, telles que des exemples de calendriers de formation et des formulaires de prise en charge, ainsi que des sources d'informations supplémentaires, comme les directives de l'American Bar Association (Association du barreau américaine) *pour l'approbation des programmes d'éducation des assistants juridiques*. Comme c'est le cas pour l'ensemble de ce guide, le but des annexes et de la bibliographie n'est pas d'avoir le dernier mot sur le sujet, mais plutôt de proposer des ressources parmi de nombreuses autres afin de fournir des services juridiques grâce aux assistants juridiques.

CHAPITRE 1

Introduction aux programmes d'assistance juridique communautaire

Sommaire du chapitre

- 1.1 Les origines des programmes d'assistance juridique communautaire
- 1.2 Les rôles des assistants juridiques
- 1.3 Les avantages particuliers du recours aux assistants juridiques
- 1.4 Les environnements institutionnels pour les programmes d'assistance juridique

Des milliards de personnes ont des difficultés à accéder à la justice. Dans les communautés du monde entier, des individus sont aux prises avec des problèmes juridiques en lien avec le logement, la famille, les dettes, les crimes, la propriété et d'autres sujets qui affectent leur bien-être. Ceux qui sont pauvres, géographiquement isolés ou autrement vulnérables ne peuvent souvent pas obtenir d'assistance pour résoudre leurs problèmes d'ordre juridique. Ils peuvent souffrir de lois discriminatoires ou d'un manque de moyens juridiques pour faire respecter les normes qui devraient les protéger.

Les programmes d'assistance juridique communautaire peuvent aider les communautés qui n'ont pas accès au système judiciaire à résoudre leurs problèmes juridiques. En particulier dans les pays sortant d'un conflit ou en développement, les avocats (qui sont généralement concentrés dans les agglomérations et les pôles commerciaux) ne peuvent souvent pas répondre à la demande en matière de services juridiques. Les

assistants juridiques communautaires² représentent un changement paradigmatique dans la prestation de services juridiques, semblable à la prolifération des travailleurs dans le domaine de la santé publique en milieu rural en réponse à l'incapacité de la profession médicale officielle à satisfaire les besoins des communautés en matière de santé.

Bien que les assistants juridiques communautaires réalisent parfois les mêmes tâches que les avocats, ils offrent de nombreux avantages indéniables, comme par exemple :

- Les assistants juridiques communautaires peuvent se concentrer sur les besoins juridiques d'une communauté entière, et non pas seulement sur les besoins du client qui fait appel à eux.
- Ils peuvent souvent résoudre les problèmes beaucoup plus rapidement que les avocats et les juges.
- Les obstacles à l'entrée sont faibles : il est beaucoup plus facile et moins onéreux de former et d'utiliser des assistants juridiques que des avocats.
- Les assistants juridiques sont peu coûteux par rapport aux avocats.
- Les assistants juridiques communautaires connaissent souvent mieux la communauté qu'ils servent et ses besoins qu'un avocat.
- Les assistants juridiques peuvent être payés par une ONG pour représenter l'ensemble des besoins de la communauté, alors que les avocats sélectionnent les affaires en fonction de la capacité du client à payer.

Ce chapitre présente les origines des programmes d'assistance juridique et décrit les rôles spécifiques qu'un assistant juridique communautaire peut jouer pour aider le programme à obtenir des clients et à fournir des services. Ce chapitre décrit également les différents modèles d'organisation qui ont vu le jour dans le cadre des programmes d'assistance juridique communautaire. Il existe notamment un ensemble de dispositions institutionnelles qui peuvent soutenir un nouveau programme. Parmi celles-ci, on

2. Aux fins de cette publication, le terme « assistant juridique communautaires » est utilisé pour faire référence à un assistant juridique qui dispose d'une formation reconnue, qui utilise toute une gamme d'outils, qu'ils soient juridiques ou non, afin de fournir des services juridiques, qui vit ou dispose d'une bonne connaissance de la communauté dans laquelle il travaille, qui reçoit également une assistance technique et fait l'objet d'un contrôle général de la part d'un avocat. Le terme abrégé « assistant juridique » tel qu'utilisé dans cette publication, fait référence à un assistant juridique communautaire.

trouve les ONG, les facultés de droit et les autres institutions qui peuvent être financées par des fonds privés ou publics.

Le travail des assistants juridiques communautaires est enraciné dans un cadre d'accès à la justice et aux droits de l'homme. Ceci s'explique par le fait que les programmes d'assistance juridique communautaire :

- Travaillent pour satisfaire les besoins non satisfaits des populations vulnérables
- Reconnaittent et tentent de traiter les illégalités qui révèlent des injustices ou des violations des droits de l'homme généralisées
- Renforcent les capacités des communautés et de leurs membres à comprendre et à faire valoir leurs droits
- Encouragent la défense des droits au sein des communautés, tout en exerçant un leadership pour réformer les politiques et le système judiciaire, le cas échéant

1.1 Les origines des programmes d'assistance juridique communautaire

Les programmes d'assistance juridique communautaire ont vu le jour en réponse aux demandes des communautés marginalisées qui ont considéré la législation comme étant un outil essentiel pour améliorer leur situation et encourager une réforme et un développement durables, mais qui n'étaient pas en mesure d'avoir accès à des avocats et au système judiciaire officiel, en raison de barrières financières, géographiques et culturelles.

L'utilisation d'assistants juridiques s'est développée en premier lieu dans des pays comme l'Angleterre, les États-Unis et les Pays-Bas, où ils servent d'assistants aux avocats. Comme les assistants juridiques communautaires, ils travaillent comme conseillers juridiques mais ne sont pas autorisés à pratiquer le droit. Par exemple, aux Pays-Bas, la réforme du système d'aide juridique, en 2003, a établi les « guichets de service juridique », fondés par les conseils d'aide juridique soutenus par le gouvernement et où des assistants juridiques travaillent au côté d'avocats afin de fournir une assistance juridique. Les clients peuvent recevoir des informations générales, demander la clarification d'un problème, être informés de leurs options juridiques et recevoir des recommandations vers des avocats ou d'autres organismes de services, et cela gratuitement. Un modèle d'assistance juridique similaire existe en Pologne via son réseau de

Le travailleur impayé : réussite d'un assistant juridique au Malawi

À dix-huit ans, Sydney Banda a quitté sa maison de Mulanje, au Malawi, pour un premier emploi en tant qu'employé domestique à Mzuzu, une ville située à une journée de bus de chez lui. Il s'est vu promettre un bon salaire en plus du logement et des repas ; il espérait pouvoir envoyer de l'argent chez lui pour soutenir sa famille et économiser pour aller à l'école. Il n'a jamais été payé. Sept mois plus tard, il a tenté de faire appel au tribunal des prud'hommes, qui a écrit à son employeur. Cependant son patron a ignoré les préavis. Finalement, Banda a trouvé de l'aide au Malawi Center for Advice, Research and Education on Rights (CARER), (Centre de conseil, de recherche et d'éducation juridique du Malawi).

Un voisin avait entendu parler de la réputation du CARER en matière de résolution des litiges au sein de la communauté. Un assistant juridique a rencontré Banda, puis ils ont parlé de ses droits en vertu du nouveau Employment Act (Code du travail) de 2000. Banda a de nouveau envoyé une lettre de sommation à son employeur, et cette fois-ci l'employeur a répondu puis est venu au centre CARER pour négocier. L'employeur a accepté de payer les salaires dus à taux réduit.

Source : Agence des États-Unis pour le développement international, 2003.

Bureaux de conseil pour les citoyens. Ce réseau de conseils fonctionne principalement avec un personnel bénévole, mais en coopération avec les organismes gouvernementaux comme le Ministère de la politique sociale et le Bureau de l'ombudsman polonais. Il existe de nombreux autres excellents exemples d'organismes d'aide juridique dans des pays comme le Royaume-Uni et les États-Unis.

Dans des endroits comme l'Afrique du Sud et les Philippines, les schémas d'assistance juridique intègrent une approche communautaire et reposent sur les droits de l'homme, amenant une vision plus holistique de l'accès à la justice. Cette approche, souvent dénommée démarginalisation par le droit, est fondée sur des besoins et des activités de base, mais comporte comme élément supplémentaire une organisation autour des besoins juridiques au niveau des communautés afin de plaider en faveur d'une réforme des politiques gouvernementales, de la législation et des institutions publiques. Elle souligne la capacité unique des groupes de la société civile à comprendre la dynamique et les besoins locaux, et leur efficacité à stimuler la contribution locale pour influencer les efforts en termes de réforme.

Au travers du prisme des droits de l'homme, l'accès à la justice signifie que : (a) les individus et leurs communautés doivent être instruits et informés de leurs droits ; (b) ces individus et leurs communautés doivent développer la capacité à exiger des droits ; et (c) les violations généralisées des droits de l'homme dans une communauté doivent être traitées par le biais de solutions stratégiques sur le long terme plutôt que par des solutions uniquement adaptées à des cas individuels.

Avoir recours à des assistants juridiques communautaires est l'une des diverses approches qui adoptent ces principes et les appliquent dans le cadre plus large des droits de l'homme. Les assistants juridiques communautaires vivent généralement parmi les individus avec lesquels ils travaillent (souvent dans des zones rurales ou marginalisées) et offrent un ensemble de stratégies holistiques qui n'impliquent pas forcément le système judiciaire officiel, pour résoudre les problèmes des clients. L'approche de l'assistance juridique communautaire est également liée à « l'approche des ressources juridiques », qui se concentre sur le développement des connaissances et des compétences juridiques au sein des communautés, et à la « défense des droits en développement », qui se concentre sur les causes structurelles d'injustice et la démarginalisation des communautés pour y répondre.

Les assistants juridiques qui fournissent des services juridiques possèdent un répertoire d'outils tels que la médiation, la négociation, l'éducation, les conseils juridiques et la défense des droits. Sur la base de son analyse d'une situation donnée, l'assistant juridique applique la solution ou l'ensemble de solutions qui correspondent le mieux à la situation. Par exemple, les assistants juridiques peuvent aider à la docu-

mentation et au travail administratif en lien avec les procédures juridiques. Souvent, l'assistant juridique renseigne les personnes sur les lois et les actions administratives adaptées, leurs droits et les options qu'ils ont pour accéder à des services auprès d'autres organismes ou avocats. Les programmes qui comptent des avocats parmi leur personnel peuvent être directement impliqués dans une action en justice.

D'un autre côté, les assistants juridiques, lorsque des parties sont en conflit, peuvent aider en menant une médiation, une négociation, voire un arbitrage. En pratique, les assistants juridiques traitent un nombre important d'affaires via une certaine forme alternative de résolution des litiges.

S'occuper des problèmes sans se rendre au tribunal peut non seulement permettre d'obtenir d'excellents résultats, mais également d'économiser un temps et des ressources considérables pour toutes les parties concernées. Ceci se vérifie particulièrement pour les services d'assistance juridique dans les pays en développement où il y a peu d'avocats et aucun organisme d'aide juridique efficace financé par l'État.

Les assistants juridiques communautaires sont également en mesure d'entreprendre une approche à l'échelle de la communauté dans son ensemble afin de résoudre des problèmes relatifs à la justice. Les assistants juridiques peuvent notamment être directement impliqués dans l'éducation communautaire, donnant aux individus le pouvoir de développer une certaine autonomie eu égard à leurs problèmes juridiques. Ils peuvent aider les communautés à en savoir plus sur leurs droits de l'homme essentiels, à apprendre des mécanismes alternatifs de protection et de promotion de ces droits, ainsi que les compétences nécessaires pour les faire valoir. Des séminaires, des forums, la distribution de documents et les médias de masse, comme la radio, peuvent permettre une sensibilisation.

Dans des situations où les problèmes systémiques sont mieux résolus en agissant à l'échelle de la communauté, les assistants juridiques communautaires peuvent encourager la défense des droits de cette dernière. Le rôle de l'assistant juridique dans cette situation est d'encourager le leadership et l'action parmi les membres de la communauté, afin qu'ils puissent obtenir justice de manière collective. Les organisations d'assistance juridique peuvent également être impliquées dans la défense des demandes collectives auprès des institutions et peuvent faire des remarques sur la législation et la politique. Un programme d'assistance juridique, par l'intermédiaire de ses propres avocats ou de ceux affiliés à d'autres organisations, peut également s'engager dans des actions en justice stratégiques. Les programmes d'assistance juridique peuvent ainsi favoriser efficacement la responsabilité et la transparence au sein des institutions gouvernementales.

Chacun de ces rôles est traité de manière plus approfondie dans la section 1.2, « Les rôles des assistants juridiques » et dans le chapitre 6, « Résolution des problèmes relatifs à la justice ». Par le biais de ces rôles divers, les assistants juridiques se consacrent à faire avancer la justice, les droits de l'homme et la bonne gouvernance. Les assistants juridiques communautaires sont uniques par leur capacité à travailler dans des systèmes juridiques pluralistes, tels ceux que l'on trouve dans des collectivités isolées et autochtones dans l'ensemble du monde en développement. En Sierra Leone, par exemple, les assistants juridiques sont confrontés à un système juridique officiel de tribunaux et d'avocats basé sur le modèle anglais et à un système juridique coutumier reposant sur les approches traditionnelles de la justice. Dans ce contexte, les assistants juridiques doivent appliquer leurs connaissances du droit officiel et des coutumes locales pour naviguer entre les deux systèmes.

Le cas échéant, plusieurs actions peuvent être menées par les assistants juridiques et leurs organisations, notamment dans des cas où il existe des problèmes systémiques nécessitant des changements dans les politiques et la pratique. Les assistants juridiques qui se concentrent sur l'accès à la justice offriront des services intégrés, parmi lesquels l'éducation et la défense des droits, ainsi que la médiation, la négociation et l'apport de conseils juridiques. Les assistants juridiques communautaires, en plus d'offrir des services à des clients individuels, peuvent donner du pouvoir aux communautés afin d'aider à changer leurs conditions, de façon à ce qu'il y ait moins d'injustices individuelles dans le futur.

Les programmes d'assistance juridique communautaire ont été initiés par un ensemble d'acteurs, tels que les groupes de développement communautaire, les organisations des droits de l'homme et les centres d'aide juridique dans les facultés de droit. Parmi les exemples de programmes bien établis, il y a l'Alternative Law Group aux Philippines, le Community Law and Rural Development Centre en Afrique du Sud, le Paralegal Advisory Service au Malawi et la Legal Resources Foundation au Zimbabwe.

Les assistants juridiques qui se concentrent sur l'accès à la justice travaillent habituellement avec des communautés défavorisées et marginalisées. C'est pourquoi les programmes d'assistance juridique dans certains pays se spécialisent dans l'engagement auprès d'une population cliente spécifique ou dans la résolution de problèmes spécifiques. Par exemple, Kasama, une organisation d'assistance juridique communautaire des fermiers philippins, se concentre sur les problèmes d'utilisation des terres qui sont d'une haute importance pour les fermiers. Le Paralegal Advisory Service du Malawi se consacre aux prisonniers et au système de justice pénale. Au Bangladesh, la Madaripur Legal Aid Association est spécialisée dans la résolution alternative de litiges. La compré-

hension des besoins principaux des communautés avec lesquelles vous travaillez et la meilleure gamme de services pour répondre à ces besoins est l'une des décisions les plus importantes que vous prendrez lors des premières étapes du développement de votre programme d'assistance juridique.

1.2 Les rôles des assistants juridiques

Un assistant juridique communautaire est une personne qui :

- Détient des connaissances basiques du droit, du système judiciaire et de ses procédures, et possède des compétences juridiques basiques
- Est membre de la communauté ou fait partie d'une organisation qui travaille dans la communauté, et possède des connaissances basiques sur les moyens par l'intermédiaire desquels les membres de la communauté accèdent aux services judiciaires (y compris via des mécanismes judiciaires traditionnels ou informels)
- A des compétences et des connaissances sur les mécanismes alternatifs de résolution des litiges, comme la médiation, la résolution de conflits et la négociation
- Est capable de communiquer des idées et des informations aux membres de la communauté à l'aide de méthodes d'enseignement interactives
- Peut entretenir des relations de travail avec des autorités locales et des organismes de prestations de services
- Possède des compétences en organisation communautaire qui peuvent être utilisées afin d'autonomiser les communautés pour qu'elles résolvent les problèmes récurrents par eux-mêmes dans le futur

Les assistants juridiques peuvent être rémunérés en tant qu'employés à temps plein ou à temps partiel, ou bien peuvent travailler bénévolement. Ceci dépend de la façon dont l'organisation qui parraine gère le personnel, de la culture globale du bénévolat dans un pays donné, de la quantité de temps demandée aux assistants juridiques par rapport à leur temps discrétionnaire, et des niveaux de salaire. Si les assistants juridiques travaillent comme bénévoles, le programme les dédommagera, dans l'idéal, des coûts de transport et des autres dépenses directes. Les formations peuvent être considérées comme un avantage pour les assistants juridiques car elles contribuent au développement personnel et professionnel de ces derniers. Dans les programmes communau-

taires plus développés, comme en Afrique du Sud, les assistants juridiques font pression pour être officiellement accrédités. (Voir le chapitre 8 pour plus de détails concernant la mise en place de normes pour les diplômés d'assistants juridiques).

Les assistants juridiques peuvent être basés dans différents types d'organisations. Ils peuvent être placés dans des « bureaux de conseil », à savoir des organisations de service dirigées par des assistants juridiques exclusivement dans le but d'offrir des conseils basiques, une éducation communautaire et des recommandations. Les assistants juridiques peuvent également travailler dans des organisations communautaires ou multiservices où les services d'assistance juridique font partie d'une série de services proposés aux clients. Ils peuvent également se trouver dans des sociétés ou des cabinets d'avocats et des centres de ressources juridiques. Dans ce contexte, les assistants juridiques soulagent un peu la charge de travail des avocats en traitant de petites affaires et en effectuant une grande partie du travail préparatoire pour les entretiens, le recueil des déclarations et le rassemblement des preuves. Ils font également un travail de suivi et présentent un rapport aux clients.

Il est important de garder en tête qu'un assistant juridique n'est pas un avocat. Un assistant juridique ne peut pas assister des individus dans des tribunaux tant qu'il ou elle n'a pas reçu la qualification et l'accréditation nécessaires. Cependant, les assistants juridiques proposent également des compétences que les avocats possèdent rarement et peuvent compléter les connaissances et l'expertise des avocats avec lesquels ils travaillent. Les assistants juridiques peuvent apporter des compétences supplémentaires qui sont soigneusement adaptées aux contextes locaux, comme la maîtrise des langues locales, la connaissance des formes locales de justice et l'acceptation par la communauté.

Parmi les activités courantes des programmes d'assistance juridique communautaire, on trouve :

- *Des conseils juridiques et généraux.* Conseiller les individus sur la façon de gérer des problèmes juridiques ou administratifs. Recommander aux individus des organisations qui fournissent des services sociaux et sanitaires. Le programme comportera un réseau de contacts avec d'autres assistants juridiques, ressources et organisations qui peuvent aider la communauté. Selon le contexte local, l'assistant juridique peut travailler à la fois avec des institutions juridiques officielles et coutumières.
- *La consultation et la médiation.* Aider les membres de la collectivité à résoudre leurs problèmes grâce à des techniques qui encouragent la résolution sans se rendre au tribunal. Les mécanismes juridiques informels peuvent comprendre

la consultation personnelle, une forme alternative de résolution des litiges (négo-
ciation et médiation) et l'arbitrage.

- *L'éducation communautaire.* Mener des ateliers pour augmenter la sensibilisation publique et développer les capacités des individus et des groupes, y compris les organisations de la société civile, les fonctionnaires, les représentants du gouvernement et les conseils locaux. Distribuer des brochures et des livrets éducatifs ainsi que d'autres ressources. Les programmes d'assistance juridique communautaire impliquent d'abord la formation des assistants juridiques, et ces derniers peuvent à leur tour être impliqués dans la conception de programmes d'éducation communautaire.
- *Activités liées aux actions en justice.* Enquêter sur les affaires, ce qui demande parfois d'effectuer des recherches juridiques et d'écrire un rapport, transmis par la suite à des avocats, ou de travailler comme lien entre une communauté et des avocats. Les assistants juridiques peuvent aider au recueil de déclarations, à l'interprétation et au suivi des affaires. Dans certaines juridictions, les assistants juridiques peuvent se présenter devant les tribunaux inférieurs en lien avec certaines affaires civiles. Si l'organisation d'assistance juridique compte des avocats parmi son personnel, les assistants juridiques peuvent aider à représenter des individus ou des groupes dans des affaires devant les tribunaux ou les organismes administratifs pour des problèmes qui concernent l'intérêt public. Les organisations d'assistance juridique adopteront souvent une approche stratégique en ce qui concerne les actions en justice, sélectionnant des affaires qui touchent non seulement l'individu concerné, mais qui se rapportent également à des problèmes juridiques et sociaux plus importants au sein d'une communauté ou d'un pays.
- *Organisation communautaire et défense des droits.* Aider à résoudre les problèmes les plus courants dans une communauté et les problèmes avec les autorités grâce à la négociation et à la médiation. Aider à entrer en contact avec la presse et à rendre public des événements et des problèmes. Certaines organisations acceptent des affaires qui contestent la législation existante tandis que d'autres rédigent et défendent une nouvelle législation. Les organisations peuvent également fournir une analyse ou des opinions sur des directives juridiques qui sont à l'étude.

Chaque programme d'assistance juridique et ses assistants juridiques devront choisir les méthodes qui conviennent le mieux aux cas individuels dont ils cherchent

à s'occuper, ainsi qu'à l'environnement global dans lequel le programme est appliqué. Ces questions sont davantage approfondies dans le chapitre 3, « Instauration d'un programme d'assistance juridique », et le chapitre 6, « Résolution des problèmes relatifs à la justice ».

1.3 Les avantages particuliers du recours aux assistants juridiques

Les assistants juridiques communautaires proposent des compétences uniques et des caractéristiques professionnelles qui renforcent les efforts d'amélioration de la justice pour les pauvres. Tout comme les travailleurs de la santé publique en milieu rural qui comblent le manque de médecins, les assistants juridiques offrent une alternative dynamique et économique aux avocats, au niveau communautaire. Les assistants juridiques ne remplacent pas les avocats mais, en travaillant en collaboration avec eux, ils peuvent améliorer l'utilisation du droit et l'applicabilité des solutions juridiques et politiques aux problèmes des individus et des communautés. Les assistants juridiques communautaires peuvent réunir un ensemble de compétences de diverses professions, comme les travailleurs sociaux, les médiateurs, les éducateurs, les dirigeants communautaires traditionnels, les interprètes, les administrateurs et les avocats, avec la valeur ajoutée d'appliquer ces compétences en fonction des besoins spécifiques de la situation et de la communauté.

1.3.1 Les assistants juridiques sont efficaces dans la résolution des problèmes relatifs à la justice

Dans les pays avec des systèmes judiciaires affaiblis, se rendre au tribunal est souvent onéreux, chronophage, inefficace et peut nuire de manière définitive aux relations entre les parties litigieuses.

Néanmoins, un assistant juridique communautaire peut évaluer une affaire et appliquer les méthodes qui conviennent le mieux à la situation, parmi lesquelles on trouve la connaissance de la législation officielle et gouvernementale, du droit coutumier, ainsi que la négociation, la médiation et la formation. Ce large éventail de connaissances et d'outils, associé à une sensibilité à la culture et aux besoins de la communauté, permet aux assistants juridiques d'être particulièrement efficaces. Parce que les assistants juri-

diques communautaires ne reçoivent pas d'honoraires et ne sont pas sous contrat pour promouvoir les intérêts d'un client particulier, ils peuvent avoir une vision beaucoup plus large d'une affaire, prendre en compte les deux côtés d'un conflit et obtenir un résultat qui est juste dans son ensemble. La présence permanente d'assistants juridiques dans la communauté signifie également que l'application de tout accord peut être continue et adaptée, contrairement au secteur de la justice officielle dont les mécanismes d'application peuvent être uniquement rudimentaires et onéreux.

Si l'assistant juridique n'est pas capable de résoudre un problème, l'affaire peut être renvoyée à un avocat pour qu'il intente une action en justice. La question des actions en justice est abordée dans le chapitre 6, « Résolution des problèmes relatifs à la justice ».

En plus d'offrir un éventail d'outils pour résoudre les problèmes, les assistants juridiques, travaillant dans un cadre des droits de l'homme, sont en mesure d'aider les membres des communautés à apprendre à résoudre leurs propres problèmes, grâce à des mécanismes juridiques ou à la défense des droits. Les assistants juridiques communautaires encouragent notamment la démarginalisation des communautés à travers l'éducation qui permet de montrer de quelle manière des actions individuelles et collectives peuvent résoudre efficacement des problèmes. Dans les cas où le système est défaillant (par exemple, lorsque les services ne sont pas fournis), les assistants juridiques peuvent aider les organisateurs communautaires à apporter des modifications dans les lois et les politiques. Ce guide comporte plusieurs exemples d'assistants juridiques communautaires œuvrant pour une justice sociale. Aux Philippines, un réseau d'ONG proposant des services juridiques, connu sous le nom d'Alternative Law Group, se consacre à la « défense et à la démarginalisation des secteurs défavorisés », guidé par la croyance que « les individus, en général, servent de vecteur principal à la transformation sociale ». Les activités du groupe comprennent la formation et le soutien des assistants juridiques communautaires afin qu'ils travaillent avec un panel de populations défavorisées, comme les femmes, les fermiers, les citoyens pauvres, les travailleurs syndiqués, les marchands ambulants et les autochtones.

1.3.2 Les assistants juridiques sont accessibles et généralement économiques

Pour beaucoup, les professionnels juridiques sont inaccessibles, tant sur le plan financier que géographique. Les assistants juridiques s'efforcent activement de se mettre à la disposition des populations défavorisées. Les assistants juridiques communautaires vivent

Le père indigent : des assistants juridiques de Timap for Justice au travail en Sierra Leone

Lorsqu'une mère de trois enfants à Magburaka, en Sierra Leone, s'est plainte que le père des enfants n'assumait pas ses responsabilités, l'assistant juridique Michael Luseni a écrit afin d'inviter le père, « Ahmed D. », au bureau de Timap for Justice. Ahmed D., directeur-adjoint d'une école, est venu au bureau environ une semaine après. Un assistant juridique de Timap a effectué une médiation dans laquelle Ahmed D. et la mère des enfants se mettaient d'accord pour que celui-ci verse une pension alimentaire mensuelle spécifique à Timap que la mère pourrait alors récupérer.

Source : Timap for Justice, 2007.

généralement dans les communautés qu'ils servent et, lorsqu'ils se trouvent dans des zones éloignées, ils peuvent organiser des visites périodiques dans des unités mobiles.

Bien qu'il y ait des dépenses initiales liées au lancement d'un programme et à la formation du personnel, les programmes d'assistance juridique sont très économiques une fois qu'ils sont appliqués.³

Ceci s'explique par le fait que les assistants juridiques favorisent souvent une résolution informelle et simple des problèmes, rendant le passage au tribunal inutile. Cette diversion permet d'économiser du temps et de l'argent pour toutes les parties, y compris pour le système de justice pénale. Dans de nombreux pays, les systèmes de tribunaux sont lents, onéreux et inefficaces.

Empêcher les problèmes existants de s'intensifier est un avantage particulier qu'offre le recours à des assistants juridiques. L'approche préventive adoptée par les assistants juridiques communautaires, au travers de l'éducation communautaire et de la défense des droits, empêche non seulement les problèmes existants d'empirer, mais aide également à prévenir de nouveaux problèmes lorsqu'ils apparaissent.

1.3.3 Les assistants juridiques peuvent créer un lien avec la communauté qui améliore la qualité des services juridiques

Grâce à leurs connaissances des collectivités locales, les assistants juridiques sont souvent plus à même que les avocats à naviguer entre les systèmes juridiques officiels et coutumiers. Dans de nombreux pays, le processus de formation des avocats les initiera uniquement au système juridique officiel et il est plus probable que les avocats vivront par la suite dans des zones urbaines, à proximité des structures judiciaires officielles. Cela peut signifier qu'ils ne connaissent pas bien les structures coutumières qui sont souvent plus répandues dans les zones rurales, et sont souvent un peu sceptiques à leur égard. Dans les collectivités pauvres et isolées, la législation officielle et gouvernementale peut également ne pas être familière et peut même être source de pratiques abusives dans un contexte particulier ou lorsqu'elle n'est pas appliquée de manière adaptée. Vivek

3. Les études portant sur les programmes d'assistance juridique communautaire ont montré qu'ils sont concluants dans les domaines suivants : résolution des affaires, augmentation de l'efficacité du fonctionnement des organismes gouvernementaux ; et implication des membres de la communauté dans l'éducation, la défense et toutes les autres activités en lien avec la démocratie et le développement. Des études quantitatives sur l'efficacité économique et sur les avantages sociaux importants que permettent de tels programmes restent à mettre en place. Toutefois, une recherche connexe financée par le Legal Services Research Centre au Royaume-Uni est disponible sur : www.lsrc.org.uk.

Maru, ancien directeur de l'organisation d'assistance juridique Timap for Justice en Sierra Leone, décrit comment les assistants juridiques de Timap aident à « réconcilier la législation et la société » de nombreuses manières :

- Les assistants juridiques aident les communautés à faire en sorte que la législation officielle et gouvernementale travaille pour elles. Par exemple, si des mesures gouvernementales de soutien à l'agriculture sont disponibles mais que la communauté ne les connaît pas, l'assistant juridique peut aider les membres de la communauté à demander ces mesures de soutien.
- Les assistants juridiques peuvent utiliser la législation officielle et gouvernementale pour contrôler les abus qui ont lieu au sein de la communauté, notamment en surveillant et en démontrant la corruption des fonctionnaires.
- Les assistants juridiques peuvent aider la communauté à tenir les représentants du gouvernement responsables, tout spécialement lorsque ces derniers ne font pas leur travail ou manquent à leur promesses. Par exemple, dans une affaire en Sierra Leone, un assistant juridique a menacé de poursuivre en justice un officier de police ayant des pratiques abusives, ce qui a permis d'obtenir des excuses et un changement de comportement de la part du policier.

Selon un spécialiste de l'assistance juridique à la Black Sash Education and Training Unit en Afrique du Sud, les personnes qui demandent des conseils rencontrent régulièrement des problèmes avec les avocats et les fonctionnaires de l'État. Voici certains des problèmes couramment associés aux avocats :

- Ils n'expliquent pas la législation et les procédures avec des mots simples.
- Ils ne sont souvent pas intéressés de discuter des autres problèmes juridiques, socio-économiques ou politiques de la communauté.
- Ils sont moins intéressés de s'occuper d'une clientèle rurale ou pauvre par rapport à une clientèle urbaine, riche.
- Ils ont peu de contacts personnels avec leurs clients et peu de connaissances sur les communautés de ces derniers.
- Ils décident quelles mesures prendre sans consulter le client de manière appropriée.
- Ils ne donnent pas de nouvelles détaillées concernant les affaires.

Renforcer le travail d'une ONG déjà existante : le Khmer Institute of Democracy (Institut Khmer pour la Démocratie), l'université de Paññasastra, et l'Open Society Justice Initiative (Projet de justice Société Ouverte)

Le Khmer Institute of Democracy (KID) a établi un réseau d'activistes pour les droits de l'homme appelé les « conseillers citoyens ». KID a choisi des conseillers parmi un ensemble de professeurs et de directeurs d'école et dispose de 87 conseillers, dont plus de la moitié sont des femmes, exerçant dans six provinces en 2004. L'objectif du projet était d'établir un « service neutre et indépendant afin de fournir des solutions équitables et juridiques aux communautés, à l'aide de conseillers qui pourraient donner des conseils sur les lois et les procédures judiciaires et agir en tant que médiateurs et conciliateurs pour les litiges ». KID a fourni aux conseillers une formation sur la démocratie, les droits de l'homme, l'éducation civique, et des informations de base sur la famille, les terres et le droit pénal.

Pour approfondir les connaissances des conseillers juridiques et les préparer à travailler en tant qu'instructeurs pour les autres ONG de base, l'initiative a entrepris

Alors que ces défis pourraient être abordés d'autres manières, un assistant juridique peut apporter un lien holistique entre une communauté ou un client et l'avocat ou les fonctionnaires de l'État et peut aider à surmonter ce genre de problèmes. Certaines des tâches spécifiques qu'ils peuvent effectuer pour surmonter ces problèmes sont :

- Téléphoner régulièrement aux avocats ou aux fonctionnaires afin de connaître les dernières nouvelles sur l'affaire.
- Demander des explications sur les points que personne ne comprend.
- Travailler comme interprète s'il y a des problèmes de langue.
- Aider à recueillir des informations et des documents, contacter les clients et les témoins, organiser des réunions et apporter les dernières nouvelles dès que chaque tâche est accomplie.
- Tenir l'avocat ou le fonctionnaire informé de toute modification ou évolution de l'affaire ou des évolutions pertinentes dans la communauté si l'affaire concerne cette dernière.
- S'assurer que l'avocat ou le fonctionnaire consulte de manière appropriée le client ou les représentants de la communauté avant qu'il ou elle n'entreprenne des démarches importantes pour l'affaire. L'avocat peut uniquement agir avec un mandat du client.
- Demander à l'avocat combien l'affaire va coûter. Si le client ou la communauté n'a pas les moyens de payer cette somme, demander à l'avocat s'il est possible d'obtenir une aide juridique ou toute autre sorte de fonds pour l'affaire.
- Encourager l'avocat ou les fonctionnaires à étudier des moyens non juridiques de résoudre le problème, comme la médiation et la négociation.
- Demander à l'avocat de tenir des réunions et des consultations dans un endroit qui conviennent à la communauté plutôt que dans son cabinet.
- Demander à l'avocat ou au fonctionnaire de ne pas utiliser de jargon juridique ou technique, mais plutôt de présenter les informations de manière compréhensible pour le client.

1.4 Les environnements institutionnels pour les programmes d'assistance juridique

Un programme d'assistance juridique axé sur la justice peut être ajouté à une structure existante, telle qu'une organisation communautaire, une ONG ou un programme de centre d'aide juridique basé dans une université. Mais il est également possible d'établir une organisation totalement nouvelle pour héberger un programme d'assistance juridique. Où qu'il soit hébergé, un réseau de relations et de coopération est nécessaire à la réussite d'un programme d'assistance juridique.

1.4.1 Les assistants juridiques au sein d'une organisation communautaire ou d'une ONG existante ou récemment établie

Un programme d'assistance juridique peut être ajouté au portefeuille de programmes déjà offerts par une organisation communautaire, une ONG ou un réseau d'ONG. Dans certains pays, les assistants juridiques ont été rattachés aux syndicats, aux partis politiques et aux barreaux. Les groupes de droits de l'homme et les organisations communautaires sont souvent engagés auprès de populations qui nécessitent des services juridiques. Une initiative d'assistance juridique qui est ajoutée à un organisme existant peut approfondir et développer le travail déjà effectué par cet organisme.

Au Malawi, le Paralegal Advisory Service (PAS) se préoccupe particulièrement des droits des prisonniers et des individus qui ont été arrêtés ou détenus. Les assistants juridiques du PAS sont hébergés dans un certain nombre d'ONG où ils défendent les droits des prisonniers et offrent une assistance aux clients des ONG.

Au Cambodge (voir encadré), un programme d'assistance juridique communautaire a d'abord été introduit dans le Khmer Institute of Democracy, une ONG qui possédait un réseau établi de « conseillers citoyens » dans les villages.⁴ L'initiative de l'assistance juridique avait pour but de renforcer les connaissances juridiques des conseillers citoyens. Les conseillers formés grâce à cette initiative ont alors dû former d'autres militants de la communauté dans leurs villages. Sous cette structure, les ressources du projet ont pu être dédiées à l'élaboration de la documentation et à la formation, plutôt que d'être utilisées pour établir une nouvelle ONG.

4. Le programme d'assistance juridique cambodgien se trouve actuellement au sein d'une ONG alternative, Bridges Across Borders Southeast Asia (BABSEA), dans le cadre du programme Community Empowerment and Legal Awareness (CELA).

un partenariat avec le centre d'aide juridique de l'université de Paññasastra au Cambodge. Ce partenariat a permis de développer des manuels destinés aux apprenants et aux éducateurs pour un programme « formateur de formateurs » qui a permis de former 20 conseillers citoyens et plus de 40 activistes.

Source :

Khmer Institute of Democracy, 2004.

Dans l'exemple cambodgien, une organisation internationale (dans ce cas, l'Open Society Justice Initiative) a travaillé avec un centre d'aide juridique dans une université qui a, à son tour, travaillé avec des ONG et des institutions gouvernementales. Cette approche permet de travailler avec une structure de type assistance juridique existante dans la communauté pour améliorer la capacité des assistants juridiques, plutôt que de développer une structure entièrement nouvelle.

En Sierra Leone, une coalition de groupes de droits de l'homme, appelée le National Forum for Human Rights, a collaboré avec l'Open Society Justice Initiative pour lancer une initiative d'assistance juridique communautaire en 2004. Toutefois, les organisateurs ont rapidement déterminé qu'il était plutôt logique, en termes de programme, d'aider cette initiative d'assistance juridique à évoluer dans une organisation indépendante axée sur la prestation de services juridiques. Suite à cela, une nouvelle ONG appelée Timap for Justice a été créée. Elle a commencé à opérer dans cinq chefferies et dans la capitale, Freetown, et s'est étendue à cinq autres chefferies l'année suivante.

Il existe de nombreux avantages à l'instauration d'un nouveau programme d'assistance juridique au sein d'une organisation communautaire ou une ONG existante. Ces entités opèrent déjà dans les communautés et beaucoup sont, par définition, des organisations locales avec des réseaux locaux bien développés et une connaissance des besoins des communautés. Les ONG établies ont vraisemblablement de multiples liens avec la communauté des donateurs qui aident à rendre l'organisation viable. Les ONG peuvent également avoir déjà de l'expertise dans certains domaines dont vous avez besoin pour votre programme d'assistance juridique, comme la législation ou la formation.

Cependant, ajouter un programme d'assistance juridique à une organisation communautaire ou une ONG existante peut également présenter des inconvénients. Vous pouvez vous rendre compte que vous travaillez avec des personnalités et des groupes qui ont l'habitude de faire les choses d'une certaine façon. Il est possible qu'ils ne soient pas disposés à faire les choses différemment et qu'ils aient des pratiques et des habitudes établies difficiles à changer. Il peut également y avoir des luttes de pouvoir entre les membres du personnel pour la direction du projet.

Comme le cas de Timap en Sierra Leone l'a déjà illustré, de nouvelles ONG ont été établies uniquement dans le but de lancer un programme d'assistance juridique communautaire. Les avantages de ce modèle sont que les dirigeants de la nouvelle ONG peuvent façonner tous les aspects du programme, de la conception du programme à l'embauche du personnel. L'inconvénient est qu'il est probable que la fondation d'une nouvelle organisation nécessite plus de temps, d'effort et de ressources financières.

1.4.2 Les assistants juridiques au sein d'un organisme gouvernemental

Bien que de nombreux programmes d'assistance juridique soient basés dans une ONG, ils peuvent également être directement affiliés à des organismes gouvernementaux ou entièrement soutenus par des fonds publics. Ceci peut se produire lorsque l'État reconnaît que les assistants juridiques les aident à fournir les services d'aide juridique promis aux citoyens. Il est important que tout programme d'assistance juridique établi sous les auspices du gouvernement dispose d'un comité de supervision indépendant avec une majorité de membres venant de la société civile afin de garantir les procédures de responsabilité et de supervision du travail de l'assistant juridique. Pour en savoir plus sur l'élaboration de comités consultatif, veuillez vous reporter au chapitre 3 : « Instauration d'un programme d'assistance juridique ».

En Mongolie, un programme d'assistance juridique a été introduit dans une institution gouvernementale existante, le ministère de la Justice et de l'Intérieur, qui employait 30 conseillers juridiques dans les bureaux des gouverneurs locaux, dans les 21 provinces du pays ainsi que dans sa capitale, Oulan-Bator. Un rapport préparé par l'Open Society Forum-Mongolie a confirmé que les populations rurales présentaient un grand besoin de services juridiques et d'éducation en matière de droit afin de pouvoir résoudre les problèmes des communautés. Sur les conseils de l'Open Society Forum-Mongolie et avec le soutien de l'Open Society Justice Initiative, le ministère de la Justice a accepté de mettre un nouveau programme d'assistance juridique à l'essai via ses propres structures institutionnelles sur 10 sites pilotes en 2006.

Le ministère a modifié les responsabilités des conseillers juridiques de façon à ce qu'ils continuent à passer la moitié de leur temps à conseiller les représentants du gouvernement, mais qu'ils consacrent l'autre moitié à servir directement les membres des communautés. Les conseillers juridiques agissent désormais en tant qu'assistants juridiques et leur travail est géré par des centres d'aide juridique récemment fondés.

En dépit de l'exemple de la Mongolie, il n'est pas habituel d'avoir des assistants juridiques directement employés par le gouvernement. Il est plus courant pour les assistants juridiques de recevoir le soutien des gouvernements au travers de contributions en nature ; en Afrique du Sud, certains assistants juridiques sont installés dans des bureaux gouvernementaux situés à proximité des tribunaux des chefs de tribus. En plus de réduire les dépenses de fonctionnement, cette organisation offre également aux assistants juridiques un meilleur accès aux clients qui entrent dans le bâtiment. En Hongrie, la deuxième phase du programme de formation à l'assistance juridique des Roms a été financée par un fonds structurel de l'Union européenne. Dans certains pays, il est pos-

Organisme et démocratie : Community Law and Rural Development Centre, Afrique du Sud

Le Community Law and Rural Development Centre (CLRDC) à Durban est une organisation d'assistance juridique fondée en 1989 au service d'une population d'environ 1 million de Sud-africains issus du milieu rural et demeurant à KwaZulu Natal et au Cap Oriental. Le CLRDC a développé un programme autonome de conseil en assistance juridique, d'éducation et de formation juridiques pour soutenir le développement rural. Il espère pouvoir soutenir les communautés rurales à développer leurs compétences afin de prendre part à l'évolution de la démocratie de l'Afrique du Sud. Le centre œuvre afin d'intensifier les sentiments d'autonomie, de confiance et de responsabilité à l'égard des questions juridiques parmi les résidents des communautés rurales, tout en les sensibilisant au fait que même si la loi est un outil important, elle n'est pas le seul outil disponible.

Le CLRDC intervient dans plus de 30 communautés rurales régies par le droit coutumier et les autorités tribales. Ces derniers comprennent un chef de tribu, des administrateurs de tribu, et des conseillers de tribu non payés. Il n'existe pas de formation officielle pour les autorités

sible que les fonds gouvernementaux affectés aux services juridiques soient utilisés pour soutenir le travail des assistants juridiques.

Exploiter un programme d'assistance juridique par l'intermédiaire d'un organisme gouvernemental présente l'avantage de lier le programme à un soutien financier qui peut être plus viable que le financement de la part d'une ONG. Cependant, l'un des inconvénients de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement repose dans le fait que les fonctionnaires peuvent chercher à contrôler, voire à entraver, le travail du programme. Les assistants juridiques se retrouvent fréquemment confrontés à des problèmes causés par des actions ou des inactions du gouvernement. De tels problèmes peuvent être plus difficiles à résoudre si le programme d'assistance juridique est étroitement lié au gouvernement. De plus, dans certains pays, les individus peuvent se méfier de vous s'ils vous considèrent comme travaillant avec ou pour le gouvernement. Si votre programme d'assistance juridique devient lié à un organisme gouvernemental, il sera essentiel d'établir des précautions en ce qui concerne votre indépendance et de gérer activement votre réputation, pour que vous soyez reconnu comme quelqu'un travaillant de manière indépendante.

1.4.3 Le co-parrainage des programmes d'assistance juridique par un centre d'aide juridique

Les facultés de droit ont souvent recours aux professeurs et, dans certains cas, à des étudiants en droit supervisés pour mettre en œuvre des programmes d'assistance juridique. En règle générale, les facultés de droit sont impliquées dans l'élaboration de programmes d'assistance juridique via des programmes d'enseignement clinique du droit établis et déjà en application.

L'enseignement clinique du droit se rapporte à la fois à une méthode d'enseignement et à des activités entreprises par des étudiants en droit à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de classe. Cette méthode d'enseignement est axée sur l'étudiant et est interactive : les étudiants en droit apprennent en lisant des études de cas, en fournissant des services juridiques à de vrais clients, en effectuant des stages auprès d'ONG et en dispensant des cours de droit dans des lycées ou auprès d'autres groupes cibles. L'enseignement clinique du droit met en avant les connaissances et les compétences pratiques, présentées dans un contexte de justice sociale. La philosophie des centres de services juridiques est de satisfaire les besoins des clients pauvres et sous-représentés, ce qui fait de ces centres des partenaires hautement adaptés pour soutenir un programme d'assistance juridique.

En 1989, en Afrique du Sud, David McQuoid-Mason, le doyen de la faculté de droit à l'université de Natal-Durban,⁵ et Carole Baekey, professeur de droit invitée, ont fondé une nouvelle ONG afin de fournir des services d'assistance juridique dans les zones rurales. Cette ONG (appelée le Community Law Centre – aujourd'hui dénommée Community Law and Rural Development Centre) a débuté son élaboration de programmes à l'aide de cinq centres de droit communautaire pilotes dans les zones rurales, qui ont été hébergés dans les bureaux des autorités tribales. Deux assistants juridiques ont été installés dans chaque centre. Ils ont reçu leur formation initiale et une supervision continue de la part du personnel au bureau du Community Law Centre, à l'université. Le bureau a été soutenu par les programmes du centre d'aide juridique et de vulgarisation juridique, dans lesquels les étudiants en droit, les professeurs d'école et les chefs des communautés sont formés à l'application des programmes d'alphabétisation juridique dans les lycées, les prisons et les organisations communautaires.

En Afrique du Sud, l'implication de la faculté de droit a aidé à donner de la crédibilité au programme. L'affiliation a également aidé à garantir que le programme respectait des normes rigoureuses et a finalement fourni aux assistants juridiques une possibilité de gagner l'estime des facultés de droit. McQuoid-Mason a déclaré que cette relation pouvait être facilitée grâce à des mesures telles que la participation des représentants de la faculté de droit au conseil de l'ONG, la diffusion d'informations sur le programme d'assistance juridique auprès des personnes se rendant au centre d'aide juridique de l'université et la présence de représentants de l'ONG dans le corps professoral de la faculté de droit. « Vous souhaitez simplement que l'ONG devienne un élément de la communauté de la faculté de droit », a affirmé McQuoid-Mason. « Tout le monde trouve son compte dans cette situation ».

McQuoid-Mason a également noté que les facultés de droit en Afrique du Sud jouent un rôle important dans l'enseignement juridique et la prestation de services de soutien aux bureaux de conseil d'assistance juridique. Les centres d'aide juridique des universités sud-africaines ont offert un enseignement juridique et un soutien aux regroupements de bureaux d'assistance juridique dans leurs zones. Par exemple, un centre d'aide juridique peut être responsable du soutien de 10 bureaux de conseil d'assistance juridique au maximum dans sa région.⁶

5. L'université de Natal-Durban a été renommée université de KwaZulu-Natal en 2004 lors de sa fusion avec l'université de Durban-Westville.

6. Les fonds versés pour l'ensemble des programmes d'Afrique du Sud sont gérés par l'Association of University Legal Aid Institutions Trust (AULAI Trust).

tribales qui sont tenues de gérer des affaires de plus en plus complexes au sein de leurs communautés et il y a souvent des conflits entre le « droit occidental » et les pratiques coutumières. Les assistants juridiques du CLRDC sont formés pour posséder des compétences en matière de médiation, ils peuvent ainsi contribuer à résoudre ces litiges.

Le CLRDC offre des formations aux conseillers en assistance juridique qui ont établi des comités d'assistance juridique. Auparavant, le CLRDC proposait un programme de formation intensive de trois mois pendant lequel des assistants juridiques sélectionnés étaient formés pour exercer dans des bureaux de conseil. À la fin de la période de formation, les assistants juridiques recevaient un diplôme de la faculté de droit, de l'université de Natal-Durban (aujourd'hui université de KwaZulu-Natal).

Depuis sa création, le CLRDC a traité des dizaines de milliers d'affaires et a récupéré des millions de rands (monnaie d'Afrique du Sud) par an, au bénéfice des résidents du milieu rural. Il effectue également de nombreux ateliers d'éducation juridique au niveau de la communauté chaque année, surveille les fonctions administratives de l'État afin d'en mesurer le niveau de responsabilité, et assure l'éducation des électeurs à travers la région.

Source : McQuoid-Mason, 2006.

Établir un programme d'assistance juridique à partir d'une clinique universitaire d'enseignement : Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs en Hongrie

La Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs est une ONG située dans les locaux de la faculté de droit de l'université d'Eötvös Loránd (ou ELTE) à Budapest, en Hongrie. ELTE est la plus ancienne université d'Europe centrale et orientale. Ágnes Kövér est à l'origine de la fondation et coordonne le programme d'enseignement clinique du droit, qui compte actuellement six centres.

Cinq de ces centres offrent des consultations juridiques dans les domaines du droit pénal, du droit de la famille et des droits des enfants, du Code du travail, des lois régissant les sociétés à but non-lucratif et la réinsertion, des droits des femmes et des prisonniers. Le centre d'aide juridique de base a recours à des étudiants en droit pour organiser des activités interactives dans le domaine du droit dans des lycées, des institutions, dans des établissements pour mineurs, et d'autres milieux communautaires. L'initiative révolutionnaire de Kövér à ELTE a commencé avec le programme de connaissances

En Hongrie, un programme de formation d'assistance juridique a été créé à partir d'un plus grand programme de centre d'aide juridique qui a offert des services juridiques ainsi qu'une éducation communautaire. Afin de recevoir des subventions de l'étranger, une ONG à part, la Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs (Fondation pour les programmes de centres d'aide juridique et de vulgarisation juridique), a été fondée à l'université Eötvös Loránd (ELTE). ELTE a fourni des locaux et la directrice de l'ONG, Ágnes Kövér, était membre à temps plein de la faculté. Cependant, toutes les autres ressources humaines et matérielles ont été générées via des subventions distinctes. Comme le plus grand programme de services juridiques de l'université a attiré un nombre croissant d'étudiants en droit d'origine rom (une population victime de nombreuses discriminations en Hongrie et dans d'autres parties de l'Europe), Ágnes Kövér a créé un nouveau programme d'assistance juridique au sein de la fondation, dans la faculté de droit. Le nouveau programme était destiné à soutenir la formation des représentants et des militants de la minorité rom et a été réalisé via la fondation. Le programme s'appuie sur l'expertise dans le domaine de la formation développée grâce au centre d'aide juridique de base dirigé par Ágnes Kövér et coopère avec l'organisation la plus importante défendant les droits civils des Roms dans le pays, la Roma Civil Rights Foundation (Fondation pour les droits civils des Roms).

Les centres d'aide juridique peuvent apporter un ensemble de ressources à un programme d'assistance juridique, comme notamment l'enthousiasme et l'expertise juridique de la faculté de droit, ainsi qu'un local pour les formations, voire un bureau. Les professeurs, associés aux centres d'aide juridique, peuvent avoir recours à des méthodes de formation interactives qui ne sont pas toujours utilisées dans les facultés de droit. Ces méthodes participatives sont nécessaires à la formation des assistants juridiques et à leur préparation quant à l'application de l'éducation communautaire. Les étudiants en droit peuvent également contribuer à un programme d'assistance juridique en aidant les professeurs à écrire, à traduire, ou même à mener des formations.

Il y a un inconvénient à la création d'un programme d'assistance juridique via un centre d'aide juridique, c'est que la faculté de droit peut être assez éloignée des communautés que les assistants juridiques serviront. Un autre désavantage potentiel réside dans le fait qu'il est possible que la faculté de droit ne dispose pas du temps nécessaire à l'élaboration et au soutien d'un programme d'assistance juridique. En partie pour cette raison, les centres d'aide juridique impliqués dans l'élaboration de programmes d'assistance juridique travaillent souvent en coopération avec une ONG extérieure. Les ONG peuvent faire appel à une faculté de droit comme consultante même sans affiliation formelle à l'université parrainant le centre.

Un autre point négatif associé au travail via un centre d'aide juridique concerne l'université en tant que partenaire institutionnel. Un programme d'assistance juridique qui est formellement lié à une université devra remplir les exigences bureaucratiques de l'université. Il existe également le risque que les assistants juridiques se retrouvent mêlés à la politique de l'université si le programme soulève des problèmes par rapport auxquels l'université veut prendre ses distances. Les défis et les avantages que présente la création d'un programme d'assistance juridique au sein d'un centre d'aide juridique existant sont explorés plus en détail dans le chapitre 3.

juridiques de base, qu'elle considère comme sa clinique fondamentale. Grâce à ce centre d'enseignement, elle a mis au point des techniques d'apprentissage participatives afin d'aider les étudiants en droit de tous ses centres à apprendre la théorie juridique et à développer des « compétences de juristes », telles que la communication, la persuasion, la médiation, l'esprit critique, l'étude de cas, les techniques d'entretien, l'écrit et l'exploration de question éthiques.

Le programme d'assistance juridique au sein de la communauté Rom est issu d'une expérience clinique durant laquelle des étudiants en droit enseignaient dans des classes mixtes (comprenant des étudiants Roms et non-Roms) ainsi que d'un programme de l'ONG connexe (« la Fondation ») qui a formé des enseignants Roms en éducation au droit grâce à la méthode de « connaissances juridiques de base ».

Source : Tibbitts 2005a.

CHAPITRE 2

Analyse de la situation

Sommaire du chapitre

- 2.1 Le processus de recueil des données
- 2.2 Les populations vulnérables et leurs besoins
- 2.3 L'environnement juridique et judiciaire
- 2.4 Les ressources humaines et physiques pour la création d'un programme
- 2.5 Les assistants juridiques potentiels

Une analyse de la situation est un processus permettant de comprendre les besoins de publics spécifiques dans un cadre spécifique. Effectuer une analyse de la situation est une démarche essentielle pour déterminer s'il faut fonder un programme d'assistance juridique et, si oui, les services que le programme doit offrir. Le fait de rassembler et analyser les données concernant les communautés à servir et leurs besoins vous aidera à faire des choix concernant votre programme. Ce chapitre explique comment réaliser une analyse de la situation spécifique à un travail d'assistance juridique. Il donne un aperçu des options de recueil des données et des domaines clés à examiner dans votre analyse. Selon les ressources dont vous disposez, cette analyse peut être plus ou moins formelle, mais toutes les évaluations concerneront l'interaction avec les bénéficiaires et les parties prenantes potentiels.

En vous introduisant au cœur des communautés grâce à des entretiens, des sondages, des observations et des conversations informelles, vous parviendrez à comprendre les besoins les plus urgents de ceux que vous servirez et serez en mesure de concevoir votre programme en conséquence. Votre analyse de la situation doit chercher à atteindre les objectifs suivants :

Problèmes de la communauté, priorités du programme

En Afrique du Sud, les directeurs du programme sont allés voir les autorités tribales, leur ont expliqué qui ils étaient, ainsi que le rôle des assistants juridiques. Ils les ont interrogés sur les problèmes de la communauté et ont voulu savoir si les assistants juridiques pourraient leur être utile. Des informations ont été recueillies au cours de ces conversations mais aussi grâce aux ateliers communautaires. Ils ont découvert que les personnes avaient de gros problèmes avec le versement de leurs retraites, qui n'était pas effectué ou dont le montant était insuffisant, en partie à cause de la corruption. Le sujet des retraites est devenu le point de départ du travail des assistants juridiques du Community Law and Rural Development Centre.

En Mongolie, les concepteurs du programme d'assistance juridique ont organisé des réunions avec des

représentants du gouvernement sur trois niveaux : la province, les tribunaux de districts et de sous-districts locaux, ainsi qu'avec des barreaux et des ONG impliquées dans le travail en faveur des droits de l'homme. Ils ont également demandé aux gouverneurs locaux d'organiser des réunions communautaires et des « visites à domicile » afin qu'ils puissent parler directement avec les membres de la communauté. Les concepteurs du programme ont constaté une grande uniformité dans le type de problèmes mentionnés par les représentants du gouvernement et les membres de la communauté.

- Révéler les problèmes juridiques qui se posent entre les individus, comme les violences domestiques, ou entre l'individu et l'État, comme un détournement de terres privées par l'État, et vous aider à établir l'ordre de priorité des populations et des problèmes sur lesquels se concentrer.
- Découvrir où les personnes se rendent généralement pour résoudre leurs problèmes.
- Brosser le portrait de la région pour votre travail d'assistance juridique, avec notamment l'environnement juridique global de votre pays, les organisations ayant des intérêts et des activités semblables aux vôtres et la liste des assistants juridiques potentiels.
- Vous aider à justifier l'instauration d'un programme d'assistance juridique, exposer ses grandes lignes et planifier la formation initiale.
- Permettre aux membres des communautés de clarifier leur propre situation et de participer avec vous au processus de planification.
- Vous présenter les services et organisations existants qui partagent vos préoccupations ou vos compétences associées, faisant du processus d'évaluation une première étape importante de la mise en place d'alliances institutionnelles pour soutenir le programme.

De nombreuses organisations se basent sur une analyse de la situation pour mettre en place leur programme. L'un des outils permettant la réalisation d'une analyse situationnelle est appelé SWOT (ou FFOM : forces, faiblesses, opportunités et menaces). L'analyse SWOT classe les aspects internes des forces ou des faiblesses d'une organisation et les facteurs externes tels que les opportunités ou les menaces. (Pour plus d'informations sur les outils de planification stratégique, visitez la Free Management Library (Bibliothèque de la gestion libre) sur www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm.)

2.1 Le processus de recueil des données

Pour toute personne qui envisage de débiter un programme d'assistance juridique, le but de l'analyse de la situation est d'identifier les problèmes juridiques au sein des communautés qui ne sont pas résolus et qui pourraient potentiellement être résolus

par un assistant juridique. Ceci s'appelle une « analyse de l'écart ». Grâce à cette analyse de l'écart, vous pouvez établir l'ordre de priorité des populations avec lesquelles vous travaillerez, prévoir les principaux problèmes juridiques auxquels vous devrez répondre et confirmer l'ensemble des stratégies pour lesquelles vos assistants juridiques seront formés à utiliser lorsqu'ils y seront confrontés.

L'évaluation des besoins juridiques de la communauté peut être effectuée par le concepteur du programme ou par l'équipe de gestion grâce à la consultation des membres et des dirigeants de la communauté. Plusieurs techniques de recueil des données sont utilisées dans une évaluation des besoins, notamment :

- L'observation directe
- Les questionnaires
- La consultation de personnes occupant des postes clés ou des personnes ayant des connaissances spécifiques
- L'étude de documents pertinents
- Les entretiens
- Les groupes de discussion

Lors de la sélection de votre méthodologie, vous devrez considérer quelles techniques sont les plus pratiques et à même de fournir des informations fiables et valides. L'une des méthodes de recueil des données basiques est la communication directe et le dialogue avec les membres de la communauté. Cette technique peut aider à poser les bases d'une collaboration efficace entre votre programme et la communauté. Si vous ne disposez pas de suffisamment de personnel pour recueillir les données par vous-même, vous pouvez faire appel aux ONG ou aux étudiants de la faculté de droit (par exemple, via des stages) locaux pour vous aider.

L'une des manières les plus simples pour obtenir des informations est d'interroger les individus. Vous pouvez le faire au moyen d'entretiens individuels, de groupes de discussion ou en distribuant des questionnaires personnels. Les informations peuvent également être recueillies au cours de réunions ou d'ateliers communautaires. Les entretiens réalisés auprès d'un éventail de populations aideront à établir la fiabilité des informations que vous recueillez. Grâce à ce processus d'enquête, vous pouvez vous faire une idée des problèmes que les individus rencontrent et des solutions potentielles qu'un programme d'assistance juridique pourrait leur offrir. En plus d'être une source

Moldavie : enquête sur l'évaluation des besoins communautaires des communautés rurales

Afin d'effectuer une évaluation des besoins essentiels des communautés rurales en Moldavie, des représentants issus de 11 villages ont été interrogés. Ces entretiens avaient recours à deux différents types de questions : un type pour les citoyens ordinaires et un autre type pour les chefs de communautés, plus susceptibles de connaître les besoins juridiques de la population, notamment les maires, les professeurs des écoles, les inspecteurs de police, les responsables d'ONG, les prêtres, les travailleurs sociaux et les médecins. Les questions posées ont été développées par un groupe d'avocats, puis ensuite révisées par un sociologue, et adaptées afin d'être utilisées dans un entretien et testées sur le terrain. Cette évaluation des besoins a finalement engendré des entretiens avec 136 citoyens et 47 chefs de communautés.

Les questions posées visaient à obtenir des renseignements sur :

- Les situations et les problèmes juridiques auxquels les citoyens sont confrontés
- Les moyens grâce auxquels les citoyens tentent de résoudre leurs problèmes juridiques
- La satisfaction quant aux résultats obtenus

- Les raisons pour lesquelles un problème n'a pas été résolu, le cas échéant
- Les opinions quant aux meilleurs moyens d'aborder les situations juridiques
- Les informations de fond concernant les personnes interrogées (par ex., des données personnelles, le lieu de résidence)

Source :
Open Society Institute–Moldavie (2005).

d'information pour vous, ces cas d'étude peuvent être utilisés lors de futures formations. En outre, plus tard dans votre programme, vous pouvez réaliser une enquête similaire afin de voir si vos assistants juridiques ont été capables de résoudre les problèmes précédemment identifiés.

Vous pouvez faire appel à des étudiants en droit bénévoles dans les centres d'aide juridique pour réaliser les évaluations des besoins et préparer des rapports sur leurs découvertes. Par exemple, les étudiants en droit du centre d'aide juridique du centre des droits de l'homme Ateneo de Manila, aux Philippines, réalisent une évaluation des besoins durant leur période d'« immersion » dans une communauté pauvre rurale.

Vous pouvez également rechercher de la documentation ou des dossiers gouvernementaux qui sont susceptibles de fournir des informations utiles à la mise en place du programme. Dans la plupart des pays, les statistiques disponibles sont insuffisantes pour révéler l'étendue réelle des problèmes concernant l'accès à la justice. Cependant, il est possible que vous soyez en mesure de trouver des preuves indirectes des besoins juridiques des membres des communautés en vous renseignant sur le total de la population, le nombre d'avocats disponibles, la durée moyenne avant qu'une affaire ne passe devant le tribunal et les facteurs similaires.

Des études soigneusement conçues peuvent aider à établir le besoin d'assistance juridique. Par exemple, des questionnaires standardisés peuvent être distribués à un échantillon représentatif de prisonniers, les interrogeant sur la présence de représentation juridique lors des différentes étapes des poursuites pénales ainsi que les incidents de mauvais traitement ; l'étude peut comprendre une analyse des différences interethniques eu égard à la représentation juridique lors des différentes étapes des poursuites pénales. Par ailleurs, si vous envisagez d'effectuer une évaluation de l'impact de votre programme, vous devrez recueillir les informations de base concernant votre communauté. Si les ressources le permettent, vous pouvez recueillir des données de base et de suivi dans une communauté similaire, « de comparaison », dans laquelle votre organisation d'assistance juridique n'opère pas, afin de comparer les résultats.

En Moldavie, une évaluation des besoins a été réalisée au travers d'un sondage effectué auprès des citoyens ainsi que des autorités locales dans 11 villages ruraux (*voir encadré*). La recherche a été parrainée par la Soros Foundation–Moldavie qui a, par la suite, aidé à lancer un programme d'assistance juridique.

2.2 Les populations vulnérables et leurs besoins

Dans certains pays, de larges segments de la population pourraient être considérés comme « vulnérables » dans le sens où ils bénéficieraient d'un ensemble de services sociaux et juridiques. Face à un besoin aussi important, il est possible que vous choisissiez de donner la priorité à ceux dont les besoins sont les plus critiques.

Dans de nombreux pays, les plus défavorisés sont les pauvres des zones urbaines et rurales et les membres d'un groupe minoritaire qui est soumis à l'exclusion ou à la discrimination. Ces groupes rencontrent presque toujours des difficultés lorsqu'il s'agit d'obtenir des avocats pour des problèmes juridiques civils, alors qu'ils sont pourtant souvent confrontés aux problèmes les plus importants, en lien avec le logement, l'emploi, les membres de leur famille, la propriété, l'aide sociale, les prestations de sécurité sociale et l'immigration. Il est également possible qu'ils ne connaissent pas les solutions juridiques dont ils disposent. Les membres de ces groupes subissent souvent la brutalité de la police et d'autres violations des droits de l'homme. Pour aider ce genre de groupes, vous devez également décider si votre programme d'assistance juridique devra conserver une stricte indépendance vis-à-vis du gouvernement. Veuillez vous reporter au chapitre 3, « Instauration d'un programme d'assistance juridique ».

La pauvreté est une caractéristique presque universelle des populations que les programmes d'assistance juridique axés sur la justice servent. Dans les zones rurales notamment, de nombreuses conditions rendent difficile l'accès aux avocats, comme le coût d'un avocat, le manque d'avocats en général et, en particulier, le manque d'avocats souhaitant travailler avec des communautés pauvres. Parmi les problèmes de communication, on peut trouver la langue, la distance et le manque de technologie.

Une évaluation des besoins révélera non seulement les besoins juridiques des communautés vulnérables, mais également les problèmes les plus urgents auxquels sont confrontées ces communautés. Dans certains cas, ce qui peut être perçu exclusivement comme un problème social (par exemple, le manque d'accès aux soins de santé) peut faire partie d'un nouveau discours (par exemple, le droit aux soins de santé). Dans d'autres cas, ce qui a été traité comme un problème juridique (par exemple, la violence familiale) pourrait être résolu par l'intermédiaire d'organismes administratifs, de la police, du gouvernement local, de l'éducation, de la pression communautaire, des médias ou d'autres approches non judiciaires.

Une évaluation des besoins doit également vous aider à identifier les approches de résolution des problèmes (administrative, juridique, de conseil, éducative, etc.) que vos assistants juridiques doivent être prêts à entreprendre. Si votre évaluation révèle un

Trouver les moyens de rendre accessible

En Hongrie, un programme d'assistance juridique a été lancé par l'université d'Eötvös Loránd (ELTE) afin de répondre aux besoins juridiques des Roms, un groupe ethnique victime de discrimination dans le pays au cours de l'histoire. Les facteurs contribuant à leur situation comprennent :

- La distance géographique par rapport aux bureaux d'assistance juridique et le peu de moyens de transport.
- Un immense besoin en travail administratif, qui freine l'application de procédures administratives
- La réticence parmi les Roms à traiter de questions d'ordre privé avec des non-Roms
- Un faible niveau général de connaissances juridiques

Ces facteurs ont été pris en compte lors de la conception du programme d'assistance juridique.

Cambodge : conclusions tirées d'une évaluation des besoins

Au Cambodge, l'évaluation des besoins comprenait des discussions avec les ONG travaillant au sein des communautés. Les interviewers demandaient quels étaient les problèmes constatés par le personnel des ONG au sein des communautés, de quelle manière les assistants juridiques pourraient les traiter, et quel type de formations et de ressources serait nécessaire au développement de tels programmes. À partir de cette évaluation des besoins, la direction du programme a identifié 6 à 10 problèmes sur lesquels les assistants juridiques des programmes doivent se pencher puis a réuni un comité consultatif afin de donner des conseils sur le programme et passer la documentation en revue. Le Khmer Institute for Democracy a décrit les besoins de la façon suivante :

« Les problèmes majeurs et principaux auxquels les individus doivent faire face au quotidien sont les litiges fonciers et liés au logement, les agressions sexuelles, les divorces, les violences domestiques, les violations de contrats et la diffamation, impliquant parfois les autorités locales militaires ou civiles. Plus de 60 % de la population cambodgienne est pauvre et illettrée et ignore

besoin de réformes systématiques, votre programme d'assistance juridique peut également avoir besoin d'inclure des cas d'intérêt public ou des actions en justice stratégiques dans son travail. Ces considérations (population cible, problèmes clés et approches) seront les caractéristiques qui définiront votre programme d'assistance juridique.

Certains programmes d'assistance juridique se concentrent exclusivement sur un problème spécifique, comme les violences domestiques et les problèmes familiaux. Cependant, la plupart des programmes au niveau des communautés sont flexibles tant en ce qui concerne les problèmes acceptés par les assistants juridiques qu'au niveau des types de stratégies utilisées pour résoudre ces problèmes. Plus l'éventail des sujets et des approches de résolution des problèmes que vos assistants juridiques adoptent est large, plus ces assistants juridiques devront être hautement formés.

2.3 L'environnement juridique et judiciaire

Une évaluation complète des besoins doit comprendre une évaluation environnementale, qui doit être réalisée pour identifier les différentes caractéristiques de l'environnement juridique dans lequel le programme sera appliqué et qui influencera les rôles que vous attribuerez aux assistants juridiques. L'évaluation environnementale doit examiner :

- Le cadre existant pour l'assistance juridique
- La disponibilité des avocats et de l'aide juridique
- Le fonctionnement du système judiciaire officiel
- La volonté de la part de la communauté juridique d'accepter les assistants juridiques
- L'existence d'un système judiciaire officiel et coutumier
- Les alternatives non juridiques comme l'apport de conseils ou la médiation
- Le cadre juridique pour le travail de l'assistant juridique

2.3.1 Le cadre juridique pour l'assistance juridique

Vous devez examiner la nature de l'assistance juridique au sein de votre pays, comme par exemple les infractions qui nécessitent une représentation juridique obligatoire (par exemple, les affaires pénales concernant des infractions graves), et qui a droit à une représentation juridique obligatoire gratuite (par exemple, les mineurs, les personnes présentant des déficiences mentales, les indigents).

Plusieurs modèles existent pour l'aide juridique : les avocats peuvent être *com-mis d'office*. Les avocats peuvent être tenus par contrat de fournir des services juridiques ou d'être employés comme défenseurs publics. Les avocats peuvent travailler dans des centres d'aide juridique. Les services juridiques fournis par les assistants juridiques peuvent compléter ces autres services. Dans les affaires pénales, les assistants juridiques peuvent confier des affaires à des avocats du réseau juridique du programme. Les assistants juridiques peuvent être directement impliqués dans des affaires civiles concernant, par exemple, le droit du travail et les lois de protection sociale. Dans de nombreux pays, les assistants juridiques peuvent se présenter devant des tribunaux administratifs avec le consentement des fonctionnaires d'instruction.

2.3.2 La disponibilité des avocats et de l'aide juridique

Même si vous savez déjà qu'il y a un manque d'accès à l'assistance juridique dans votre pays, il est important d'essayer de documenter ce manque d'accès. Déterminer le nombre d'avocats et leur répartition vous permettra d'entrer en contact avec diverses institutions et organismes. Cette création de réseau pourrait vous aider à poser les bases d'un futur réseau d'avocats de soutien et vous aidera à évaluer la façon dont les professionnels juridiques réagissent à l'idée d'un programme d'assistance juridique.

En Afrique du Sud, par exemple, les avocats sont répertoriés par province et par ville dans des bases de données accessibles au public. Il est ainsi possible non seulement de déterminer le nombre d'avocats qui sont à la disposition de la population mais également de les inviter à rejoindre le réseau d'avocats soutenant le travail de l'assistance juridique.

Dans certains pays, les services d'aide juridique ont été réglementés par le gouvernement. Cependant, ces services peuvent être offerts à des niveaux très minimes, être peu mis en œuvre ou sous-utilisés, car les citoyens ne savent pas qu'ils existent ou ne peuvent y accéder en raison de leur localisation ou des coûts liés. Dans un pays qui dispose d'une législation relative à l'aide juridique, votre analyse de la situation pourrait enquêter sur les divergences entre l'offre et la demande et les possibilités qu'ont les assistants juridiques pour combler ces divergences.

Vous devrez mettre en place une stratégie concernant les avocats qui s'associent à votre programme car les assistants juridiques ne peuvent pas ester en justice. De plus, vous devrez établir une relation de collaboration avec l'association du barreau afin de compenser une éventuelle opposition à vos assistants juridiques.

Le terme *pro-bono* se rapporte au travail juridique ou à tout autre travail professionnel entrepris volontairement et sans rémunération, en tant que service public. Au

comment faire face aux problèmes cités précédemment. La plupart d'entre eux vont chercher de l'aide auprès du chef du village ou de la commune, mais en réalité il leur est nécessaire de verser des pots-de-vin pour que leur plainte soit prise en compte. Certaines affaires devraient être traitées par des tribunaux mais les victimes n'ont pas assez d'argent pour les porter au-delà du niveau des autorités de la commune. Elles préfèrent que leurs affaires soient résolues ou conciliées par le chef du village ou de la commune. Les femmes sont les plus vulnérables car elles sont l'objet de passages à tabac, d'agressions sexuelles et parfois même de meurtres. »

Source :

Khmer Institute for Democracy, 2004.

Évaluation du système juridique pluraliste : Sierra Leone

En Sierra Leone, un système judiciaire officiel sur le modèle de la loi britannique coexiste avec un système « coutumier » basé sur des approches traditionnelles de la justice. Le système officiel est en grande partie centralisé dans la capitale. Parmi un ensemble de seulement 100 avocats en exercice dans le pays, 90 d'entre eux vivent à Freetown. Sur un total de 12 juges de la Haute Cour, 10 d'entre eux siègent à Freetown alors que 2 d'entre eux sont chargés de la province. La plus grande majorité des Sierra-léonais dépendent des systèmes coutumiers pour la plupart de leurs problèmes juridiques et judiciaires. Et pourtant, les interventions juridiques et de développements menées par le gouvernement, les donateurs et les ONG ont mis exclusivement l'accent sur les institutions officielles.

Après avoir évalué les besoins des communautés et le contexte socio-juridique, les directeurs du programme d'assistance juridique Timap for Justice ont déterminé que le programme devrait naviguer au niveau de la ligne de partage entre les systèmes coutumiers et officiels. Les assistants juridiques devront avoir recours aux deux ensembles d'institutions en fonction des besoins d'une affaire donnée, et chercher à réformer et

Kenya, par exemple, les avocats en exercice doivent en réalité fournir des services pro-bono pour renouveler leur licence. Des pratiques pro-bono et une association du barreau apportant son soutien aideront à garantir que votre programme d'assistance juridique puisse avoir accès aux avocats dont il a besoin.

En Mongolie, l'évaluation environnementale a montré qu'il y avait des membres de l'association du barreau dans toutes les villes majeures et dans tous les *aimags* (provinces). Le programme d'assistance juridique comprenait un membre d'association du barreau dans chacun de ses comités consultatifs. Ceci a non seulement aidé à rendre l'assistance juridique disponible, mais a également empêché l'émergence d'une relation antagoniste entre les assistants juridiques et les avocats.

En Afrique du Sud, la création d'un « système d'échelle » a admis les assistants juridiques dans le système juridique, en offrant pour ce travail d'assistance juridique des crédits en vue d'un diplôme de droit. Les avocats exprimant une résistance face à cette idée craignaient que le système d'échelle n'engendre une profession juridique constituée d'assistants juridiques qui resteraient en bas de l'échelle. Ces craintes ont été largement dissipées et la South African Qualifications Authority (Autorité des qualifications sud-africaine) a permis aux individus titulaires d'un diplôme d'assistant juridique d'acquérir des crédits pour obtenir le diplôme LLB (baccalauréat universitaire en droit).

2.3.3 Le fonctionnement du système judiciaire officiel et non officiel

Lorsque l'assistant juridique tente de résoudre des problèmes, il y a deux différentes approches qu'il peut utiliser : les méthodes juridiques officielles et les méthodes moins officielles basées sur les normes des communautés. Les méthodes juridiques ont recours à la législation et aux tribunaux pour résoudre les problèmes. Elles peuvent parfois apporter des résultats en temps voulu si une affaire est rapidement portée devant un tribunal. D'un autre côté, il est possible que vous appreniez que les tribunaux sont surchargés, lents et que la corruption y règne. Cette situation incite davantage les assistants juridiques à résoudre les problèmes des communautés au moyen de méthodes non juridiques ou non officielles.

Votre analyse de la situation doit comprendre une évaluation de l'utilisation du système judiciaire officiel ainsi que des approches traditionnelles de la justice, comme par exemple les lois coutumières qui sont mises en application par les chefs locaux ou les autres dirigeants. En Sierra Leone, par exemple, les tribunaux « coutumiers » fondés sur des approches traditionnelles de la justice coexistent au niveau local avec les tribunaux de droit commun, calqués sur le système britannique. Au Malawi, les assistants

juridiques aident à détourner les affaires concernant des crimes mineurs des tribunaux traditionnels qui opèrent dans les communautés rurales.

Le statut du droit coutumier dans chaque pays et sa pertinence par rapport au travail des assistants juridiques devront faire l'objet de recherches. Même si les processus d'application du droit coutumier peuvent être plus simples pour les populations rurales en raison d'une plus grande accessibilité, les lois coutumières peuvent parfois être en contradiction avec les principes des droits de l'homme ou être appliquées injustement. Par exemple, en Afrique du Sud, les dispositions du droit coutumier qui ne reconnaissent pas le droit des femmes à hériter ont été considérées par les tribunaux comme étant une violation aux « dispositions d'égalité » de la constitution.

Votre évaluation des systèmes judiciaires qui sont actuellement appliqués dans votre communauté et des solutions alternatives que les assistants juridiques utiliseront le plus vraisemblablement dans leur travail sera essentielle pour la définition des formations, des ressources et du soutien dont vos assistants juridiques auront besoin.

2.3.4 Les alternatives non judiciaires à la résolution de problèmes

Les méthodes non judiciaires comprennent l'apport de conseils, la négociation, la médiation, la mobilisation communautaire, l'utilisation des médias, les appels directs aux contacts gouvernementaux et les procédures administratives au cas par cas. Les solutions à long terme concernant la communauté entière pourraient inclure l'éducation publique ou les campagnes de défense des droits afin d'améliorer l'accès aux services publics ou de décriminaliser la petite délinquance. Les activités éducatives peuvent cibler les membres des communautés, mais également les fonctionnaires, les chefs, la police et les avocats. C'est le modèle qui est utilisé en Afrique du Sud et en Mongolie.

Votre évaluation des besoins doit examiner la façon dont les membres des communautés résolvent déjà les problèmes (ou ne les résolvent pas, selon le cas) sans avoir recours au tribunal. Les informations en lien avec un manque de mécanismes de résolution des problèmes ou avec les techniques alternatives existantes seront importantes pour la conception d'un programme d'assistance juridique.

2.3.5 Le cadre juridique pour le travail d'assistance juridique

Généralement, il existe un large éventail d'actions à la disposition des assistants juridiques travaillant sur des affaires civiles. Un assistant juridique peut fournir des informations juridiques et des services de recommandation, un enseignement du droit à la communauté, des conseils pour les individus et des services de médiation. De tels ser-

améliorer chacun des deux systèmes. Bien que cette détermination a certainement servi à la formation d'assistance juridique initiale, la plupart des détails sur la façon dont les assistants juridiques peuvent travailler dans le cadre et au niveau des deux systèmes n'ont émergés que grâce aux expériences pratiques des assistants juridiques et des directeurs sur le terrain.

Source : Correspondance de l'auteur avec Vivek Maru, septembre 2007.

Intervenir grâce à une ONG partenaire : Khmer Institute of Democracy, Cambodge

Au Cambodge, Bruce Lasky, fondateur du programme d'enseignement clinique du droit de l'université de Paññasastra, a tout d'abord essayé de faire une coalition entre des ONG afin qu'elles travaillent ensemble sur un programme d'assistance juridique dans le but de venir en aide aux pauvres du Cambodge, mais des conflits internes l'en ont empêché. Par conséquent, il a cherché une ONG dont le travail s'apparentait le plus à un programme d'assistance juridique, et a trouvé le Khmer Institute for Democracy. L'institut, fondé en 1993, était une ONG déjà bien établie et de bonne réputation. Ses conseillers citoyens étaient déjà en train de réaliser quelque chose qui s'apparentait à une offre de conseils juridiques dans certaines communautés. L'institut n'était également pas perçu comme une organisation « politique », une image qui aurait pu empêcher l'université de Lasky de travailler avec eux.

Il s'est rendu à l'institut pour savoir ce que les dirigeants pensaient du renforcement des compétences juridiques de leur personnel dans ce domaine. Il leur a également proposé des mesures d'incitation

vices peuvent également comprendre la représentation devant un tribunal, les actions en justice d'intérêt public et la défense des droits devant les tribunaux d'appel et législatifs.

Dans certains pays d'Europe centrale et orientale, les assistants juridiques peuvent se rendre au tribunal pour des affaires civiles, car il s'agit d'une option présentée aux citoyens ordinaires. Cependant, dans ces circonstances, les assistants juridiques doivent préciser de manière claire qu'ils ne sont pas avocats et qu'ils ne reçoivent aucune rémunération pour ce service. (Voir le chapitre 3 pour un exemple du code éthique des assistants juridiques que chaque programme doit établir).

Aux Philippines, les assistants juridiques peuvent représenter leurs concitoyens fermiers ou syndiqués dans les tribunaux quasi-judiciaires administrés par le Département de la réforme agraire et le Département du travail et de l'emploi. Cette approche constitue une méthode économique de garantie de la représentation pour les fermiers et les employés. Si des problèmes particulièrement épineux se posent, les assistants juridiques peuvent confier ces questions, voire la représentation, aux avocats de l'Alternative Law Group qui les ont formés et avec lesquels ils sont restés en contact.

Les avocats sont parfois inquiets à l'idée que les assistants juridiques leurs prennent leurs clients. Cette crainte est souvent injustifiée car les assistants juridiques peuvent en réalité apporter aux avocats des affaires dont ils n'auraient autrement pas entendu parler. Cependant, dans certains pays, lorsque les assistants juridiques peuvent se présenter devant un tribunal dans certaines circonstances, comme par exemple pour le traitement des demandes de mise en liberté sous caution, certains avocats peuvent trouver cela problématique, notamment dans les petites villes où il y a peu de travail pour eux. Les clients peuvent également privilégier les assistants juridiques par rapport aux avocats car ils pensent que les assistants juridiques qui viennent de leur propre communauté les représenteront avec plus d'ardeur et d'honnêteté. En fin de compte, les inquiétudes des avocats concernant la perte de clients peuvent être légitimes dans certains contextes et ne pas l'être dans d'autres. Néanmoins, la question de la concurrence entre les assistants juridiques et les avocats est souvent sans intérêt, puisque la plupart des personnes recevant de l'aide de la part d'assistants juridiques n'auraient pas eu les moyens de payer les services d'un avocat en premier lieu.

2.4 Les ressources humaines et physiques pour la création d'un programme

En établissant un programme d'assistance juridique communautaire, vous devriez étudier de près les organisations qui travaillent déjà avec votre population cible et prendre en compte les services juridiques, de médiation, de conseils, d'éducation et/ou de défense des droits offerts par ces organisations. Il est possible que vous découvriez qu'une organisation existante offre certains de ces services mais qu'il lui manque un élément juridique. Vous pouvez envisager de débiter un programme d'assistance juridique qui complète le travail d'une ONG existante, une stratégie qui a été adoptée au Cambodge (*voir encadré*).

De nombreux pays disposent de programmes d'assistance juridique communautaire sans se rendre compte de cela. Les agents ou bureaux de conseil pour les citoyens dans les milieux communautaires ont en réalité une fonction d'assistance juridique lorsqu'ils donnent des conseils juridiques et un enseignement du droit aux membres des communautés. Par exemple, les ONG qui travaillent sur les problèmes des femmes, et sur les violences domestiques en particulier, disposent souvent de capacités d'assistance juridique en interne. Si votre analyse de la situation met à jour des organisations qui effectuent déjà un travail d'assistance juridique, vous devriez réfléchir à la façon dont tout programme que vous mettrez en place s'associera avec ou complètera cet autre travail. De plus, d'autres organisations dans votre pays, disposant d'une expérience de type assistance juridique, devraient constituer une ressource utile dans la conception de votre programme ou pourraient s'intégrer à votre réseau de renvoi.

Votre évaluation peut également révéler que des organisations offrent déjà des services juridiques, mais que ces ONG ou centres d'aide juridique sont situés dans des zones urbaines et qu'il existe un grand besoin non satisfait concernant une assistance de ce genre dans les zones rurales. En outre, ces centres de services juridiques peuvent utiliser uniquement une approche juridique officielle qui repose sur les avocats, fermant les yeux sur d'autres stratégies possibles pour servir les besoins des communautés, telles que la médiation ou l'éducation. Dans ce cas, un programme d'assistance juridique pourrait représenter une contribution importante à la résolution des problèmes d'ordre juridique des individus.

Il est possible que vous découvriez, comme cela a été le cas en Mongolie, qu'un organisme gouvernemental dispose d'un personnel dont le devoir comprend des tâches liées à l'assistance juridique communautaire et qu'il y a un souhait politique de renforcer

afin qu'ils fassent des commentaires sur l'idée d'un programme d'assistance juridique, par exemple, en leur promettant des documents ressources et de formation, qu'elle devienne ou non l'ONG principale pour cette nouvelle initiative. L'Institut Khmer pour la Démocratie a souhaité coopérer.

Source : Correspondance de l'auteur avec Bruce Lasky, octobre 2007.

Lier le programme d'assistance juridique aux droits civils des Roms : le cas ELTE

Aladár Horváth est le directeur de la Roma Civil Rights Foundation (fondation pour les droits civils des Roms) et un chef du mouvement des droits civils des Roms. Un des objectifs du mouvement pour les droits civils des Roms est de développer, au sein de la communauté rom, les connaissances juridiques qui leur permettront de mener leur défense et leur activisme. Le programme d'assistance juridique concordait avec cette stratégie nationale.

Horváth a vu comme autre groupe cible important les 4 800 représentants d'autogouvernance roms qui ont été élus au niveau local et provincial mais qui, selon lui, étaient largement inefficaces à réellement promouvoir les besoins des Roms. Bien au contraire, ces représentants étaient perçus comme étant « submergés » par leur nouveau statut, mettant en place des politiques ne cherchant pas à changer les conditions sous-jacentes qui font que les Roms restent pauvres et mis à l'écart. Il était important de renverser cette situation et de faire comprendre aux représentants qu'ils incarnaient « l'intérêt public ».

cette capacité. Votre principal partenaire pourrait alors être une institution gouvernementale.

Votre analyse de la situation examinera également le contexte plus large pour effectuer le travail d'assistance juridique. Dans les pays avec des infrastructures institutionnelles défailtantes, comme en Sierra Leone après la guerre, ou bien là où la corruption et l'indifférence institutionnelles sont persuasives, il n'est pas forcément réaliste de se tourner vers des solutions administratives et juridiques pour résoudre les problèmes des communautés. L'incompétence, la corruption et le manque de motivation des organismes gouvernementaux qui sont censées fournir des services ou administrer la justice peuvent s'avérer être de redoutables barrières au travail via les canaux officiels. Dans ce genre de scénario, les outils de l'assistant juridique, comme l'éducation communautaire et la médiation, peuvent être particulièrement précieux.

2.5 Les assistants juridiques potentiels

En Afrique du Sud, l'évaluation des besoins a examiné la disponibilité des individus qui pourraient être assistants juridiques, identifiant un groupe potentiel de candidats instruits, dont notamment des professeurs des écoles, qui étaient à ce moment-là sans emploi. Dans les pays où le chômage est élevé et où de nombreuses personnes instruites sont sans emploi, il existe un groupe d'assistants juridiques potentiels. De nombreux programmes ont recours à un personnel à temps partiel, vous pouvez donc également choisir votre personnel parmi des individus qui ont un autre travail dans leur communauté et disposent donc ainsi de relations et d'une expérience précieuses. Cependant, vous devrez juger si le personnel à temps partiel ou les bénévoles vous permettront de remplir la mission que vous avez envisagée pour votre programme d'assistance juridique.

Si vous êtes sur le point de travailler avec un personnel provenant d'une ONG, d'une faculté de droit ou d'un organisme gouvernemental existant, vous devrez déterminer ses capacités actuelles et les domaines de compétences et de connaissances que vous devrez développer. Vous devrez également vous assurer que les membres du personnel possèdent d'autres qualités nécessaires pour être un bon assistant juridique. Ces qualités sont étudiées dans le chapitre 3, « Instauration d'un programme d'assistance juridique ».

Toutefois, le souhait d'avoir une influence positive sur leur communauté est une qualité qui ne doit pas être sous-estimée chez les assistants juridiques. Les assistants juridiques efficaces, travaillant dans le cadre des droits de l'homme, seront dévoués à

la démarginalisation des populations avec lesquelles ils travaillent. Leur dévouement peut finalement les conduire à quitter la fonction d'assistant juridique pour l'éducation publique et la défense des droits. L'exemple hongrois (*voir encadré*) illustre parfaitement la façon dont un programme d'assistance juridique peut être explicitement conçu en vue de soutenir un mouvement de défense des droits de l'homme pour un groupe marginalisé dans un pays.

Étant donné que la Roma Civil Rights Foundation disposait déjà d'un réseau national d'organisations sous sa coupe, il existait des possibilités toutes faites pour la formation juridique qui pouvaient contribuer à un mouvement national plus vaste. Au sein des communautés individuelles, la formation en assistance juridique pouvait soutenir des représentants des minorités afin qu'ils puissent non seulement améliorer leurs capacités à orienter leurs électeurs Roms vers les services et les autorités permettant de répondre à leurs besoins, mais aussi qu'ils puissent réellement exiger des services améliorés lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles, insuffisants ou peu sûrs. Enfin, Horváth espérait que ces représentants des minorités deviendraient de véritables activistes dans un réseau en pleine croissance et exigeant de nouvelles politiques afin d'éradiquer la pauvreté et la discrimination à l'égard des Roms.

Source : Tibbitts, 2005.

CHAPITRE 3

Instauration d'un programme d'assistance juridique

Sommaire du chapitre

- 3.1 La conceptualisation de votre programme d'assistance juridique
- 3.2 L'instauration d'un leadership et d'une surveillance internes
- 3.3 La construction de relations avec les autorités locales et la communauté
- 3.4 Le développement des relations avec les professionnels juridiques
- 3.5 Le recrutement et l'embauche d'assistants juridiques
- 3.6 La mise en place d'une bibliothèque de ressources
- 3.7 L'instauration de procédures administratives
- 3.8 La budgétisation
- 3.9 La recherche de sources d'aides renouvelables

Si votre évaluation des besoins indique qu'un programme d'assistance juridique serait bénéfique pour les communautés, la tâche suivante consiste à l'instaurer. L'évaluation des besoins vous aura fourni les informations clés concernant les populations cibles potentielles, leurs besoins, les organisations d'accueil potentielles de votre programme et les partenaires avec lesquels vous pouvez travailler. Vous devrez alors élaborer un plan de mise en œuvre du programme, souvent appelé plan de travail.

**Déclaration d'intention :
Community Law and Rural
Development Centre,
Afrique du Sud**

Introduction

Le Centre communautaire d'appui juridique et de développement rural a été fondé en 1989 en tant qu'ONG indépendante en association avec la faculté de droit de l'université de Natal-Durban. Il fournit également des services dans la région du cap oriental.

Buts et objectifs

Les objectifs du centre visent à contribuer au développement d'une culture dynamique des droits de l'homme et de la démocratie et à garantir la justice pour tous ; à demander des comptes au gouvernement et à rendre la législation réceptive pour et applicable par les Sud-africains issus du milieu rural ; à promouvoir une culture fondée sur les droits donnant le pouvoir aux Sud-africains d'être des éducateurs, des innovateurs et des exécuteurs efficaces de la politique publique ; et à favoriser une autosuffisance sociale, juridique et économique dans les communautés rurales.

Votre plan de travail exposera les besoins des communautés et votre réponse proposée, ainsi qu'il devra démontrer aux donateurs et aux partisans potentiels votre capacité à lancer un programme. Votre plan doit également constituer le début d'un effort opérationnel pour l'équipe de gestion de votre programme et doit être mis en place en collaboration avec eux.

3.1 La conceptualisation de votre programme d'assistance juridique

3.1.1 La déclaration d'intention

Votre évaluation des besoins vous donnera des indications sur les membres des communautés que vous avez l'intention de servir et sur les besoins qu'il faut combler grâce à votre programme. Une déclaration d'intention doit exposer brièvement vos buts et objectifs, vos bénéficiaires prévus et la gamme de services que vous fournirez. Votre déclaration d'intention doit être une description solide et durable des objectifs essentiels de votre programme.

Les programmes d'assistance juridique qui sont censés fournir des services juridiques sont, à dessein, flexibles en ce qui concerne le traitement des problèmes des communautés. Les assistants juridiques ont généralement recours aux conseils et à une forme alternative de résolution des litiges et coopèrent avec les autorités officielles et non officielles du système judiciaire. Les assistants juridiques communautaires utilisent également des outils éducatifs pour donner aux membres des communautés le pouvoir de défendre leurs droits. Dans cette optique, l'éducation communautaire ne doit pas simplement diffuser des informations, mais doit également présenter un calendrier clair pour l'action sociale. Ces activités et leurs objectifs doivent se refléter dans la déclaration de mission.

Il peut être sage de réexaminer votre déclaration d'intention lors des premières années d'un nouveau programme, puisque les premières expériences et l'évolution des besoins des communautés approfondiront la perception que vous aurez de votre travail.

3.1.2 Le champ d'application géographique

Lorsque vous établissez un programme d'assistance juridique, vous devez décider de la zone géographique ciblée. Aucun programme ne peut commencer en essayant de couvrir un pays entier. Dans de nombreux cas, le programme se concentrera sur les zones sérieusement défavorisées, comme les communautés rurales. Vous devrez spécifier quelles communautés vous avez l'intention de servir et prévoir d'embaucher du personnel ou de recruter des bénévoles en conséquence. Si vous travaillez via une ONG existante, celle-ci sera déjà présente dans certaines communautés.

Un bon programme garantira que les assistants juridiques reçoivent la formation et le soutien appropriés. Ceci sera particulièrement compliqué lorsqu'un programme débutera et que des pratiques viendront d'être mises en place. Le conseil des directeurs de programme expérimentés est de démarrer les nouveaux programmes avec un petit nombre d'assistants juridiques dans une zone géographique limitée, puis de se développer une fois que le personnel du programme gagne en expérience.

3.1.3 La base institutionnelle

Lorsque vous choisirez une institution pour votre programme d'assistance juridique, vous serez confronté au choix fondamental de déterminer si le programme sera dirigé via une institution établie ou via une organisation entièrement nouvelle.

Si vous lancez une nouvelle organisation, vous devrez prendre en considération un certain nombre de questions pertinentes, telles que les types d'organisations autorisées par la législation, les lois de votre pays en ce qui concerne le statut juridique des ONG en particulier et la structure appropriée pour gouverner l'organisation. Une charte et des règlements organisationnels exigeront que vous établissiez une mission et un objectif organisationnel, un nom juridique, une propriété, une autorité, une structure et des règles de gouvernance.

Les bureaux que vous établissez doivent être accessibles à la population que vous prévoyez de servir, que ce soit à pied ou en transports en commun. En Afrique du Sud, un projet a installé ses bureaux d'assistance juridique à proximité des tribunaux tribaux. En Sierra Leone, des groupes ont utilisé des unités d'assistance juridique mobiles pour atteindre les régions distantes.

Groupes cibles

- Représentants du gouvernement
- Autorités tribales
- Communautés rurales
- Assistants juridiques

Activités

Recherche

Le centre mène des recherches en lien avec des questions en matière de droits de l'homme et de démocratie, et plus particulièrement avec les besoins des communautés rurales, le développement et l'égalité entre les sexes.

Éducation et formation

Grâce à ce comité sur le renforcement des capacités, de la formation et des programmes d'assistance, le centre vise à permettre aux communautés rurales de gérer leurs propres bureaux d'assistance juridique et programmes de sensibilisation, et d'accéder aux initiatives et procédures du gouvernement. Les communautés rurales obtiennent une ressource durable gérée par la communauté afin de répondre aux violations des lois et de leurs droits ainsi qu'une équipe qualifiée de représentants afin de contribuer aux processus d'élaboration des politiques, revendiquer leurs besoins en développement, et surveiller l'application efficace des services par le gouvernement et toutes autres

organisations de service. La formation est effectuée sous la forme d'ateliers. Le centre met en place des programmes de dimensions multiples de sensibilisation aux droits de l'homme au niveau de la communauté, dont le but est de répondre aux besoins exprimés par les communautés rurales en termes d'information et de formation à la Constitution et aux Bill of Rights (déclaration des droits) d'Afrique du Sud. Il offre à la communauté des formateurs disposant de formations et de publications qui leur permettent de diriger des ateliers au niveau de la communauté et de distribuer leurs publications.

Défense et informations

Le centre prépare des manuels de formation pour les formateurs, donne des conseils juridiques, apporte son soutien aux communautés et fournit des publications sur les droits de l'homme et la démocratie.

Source : site Internet du
Community Law and Rural
Development Centre :
http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=39.

3.2 L'instauration d'un leadership et d'une surveillance internes

3.2.1 L'équipe de gestion

La petite équipe, que vous avez formée pour lancer un programme d'assistance juridique, peut être considérée comme étant les « meneurs du programme ». Il s'agit des personnes qui ont conçu et mis en place le programme et ont réalisé l'analyse de la situation.

Lorsque votre projet se développe, l'équipe qui a mené la création du programme devra se transformer en équipe de gestion qui garantit la conduite responsable et efficace des activités quotidiennes de l'organisation. Dans de nombreux cas, cette équipe de gestion est en réalité constituée d'un seul directeur de programme, au moins lors des phases initiales du programme.

Le directeur de programme est chargé des tâches suivantes :

- Définir les objectifs du programme
- Instaurer le programme dans une institution existante ou créer une nouvelle institution
- Décrire le programme auprès des autres, notamment auprès des donateurs et des donateurs potentiels
- Déterminer les besoins financiers du programme et gérer le budget
- Attirer et sélectionner les formateurs
- Superviser la formation des assistants juridiques
- Suivre les assistants juridiques pour s'assurer que le travail soit efficace, rentable et équitable
- Maintenir les relations avec les partenaires et les autres membres de la collectivité
- Identifier et répondre aux besoins lorsqu'ils surviennent
- Évaluer le programme dans son ensemble

3.2.2 Le comité consultatif

Lancer un programme demande un temps et une énergie considérables. Certains de vos meneurs de programme d'origine seront motivés par le lancement du programme et, également, par l'obtention d'un emploi. D'autres meneurs, qui peuvent souhaiter prendre du recul et donner des conseils sur le processus, doivent être considérés comme des candidats possibles pour le nouveau comité consultatif de votre programme.

Les comités consultatifs fournissent une assistance technique et des fonctions de surveillance importantes pour les programmes d'assistance juridique. Vous pouvez disposer d'un seul comité consultatif pour votre programme ou élaborer des comités pour chaque bureau ou regroupement de bureaux. Quelle que soit l'organisation que vous choisissez, les membres de votre comité consultatif doivent former un groupe de personnes différentes qui peuvent vous assister dans la réalisation d'un ensemble de tâches. En Sierra Leone, les programmes ont essayé de faire participer des dirigeants traditionnels ainsi que des représentants de groupes à l'influence moins politique, comme des femmes, des personnes âgées et des jeunes.

La surveillance est une fonction clé pour tout comité consultatif. En apportant une surveillance, le comité garantit que les assistants juridiques travaillent correctement et comblent efficacement les besoins de la population locale. Les directeurs de programme peuvent donner une image publique positive d'un programme à l'aide du comité consultatif, puisqu'il montre que le programme est surveillé par des personnes qui sont indépendantes du gouvernement et qui font respecter les procédures établies, rendant ainsi le programme efficace. Votre programme d'assistance juridique doit établir des mécanismes permettant à votre comité consultatif de recevoir et d'examiner les plaintes formelles et les commentaires des communautés sur votre travail.

Établir un comité consultatif efficace et crédible est tout particulièrement important si votre programme d'assistance juridique reçoit un soutien gouvernemental de toute sorte. En ce qui concerne les programmes d'assistance juridique administrés par les représentants du gouvernement, comme c'est le cas en Mongolie, les comités consultatifs des communautés sont essentiels au maintien d'une surveillance de ces services d'assistance juridique par les citoyens. De tels comités aident à garantir que votre programme fonctionne de manière indépendante et sans favoritisme envers tout client.

Un autre rôle important de votre / vos comité(s) consultatif(s) sera de renforcer la crédibilité de votre programme grâce à des approbations et de fournir un soutien

technique et politique. Un comité consultatif sélectionné avec soin peut offrir à votre programme des spécialistes et des personnes disposant de bonnes relations, qui peuvent examiner les documents et établir des contacts avec des partenaires potentiels dans les ONG et les secteurs juridiques et gouvernementaux.

Le programme d'assistance juridique hongrois à l'université Eötvös Loránd a mis en place un comité consultatif de membres respectés de la minorité rom hongroise, parmi lesquels on trouve des professeurs et des étudiants de Romaveritas (université ouverte pour les étudiants roms), des membres roms du Parlement, des militants des droits de l'homme, des représentants du programme Street Law de l'université Eötvös Loránd, de l'Open Society Justice Initiative, du programme de participation des Roms, de l'Open Society Institute et du Centre européen pour les droits des Roms. Les principales tâches du comité consultatif consistaient à :

- Élaborer les critères de sélection des personnalités roms pour la formation d'assistance juridique
- Sélectionner les stagiaires en assistance juridique (30 personnes au total)
- Participer à la mise en place des documents explicatifs juridiques utilisés comme ressources par les assistants juridiques pour aider les citoyens
- Aider au développement des documents d'enseignement juridique qui pourraient être utilisés directement par les citoyens

Un coordinateur doit être nommé pour chaque comité et le comité doit tenir des réunions régulières avec des calendriers clairs. La continuité dans l'adhésion au comité permet aux membres de se familiariser avec le fonctionnement du programme, même si un certain renouvellement au sein des comités consultatifs peut être positif pour un projet.

Au fur et à mesure que le nombre de personnes concernées par le leadership du programme augmente, vous pouvez avoir à clarifier la façon dont les décisions sont prises. Le travail lors de la phase de conception du programme peut avoir été plutôt informel. Toutefois, quand le programme se développe, il est possible que vous ayez besoin de clarifier les processus de prise de décision auprès du personnel du programme et de votre comité consultatif.

3.3 La construction de relations avec les autorités locales et la communauté

3.3.1 Les institutions gouvernementales et autorités locales

Au sein du système judiciaire officiel, les assistants juridiques doivent travailler avec des magistrats, des tribunaux et la police. Ces autorités sont responsables de la sûreté, de la sécurité, du maintien de l'ordre et des autres services gouvernementaux. Les assistants juridiques ont rencontré de nombreux problèmes par le passé parce que des personnes, notamment des avocats et des fonctionnaires de l'État, ne comprennent pas ce qu'est un assistant juridique et ce qu'il fait. Par exemple, les agents de pensions de retraite ou la police ont parfois une attitude très négative envers les assistants juridiques car ils ne pensent pas que ces derniers aient le droit de poser des questions. Il faut parfois beaucoup de temps pour que les assistants juridiques soient reconnus dans le système judiciaire et, dans l'intervalle, ceci peut rendre leur travail plus difficile.

Afin de minimiser la résistance et les malentendus, il est possible que vous souhaitiez établir des contacts avec les autorités gouvernementales et locales lors de la mise en place de votre programme d'assistance juridique. Au minimum, les assistants juridiques doivent connaître le réseau de services gouvernementaux auxquels les clients ont droit et les personnes à contacter pour chacun de ces bureaux. Dans certains cas, ces bureaux peuvent appuyer votre programme d'assistance juridique au travers d'une relation ou d'un accord formalisé.

Au Malawi, le Paralegal Advisory Service est financé par des donateurs extérieurs mais est autorisé par le gouvernement à travailler dans des prisons, à remplir les demandes de libération sous caution et d'appel d'un jugement et à rencontrer les procureurs pour négocier les affaires. Le service consultatif fonctionne également avec les tribunaux et les procureurs et organise tous les mois des « réunions d'utilisateurs des tribunaux » pour garantir un flux régulier des affaires, depuis les prisons et la police jusqu'aux tribunaux et au système de justice pénale. Votre décision concernant la tentative d'établir une relation avec le gouvernement dépendra du contexte de votre pays, de votre évaluation des bénéfices potentiels et de la probabilité que vous puissiez réaliser votre travail sans interférence.

Dans la plupart des endroits, les assistants juridiques travaillent initialement sans aucune forme de reconnaissance de la part de l'État, bien que cela puisse changer lorsque le programme démontre sa réussite. Le mouvement d'assistance juridique

d'Afrique du Sud existe depuis bien longtemps. Les assistants juridiques ont été incorporés dans les opérations du bureau d'aide juridictionnelle de la nation et une législation, qui devrait reconnaître les assistants juridiques comme des prestataires de service légitimes, a été proposée. Au Nigeria et en Mongolie, la défense de l'Open Society Justice Initiative a contribué aux efforts d'obtention d'une reconnaissance légale pour les assistants juridiques.

Obtenir le soutien des autorités locales, particulièrement dans les zones rurales, nécessitera un effort concerté. Les assistants juridiques devront se faire accepter par les autorités locales (les chefs, notamment) au sein de la hiérarchie de la communauté. En Afrique du Sud, le Community Law and Rural Development Centre disposait de plusieurs stratégies pour la création de relations de travail avec les autorités locales. Le centre a organisé des ateliers qui ont enseigné, aux chefs, les développements constitutionnels en rapport avec le droit coutumier. Il a également établi des comités consultatifs composés de représentants des conseils de chefs qui étaient élus par les communautés. Ces relations ont aidé le programme d'assistance juridique à obtenir l'autorisation de la part des autorités tribales d'établir un bureau et d'effectuer son travail.

Pour être plus efficaces et moins menaçants pour les autorités locales, les assistants juridiques doivent essayer de travailler au sein de structures communautaires existantes. Ils doivent connaître ces structures et être prêts à les utiliser le cas échéant. Cependant, les services d'assistance juridique doivent également œuvrer en vue d'offrir aux communautés une alternative acceptable au passage devant le chef du village ou à l'utilisation de mécanismes juridiques officiels. Le chapitre 7 présentera des détails supplémentaires sur la façon dont les assistants juridiques pourraient travailler avec les autorités locales.

3.3.2 Les ONG et les membres des communautés

Lorsque vous envisagez de commencer à travailler au sein de communautés, vous devez établir des relations de travail avec les ONG et les groupes communautaires qui offrent des services que vous pourriez recommander à des clients.

Pour construire une légitimité et une relation de confiance avec une communauté lorsque vous élaborez votre programme d'assistance juridique, vous pouvez informer les membres influents des communautés de l'existence du programme et leur demander de diffuser les informations relatives aux services qu'il offrira. Vous pouvez insister sur le fait que votre approche sera centrée sur la résolution des problèmes à l'aide d'assistants juridiques aidant à donner aux individus le pouvoir de devenir autonomes et

de surmonter leurs problèmes. Lorsque vous embauchez un personnel ou des bénévoles locaux, vous pouvez les présenter aux communautés en organisant une session d'information publique. Une fois que vous commencez à fournir des services, la nouvelle de la présence du programme devrait se répandre dans l'ensemble des communautés par le bouche-à-oreille.

3.4 Le développement des relations avec les professionnels juridiques

Il est essentiel de développer des relations avec des avocats qui ont la capacité d'intenter des actions en justice. Ces avocats pourraient être basés dans l'ONG qui parraine, les ONG affiliées, une faculté de droit ou un réseau de services publics. Disposer d'un accès aux avocats et à l'option d'actions en justice est essentiel pour vos assistants juridiques afin d'avoir une sanction juridique crédible. Par exemple, en Afrique du Sud, les centres judiciaires et les centres d'aide juridique Legal Aid Board offrent des services juridiques de soutien aux bureaux d'assistance juridique dans leurs régions.

Votre programme doit se rallier à des avocats expérimentés qui ont des connaissances suffisantes en matière de droit procédural et matériel. Parmi ceux-ci, il peut y avoir des anciens juges, procureurs ou avocats privés disposant d'un ensemble de bonnes pratiques. De nombreux avocats qui se consacrent à la réalisation d'un changement social à l'aide de leurs compétences seront attirés par des postes dans des organisations et des programmes d'intérêt public.

Vous devrez estimer combien d'actions en justice potentielles votre programme générera afin de déterminer combien d'avocats devront être recrutés. À l'inverse, le nombre d'avocats que vous recrutez et leur disponibilité pour travailler sur des affaires affectera la quantité de travail que votre programme d'assistance juridique pourra effectuer. Si vous pouvez seulement recruter un petit nombre d'avocats, vous devrez décider avec soin des affaires dont vous vous occuperez.

Les avocats s'occuperont d'affaires nécessitant une action en justice ou une défense de haut niveau sur la base de plusieurs raisons : lorsque l'assistant juridique n'est pas capable de résoudre l'affaire tout seul, si le préjudice ou l'injustice est particulièrement grave ou s'il existe une possibilité d'impact juridique plus large. La question des actions en justice stratégiques est abordée de manière plus approfondie dans le chapitre 7.

Choisir les assistants juridiques par l'intégration : l'affaire ELTE, Hongrie

La phase pilote du programme de formation à l'assistance juridique a été lancée au début de l'année 2004. Elle comprenait 30 participants, situés dans deux départements : Pest, qui comprenait Budapest et qui est très urbanisé ; et Borsod-Abaúj-Zemplén, l'un des départements les plus pauvres du pays, fortement touché par le chômage et la pauvreté, et qui regroupe la population rom la plus importante de Hongrie.

Les participants au programme de formation ont même été séparés entre femmes et hommes, et ont été sélectionnés par un groupe de travail comprenant des représentants de la fondation Romaversitas, des parlementaires roms, des ONG pour les droits de l'homme notamment le centre européen pour les droits des Roms, l'Open Society Justice Initiative, et le programme d'initiatives pour les Roms de l'Open Society Institute. Un sous-ensemble du groupe de travail était chargé d'élaborer les critères de sélection utilisés afin de choisir les participants Roms. Ces critères comprenaient : vivre dans des communautés locales de Roms, avoir étudié au moins jusqu'en 4e, et être impliqué dans une forme d'activisme au niveau de la communauté.

Sans une formation appropriée, les assistants juridiques peuvent parfois faire plus de mal que de bien. Il est impératif que les assistants juridiques de votre programme reçoivent une formation appropriée sur les procédures juridiques. Les assistants juridiques nécessiteront une aide et une supervision en continue. Voici deux fonctions importantes que les avocats formés peuvent offrir en soutenant votre programme. Vous devrez trouver des avocats qui sont semblables aux assistants juridiques que vous embauchez. Ils devront être dévoués aux objectifs du programme et prêts à fournir les efforts supplémentaires parfois nécessaires afin de fournir des services dans les zones rurales. Selon Vivek Maru, fondateur du programme d'assistance juridique Timap for Justice en Sierra Leone, les avocats doivent être « humbles et désireux de rencontrer les gens là où ils se trouvent ; ils doivent être le genre de personne qui ne répugne pas à traverser la jungle à pied pour se rendre chez un client ».

L'association du barreau peut constituer une autre source de soutien. Cependant, elle peut également constituer un obstacle, avec d'autres services juridiques, à la création du programme. (Certaines associations de barreau ont montré une résistance face à des programmes par peur de perdre des clients et par inquiétude que les assistants juridiques fournissent des services juridiques de qualité inférieure.)

Vous devrez prendre le temps de rencontrer des représentants clés de ces organisations pour expliquer le programme d'assistance juridique et obtenir leur soutien moral, à défaut de leur soutien professionnel. Vous devez prendre soin d'expliquer que les assistants juridiques ne représenteront pas les clients devant les tribunaux et ne serviront pas de conseillers juridiques mais qu'ils fonctionneront plutôt comme des « agents d'informations » fournissant des informations juridiques à leurs clients. Si vous ne pouvez pas obtenir de soutien direct de la part de l'association du barreau, vous devrez au moins essayer de vous assurer que le programme ne sera pas bloqué. Il est important pour ce genre d'associations de considérer les assistants juridiques comme des partenaires complémentaires et non pas comme des concurrents. Il est essentiel de souligner que les assistants juridiques fournissent un lien important entre les communautés et la profession juridique.

En plus de l'élaboration de critères pour la sélection des affaires, vous devrez mettre en place des systèmes pour la communication entre les assistants juridiques et les avocats, gérant les dossiers, et rémunérer les avocats qui ne sont pas employés à plein temps dans votre organisation. Lorsque votre programme fait des recommandations juridiques, les assistants juridiques doivent être certains de suivre ces affaires. Les systèmes de gestion des affaires sont décrits dans la section 3.7.1 de ce chapitre.

3.5 Le recrutement et l'embauche d'assistants juridiques

3.5.1 Les qualités d'un assistant juridique performant

Les qualités d'un assistant juridique performant peuvent être divisées entre celles que le candidat doit déjà posséder avant d'être embauché et celles qui peuvent être développées grâce à la formation et à l'expérience. À la base, les assistants juridiques doivent avoir les qualités suivantes :

- Une motivation de servir leur communauté (l'argent ne doit pas être le facteur de motivation principal) et une respectabilité au sein de leur communauté
- Une volonté de servir les individus quelle que soit l'appartenance politique
- Savoir lire et écrire (ils ont reçu un enseignement secondaire ou plus, ce qui est confirmé par un test de lecture et d'écriture)
- Être à l'aise et capable de communiquer avec les membres des communautés, y compris par l'éducation et les efforts d'organisation
- Une bonne capacité de jugement pour tenter de résoudre les problèmes
- Une volonté d'apprendre
- Une capacité à se rendre dans des endroits éloignés

Votre programme devrait pouvoir apporter aux assistants juridiques une formation pour acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires. Une fois qu'ils ont été embauchés, l'équipe de gestion a la responsabilité de soutenir les assistants juridiques dans l'acquisition des compétences et connaissances nécessaires à leur travail. (Voir chapitre 5 « Formation des assistants juridiques »). Les compétences qui peuvent être acquises en formation ou sur le terrain comprennent :

- La connaissance de la loi officielle et du fonctionnement du gouvernement
- La compréhension des façons d'appliquer la loi, surtout dans le secteur non officiel
- La connaissance approfondie de domaines juridiques spécifiques
- La connaissance des communautés dans lesquelles ils travaillent
- La connaissance des stratégies de plaider

Le groupe de travail est un exemple de procédure de prise de décision intégrée utilisée par le projet, garantissant une contribution et une appropriation permanentes des parties prenantes roms.

Source : Tibbitts (2005a).

Modèle de code de déontologie et de responsabilité professionnelle des assistants juridiques

1. Les assistants juridiques doivent toujours être correctement formés afin d'effectuer leur travail avec compétence.
2. Les assistants juridiques doivent toujours veiller à maintenir un niveau élevé d'honnêteté professionnelle et personnelle.
3. Les assistants juridiques doivent toujours assurer une norme de conduite professionnelle.
4. Les assistants juridiques doivent coopérer avec les prestataires de services d'assistance juridique ainsi qu'avec les membres de la profession juridique afin d'améliorer les services juridiques pour les pauvres.
5. Les assistants juridiques doivent toujours garder les informations recueillies auprès des clients ou d'autres personnes confidentielles sauf si les clients ou lesdites autres personnes acceptent que leurs informations soient divulguées.
6. Les assistants juridiques doivent toujours indiquer clairement qu'ils sont assistants juridiques et non avocats.

3.5.2 Le recrutement des candidats

Le recrutement externe et le bouche-à-oreille sont des méthodes typiques pour faire connaître les postes d'assistant juridique. Votre comité consultatif ou des membres de la communauté peuvent également faire des recommandations, mais le recrutement externe aidera à éviter toute accusation de parti pris politique.

En Sierra Leone, Vivek Maru a rencontré des chefs pendant la phase d'évaluation des besoins pour obtenir leur soutien. Quand le temps est venu de recruter du personnel d'assistance juridique au sein des communautés, les chefs aussi bien que les ONG locales ont aidé à diffuser ces informations. Ils ont exigé des candidats un niveau d'études secondaires (jusqu'à la 5e classe), une expérience du travail communautaire, et qu'ils soient des membres respectés de leur communauté. Un examen écrit faisait partie du processus de candidature pour aider à s'assurer que les candidats savaient bien écrire et avaient un bon esprit d'analyse. L'un des problèmes rencontrés en Sierra Leone était le recrutement de femmes qualifiées. Sur les 13 assistants juridiques recrutés, au final, seules 4 étaient des femmes, ce que M. Maru attribue en partie au mode de recrutement qui passe par les structures communautaires.

3.5.3 La sélection du personnel

Recruter du personnel compétent, loyal et professionnel est l'une des choses les plus importantes qu'un directeur ou qu'une équipe de gestion puisse faire pour aider un programme d'assistance juridique à atteindre ses objectifs. Il vous faudra mettre en place des procédures de recrutement justes et efficaces ou – au cas où le personnel existant d'une organisation serait prêt à participer en tant qu'assistants juridiques – vous devrez avoir des procédures claires pour la sélection et la formation du personnel. Par exemple, votre programme pourrait demander la participation de militants de la communauté qui sont cultivés ou qui viennent d'une région particulière du pays. Quels que soient les critères que vous appliquez, ils doivent être clairs et transparents, et appliqués de façon cohérente. Les mêmes critères doivent aussi s'appliquer au personnel à mi-temps et aux bénévoles.

Choisir des assistants juridiques appropriés sera crucial pour le succès de votre programme dans une communauté. Les bons assistants juridiques doivent être acceptés par la communauté et non vus comme servant les intérêts de ceux qui sont au pouvoir. Autrement, dans certaines circonstances, l'assistant juridique pourrait être vu comme un « ami des oppresseurs ». Au Cambodge, on a développé des équipes d'assistance juridique pour chaque communauté, en prenant soin de s'assurer qu'un assistant juri-

dique travaillait en étroite collaboration avec les autorités (même s'il ne faisait figure que de prête-nom) pendant que l'autre accomplissait le travail de base à proprement parler avec les membres de la communauté. En Sierra Leone, les équipes d'assistance juridique comptaient parfois, parmi leurs membres, une personne qui avait été élevée dans la communauté et était par conséquent intimement liée à l'environnement local. Cependant, dans d'autres cas, les assistants juridiques venant de l'extérieur de la communauté étaient considérés comme plus susceptibles d'avoir un point de vue impartial sur les problèmes locaux. En Afrique du Sud, les assistants juridiques du Community Law and Rural Development Centre ont été sélectionnés par un comité consultatif de résidents locaux à qui ils devaient rendre des comptes.

Parfois, les personnes qui travaillent sur le terrain pour les ONG ou le gouvernement peuvent faire d'excellents assistants juridiques, surtout ceux dont le travail porte sur des programmes non juridiques tels que l'organisation au sein de la communauté, la santé publique, le planning familial, la micro finance et la productivité agricole.

Ces individus ont souvent des attributs qui peuvent s'avérer très utiles. Par exemple :

- Les chefs et les communautés connaissent et font peut-être déjà confiance aux personnes qui travaillent sur le terrain, là où elles travailleraient en tant qu'assistants juridiques.
- Leur travail actuel les a peut-être familiarisés avec la façon d'enseigner à leurs populations partenaires des sujets complexes d'une manière facile à comprendre et leur a permis de développer un mode de communication efficace.
- Si les fonctions d'assistant juridique sont exercées au sein des mêmes organisations qui fournissent d'autres types de services à la communauté, les activités d'assistance juridique de la personne qui travaille sur le terrain peuvent se greffer à ces autres secteurs d'activités.

Combiner les fonctions régulières de la personne qui travaille sur le terrain à des services d'assistance juridique peut cependant parfois compliquer les choses. Par exemple, un chef de communauté peut trouver leur engagement en assistance à la micro finance le bienvenu, mais pas en tant qu'assistant juridique sur d'autres sujets plus sensibles tels que les relations au sein du foyer. Vous devez aussi faire attention au risque de détourner les personnes qui travaillent sur le terrain des autres services précieux qu'elles rendent. Il faut plutôt faire en sorte de construire sur ces services plutôt que de les affaiblir.

7. Les assistants juridiques ne doivent jamais être impliqués dans des pratiques illégales en effectuant des tâches que la loi réserve à la profession juridique.
8. Les assistants juridiques doivent toujours éviter les situations de conflits d'intérêts et les indiquer à leurs clients ou employeurs.
9. Les assistants juridiques doivent fournir les mêmes services à tous les clients, indépendamment de leur race, origine ethnique, opinion politique ou autre critère.

Source : Tiré de l'American National Federation of Paralegal Associations Inc. (NFPA) Modèle de code de déontologie et de responsabilité professionnelle des assistants juridiques par le professeur David McQuoid-Mason, Université de KwaZulu-Natal, Afrique du sud, juin 2005.

3.5.4 La neutralité des assistants juridiques

Dans certains pays, les circonstances rendent parfois difficile, pour l'assistant juridique, l'exercice de la neutralité politique et de l'indépendance. Cependant, l'assistant juridique ne doit pas être vu comme quelqu'un qui sert les intérêts d'une autorité politique ou d'un groupe local particuliers. De telles appartenances – même si elles ne sont que perçues – sapent la crédibilité et l'impartialité de vos services.

En Afrique du Sud, pendant l'apartheid, les autorités tribales traditionnelles ont collaboré d'une certaine façon avec les autorités de l'apartheid. Quand le mouvement d'assistance juridique a débuté, il était associé au nouveau parti révolutionnaire : le Congrès national africain. Cette association politique n'était pas idéale, car elle a conduit à des intimidations et dans certains cas, à la mise en danger des assistants juridiques à l'approche des premières élections démocratiques du pays. En Hongrie, il a fallu faire face à un obstacle différent dans la préparation d'assistants juridiques roms. Ayant enduré des années de discrimination de la part des non-Roms, ces assistants juridiques ont au début trouvé difficile d'être impartiaux en traitant les problèmes des Roms et s'opposaient à rendre service à des clients non-roms.

La neutralité politique et l'équité de vos assistants juridiques peuvent être renforcées en développant un code d'éthique. Ce code d'éthique comprend un code de conduite relatif à la prestation de services, à l'acceptation de cadeaux ou aux autres dilemmes éthiques auxquels les assistants juridiques peuvent être confrontés.

En Sierra Leone, les assistants juridiques ont un ensemble d'instructions détaillées qui leur suggèrent les manières de se présenter et les façons de gérer les cadeaux de clients, les paiements de client et la confidentialité. On peut trouver des extraits de cette note dans l'annexe 1.

3.5.5 La politique relative aux employés

Le nouveau personnel doit recevoir une introduction claire à la mission du programme et au travail que l'on attend de lui. Dans l'idéal, vous présenterez les politiques et procédures dans un manuel de l'employé, comprenant la définition des conduites inacceptables qui entraîneront des sanctions disciplinaires ou un licenciement immédiat. S'il existe déjà un manuel de l'employé au sein de l'organisation qui parraine le programme d'assistance juridique, il peut être modifié pour y intégrer les nouvelles activités d'assistance juridique.

En plus d'apporter des commentaires sur les missions individuelles, les superviseurs doivent s'efforcer au maximum de planifier régulièrement des réunions d'évalua-

tion des performances avec le personnel qu'ils supervisent. (Voir le chapitre 7 pour des détails sur les évaluations des performances.)

3.6 La mise en place d'une bibliothèque de ressources

Vous devriez également faire l'effort de constituer une bibliothèque de ressources pour aider au développement de programmes. Les documents suivants peuvent constituer la base d'une bibliothèque de ressources :

- Des manuels pour débiter un programme d'enseignement clinique et/ou d'assistance juridique
- Des documents relatifs à l'organisation des programmes
- Du matériel et des ressources pédagogiques
- Des codes juridiques et administratifs ayant trait aux domaines de travail de l'assistance juridique
- Des ouvrages sur les sciences sociales et l'anthropologie du pays/de la région

La bibliothèque doit comporter des ressources pédagogiques qui peuvent être utilisées comme point de départ dans le développement de formations pour les assistants juridiques aussi bien que des documents utilisables par les assistants juridiques lors d'activités d'éducation communautaire ou de plaidoirie. De telles ressources ont été consultées lors de la rédaction de ce guide et sont listées dans la bibliographie. Beaucoup d'entre elles sont disponibles gratuitement sur internet. Vous pouvez également écrire à des organismes d'assistance juridique, beaucoup d'entre eux seraient ravis de partager les documents qu'ils ont rédigés.

Dans l'idéal, le personnel du programme – ou ceux qui formeront les assistants juridiques sur les contenus juridiques – aura accès à une bibliothèque externe, telle que la bibliothèque d'une faculté de droit, comprenant une encyclopédie juridique, un dictionnaire de droit, les codes de l'état, et des revues ou périodiques avec des sources d'informations à jour sur les lois et les codes. Certaines de ces collections sont peut-être d'ailleurs disponibles au format électronique. Il faudra peut-être également que le programme d'assistance juridique passe un accord avec la bibliothèque pour avoir accès à ces documents.

3.7 L'instauration de procédures administratives

3.7.1 Le système de gestion des dossiers

Votre programme d'assistance juridique exigera des procédures pour que les prises en charge, la tenue de registres, les renvois et les rapports soient appropriés. Les dossiers des clients doivent être complets et accessibles, étant donné que beaucoup de clients doivent parcourir de longues distances pour se rendre à votre bureau. Lorsque l'archivage des dossiers est standardisé, on peut les traiter de façon cohérente et rigoureuse.

Un bon système d'archivage facilitera aussi la supervision de la façon dont les dossiers sont traités. Les directeurs de programme et le(s) comité(s) consultatif(s) exigent une tenue des registres appropriée pour veiller au travail de l'organisation, dont les dates et le suivi des dossiers. Dans l'idéal, le système d'archivage permettra également de suivre le nombre et le type de dossiers traités, de façon à pouvoir résumer quantitativement le travail du programme.

Lorsque votre groupe commencera à travailler, les assistants juridiques devront compléter un nouveau formulaire pour chaque client qu'ils reçoivent. Faisant partie du processus de prise en charge, le formulaire comportera des détails tels que le nom du client, le numéro de dossier qui lui est assigné, la date de la prise en charge, le nom et le bureau de l'assistant juridique, des détails sur le client, comment le dossier est arrivé à la connaissance de l'assistant juridique, ainsi que des types de dossiers primaires et secondaires. Une liste exhaustive des types d'affaires devra être développée pour chaque programme avec un dossier tenu pour chaque affaire. Quand l'affaire sera résolue, l'assistant juridique complètera un formulaire des affaires résolues. Ce formulaire contiendra certaines informations d'identification inscrites sur le formulaire des nouvelles affaires mais demandera des détails relatifs aux outils utilisés pour résoudre l'affaire, l'implication des institutions, les résultats et le nombre d'heures passées sur celle-ci. Le chapitre 7 contient plus d'informations sur l'utilisation des formulaires de suivi et l'annexe II contient un exemple de formulaire de prise en charge du programme de Timap en Sierra Leone.

Pour faciliter le suivi des performances des assistants juridiques, vous pouvez également élaborer des procédures et des documents tels que des questionnaires de satisfaction de clients, des registres quotidiens et des rapports d'activités mensuels.

3.7.2 Le système d'archivage

Les systèmes d'archivage des organisations évoluent généralement au cours des nombreuses années de pratique. Il faut garder à l'esprit divers facteurs lorsque l'on élabore un système d'archivage. Tout d'abord, séparez les dossiers concernant les opérations en interne de l'organisation des autres dossiers. Par exemple, conservez les dossiers relatifs au budget, à la situation fiscale, au bail pour la location des bureaux, à l'assurance, aux statuts constitutifs, etc. dans un autre endroit que les dossiers relatifs aux activités du programme. Les dossiers internes typiques comprennent les originaux des rapports annuels, des relevés bancaires, des ordres du jour et des comptes-rendus de réunions du conseil d'administration, de la comptabilité, des budgets, des rapports financiers, des listes d'adresses, des payes, du personnel et des coupures et publications de presse.

Vous avez aussi la possibilité de tirer profit de l'expérience du personnel de gestion principal ou des membres du conseil consultatif pour établir de telles procédures administratives. Les conseils comptent souvent parmi leurs membres des professionnels issus de différents secteurs dont la gestion et la comptabilité. Si votre organisme est susceptible d'être régulièrement soumis à des audits du programme, vous devrez vous familiariser avec ces exigences et les utiliser pour élaborer votre système interne d'organisation. On peut trouver des ressources supplémentaires sur la gestion à but non lucratif dans les ressources en ligne, telle que la Free Management Library ou Bibliothèque de la gestion libre (www.managementhelp.org).

3.7.3 Les procédures financières

Chaque pays a une série complexe de principes comptables généralement reconnus auxquels les rapports financiers devront se conformer. L'administration financière d'un programme devra aussi se conformer à ceux de l'ONG ou de l'université qui le parraine. Les organisations bien établies tiennent régulièrement des rapports financiers (au moins tous les trimestres), qui reflètent précisément l'activité financière de l'organisation, et notamment la comparaison entre les revenus budgétisés et les dépenses.

Pour les programmes d'assistance juridique, le genre de dépenses typiques qui doivent être justifiées comprennent : les salaires et les payes, les frais de cabinets-conseils et les traitements, les contrats, les frais de fonctionnement du bureau (par exemple : la location, les fournitures de bureau, le téléphone, les charges), et les frais de déplacement (par exemple : l'essence, l'entretien des véhicules). Notez que si des frais sont à payer pour un service, ils devront être payés au programme, et non directement à l'assistant juridique.

Il est de bonne pratique pour une ONG de rendre compte de ses ressources et de ses dépenses et de rendre ces informations accessibles et compréhensibles au public. Un tel accès public peut également être exigé par la loi. Si un donateur a donné des fonds pour qu'ils soient utilisés sur un projet particulier, les organisations isolent généralement ces ressources et font un rapport séparé sur la façon dont elles ont été dépensées. Cette comptabilité séparée pour des ressources limitées se nomme comptabilité par fonds.

Pour éviter les problèmes financiers, les comptes courants devront régulièrement être comparés sur la base d'une comparaison choisie. Les organisations doivent surtout surveiller toute tendance qui indiquerait de possibles déficits à l'avenir. Si les comptes indiquent en effet un déficit de fonds ou de sérieux problèmes financiers, parmi les moyens d'y répondre figurent la recherche de plus grosses contributions, l'augmentation des frais facturés pour des services, la réduction des dépenses ou l'emprunt. Pour plus d'informations sur les sources d'aides renouvelables, veuillez vous référer à la section 3.9 à la fin de ce chapitre.

3.8 La budgétisation

Budgétiser est le processus de planifier la réception et l'utilisation de ressources futures et est essentiel à la bonne gestion de tout programme ou organisation. Il vous faudra établir un budget initial lorsque vous commencerez votre programme d'assistance juridique pour identifier et commencer à acquérir vos ressources. Il vous faudra ensuite mettre au point des procédures financières pour le suivi et le contrôle des dépenses. Ces procédures sont en lien avec les méthodes comptables mentionnées dans la section précédente.

Les catégories de dépenses qui pourraient faire partie d'un budget de départ pour un programme d'assistance juridique comprennent :

- *Les salaires et les payes* (directeur du programme, directeur adjoint, comptable, assistants juridiques et conseiller juridique)
- *Les cabinets-conseils* (traitements pour les rédacteurs, les formateurs, le comité consultatif et la traduction)
- *Les frais de fonctionnement* (location de bureaux, téléphone, fax, connexion internet, fournitures de bureau, électricité et chauffage)
- *Les fournitures et l'équipement* (ordinateurs, logiciels, téléphone, fax, téléphones portables, photocopieuses, bureaux, chaises, tables de réunion et classeurs)

- *Les publications* (recours à des graphistes et à des imprimeurs pour créer des rapports, des brochures et autres documents imprimés pour le programme)
- *Les frais de déplacement* (dont la location ou l'entretien d'un véhicule)
- *Les coûts de la formation* (dont la location des locaux, les frais de bouche, d'hébergement et de déplacement, et les interprètes)

Certains donateurs vont aider à payer des consultations d'experts pour aider à établir un programme et apporter des conseils sur la mise au point des formations et des ressources, faciliter les formations (dont les ateliers d'élaboration de la documentation) et réviser des travaux écrits. Vous devriez noter qu'avoir recours à des experts internationaux implique forcément des coûts de traduction et d'interprétation et que ces honoraires doivent être intégrés à votre budget en plus des honoraires du consultant.

Si vous prévoyez que votre programme d'assistance juridique mènera des actions en justice, alors il vous faudra les inclure à votre budget. De telles actions sont assez chères étant donné qu'elles exigent un gros travail d'enquête et un gros travail juridique.

Tout le personnel impliqué dans le programme d'assistance juridique doit comprendre le budget pour qu'il fonctionne efficacement. Vous pourriez envisager le « budget participatif », un style de gestion dans lequel les directives sont établies en étroite collaboration avec le personnel responsable de la mise en œuvre. Travailler en collaboration assurera des estimations réalistes, améliorera le moral des participants et les encouragera à respecter les objectifs budgétaires.

Même s'il est probable que tous les membres du personnel seront impliqués dans le suivi des dépenses, une personne devra se charger de superviser l'ensemble du budget. Si votre programme s'étend ou que votre programme fait partie d'une organisation plus grande dotée d'un service financier ou comptable, il peut s'avérer nécessaire qu'un membre du personnel se consacre à cette tâche.

3.9 La recherche de sources d'aides renouvelables

3.9.1 Le plan stratégique et techniques de collectes de fonds

La composante essentielle d'une collecte de fonds réussie réside dans le fait d'avoir un plan stratégique bien fondé et bien documenté pour l'organisation. Si vous pouvez soigneusement évaluer les aptitudes présentes de votre programme, mesurer sa capacité à répondre à des besoins publics non satisfaits et définir la façon dont il peut y parvenir, vous donnerez

aux donateurs une très bonne raison de se joindre à vos efforts. La véracité, la confidentialité des donateurs et une intendance responsable constituent les bases de la collecte de fonds pour l'organisation. La collecte de fonds exige de l'organisation ou du programme d'assistance juridique qu'ils soient activement impliqués dans le travail d'équipe.

Il existe un grand nombre de techniques pour collecter des fonds et de nombreux organismes s'investissent dans une ou plusieurs de ces activités. Étant donné que la recherche de fonds et de ressources prend du temps et de l'énergie, il vous faudra établir des priorités entre les différentes formes de collectes de fonds que vous poursuivrez. Parmi les voies possibles pour acquérir des fonds et des ressources, on peut :

- Soumettre des propositions de financement ou des demandes de subventions à des institutions donatrices
- Demander des contributions en nature (matériel, bureaux) aux donateurs ou à d'autres groupes
- Demander et se porter candidat à une aide gouvernementale
- Recourir à des bénévoles
- Développer des liens avec d'autres groupes ou recruter des membres qui peuvent servir de base pour soutenir votre projet
- Organiser des galas de charité
- Solliciter des contributions auprès des particuliers
- Faire payer des frais pour des services d'assistance juridique

Parmi les techniques listées ci-dessus, trois sont particulièrement répandues et souvent utilisées par les groupes pour apporter des ressources à leurs projets : les donateurs externes, les contributions en nature et l'aide gouvernementale.

3.9.2 Les donateurs externes

La plupart des programmes d'assistance juridique commencent avec des donateurs externes. Bien que l'aide externe à la fondation pour les programmes d'assistance juridique soit disponible, elle est inégale. Des organisations telles que le Département pour le développement international au Royaume-Uni, la Fondation Ford, l'Open Society Institute, la Commission internationale de juristes (section suédoise), la Fondation Mott et la Banque mondiale ont coutume de soutenir les programmes d'assistance juridique. En général, le soutien a toujours été ad hoc, spécifique à un pays et souvent soumis à

des programmes de « gouvernance » ou de « développement social ». L'une des façons de convaincre certains donateurs peut être de leur montrer à quel point les services juridiques rendus par les assistants juridiques sont efficaces et qu'ils possèdent une valeur ajoutée unique en son genre.

3.9.3 Les contributions en nature

Si un programme d'assistance juridique est initié avec le soutien d'un centre d'aide juridique, il peut être en mesure d'offrir des bureaux (qui peuvent être quantifiés en termes monétaires). Le soutien financier externe peut ensuite se greffer sur un programme dont le soutien initial provient d'une faculté de droit. Une proposition à ce stade peut attirer l'attention sur l'expertise du personnel de la faculté de droit impliquée, ainsi que sur les opportunités de formation des assistants juridiques. Ce type de subventions ou contributions de démarrage – même en nature – peut aider à améliorer la crédibilité de votre programme et à ouvrir la voie à d'autres donations. Les barreaux constituent une autre source locale de contributions.

3.9.4 L'aide gouvernementale

Dans la plupart des pays disposant de services d'assistance juridique, l'état n'a pas encore pris la responsabilité de payer ces services et de les inclure au système judiciaire officiel. Malgré le fait que bien des gouvernements aient encore à institutionnaliser totalement les programmes d'assistance juridique, ils se montrent souvent prêts à fournir des fonds et de l'aide. Ce type d'engagement et de soutien de la part du gouvernement s'avère souvent indispensable au maintien des programmes d'assistance juridique. Attirer les fonds du gouvernement devient plus facile une fois que votre programme d'assistance juridique est lancé et qu'il a établi sa crédibilité. Vous améliorerez vos chances d'attirer les subventions de l'état si vous comprenez les droits et les services que le gouvernement de votre pays a promis aux citoyens sur le papier (par exemple l'assistance juridique gratuite) et si vous pouvez démontrer l'aide que votre programme apporte au gouvernement dans l'application de ces droits et la prestation de ces services. Dans certains pays, tels que la Hongrie, les membres de la société civile peuvent recevoir de l'aide du gouvernement par un système de conception fiscale.

Le programme d'assistance juridique de la Mongolie a débuté avec le soutien du Ministère de la justice et de l'intérieur parce que le gouvernement a reconnu que les conseillers juridiques accompliraient des tâches qui tombaient sous la responsabilité du ministère. En Hongrie, le programme d'assistance juridique d'ELTE a continuellement

entretenu des discussions avec le Ministère de l'égalité des chances concernant l'embauche de roms diplômés d'une formation en assistance juridique pour travailler dans des centres locaux pour l'emploi. Bien que l'aide du gouvernement ou les appartenances à ce dernier ne soient pas toujours les bienvenues, les gestionnaires de programmes d'assistance juridique devraient toujours garder à l'esprit la possibilité de l'aide gouvernementale lorsqu'ils prennent en compte le maintien du programme à long terme.

L'un des plus grands risques qui accompagne l'aide gouvernementale est le sacrifice potentiel – ou perçu comme tel – de l'indépendance de votre programme. Le travail d'assistance juridique implique souvent de demander des comptes au gouvernement et vous ne pouvez pas perdre cette position critique. Dans certains pays, vos clients et les communautés avec lesquelles vous travaillez peuvent voir votre affiliation au gouvernement comme un conflit d'intérêts et il vous faut peut-être éviter de présenter votre groupe comme allié au ou travaillant pour le gouvernement. Si votre groupe reçoit effectivement de l'aide du gouvernement, vous devez vous assurer qu'il existe des mécanismes garantissant votre indépendance et la responsabilité du gouvernement. Votre conseil consultatif jouera un rôle important dans ce domaine.

3.9.5 Les honoraires

Votre programme peut aider à couvrir les coûts en faisant payer des honoraires pour ses services, mais vous devriez vous pencher sur ce problème avec la plus grande attention. Beaucoup de programmes d'assistance juridique sont établis dans l'idée que tous les services seront rendus gratuitement. Pourtant les directeurs de programme d'assistance juridique croient qu'il peut être possible de faire payer des honoraires raisonnables sous certaines conditions une fois le programme établi. Par exemple, il se peut que votre programme offre les premières consultations à tous les clients gratuitement mais demande des contributions aux clients sur la base d'une échelle mobile s'il est question d'une assistance plus poussée. Dans les affaires d'intérêt général ou les actions en justice, les programmes peuvent envisager de demander des contributions aux communautés ou aux groupes qui en bénéficieront.

Si vous envisagez de faire payer des honoraires, vous devriez examiner quelles ressources pourraient s'avérer nécessaires en prenant en compte la quantité de travail supplémentaire demandée et le soutien que vous recevrez des donateurs et en nature. Il est également indispensable de vous demander quelles sommes sont raisonnables pour les clients et comment les clients et les communautés pourraient percevoir le fait d'avoir à payer des honoraires. Vous devez aussi vous assurer de n'enfreindre aucune loi concernant les personnes autorisées à faire payer des honoraires pour des services juridiques.

CHAPITRE 4

Élaboration de la documentation

Sommaire du chapitre

- 4.1 L'identification de vos publics
- 4.2 La mise en place d'un Groupe de conseil en documentation
- 4.3 La collecte des ressources
- 4.4 La détermination du matériel pédagogique
- 4.5 Le recrutement des rédacteurs
- 4.6 Le développement des concepts et des grandes lignes
- 4.7 L'organisation des ateliers d'élaboration de la documentation
- 4.8 Le contrôle, le soutien et la révision de la rédaction des documents
- 4.9 L'utilisation des documents pour former des assistants juridiques
- 4.10 Le test des documents sur le terrain
- 4.11 La finalisation des documents

Ce chapitre donne un aperçu des types de documents qui peuvent être élaborés dans le cadre d'un programme d'assistance juridique, ainsi que les étapes pour les mettre en place. Les documents dont votre programme pourrait avoir besoin comprennent un manuel de ressources pour les assistants juridiques, un manuel de formation et du matériel pédagogique à utiliser lors de projets éducatifs communautaires.

De nombreuses décisions sont à prendre quand vous mettez au point des documents, tout dépend du rôle que vous comptez donner aux assistants juridiques, de leurs connaissances et de leurs compétences. Ces décisions sont présentées dans l'ordre chronologique dans ce chapitre, mais il se peut que vous ayez besoin d'adapter l'ordre et les détails à votre propre programme.

Un nouveau programme d'assistance juridique débute généralement avec une première série de documents ressources pour la formation que l'on améliore continuellement au cours de la mise en œuvre du programme et à mesure que votre personnel gagne en expérience. Vous devez faire de votre mieux dès le lancement du programme pour mettre au point des documents aussi complets et pertinents que possible pour vos assistants juridiques, mais attendez-vous aussi à modifier ces documents à mesure que votre programme gagne en maturité.

4.1 L'identification de vos publics

Les principaux publics à garder à l'esprit lorsque vous réfléchissez à des documents et supports de formation pour votre programme sont au nombre de trois.

Le premier public est constitué de vos assistants juridiques. Vous devriez déjà avoir en tête l'étendue des rôles que vous aimeriez faire jouer à vos assistants juridiques, aussi bien que les domaines juridiques qu'ils auront besoin de connaître. Ces rôles – et les besoins qui y sont rattachés – iront de la connaissance du fonctionnement du gouvernement et du système des services sociaux à des domaines spécifiques du droit, en passant par le développement et l'éducation des communautés, les compétences pour la sélection des affaires, l'administration et la plaidoirie. Il y a beaucoup de besoins à couvrir et vous ne pourrez pas tous les anticiper. C'est pour cette raison que l'élaboration des ressources – aussi bien que la formation à l'assistance juridique – doit être considérée comme un processus continu.

Il vous faudra confronter le profil idéal de l'assistant juridique très performant aux assistants juridiques débutants que vous embaucherez pour votre programme. En vous basant sur les lacunes que vous prévoyez, il vous faudra élaborer des ressources qui les aideront à apprendre les contenus juridiques et civiques nécessaires et à développer leurs compétences dans des domaines tels que les entretiens, la documentation, la médiation, ainsi que l'éducation et la défense des droits des communautés.

Votre deuxième public est constitué des communautés où vos assistants juridiques mèneront des activités de sensibilisation du public, dont des ateliers. Votre phase

initiale d'évaluation des besoins doit avoir identifié les populations avec lesquelles vous avez l'intention de travailler, ainsi que leurs besoins les plus urgents. Il faudra que les documents soient conçus pour, à la fois préparer les assistants juridiques à leur travail, mais également servir de ressources que l'on peut utiliser pour les projets d'éducation, de développement et de défense des droits des communautés. Vous trouverez peut-être que la série initiale de documents que vous avez mise au point pour vos assistants juridiques et pour les communautés aura besoin d'être plus affinée selon les différents besoins.

Enfin, le troisième public important est constitué des formateurs qui travaillent avec vos assistants juridiques. Que vous fassiez appel à des formateurs issus de la communauté ciblée ou à des instructeurs issus des rangs d'assistants juridiques, les documents de formation devront appuyer votre vision d'un programme idéal dont le personnel est constitué d'assistants juridiques remarquables. On a généralement recours à des méthodes de formation interactives ou participatives, puisqu'elles favorisent la motivation et aident plus efficacement à détecter et à développer les compétences des stagiaires. Tout manuel du formateur que vous mettez au point devra comporter des détails sur les méthodologies d'enseignement et sur l'organisation d'ateliers interactifs.

Votre sensibilité et votre capacité à comprendre le contexte dont sont issus vos stagiaires seront essentielles pour mettre au point des documents efficaces et bien utilisés. La liste de questions suivante peut vous aider à identifier les façons de personnaliser vos documents pour répondre aux besoins de vos différents publics.

➤ **Capacité de lecture**

- Quel est le niveau de lecture et d'éducation des stagiaires ?
- Quel niveau de complexité la langue des documents de formation peut-elle avoir ?
- Quelle peut être la longueur du texte à lire ?
- Tout autre support pédagogique serait-il utile, soit pour clarifier certains points, soit pour introduire des informations supplémentaires (par exemple : des dessins, photos, souvenirs personnels et coupures de presse) ?

➤ **Capacité d'écriture**

- Quelles sont les capacités d'écriture des stagiaires ?
- Quelle est la longueur maximum d'un exercice à l'écrit, si l'on a recours à ce type d'exercices ?

Méthodes d'enseignement interactives : extrait du guide juridique (méthodologie), Mongolie

Les différents types d'activités et d'exercices d'enseignement qui peuvent être utilisés afin de former les assistants juridiques comprennent : le brainstorming, des exercices de classement, des discussions en petits groupes, des études de cas, des jeux de rôle, des questions-réponses, des simulations, des débats, des jeux, des problèmes hypothétiques, des tribunaux fictifs, des procès simulés, la méthode de stimulation ouverte, des sondages, des présentations de participants, des prises de partie, des réactions à vif, des clarifications des valeurs, la méthode du bocal, les puzzles, l'enseignement mutuel, des supports visuels, le recours à des experts, des excursions, des marionnettes, des récits populaires, des chansons, des expositions, le théâtre, des journaux et des magazines, des émissions de radio ou de télévision.

Source : Open Society Forum–Mongolia (2006a), projet de manuel.

- **Connaissances acquises**
 - Quelles sont les connaissances acquises que le stagiaire apporte ?
 - Quels concepts et définitions de base doivent être introduits ou expliqués ?
 - Existe-t-il des exercices d'entraînement que vous pouvez faire afin de découvrir ce que les stagiaires savent et pensent déjà ?
 - Devrait-on inclure un glossaire terminologique ?

- **Comportements acquis**
 - Quelles idées préconçues, quels comportements ou même quels préjugés les stagiaires sont-ils susceptibles d'apporter à la situation d'apprentissage ?
 - Quelles incompréhensions pourraient survenir et comment pouvez-vous les éviter ?
 - Existe-t-il des problèmes qui doivent être traités avec attention ou une sensibilité particulière, surtout pour certains membres du groupe ?
 - Comment les formateurs peuvent-ils être préparés à faire face à des problèmes très sensibles qui pourraient survenir dans la situation d'apprentissage ?
 - Peut-on élaborer des activités qui permettent de présenter plusieurs points de vue à la fois ?

- **Motiver les stagiaires**
 - Quels sont les problèmes qui inquiètent et intéressent le plus les stagiaires ?
 - Peut-on les aborder dans un premier temps, puis les utiliser ensuite pour introduire d'autres sujets relatifs au droit et aux droits de l'homme ?
 - Pouvez-vous trouver des moyens de relier le contenu de la leçon à l'expérience et aux intérêts personnels des stagiaires ?

- **Environnement d'apprentissage**
 - En premier lieu, que pensent les stagiaires d'être dans un environnement éducatif ?
 - D'une manière générale, les stagiaires sont-ils motivés ou est-ce l'inverse – l'environnement de l'atelier a-t-il une connotation négative pour les stagiaires ?

- Comment pouvez-vous créer l'environnement d'apprentissage le plus accueillant pour votre groupe ?

► **Méthodes actives**

- Les formateurs et les stagiaires seront-ils à l'aise avec des méthodes interactives ?
- Faut-il expliquer ouvertement les raisons du recours à ces méthodes ?
- Les leçons contiennent-elles des instructions explicites d'application des méthodologies, tout en laissant une marge de manœuvre à l'éducateur ?
- Est-il réaliste de s'attendre à ce que les formateurs veuillent bien partager l'autorité dans la classe avec les stagiaires ? Existe-t-il une confiance mutuelle ?

4.2 La mise en place d'un groupe de conseil en documentation

L'un des facteurs déterminants de l'efficacité de votre programme sera la somme de conseils que vous recevrez d'autres personnes qui connaissent bien votre programme et y sont dédiées. Un groupe de conseil en documentation, constitué de formateurs locaux expérimentés, de représentants d'ONG travaillant dans l'éducation communautaire ou pour les services juridiques, d'avocats et de personnes travaillant dans les centres d'aide juridique, ou de personnes, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays, expérimentées dans l'établissement de programmes d'assistance juridique, peut être crucial à votre processus d'élaboration de la documentation. Votre groupe de conseil peut aussi inclure des responsables de l'éducation, si votre programme met l'accent sur l'éducation communautaire et que vous croyez qu'un représentant du gouvernement mettra en valeur votre travail. Votre groupe de conseil en documentation peut être identique à celui que vous avez créé pour votre programme d'assistance juridique dans son ensemble ou il peut s'agir d'un sous-groupe qui fait appel à d'autres personnes n'étant pas impliquées dans le groupe de conseil de votre programme.

Votre groupe de conseil en documentation devra inclure des personnes qui peuvent commenter la conception initiale et les grandes lignes des sujets, et également mettre en forme les documents au cours de leur élaboration. Les documents explicatifs relatifs au droit et aux concepts juridiques devront être révisés par des avocats ou d'autres

spécialistes du droit. Par ailleurs, les sujets et les techniques utilisés pour la formation des assistants juridiques – aussi bien que les techniques pour mener des projets éducatifs communautaires – peuvent être révisés par des formateurs et des éducateurs issus d'ONG locales. Les formateurs à l'assistance juridique et les concepteurs de documentation extérieurs à votre pays peuvent peut-être vous fournir des exemples de documents de formation et vous prodiguer des conseils d'ordre général sur les concepts de manuels, les grandes lignes et la façon de mettre au point des documents. Ce processus de révision peut prendre énormément de temps, il est donc important de n'y inclure que les membres qui sont prêts à y consacrer le temps nécessaire.

Au Cambodge, au cours du processus d'évaluation des besoins, les membres d'une ONG faisant partie du grand groupe de conseil du programme ont identifié des problèmes d'ordre juridique qui étaient soulevés dans leurs communautés. L'équipe de gestion a utilisé cette liste pour prioriser huit sujets. L'ONG a aussi détaillé les façons dont les assistants juridiques pouvaient aider les membres des communautés à résoudre leurs problèmes, par l'éducation et la formation aux choses suivantes :

- Les lois qui autorisent les villageois à revendiquer leurs droits
- Les lois relatives au comportement des fonctionnaires
- Le mode de fonctionnement du système judiciaire et la façon d'y accéder
- La façon de se comporter lors d'une audience

En Hongrie, le groupe de conseil pour le programme d'assistance juridique rom a préparé un cursus pour le programme de formation des assistants juridiques concernant les sujets suivants :

- Protection et services juridiques à la disposition des victimes de discrimination, dont la discrimination raciale. Différentes sections étaient centrées sur : l'emploi ; le logement ; la santé ; l'éducation ; l'accès aux services sociaux, y compris aux aides sociales ; l'accès aux lieux publics, tels que les restaurants et les parcs.
- Lois et normes nationales et internationales sur le droit à un logement décent (y compris en cas d'expulsions forcées) et services à disposition des victimes.
- Droits des parents en cas de contestation de l'autorité de l'état concernant la garde des enfants et leur placement dans des foyers ou autres modes de prise en charge par l'état.

- Droits des personnes détenues par la police et/ou soupçonnées ou accusées de crimes.
- Droits des patients dans le système de santé, y compris des domaines possibles de discrimination.
- Droits des employés et protection juridique des employés handicapés mentaux ou physiques.
- Droits des étudiants et moyens d'appliquer le droit constitutionnel à l'éducation.
- Droits sociaux et services sociaux pour les pauvres
- Droits des citoyens à accéder aux services publics et aux lieux publics.

4.3 La collecte des ressources

Pour vous aider à conceptualiser le format, le contenu et l'approche pédagogique de vos documents, il vous faudra consulter les ressources d'autres programmes et d'autres sources à titre d'exemple. Certains documents conçus pour la formation des assistants juridiques peuvent être accessibles sur Internet. Les annexes à la fin de ce guide vous fournissent des extraits de documents utilisés par bon nombre d'organisations que l'on peut télécharger. Les annexes contiennent également les coordonnées de ces organisations pour que vous puissiez leur demander s'il est possible d'obtenir des copies imprimées. Internet est aussi une ressource précieuse pour trouver de nombreux guides méthodologiques qui peuvent être offerts comme ressources à vos rédacteurs.

En règle générale, les ressources les plus utiles seront celles qui correspondent le mieux à vos publics d'un point de vue pédagogique et culturel. C'est pour cette raison que les ressources issues directement de votre région peuvent s'avérer les plus utiles dans l'immédiat. En plus de collecter des documents pour la formation des assistants juridiques, vous devriez rechercher des documents de formation qui ont été élaborés localement sur des sujets ayant trait à votre programme d'assistance juridique. Par exemple, les groupes de défense des droits de l'homme ou de défense des droits des femmes de votre pays peuvent avoir mis au point du matériel pédagogique sur la défense des droits, l'éducation au droit ou les techniques de conseil, que vous pouvez utiliser comme modèles et avec la permission du groupe, y puiser du contenu. Intégrer autant de ressources existantes que possible facilitera le travail de vos rédacteurs, mais veillez à garder les sources originales, à obtenir toute permission d'utilisation nécessaire et met-

Table des matières : manuel pour l'éducation des assistants juridiques, centré sur les droits des femmes, au Kenya

- Le statut de la femme au Kenya
- Les assistants et techniques juridiques
- Le système judiciaire du Kenya
- Les lois du mariage et les lois en lien avec la succession et l'héritage
- Les droits de l'homme et la Constitution kényane
- Les violations des droits de l'homme et approches pratiques
- Les affaires à la cour
- L'organisation communautaire – planifier et tenir une réunion locale
- Gérer les risques potentiels

Source : Konditi (1999).

tez en garde vos rédacteurs contre le plagiat. Cette recherche documentaire peut aussi vous aider à identifier les membres de votre groupe de conseil en documentation, les formateurs et les conférenciers.

Dans certains cas, les donateurs soutiennent l'élaboration de manuels destinés à une grande distribution. Il vous faudra peut-être contacter des donateurs investis dans des activités relatives au droit et au développement des droits de l'homme pour leur demander de quelles ressources ils disposent. (C'est aussi un bon moyen de vous présenter et de leur présenter votre programme). Le bureau cambodgien de l'Asia Foundation a, par exemple, élaboré un manuel de 50 pages appelé « Mode alternatif de résolution des conflits », dans lequel le programme d'assistance juridique du Cambodge a puisé des ressources.

Des programmes d'assistance juridique et d'éducation au droit établis de longue date, tels que ceux de l'Afrique du Sud et des Philippines, ainsi que Street Law, Inc. aux États-Unis, ont des documents hautement professionnalisés. Ces ressources textuelles – tout comme l'expérience d'autres personnes ayant organisé des programmes similaires – peuvent constituer des ressources très utiles pour commencer votre programme. Si vous prévoyez d'avoir recours à des experts internationaux ou à des documents issus d'autres pays, il faudra vous pencher sur la question de l'adaptation et de la traduction. Si vous comptez adapter ou imiter du matériel pédagogique provenant de sources non locales, vous devriez appliquer les questions concernant le public, listées au paragraphe 4.1, à ce matériel. Si vous faites appel à des formateurs étrangers, assurez-vous qu'ils comprennent le contexte et la culture locale du lieu où travaillent vos assistants juridiques.

La traduction de documents est importante à prendre en compte, particulièrement lorsque vous élaborez votre calendrier et votre budget pour l'élaboration de la documentation. Étant donné que tout document que vous choisissez, créé à l'origine dans une langue étrangère, demandera à être traduit pour votre public, assurez-vous de trouver des traducteurs qui connaissent bien la terminologie juridique ou autre associée à la formation d'assistants juridiques. Au cours de l'élaboration et de l'écriture des documents de formation, vous pourriez aussi avoir besoin de services de traduction si les documents de votre programme ne sont pas rédigés dans la/les langue(s) de vos réviseurs et conseillers externes.

4.4 La détermination du matériel pédagogique

Il vous faudra décider quel genre de publications vous élaborerez. Nombre de programmes élaborent à la fois un manuel de l'apprenant pour les assistants juridiques en formation et un manuel du formateur pour ceux qui enseignent aux nouveaux assistants juridiques.⁷ Le manuel de l'apprenant combine les activités qui sont menées lors des formations avec les autres ressources dont un assistant juridique aura besoin, telles que des exemples de formulaires de prise en charge et des techniques pour mener à bien une médiation. Un manuel du formateur contient les activités clés d'une formation avec des notes explicatives sur la méthodologie et le déroulement des leçons pour les formations.

Dans certains programmes, un manuel de ressources de l'assistant juridique est élaboré séparément et contient des informations juridiques et administratives spécifiques qu'un assistant juridique aura besoin de connaître pour donner des conseils. Ce document de référence peut être organisé en ressource unique, en une série de photocopies ou en livrets spécifiques à différents sujets.

En Hongrie, on a écrit des livrets de référence sur le droit substantiel dans des domaines variés du droit, et on s'est mis d'accord pour les mettre à jour dans quelques années. Sur le sujet du chômage, par exemple, un livret a été élaboré selon le modèle suivant :

- Introduction du sujet, orienté sur les concepts-clés et les problèmes sociaux
- Loi nationale s'y rapportant
- Procédures juridiques lorsque l'on traite le problème (par exemple : les formulaires à remplir)
- Systèmes institutionnels au niveau national et municipal pour traiter le problème, et acteurs importants au sein du système (avec des cas s'y rattachant, des jeux de rôles et des activités d'apprentissage interactives)

En Sierra Leone, le programme d'assistance juridique Timap for Justice a utilisé des ébauches de documents lors de ses formations la première année, qui ont ensuite été rangées dans des classeurs. Le fondateur du programme, Vivek Maru, pensait que

7. Le terme « manuel du formateur » est utilisé dans ce guide mais peut également être utilisé de façon interchangeable avec les termes « manuel de l'éducateur » ou « manuel de l'animateur ».

les responsabilités spécifiques de l'assistant juridique étaient plutôt libres au début du programme, et il voulait voir comment on pouvait développer les ressources en accord avec les besoins des assistants juridiques. Il a, par exemple, prévu que les documents de formation des assistants juridiques devaient peut-être finalement contenir des conseils sur la façon de travailler avec les chefs ou de manipuler de l'argent. Le manuel de formation a été officialisé après deux ans d'expérimentations méthodologiques sur le terrain.

Si vous prévoyez des ajouts significatifs ou des changements à un manuel de ressources pendant les premières années de votre programme – à cause des centres d'intérêt changeants des assistants juridiques ou des lois qui évoluent dans votre pays – alors vous pourriez peut-être commencer par des photocopies dans un classeur auxquelles on peut en ajouter d'autres au fur-à-mesure. En fait, il n'y a aucunement besoin de formellement relier et publier quelque document ressource que ce soit pour votre programme jusqu'à ce que vous considériez qu'ils sont prêts pour la publication. Le plus important, c'est qu'ils soient bien organisés, complets et à la disposition de vos assistants juridiques.

4.5 Le recrutement des rédacteurs

La plupart des programmes d'assistance juridique ont recours à une équipe de rédacteurs pour l'élaboration de documents. Généralement, une équipe développe toutes les ressources, bien que les tâches soient partagées entre les rédacteurs selon leurs points forts et leurs intérêts personnels. Bien qu'il n'y ait aucune règle gravée dans le marbre concernant le nombre maximum de membres au sein de l'équipe, il se peut que vous souhaitiez vous limiter à trois rédacteurs principaux. Cela facilitera le maintien d'un style cohérent. Certains travaux de rédaction peuvent être sous-traités par des spécialistes (par exemple : des spécialistes juridiques sur certains sujets). Cette équipe aura besoin d'être coordonnée par l'équipe de gestion ou un rédacteur en chef.

➤ *Manuel de ressources*

Votre manuel de ressources pour les assistants juridiques portera surtout sur du contenu juridique et administratif. L'exactitude et l'exhaustivité seront les grandes priorités de cette ressource et une personne ayant de l'expérience dans le domaine juridique devra participer à sa rédaction ou à sa révision.

Vos ressources devront non seulement être exactes d'un point de vue juridique, mais les concepts juridiques doivent pouvoir être compris par un profane. Ainsi

devrait-il également y avoir une personne au sein de l'équipe de rédaction qui puisse s'assurer que le contenu juridique présenté ne soit ni trop théorique ni trop complexe.

► *Manuel du formateur*

Les manuels du formateur doivent non seulement contenir les compétences et le contenu que vous aimeriez faire apprendre à vos assistants juridiques, mais aussi les méthodes d'enseignement en situation de formation. Ceci signifie que vos rédacteurs doivent se familiariser avec le contenu de ce qu'on exige d'un assistant juridique (par exemple : connaissance juridique et compétences en médiation), et avoir des idées créatives sur la façon de le transmettre aux stagiaires. Il est très important que vos rédacteurs principaux comprennent et se consacrent à l'utilisation des méthodologies d'enseignement participatives. Pour le manuel du formateur, des compétences supplémentaires seront exigées pour les sections relatives aux méthodologies interactives et à l'organisation d'un atelier.

Il peut s'avérer très efficace de recruter des rédacteurs parmi les contacts que vous avez établis pendant la période d'évaluation de la situation et de préparation de votre projet. Vous trouverez probablement des rédacteurs au sein des ONG qui sont activement impliquées dans des formations sur des domaines similaires et au sein des facultés de droit. Dans des circonstances idéales, certains rédacteurs, voire tous, seront aussi impliqués dans la formation initiale de vos assistants juridiques.

Les rédacteurs de programmes expérimentés ne répondent pas automatiquement aux critères de rédaction de manuels pour les assistants juridiques, étant donné qu'ils ont plus l'habitude de préparer des leçons pour un public universitaire. Avant de retenir la candidature d'un rédacteur, assurez-vous d'évaluer des extraits écrits ou faites-lui préparer un cours. Vous pourriez lui montrer des extraits du genre de leçons que vous avez en tête pour voir s'il est ouvert à tout changement nécessaire dans son approche d'écriture. Pour minimiser les risques d'incompréhension, vos contrats avec les rédacteurs devront stipuler explicitement quelles tâches vous attendez d'eux.

Exemple de compétences d'assistance juridique, Cambodge

Partie 1 : compétences en matière d'assistance juridique et administratives générales

- *Les assistants juridiques*

Qu'est-ce qu'un assistant juridique ? Pourquoi avons-nous besoin d'assistants juridiques ? Quels sont les différents types d'assistants juridiques ? Le rôle des assistants juridiques. Les assistants juridiques et l'accès à la justice.

- *Compétences juridiques et en matière de communication*

Interroger votre client ; compétences linguistiques ; prendre une déclaration ; déclarations sous-serment ; compétences d'écoute ; compétences de suivi ; compétences de conseil ; aptitude à donner des conseils et à résoudre un problème ; renvois ; appels téléphoniques ; capacité à rédiger des lettres ; établir des rapports

- *Compétences administratives*

Archivage ; comptabilité ; comment chercher un numéro de téléphone ou une adresse dans l'annuaire ; réunions ; gestion du temps ; médias ; gérer un budget ; lever des fonds ; embaucher des personnes dans une organisation.

4.6 Le développement des concepts et des grandes lignes

Après avoir déterminé les productions écrites et les publics de votre programme, il vous faudra élaborer les grandes lignes de chacune de vos ressources. Pour vos manuels du formateur et du stagiaire, vous devrez aussi prendre en considération les supports pédagogiques supplémentaires et les activités dont vous aurez besoin pour mener à bien les formations.

Pour plus de facilité, les manuels du formateur, par exemple, comprennent généralement des chapitres séparés sur la préparation et l'organisation d'un atelier, ainsi que sur les méthodes interactives et les directives. Vous pouvez trouver beaucoup de bons exemples de telles sections dans des manuels d'assistance juridique existants ou dans d'autres documents destinés à la formation conçus pour impliquer les participants dans un apprentissage actif. Grâce à votre évaluation de la situation, vous aurez déjà une idée du nombre de projets éducatifs que vos assistants juridiques mèneront pour la communauté. Si vous anticipez dans ce domaine, comme c'était le cas au Cambodge, il se peut que vous élaboriez toute une série de leçons conçues spécialement pour être utilisées dans la communauté.

Les manuels du formateur et de l'apprenant contiennent aussi généralement de grandes sections centrées sur le contenu et les compétences qu'un assistant juridique doit maîtriser. Votre évaluation de la situation vous aura fourni des informations qui vous guideront sur les rôles de vos assistants juridiques et les problèmes communément rencontrés par les communautés avec lesquelles ils vont travailler.

La section des manuels du formateur et de l'apprenant qui traite des compétences de l'assistant juridique devra introduire toutes les compétences qu'un assistant juridique devra maîtriser. Elles peuvent être regroupées de différentes façons, mais comprennent en général les connaissances et l'assistance juridiques, les modes alternatifs de résolution de conflits (par exemple : la médiation), l'administration du programme (par exemple : les systèmes d'archivage), ainsi que l'éducation et le développement de la communauté (dont les méthodes de plaidoyer). L'ébauche du manuel de l'apprenant, élaboré au Cambodge, traitait des compétences de l'assistant juridique dans deux sections distinctes qui se concentraient sur des ensembles de compétences différents (*voir l'encadré*).

Le contenu juridique de vos ressources peut être inclus dans les manuels du formateur et de l'apprenant aussi bien que dans un manuel de ressources sur l'assistance juridique. Peu importe où il se situe, ce contenu doit aborder les sources et classifications du droit ; la constitution ; les institutions chargées d'appliquer la loi (dont les cours) ; et

les contenus juridiques relatifs à des sujets spécifiques. Les contenus juridiques relatifs à des sujets spécifiques que l'on trouve communément dans les programmes d'assistance juridique sont les suivants :

- Droit de la famille
- Droit pénal et procédure criminelle
- Droit civil et procédures civiles
- Droit à l'aide sociale
- Droit du consommateur
- Droit au logement
- Législation foncière
- Code du travail
- Droit des affaires

Il va de soi que les documents doivent être adaptés pour convenir aux populations auxquelles ils vont bénéficier. Un manuel élaboré pour des femmes défavorisées en milieu rural, par exemple, va se concentrer sur les problèmes juridiques et autres concernant les violences familiales, ainsi que les droits d'héritage et les droits fonciers des femmes. Un manuel destiné à des femmes dans un pays où la dot, les mariages de mineures et la polygamie sont communs contiendra ces questions.

La composante juridique de vos documents d'assistance juridique pourrait aussi inclure des directives pour renvoyer une affaire qui doit être poursuivie en justice, par exemple, à l'un des avocats associé au programme.

La bibliographie qui se trouve à la fin de ce guide fait référence à des manuels d'assistance juridique qui ont déjà été élaborés et qui traitent en détail de sujets tels que les compétences générales administratives et d'assistance juridique, les modes alternatifs de résolution des conflits et le fonctionnement des programmes. Vous verrez que certains manuels de l'apprenant ne contiennent peut-être pas d'informations détaillées sur les techniques éducatives mais vous renvoient par contre au manuel du formateur.

Vous devrez réfléchir aux besoins spécifiques de vos communautés et aux rôles de vos assistants juridiques lorsque vous élaborerez la section sur le développement communautaire. Parmi les sujets et techniques potentiels figurent : les évaluations fondées sur la communauté, le développement et le renforcement de l'autonomie de la communauté, ainsi que la défense des droits. Selon le contexte politique de votre pays, vous

Partie 2 : défense

Partie 3 : forme alternative de résolution des litiges

- *Introduction*
- *Compétences en matière de négociation*
- *Médiation et conciliation*
- *Arbitrage*
- *Rédiger un litige alternatif*
- *Clause de résolution*

Sources : Black Sash Education and Training Unit (2004) et Lasky (2005).

incluez peut-être aussi les sujets liés à la démocratie et à la gouvernance, aux élections et aux droits de l'homme. Certains de ces sujets sont traités dans les manuels d'assistance juridique cités dans la bibliographie de ce guide.

En plus d'élaborer les grandes lignes de chacun de vos manuels, il vous faudra réfléchir au format des chapitres et des leçons. Lorsque vos documents contiennent des leçons interactives qui seront élaborées par un nombre de rédacteurs différents et utilisées par un nombre de formateurs différents, il est judicieux de mettre au point un format standardisé pour chaque leçon.

Par exemple, une leçon du manuel de l'apprenant peut contenir une version des sections suivantes :

- Brève introduction au contenu
- Activité
- La version du formateur de la même activité peut inclure les sections suivantes :
- Objectifs pour les stagiaires
- Contexte du contenu pour l'activité et questions d'entraînement
- Procédures/instructions et méthodes requises pour l'activité
- Durée estimée pour chaque étape de l'activité
- Conseils de facilitation
- Réponses suggérées
- Compte-rendu et résumé

Les manuels du formateur contiendront des conseils supplémentaires sur le déroulement des cours pas à pas, incluant les réponses prévues à des questions posées lors de discussions. Il vous faudra aussi coordonner les leçons des manuels du formateur et de l'apprenant. L'exemple cambodgien sur le droit du consommateur dans l'annexe 2 de ce guide montre comment la même leçon est présentée dans les deux manuels, avec la version du formateur qui comporte des informations utiles supplémentaires pour faciliter le déroulement de l'activité.

Street Law, Inc. a mis au point une méthodologie éducative du droit très respectée que des groupes comme le Street Law d'Afrique du Sud et le Community Law and Rural Development Centre ont adaptée. La méthodologie de conception des cours comprend les éléments suivants :

- Axe de réflexion et révisions – vise à stimuler l'intérêt des étudiants pour le cours et à ouvrir une brève discussion
- Exposé des objectifs des étudiants et des procédures à suivre pour les atteindre – ce que l'on attend des stagiaires
- Intervention du formateur – les procédures que le formateur va utiliser pendant le cours pour atteindre les objectifs de l'apprenant.
- Stratégie interactive – le cœur de la leçon, l'activité principale
- Compte-rendu – résumé des concepts ou des compétences-clés abordés pendant le cours

Selon Street Law, les composantes-clés d'un cours pédagogique de droit sont : l'incorporation d'une discussion des lois relatives au sujet, l'analyse de questions politiques autour du sujet, l'identification et l'examen de toutes valeurs conflictuelles, l'application de la loi sur la vie de l'apprenant et l'aide aux apprenants pour appliquer ce contenu de façon interactive pendant la formation.

4.7 L'organisation des ateliers d'élaboration de la documentation

Les ateliers d'élaboration de la documentation (également appelés ateliers d'élaboration de cursus ou ateliers de rédaction) sont des environnements où vous pouvez former vos rédacteurs à l'écriture et aux méthodes participatives d'apprentissage ; recevoir des commentaires sur vos concepts initiaux et les ébauches de vos ressources ; et planifier le processus de rédaction en lui-même. Ces ateliers seront surtout pour vous l'occasion de clarifier le format et la structure des documents, de donner des indications pas à pas pour élaborer les cours, de répartir le travail de rédaction et de créer un calendrier d'ensemble pour l'élaboration des ébauches, leur révision et leur modification. En plus de vos rédacteurs principaux, vous pourriez également inviter d'autres spécialistes, des réviseurs, votre conseil consultatif et d'autres personnes intéressées par votre programme à différents stades de votre atelier.

Premier atelier

Le premier atelier d'élaboration de la documentation est habituellement mené par les directeurs des programmes et peut faire appel à des experts issus de programmes d'assistance juridique d'autres pays qui ont supervisé le processus de rédaction dans leur pays. Si vous faites appel à un animateur expérimenté venant d'un autre pays, essayez de sélectionner quelqu'un qui a travaillé dans un pays semblable au vôtre (par exemple, où la population a peu ou pas d'expérience des méthodes d'apprentissage actif). Si le budget de votre programme le permet, deux ateliers d'élaboration de la documentation peuvent être organisés – le premier au stade initial de la rédaction et le deuxième après le test du pilote. Ce guide part du principe que vous aurez deux ateliers de rédaction.

Le calendrier de votre premier atelier d'élaboration de la documentation devra inclure une introduction aux objectifs du programme et aux rôles de l'assistant juridique ; des exercices participatifs semblables à ceux que vous comptez faire figurer dans les manuels du formateur et de l'apprenant ; ainsi que l'occasion d'écrire, de présenter et de critiquer des ébauches de cours de façon constructive. L'atelier peut être aussi court que trois jours ou aussi long que deux semaines. Un exemple de calendrier pour un atelier d'élaboration de la documentation de neuf jours qui s'est déroulé en Mongolie se trouve dans l'annexe 3 de ce guide. Ce calendrier peut être condensé ou divisé en ateliers consécutifs selon vos besoins.

Parmi les documents destinés à l'atelier, devront figurer des kits de formation pour les participants, qui contiennent d'importantes informations sur le contexte et des ressources pour le rédacteur, ainsi que des photocopies pour les activités menées pendant la formation. Un document bien utile contiendra les directives spécifiques au processus de rédaction, qui exposent la vision de votre programme en termes de contenu et de style des ressources dans lequel les documents et les idées-clés sont présentés. Des exemples de directives pour la rédaction de documents destinés à la formation figurent en annexe 3 de ce guide.

Pour aider à s'assurer que vos rédacteurs ont compris les concepts-clés et la méthodologie de vos documents d'assistance juridique, il peut être souhaitable de consacrer du temps au cours de votre atelier à l'élaboration et à la démonstration de faux cours. Cet exercice vous aidera à évaluer les compétences de chacun de vos rédacteurs et tout soutien ou conseils supplémentaires dont ils pourraient avoir besoin pour accomplir leur travail individuellement. Il se peut que vous ayez besoin de consacrer plus de temps avec vos rédacteurs pour vous assurer qu'ils ont assimilé les méthodes d'enseignement participatives. Les ébauches de cours élaborées au cours d'un atelier d'élaboration de

la documentation peuvent aussi servir de base à ceux qui figureront au final dans vos ressources.

Deuxième atelier

Si vous avez le temps et les ressources, vous devriez vraiment songer à organiser un deuxième atelier d'élaboration de la documentation, après avoir testé les documents lors de la formation de votre premier groupe d'assistants juridiques. Le but d'un second atelier est d'évaluer les résultats du test pilote et de se mettre d'accord sur les modifications finales. La plupart des informations sur l'efficacité (ou le manque d'efficacité) des documents peut être obtenue en organisant une réunion bilan avec vos assistants juridiques après qu'ils ont testé les documents sur le terrain (*voir section 4.10*). Organiser un atelier à ce stade permet habituellement de faire des modifications mineures, mais cela peut aussi s'avérer précieux pour incorporer des points ou des questions que vous avez peut-être négligés aux premiers stades de l'élaboration de la documentation.

Semblable au premier atelier, votre deuxième atelier devra comporter des tâches claires ainsi qu'un calendrier. Si vous avez un besoin urgent de rechercher de nouvelles informations et d'élaborer de nouveaux documents, vous avez tout intérêt à faire ce travail de rédaction en priorité et à soumettre immédiatement les ébauches à vos assistants juridiques. Il vous faudra peut-être faire appel à des spécialistes pour la révision de toute nouvelle section que vous développerez, tel qu'un nouveau contenu juridique.

4.8 Le contrôle, le soutien et la révision de la rédaction des documents

Le processus d'élaboration de la documentation prend généralement quatre à six mois. Cela comprend l'élaboration de la première ébauche, le soutien et le contrôle continu de la progression et les modifications initiales. Comme alternative à l'élaboration d'une ébauche complète de vos documents, vous pourriez ne vous concentrer que sur quelques sections ou sujets, les tester comme pilotes lors de sessions de formation à l'assistance juridique et ensuite seulement compléter les ébauches avant de les tester sur le terrain dans les communautés. Il vous faudra élaborer un projet qui corresponde à votre emploi du temps, à vos ressources et aux périodes de disponibilité des rédacteurs.

Le programme d'assistance juridique de la Mongolie a adopté un calendrier long pour mettre au point ses documents (*voir l'encadré*)

Calendrier pour le développement d'un texte en matière d'assistance juridique, Mongolie

Étape 1.

Atelier d'élaboration de la documentation 1.

Délai : 5 jours

Étape 2.

Manuel de l'apprenant : résultats et sections définis, exercices, aperçus et mesures concrètes. Manuel de l'éducateur : modèle élaboré pour chaque exercice.

Délai : 2 semaines

Étape 3.

Premier tiers des documents rédigés soumis à l'éditeur principal.

Délai : 1 mois

Étape 4.

Deuxième tiers des documents soumis. Premiers commentaires des éditeurs principaux sur les documents soumis.

Délai : 1 mois

Étape 5.

Dernier tiers des documents soumis.

Délai : 1 mois

Étape 6.

Les éditeurs principaux révisent de façon détaillée les documents soumis.

Délai : 1 à 2 mois

Quand vos rédacteurs commenceront à travailler, ils pourront avoir besoin d'exemples supplémentaires, de ressources juridiques ou de clarifications quant à leur rôle. Il est indispensable que l'équipe de gestion ou le rédacteur en chef restent étroitement en contact avec les rédacteurs de façon à pouvoir détecter et résoudre les problèmes lors des premières phases du processus. Une équipe de rédaction efficace est une fondation solide pour votre projet tout entier. Comme l'a conseillé un directeur d'assistance juridique : « Contentez-les, même lorsque vous les critiquez. » Dans certains cas, cependant, certains rédacteurs devront être remplacés s'ils ne parviennent pas à livrer leurs productions dans les délais.

Après avoir été produites et approuvées par le rédacteur en chef ou l'équipe de gestion, les premières ébauches peuvent être soumises pour la révision aux membres de votre groupe de conseil en documentation. Cette équipe, comme on l'a mentionné plus haut, devra compter parmi ses membres des spécialistes du droit et de sa méthodologie et ils devront bien connaître les populations que vous allez former et éduquer. Lorsque vous demandez à des lecteurs extérieurs de relire vos documents, assurez-vous de leur donner des critères de relecture clairs et un délai précis pour recevoir leurs commentaires.

En vous fondant sur ces retours, vous pouvez ensuite procéder aux modifications finales avant d'utiliser vos documents lors d'une session de formation d'assistants juridiques à proprement dit. Selon le contexte culturel dans lequel vous travaillez, vous devrez peut-être aider les rédacteurs à accepter les critiques de leur travail pour qu'ils veuillent bien procéder à des modifications.

4.9 L'utilisation des documents pour former des assistants juridiques

Une fois la phase d'élaboration terminée, vous êtes prêt à utiliser vos documents. Le chapitre 5 se consacre en détail à la formation initiale des assistants juridiques. Votre première formation sera peut-être une « formation de formateurs » – c'est-à-dire, destinée aux assistants juridiques qui chapeauteront la préparation d'autres assistants juridiques communautaires à leur travail. Votre formation initiale pourrait aussi être menée par le directeur du programme, peut-être avec l'aide des auteurs, pour les assistants juridiques dont la seule fonction de formation réside dans leurs communautés.

Il est important de collecter des commentaires formels et informels sur vos documents et vos activités de formation alors que vous mettez votre programme en

œuvre. Lors des formations initiales à l'assistance juridique organisées au Cambodge, on a chaque jour pris le temps de collecter les commentaires des stagiaires. Un exemple de questionnaire pour les commentaires utilisé au Cambodge figure en annexe 4 de ce guide.

Pour avoir des commentaires initiaux sur un manuel du formateur, vous pouvez utiliser les questions suivantes lors d'un compte-rendu :

- Le sujet est-il en rapport avec la vie des personnes ?
- Cette activité est-elle en rapport avec le sujet ?
- Cette activité est-elle intéressante ?
- Aborde-t-on tous les problèmes nécessaires ?
- Y a-t-il un bon équilibre entre les sujets et les modes d'apprentissage ?

Il arrive parfois que les stagiaires soient réticents ou inexpérimentés pour faire des commentaires critiques dans une situation de formation. Il vous faudra peut-être trouver des moyens de faciliter le partage de telles opinions, par exemple, en autorisant les commentaires anonymes ou en présentant des critiques constructives à l'oral.

Une fois que vous avez des commentaires, assurez-vous de les utiliser pour modifier vos documents. Il est bien plus facile de faire des modifications lors des premières phases d'élaboration qu'une fois que le processus sera plus avancé et que des ressources humaines, financières et psychologiques considérables auront été investies dans vos ébauches. Réunissez-vous avec vos rédacteurs et révisez leurs contributions. Discutez des conséquences pour les sujets que vous avez sélectionnés, des méthodes que vous utilisez, ainsi que du format et du style des cours. Par exemple, des explications supplémentaires sont-elles nécessaires pour que les formateurs sachent mener à bien leur cours étape par étape ? Le manuel des formateurs devrait-il contenir plus de détails sur la manière de faciliter les discussions ou bien même contenir une section d'introduction générale aux méthodes d'enseignement ? Les affaires sont-elles trop détaillées ? Ont-elles besoin d'être simplifiées ?

Vous pouvez travailler avec vos rédacteurs pour élaborer le calendrier des modifications de vos documents. Une fois ces modifications préparées, vous êtes ensuite prêt pour l'étape la plus cruciale du processus de révision : voir si les manuels fonctionnent bien pendant les opérations sur le terrain de votre programme. Il est déconseillé à ce stade d'imprimer ou de publier formellement tout ou partie de vos documents. Les assistants juridiques de votre programme devront plutôt travailler avec des photocopies. Vous

Étape 7.

Atelier d'élaboration de la documentation 2.

Délai : 5 jours

Étape 8.

Révision des manuels.

Délai : 2 à 3 mois

Étape 9.

Formation d'assistance juridique 1, avec des commentaires sur les manuels.

Délai : 5 jours

Étape 10.

Utilisation des documents sur le terrain par les assistants juridiques, avec des commentaires sur les manuels.

Délai : 3 mois

Étape 11.

Formation d'assistance juridique 2, avec des commentaires sur les manuels.

Étape 12.

Finalisation des manuels et impression.

Source : B. Jigmeddash, correspondance privée avec l'auteur. 17 octobre 2007.

ne devez songer à imprimer ou à publier vos documents qu'après les avoir entièrement testés et modifiés au cours de votre programme.

4.10 Le test des documents sur le terrain

Le test sur le terrain ou le test pilote est un terme utilisé pour décrire l'utilisation de documents à titre expérimental « sur le terrain » au moment où votre programme commence à fonctionner et où vos assistants juridiques commencent à travailler dans les communautés. Pendant la phase de test sur le terrain de la documentation en cours d'élaboration, vous demanderez à vos assistants juridiques le même type de commentaires que pendant la session de formation initiale. Cependant, vous demanderez aussi à vos assistants juridiques des informations sur la série d'activités qu'ils mènent dans leurs communautés.

Lorsque vous testez des documents sur le terrain, vous devrez poser à vos assistants juridiques le genre de questions suivantes sur les documents et les informations que vous leur avez fournis :

- *Exhaustivité* : tous les sujets et compétences nécessaires au travail de l'assistant juridique figurent-ils dans le(s) manuel(s) ? Est-ce suffisamment détaillé ? Que faut-il rajouter ?
- *Exactitude* : les informations fournies sont-elles correctes ?
- *Utilité* : les informations sont-elles présentées de façon à être utilisées dans l'immédiat ?

Votre questionnaire pour les commentaires peut inclure des questions larges aussi bien que des questions assez spécifiques à votre programme. Vous aurez besoin d'un système pour obtenir des commentaires de la part de vos assistants juridiques, soit lors de réunions, de visites de sites ou par d'autres moyens de communication. Une réunion après les premiers mois de fonctionnement est la situation idéale pour proposer un soutien et une formation supplémentaire, aussi bien que pour évaluer les résultats du test sur le terrain. Les commentaires de la part de vos assistants juridiques peuvent également servir d'axes de réflexion lors d'un deuxième atelier d'élaboration de la documentation (voir 4.7).

4.11 La finalisation des documents

En vous fondant sur vos modifications, vous devrez être en mesure de préparer une version finale de vos documents. Ces ressources devront être révisées et approuvées une dernière fois par votre comité consultatif.

Si vous avez recours à des illustrations ou à des dessins humoristiques, assurez-vous qu'ils sont adaptés à la culture des publics ciblés et pertinents. Les programmes d'assistance juridique d'Afrique du Sud et du Cambodge ont montré les dessins humoristiques à des membres issus des communautés ciblées avant de les utiliser dans leurs publications finales.

Vous devrez bien réfléchir avant de consacrer du temps et des sommes considérables à l'impression et à la publication de vos documents. À mesure que vos assistants juridiques poursuivent leur travail dans les communautés, de nouveaux besoins, ainsi que la participation des communautés, vont influencer le contenu de vos documents et probablement exiger que vous apportiez périodiquement des changements et des modifications. Après mûre réflexion, vous pouvez décider que la meilleure option consiste à faire fonctionner votre programme pendant quelques années en utilisant des documents imprimés ou photocopiés que l'on peut facilement mettre à jour pour une somme modique afin de tenir compte des changements à long terme.

Si votre programme reçoit des fonds externes, vous pouvez être dans l'obligation de produire une version imprimée de vos manuels. Dans ce cas, comme pour toute version imprimée, il vous faudra prendre des décisions quant à la couleur, à la qualité du papier, à l'illustration de la couverture et à d'autres questions de ce genre. S'il n'y a personne de compétent en matière de publication au sein de votre organisation, vous devrez probablement faire appel à des graphistes et à des imprimeurs extérieurs. Vous devriez essayer d'obtenir les échantillons et les devis d'au moins deux graphistes et imprimeurs différents avant de prendre votre décision.

CHAPITRE 5

Formation des assistants juridiques

Sommaire du chapitre

- 5.1 Les différents modèles de formation des assistants juridiques
- 5.2 Le contenu de la formation
- 5.3 La méthodologie de la formation
- 5.4 Les défis propres à la formation et à l'apprentissage
- 5.5 Les formateurs
- 5.6 La logistique des formations

Ce chapitre décrit différents processus et programmes de formation des assistants juridiques. Ces programmes de formation peuvent être mis en œuvre tout au long de votre programme – de la formation d'orientation initiale des assistants juridiques à la sélection des experts et militants appropriés pour préparer les assistants juridiques à travailler au sein de leurs communautés. Ce chapitre est centré sur les méthodologies interactives utilisées lors des formations, le contenu et les compétences qu'elles visent à transmettre, ainsi que les approches que vous pouvez utiliser pour choisir les formateurs et organiser un atelier.

Différents niveaux de formations formelles en matière d'assistance juridique

- **Formation de base**
Un cours de formation d'assistance juridique de base type traitant des compétences générales nécessaires à tous les assistants juridiques.
- **Formation spécialisée**
Par exemple, les assistants juridiques qui travaillent en collaboration avec des groupes pour les droits de la femme auront besoin d'une formation plus approfondie sur des sujets liés aux femmes et à la loi.
- **Formation sur le terrain**
C'est un type de formation où les assistants juridiques apprennent à travailler avec d'autres assistants juridiques expérimentés dans leur cabinet de conseil ou au sein de leur communauté.
- **Formation de remise à niveau**
Des formations de remise à niveau occasionnelles permettent aux assistants juridiques d'acquérir de nouvelles compétences et d'être informés des modifications apportées à la loi.

5.1 Les différents modèles de formation des assistants juridiques

Vos assistants juridiques devront être continuellement formés. Ils suivront une formation initiale avant de prendre leurs responsabilités, puis ils feront l'expérience d'un soutien et d'un apprentissage formel et informel de façon continue dans leur travail sur le terrain, lors des visites de contrôle et lors d'interactions avec les directeurs du programme, aussi bien que lors d'ateliers organisés périodiquement par votre programme. La meilleure formation à l'assistance juridique est un processus de développement continu dont fait partie la formation sur le terrain.

Différents programmes ont élaboré toute une série de modèles de formation des assistants juridiques, chacun étant adapté aux besoins et aux ressources du programme. Il est conseillé de commencer par une formation intensive d'une semaine et demie ou deux semaines, suivie de visites sur site tous les mois et d'ateliers en groupes deux fois par an pour vos assistants juridiques. Si vos assistants juridiques sont formés (et agréés) par le programme d'un centre d'aide juridique, il vous faudra mettre au point un programme de formation sur un à deux ans constitué d'ateliers réguliers en classe et d'un nombre d'heures de cours spécifique. Veuillez consulter l'encadré pour des exemples de différents types et niveaux de formation à l'assistance juridique.

Le nombre d'heures et l'intensité de votre programme de formation sera en lien avec le contenu plus ou moins complet et exhaustif de vos documents lorsque vous débuterez. Si vos rédacteurs ont mis au point une série de ressources assez complète pour vos assistants juridiques, alors vous privilégieriez une formation initiale longue, suivie de soutien dans le travail sur le terrain et d'un ou deux ateliers de suivi au cours de votre première année. Si vous élaborez des documents au fur-à-mesure ou que vous envisagez un grand nombre de modifications, alors vous privilégieriez l'organisation d'une formation initiale plus courte, suivie d'une série de formations de suivi au cours de votre première année.

Vous pouvez concevoir votre rythme de formations de manière flexible, puisqu'il est susceptible d'évoluer en même temps que l'ensemble de votre programme. Le plus important est d'évaluer continuellement les besoins de vos assistants juridiques et de leur apporter le soutien et la supervision nécessaires à l'accomplissement efficace de leur travail.

5.1.1 La formation initiale

La formation initiale des assistants juridiques sera le point culminant de tout le travail effectué en amont. Elle constituera une nouvelle phase de votre programme et formera le socle des formations à venir.

La formation initiale des assistants juridiques se déroule généralement sur une période intensive d'une ou deux semaines. En Sierra Leone, la formation initiale se déroule sur deux semaines (*voir le calendrier de la formation en annexe 5*). En se fondant sur les domaines juridiques identifiés au cours de l'évaluation des besoins du programme et sur les informations récoltées au cours de visites d'étude, la formation initiale est centrée sur trois domaines :

- *Le droit substantiel* (par exemple, le droit constitutionnel, les délits civils, le droit pénal et le droit de la famille)
- *Le fonctionnement du gouvernement et la structure des cours de Sierra Leone* (cette section comprenait les représentants de la police et du Ministère des affaires sociales)
- *Les compétences d'assistance juridique* (par exemple, la médiation, les entretiens, les prises de position, le plaidoyer, l'éducation communautaire, la prise en charge des victimes de violences domestiques et les procédures administratives)

Vos formations pourraient faire appel à des officiels issus d'organisations telles que la police locale, les ministères et les organismes gouvernementaux concernés ainsi que le corps législatif local ou national. Des intervenants invités et des visites sur le terrain peuvent renseigner vos assistants juridiques sur certains domaines du droit substantiel et sur les politiques menées, et ainsi les aider à comprendre comment s'y retrouver dans les services du gouvernement.

Lancer un programme d'assistance juridique implique non seulement de préparer les assistants juridiques à exercer leurs responsabilités, mais aussi de préparer d'autres groupes qui seront impliqués dans le soutien du projet. Les groupes de soutien qui pourraient également bénéficier d'une formation comprennent les comités consultatifs du projet et les officiels locaux (formels et informels) au sein des communautés auxquelles on rendra service. Il va de soi que les assistants juridiques implantés au sein des communautés prendront part à l'éducation communautaire pendant leur travail, mais des formations initiales destinées à d'autres groupes peuvent aider à faire connaître le programme d'assistance juridique et aider les résidents à se l'approprier.

- ***Des compétences plus avancées en matière de formation pour les formateurs***

Les assistants juridiques expérimentés peuvent bénéficier d'une formation supplémentaire afin de devenir formateurs d'assistants juridiques et contribuer à la préparation des nouveaux assistants juridiques au sein de la communauté où ils travaillent.

5.1.2 La formation sur le terrain et la formation continue

Les directeurs de programme d'assistance juridique s'accordent à dire que, quelle que soit la durée de la formation initiale proposée, la supervision sur le long terme par des avocats et d'autres formateurs est indispensable à un travail efficace sur le terrain. Ainsi, la formation initiale devra être considérée comme une première étape importante – mais pas la dernière – dans la formation d'assistants juridiques efficaces. Après la formation initiale de vos assistants juridiques au cours d'un atelier intensif, ils devront recevoir une formation continue intégrant une composante en classe (par exemple, des ateliers) et des composantes sur le terrain (par exemple, apprendre sur le tas et recevoir un soutien grâce aux visites de contrôle des directeurs de programme). Le format des formations à l'assistance juridique dépendra certainement de vos ressources et des circonstances dans lesquelles vous avez lancé votre programme. Mais quelles que soient les circonstances, il est important que vos assistants juridiques comprennent qu'ils recevront une formation continue – souvent dispensée sur le terrain – et que cette formation continue fait partie de leur travail. Le chapitre 7 présente en détails les visites sur le terrain et le contrôle continu.

Il existe quelques pays où le programme éducatif d'assistance juridique est agréé par une institution qui délivre un diplôme ou est approuvé par une entité juridique telle qu'un barreau. En Afrique du Sud, le Community Law and Rural Development Centre dirigeait un programme diplômant en deux ans – dont six mois de formation académique et 18 mois de formation sur le terrain – en partenariat avec l'Université de Natal-Durban. Le programme a été repris par le successeur de l'université, l'Université de Kwazulu-Natal, qui propose maintenant un diplôme d'assistance juridique en deux ans d'études, constitué de huit trimestres académiques de huit semaines chacun et d'un soutien en ligne disponible pendant la formation sur le terrain.

Au Zimbabwe, la Legal Resources Foundation a un programme de formation en cinq étapes qui se déroule sur trois à quatre ans, comprenant des examens et des certificats approuvés par le Council for Legal Education et la Law Society.

5.2 Le contenu de la formation

Le contenu de vos formations reflètera sûrement celui des documents et des ressources élaborés, comme on l'a décrit au chapitre 4, « Élaboration de la documentation ». En règle générale, on peut diviser ce contenu en trois catégories :

- Connaissances/contenu juridique
- Compétences d'assistance juridique
- Informations générales sur le fonctionnement du gouvernement et de ses services

Les objectifs pédagogiques des programmes de formation à l'assistance juridique sont remarquablement semblables d'une organisation à l'autre, même si l'accent mis sur certains contenus et compétences dépendra des fonctions de vos assistants juridiques. Les programmes d'assistance juridique qui se concentrent sur certaines populations peuvent insister davantage sur des sujets qui concernent ces communautés (par exemple, le droit relatif à l'héritage des femmes ou la discrimination contre les femmes roms). Ces sujets vous auront certainement été révélés par l'analyse de la situation conduite par votre programme évoquée au chapitre 2. Si vous envisagez que vos assistants juridiques fassent beaucoup d'éducation communautaire, vous pouvez insister davantage sur le développement de leurs compétences pédagogiques lors de vos formations. Il vous faudra trouver le bon équilibre qui tient compte des priorités de votre programme, entre les formations visant à acquérir les compétences liées au conseil, au développement communautaire, à l'éducation et également les compétences juridiques.

La formation à l'assistance juridique devra aussi être ajustée en fonction du milieu et du niveau scolaire des assistants juridiques recrutés. En Mongolie, par exemple, les assistants juridiques étaient diplômés en droit et possédaient déjà des connaissances juridiques. Au Cambodge, les assistants juridiques – qui étaient affiliés à des ONG existantes – avaient déjà des compétences en développement communautaire et en conseils à la personne. Votre processus de planification vous aura fourni des informations sur le contexte et les objectifs du programme qui vous aideront à définir les premiers objectifs de votre programme de formation.

Ce qui suit est une liste des compétences générales dont un assistant juridique communautaire est susceptible d'avoir besoin. Il vous faudra les ajuster selon les rôles prévus pour vos assistants juridiques. Il vous faudra aussi réfléchir à la quantité de sujets dont peuvent traiter vos documents, votre formation initiale et les ateliers ultérieurs. Les documents écrits devront traiter du contenu et des compétences que les assistants juridiques auront absolument besoin de maîtriser pour assumer leurs responsabilités, et ils devront être abordés lors de la formation initiale. Les formations sont surtout importantes pour introduire, consolider et mettre en pratique des compétences qui sont indispensables au travail d'un assistant juridique. D'autres compétences et contenus

peuvent être introduits ou traités en profondeur une fois que vos assistants juridiques ont commencé à travailler.

Les assistants juridiques ne sont pas tous capables de maîtriser les compétences identifiées ci-dessous. Dans certains cas, ils peuvent s'intéresser à un domaine spécifique qui est utile à leurs populations partenaires ; dans d'autres, ils peuvent être limités par leur faible niveau scolaire ou leurs compétences de lecture et d'écriture limitées. Cette liste fournit tout de même des conseils quant aux compétences et aux connaissances qu'un assistant juridique devra maîtriser.

➤ **Compétences dans la pratique du droit**

Ces compétences incluent notamment la façon de recueillir une déclaration, de rassembler des preuves pour des affaires, en trouvant les faits et en enquêtant, ainsi que la façon de rédiger des courriers juridiques de base et de déposer des plaintes (voir en annexe 6 pour un exemple de lettre). L'assistant juridique devra aussi pouvoir prodiguer des conseils sur les procédures et les pratiques juridiques.

➤ **Compétences d'archivage et de documentation**

Il s'agit de savoir comment tenir à jour des dossiers pour chaque affaire et suivre l'affaire systématiquement.

➤ **Principes de base du droit et procédures juridiques**

Ces compétences incluent ce que dit la loi concernant l'arrestation, la détention et la caution ; ce qu'est une poursuite civile ; comment engager des poursuites criminelles ; et demander des interdictions et des injonctions. L'assistant juridique devra être capable de transmettre des informations sur les droits fondamentaux et les procédures qui s'y rattachent de façon compréhensible. Voir la liste des sujets juridiques généralement abordés par les assistants juridiques au chapitre 4.

➤ **Travailler avec des avocats**

Cela implique de préparer le client à présenter un problème à un avocat, d'assurer le suivi de l'affaire du client en collaboration avec ses avocats, d'agir comme un lien entre les avocats et la communauté, d'effectuer un travail de préparation et de suivi au nom des avocats et d'accepter de défendre des affaires au nom de la communauté.

➤ **Compétences en conseil et en communication**

Les assistants juridiques doivent être capables de mener des entretiens, d'être à l'écoute, de résoudre des conflits et de donner des conseils. Une compétence-clé lors d'un entretien consiste à se servir de la conversation pour identifier les problèmes juridiques pertinents et chercher la solution la plus adaptée.

➤ **Techniques alternatives de résolution des conflits**

Avoir recours à la négociation, à la médiation et à l'arbitrage pour résoudre les problèmes au sein de la communauté plutôt que d'aller en justice ou de recourir à des moyens violents.

➤ **Compétences en éducation communautaire**

Apprendre à enseigner aux autres le droit et les procédures juridiques, y compris : les stratégies de sensibilisation, comment utiliser les méthodes participatives, comment mener à bien des ateliers, comment traduire et résumer les problèmes, comment faciliter les discussions sur des sujets juridiques en utilisant un langage non technique, et comment identifier les problèmes juridiques les plus importants qui se posent à une communauté.

➤ **Travailler avec une communauté et démarginaliser la communauté**

Apprendre à rendre des comptes à une communauté, élaborer des façons de discuter des problèmes et des stratégies juridiques, organiser les communautés pour les inciter à s'aider elles-mêmes et à agir d'elles-mêmes.

➤ **Dimensions éthiques**

Reconnaître les conflits d'intérêt, garantir l'impartialité et adopter une attitude appropriée, dépourvue de toute connotation politique.

➤ **Capacités à créer des contacts**

Améliorer ses capacités à créer des contacts et conclure des partenariats avec des cabinets-conseils et autres services et organisations de la communauté.

➤ **Capacité à travailler avec les médias**

Produire des brochures et des livrets faciles à lire et travailler avec les journalistes et les journaux.

Histoire d'une réussite en matière d'assistance juridique : litige au sujet d'un bien foncier en copropriété, Cambodge

Un jeune homme est allé vivre chez sa tante. Elle s'est occupée de lui et l'a même aidé à trouver une femme. Après leur mariage, le couple a dû déménager à cause de l'emploi de l'époux, mais, quelques années, plus tard ils sont revenus tous les deux au village et sont retournés vivre chez sa tante. Mais ils voulaient alors construire leur propre maison sur son terrain.

La tante a refusé de leur donner son approbation, cependant le neveu a insisté et a commencé à construire une maison. Ils se sont alors rendus chez un conseiller citoyen (CC), cependant le problème n'a tout d'abord pas pu être réglé. Le neveu s'est alors adressé au chef du village qui lui a conseillé de continuer, mais de le faire « discrètement ». La tante a rétorqué en se rendant à la police puis en s'adressant à l'autorité du district. Elle a formellement déclaré que le terrain appartenait à l'origine à son grand-père et qu'elle en avait hérité. Le district a sommé le neveu d'arrêter les travaux de construction, mais il a persisté. La sommation a été réitérée mais le résultat est resté le même.

➤ **Capacité à être vigilant**

Savoir rester vigilant envers ce qui se passe dans la communauté (par exemple, si la police a fait des rafles dans des maisons et a arrêté des gens, comment en rendre compte et comment entamer des poursuites). Cela implique de rédiger des rapports, des questionnaires et de mener des recherches.

➤ **Compétences en plaidoyer**

Communiquer dans la langue du gouvernement et d'autres institutions juridiques formelles ; savoir comment traduire les besoins et les intérêts de la communauté en langage juridique ; et faire pression pour convaincre les institutions puissantes – telles que le corps législatif, les cours ou les autorités locales – de satisfaire les intérêts des communautés ou des groupes.

Vos formations devront inclure des documents qui fournissent des exemples de compétences que l'on attendra des assistants juridiques. Ces ressources devront comprendre les manuels que vous avez élaborés aussi bien que toute photocopie supplémentaire. Le programme d'assistance juridique *Timap for Justice* comprenait des copies de documents administratifs tels que les formulaires de prise en charge et de petite caisse des clients, des instructions sur la manière de rédiger les rapports mensuels et d'autres ressources nécessaires au travail d'assistant juridique. S'y ajoutaient des notes prises par les assistants juridiques pendant la formation. Les ressources que vous élaborerez pour vos assistants juridiques devront comporter tout formulaire nécessaire aux procédures administratives les plus courantes.

5.3 La méthodologie de la formation

La formation doit apporter aux assistants juridiques toute une série de compétences aussi bien que des connaissances sur le droit substantiel. Les assistants juridiques auront aussi besoin de juger par eux-mêmes quelle méthode appliquer à une situation donnée. Par exemple, en Sierra Leone, pour des problèmes d'ordre individuel, tels que les violences domestiques ou la détention arbitraire de mineurs, les assistants juridiques fournissent des informations sur les droits et les procédures, font office de médiateurs dans les conflits et aident les clients dans leurs relations avec les autorités gouvernementales ou tribales. Pour des problèmes au niveau communautaire, tels que la corruption de

fonctionnaires, les assistants juridiques s'investissent dans l'éducation communautaire et ouvrent le dialogue, plaident pour le changement, à la fois auprès des autorités traditionnelles et officielles et incitent les membres des communautés à s'organiser pour agir collectivement. Ces tâches font partie de ce que vivent les assistants juridiques au quotidien et sont abordées plus en détails au chapitre 6, « Résolution des problèmes relatifs à la justice ».

Bien que les conférences puissent aider à transmettre des informations sur le droit substantiel, les directeurs de programme d'assistance juridique s'accordent à dire que l'utilisation de méthodes interactives et participatives est essentielle pour aider les assistants juridiques stagiaires à développer ces compétences. Les méthodes participatives impliquent les stagiaires dans des activités qui visent à les engager intellectuellement et émotionnellement. Ces méthodes tiennent compte et accentuent également des compétences qui sont en lien direct avec les activités que les assistants juridiques mèneront dans leur travail. Le chapitre 4 de ce guide se réfère à une série de documents que vous pouvez élaborer pour former des assistants juridiques. Ce guide comporte également un exemple de cours interactif et la description de quelques-unes des méthodes interactives les plus utilisées en annexe 7. Le recours à des études de cas, des simulations et des jeux de rôles est particulièrement apprécié lors des formations à l'assistance juridique. Les études de cas et les simulations peuvent également aider à montrer des exemples concrets de ce à quoi les assistants juridiques seront confrontés dans leur travail. Au Cambodge, les formations à l'assistance juridique ont recours aux jeux de rôles pour initier les nouveaux assistants juridiques aux genres de problèmes auxquels ils sont susceptibles d'être confrontés, tels que les litiges fonciers (*voir l'encadré*).

Ailleurs, les ateliers ont recours aux jeux de rôles pour développer les compétences des assistants juridiques dans la conduite d'entretiens et le recueil de déclarations. On demande aux stagiaires de jouer le rôle soit de l'assistant juridique, soit du client. On donne au « client » un profil et on l'envoie exposer son problème à l'assistant juridique stagiaire. Lors d'une formation en Sierra Leone, la situation faisait état d'un « client » qui était bouleversé suite à des menaces de mort que le chef du village avait proférées à son encontre. L'histoire de ce « client » particulier a aidé à illustrer la façon dont les exercices de jeux de rôles peuvent préparer les stagiaires à la pratique proprement dite :

En fait, le client avait volé deux des chèvres du chef, mais cette information n'était donnée à l'assistant juridique stagiaire que s'il posait les bonnes questions au cours de l'entretien. Certains membres du groupe des clients ont vraiment joué la comédie et n'ont en aucun cas rendu la vie facile à leurs

Le neveu s'est adressé au CC qui a ensuite réuni toutes les parties. Chacun a redonné sa version des faits. La tante a déclaré que le titre de propriété lui revenait. Le neveu a déclaré que puisque le terrain avait appartenu au grand-père de sa tante, une partie du terrain lui revenait. Étant donné que le CC n'était pas en mesure de résoudre le problème, il s'est de nouveau adressé aux autorités du district. Le CC a continué à essayer et à faciliter le dialogue. L'un des arguments de la tante consistait à dire que ce litige prolongé au sein la famille les rendait tous malheureux.

De nouvelles solutions ont donc été proposées. Le neveu a demandé une compensation de 1 000 dollars pour la maison qu'il avait construite. Une négociation a eu lieu au sujet du montant jusqu'à ce que la tante accepte finalement de lui verser 300 dollars. Il a ensuite quitté la propriété et a utilisé l'argent afin d'acheter un terrain d'un hectare.

Source : Tibbitts (2005b).

assistants juridiques respectifs. Les stagiaires ont bien vu que les étapes d'un entretien et d'un recueil de déclarations – qu'ils avaient apprises en classe et pouvaient réciter de tête – n'étaient pas si simples à appliquer quand un client bien vivant et perturbé était assis face à eux.

Les formations qui ont recours aux jeux de rôles et aux situations tirées de cas réels présentent non seulement des scénarios auxquels les assistants juridiques sont susceptibles d'être confrontés, mais aident aussi à aborder avec humour des problèmes ayant trait à des préoccupations plus vastes de la communauté. Le programme hongrois a recours autant que possible à des cas liés aux Roms. En plus d'étudier des cas en demandant aux stagiaires si les problèmes qu'ils posent sont d'ordre juridique ou si l'on doit plutôt les résoudre par des procédures non juridiques, les animateurs demandent si l'affaire en question relève de la communauté rom au sens large. Le formateur principal nous a exposé les détails de la réflexion qui est à l'origine de la conception de chaque formation :

Nous devons leur apprendre ce qui est pertinent pour chaque affaire. Quand peut-on dire qu'il s'agit de discrimination ? Quand s'agit-il d'un problème strictement juridique ? Quand peut-on dire qu'il s'agit d'un problème relatif au système d'aide sociale ? Et quand peut-on dire qu'il s'agit d'un problème personnel ?

En Sierra Leone, les discussions au cours des formations de remise à niveau ont aidé à élucider des problèmes-clés relatifs à l'application des règles de détention des mineurs. À mesure que les assistants juridiques acquièrent de l'expérience sur le terrain, ils peuvent travailler en étroite collaboration avec le directeur du programme pour identifier les aspects pratiques du droit.

Certaines des discussions les plus intéressantes portaient sur la manière dont on pouvait appliquer et adapter les concepts et les institutions juridiques aux communautés respectives des participants. Nous n'étions pas sûrs, par exemple, de la pertinence des règles de détention des mineurs pour les habitants des provinces parce que la présence policière y est peu importante. Mais des membres du personnel nous ont dit que la détention de mineurs par la police était en fait assez répandue et que les règles qu'ils apprenaient – à savoir, un tuteur doit être informé, le droit d'être libéré sous caution

pour des délits non criminels doit être accordé, les mineurs ne doivent pas être incarcérés avec des adultes – leur seraient très utiles. À notre surprise, le personnel s'est également beaucoup intéressé au droit relatif aux délits civils. Nous avons encore des doutes quant à la pertinence pratique du droit relatif aux délits civils au niveau tribal, parce que très peu de délits civils sont résolus au sein du système judiciaire officiel. Mais le personnel a eu le sentiment que des principes tels que la négligence et des règles telles que la responsabilité criminelle leur donneraient des directives utiles lorsqu'ils seraient médiateurs entre deux parties.

La méthodologie du type vulgarisation juridique, qui est née aux États-Unis mais s'est depuis répandue et a été adaptée par les formateurs d'autres pays, appelle au développement de cours relatifs au droit qui comprennent les éléments suivants :

- Discussion du droit en lui-même
- Analyse des problèmes politiques qui y sont rattachés, tels que la raison pour laquelle le droit a été introduit et comment il est mis en pratique
- Introduction aux valeurs conflictuelles, pour illustrer qu'il existe habituellement plus d'un point de vue concernant la plupart des problèmes
- Recours à des stratégies d'enseignement interactives
- Diffusion de conseils pratiques pour savoir comment gérer certaines situations spécifiques

En plus des jeux de rôles et autres méthodes d'apprentissage interactives, les interventions courtes (de 20 minutes) qui transmettent des informations de base sont aussi entièrement adaptées aux formations, pourvu qu'elles ne constituent pas le mode d'enseignement dominant et qu'on donne aux stagiaires l'opportunité de vérifier et de mettre ces connaissances en pratique. En Sierra Leone, on a eu recours à des examens écrits lors des formations pour inciter les stagiaires à mieux mémoriser les informations-clés et pour donner l'occasion aux formateurs de voir s'ils avaient bien transmis les concepts et si ces derniers étaient bien assimilés. Des exemples de tests sont fournis dans ce guide en annexe 8. Vivek Maru, fondateur du programme d'assistance juridique Timap for Justice, a dit que les stagiaires prenaient les tests et les examens très au sérieux et que ces derniers incitaient à mieux retenir les connaissances.

5.4 Les défis propres à la formation et à l'apprentissage

La formation initiale, aussi bien que les contacts ultérieurs avec les assistants juridiques lors de formations de remise à niveau et de contrôles sur le terrain, créeront un processus d'apprentissage continu au sein du programme. La majorité de cet apprentissage se fera en identifiant les défis qui se posent et en les relevant.

5.4.1 L'utilisation par les assistants juridiques des méthodologies interactives au sein de la communauté

Une série de défis peut être posée par la transmission des méthodologies interactives des formateurs aux assistants juridiques lorsqu'ils organisent des formations au sein de la communauté. Les assistants juridiques qui n'ont pas été exposés à l'apprentissage participatif peuvent se sentir mal à l'aise dans l'utilisation de ces techniques avec des membres de la communauté. Qui plus est, ils ont peut-être le sentiment que l'apprentissage « sérieux » ne se fait que pendant des cours magistraux. Il est possible que les assistants juridiques que vous embauchez acceptent difficilement que l'éducation ne consiste pas à faire la leçon aux membres de la communauté en les prenant de haut.

Au cours de votre formation initiale, il peut s'avérer important de mettre l'accent sur la valeur des méthodologies interactives de façon à ce que cette valeur soit partagée par tous au sein du programme. Les directeurs des programmes doivent expliquer que les méthodes participatives d'enseignement les aideront à comprendre le droit et à apprendre comment le communiquer plus facilement à leurs communautés. Reconnaître la valeur du dialogue et de l'apprentissage réciproque entre le formateur et le stagiaire va de pair avec de telles méthodologies interactives. Il faut que les assistants juridiques acceptent les méthodologies interactives et comprennent que leur travail au sein de la communauté est une expérience d'apprentissage partagée.

5.4.2 La compréhension des problèmes et des sensibilités communautaires

En accomplissant leur travail, les assistants juridiques seront régulièrement confrontés à des situations ou à des pratiques culturelles qui s'avèrent paralysantes pour les membres des communautés. En Hongrie, les assistants juridiques sont les membres d'un groupe (les Roms) qui est victime de discriminations répétées. Dans la plupart des cultures, les femmes sont désavantagées et victimes de discrimination dans les lois et les traditions de leurs communautés. Les véritables solutions à ces problèmes ne se trouvent pas à court terme, mais à long terme.

Une partie de la solution consiste pour les assistants juridiques à s'assurer qu'ils comprennent et soient sensibles aux manières dont la dignité humaine et les droits de leurs clients ont été bafoués. Des exemples de la façon de gérer ces situations pourraient être donnés au groupe pendant les formations. Pour les pratiques et les systèmes de croyances profondément enracinés dans la culture locale, tels que l'inégalité hommes-femmes, les assistants juridiques peuvent travailler, avec des membres isolés de la communauté ou lors de situations de formation, à « déconstruire » ces pratiques et à ouvrir le dialogue sur les façons dont elles humilient certains membres de la communauté. Des directives ont été mises au point aux Philippines, pour organiser des formations de sensibilisation à la spécificité des sexes, à destination des assistants juridiques, et elles se trouvent en annexe 9 de ce guide.

Il se peut que les assistants juridiques aient fait eux-mêmes l'expérience de pratiques hautement discriminatoires. Les formateurs qui ont enseigné à de nouveaux assistants juridiques en Hongrie étaient parfois surpris que leurs stagiaires – tous roms – aient une compréhension si limitée de leurs droits. L'un des formateurs raconte :

Lors de l'une des dernières formations, nous avons des cours sur les droits des employés et la discrimination au travail. Voici un cas sur lequel nous leur avons demandé de se pencher.

« Dans une petite épicerie, une femme rom a été employée comme vendeuse pendant trois mois. Pendant cette période, le gérant du magasin fut très satisfait du travail de cette femme. Un jour, la femme rom est venue au travail avec un fichu à fleurs sur la tête [signe distinctif de son appartenance à la communauté rom] et elle a continué à le porter au travail. Le commerçant lui a demandé de retirer son fichu parce qu'il pensait que les acheteurs seraient surpris et peut-être même offensés d'apprendre qu'elle était rom. Elle a persisté à porter son foulard et s'est fait renvoyer par la suite ».

Voici les questions que nous avons posées aux participants : l'attitude du commerçant est-elle légale et, si ce n'est pas le cas, que pourrait faire l'employée pour faire respecter ses droits dans une telle situation ?

L'opinion et la réaction des participants a été choquante pour nous. Même si les stagiaires étaient eux-mêmes roms, leur opinion collective était que le commerçant avait le droit de demander à la femme de retirer son fichu, parce que les clients ont des préjugés et qu'ils pourraient refuser de venir acheter dans un magasin où une femme rom est vendeuse. L'opinion des

participants se fondait sur leur expérience personnelle et, nous le sentions, sur leur désir plus profond d'être assimilés et non pas différents. Ils n'avaient pas conscience qu'ils ont le droit à disposer d'eux-mêmes, dont celui de porter des signes extérieurs de leur appartenance culturelle. Il nous a fallu une demi-journée pour leur faire comprendre pourquoi c'est important et comment la loi vise à protéger ce droit.

Cet exemple illustre que le programme de formation à l'assistance juridique destiné aux Roms leur enseignait non seulement le droit mais, plus important encore, aidait les Roms à la tête de la communauté à se rendre compte que la loi leur donne droit à la protection et que les droits de l'homme s'appliquent aussi à eux. L'autonomisation des assistants juridiques et de ceux avec qui ils travaillent reste à la fois un objectif prioritaire et un défi pour votre programme.

5.5 Les formateurs

On peut faire appel à différents formateurs lors de la formation initiale aussi bien que lors des ateliers suivants. Le facteur clé est d'avoir à disposition des formateurs et des intervenants qui connaissent bien le sujet présenté, ont une expérience de sa mise en pratique et sont capables de communiquer avec les assistants juridiques par le dialogue et des méthodes d'éducation participative.

Ci-dessous, voici quelques exemples de formateurs et d'animateurs qui ont mené des formations d'assistance juridique :

- Le directeur du programme d'assistance juridique
- Des spécialistes en droit qui travailleront avec les assistants juridiques
- Des spécialistes de la médiation
- Des militants et du personnel des ONG ayant une expérience relative au contenu ou au domaine de compétences abordé
- Des représentants du gouvernement
- Des rédacteurs ou toute autre personne qui a aidé à élaborer le matériel pédagogique (s'ils ne figurent dans aucun des groupes listés ci-dessus)

Les programmes d'assistance juridique affiliés aux séminaires d'une faculté de droit peuvent faire appel aux professeurs d'université ayant une expérience des méthodes interactives. En particulier, les centres d'aide juridique, tels que ceux dans lesquels s'investissent des étudiants en droit dans le domaine de l'éducation communautaire (du type vulgarisation juridique, par exemple), devraient déjà être dotés d'un répertoire de méthodologies et de stratégies pour introduire ces approches à leur propre personnel. Ces documents pourraient à leur tour servir de base à la formation des assistants juridiques. Les ONG impliquées dans l'éducation communautaire sont également susceptibles d'avoir de l'expérience dans l'utilisation de ces méthodes, mais il faudra vous renseigner pour savoir si leur style est vraiment participatif ou s'il s'agit juste d'une forme de diffusion de l'information centrée sur l'instructeur.

Pour le programme d'assistance juridique Timap for Justice en Sierra Leone, Vivek Maru et son directeur adjoint étaient les formateurs principaux et ils ont fait appel à des spécialistes en droit, à des représentants du gouvernement local, à un journaliste qui a fait une présentation sur l'utilisation des médias et à un représentant d'une ONG qui a fait une présentation sur les violences à caractère sexiste. Un calendrier de formation pour un programme de neuf jours se trouve en annexe 5. Si cela est réalisable, vous pouvez également emmener les assistants juridiques dans les lieux où ils seront susceptibles de travailler avec leurs clients (tels que les commissariats), pour les exposer à des situations concrètes.

Dans bien des cas, les programmes d'assistance juridique font appel aux rédacteurs de leur programme comme premiers formateurs dans un projet. Les ateliers de rédaction, tels que ceux proposés au chapitre 4, vous aideront à former des formateurs pour votre programme. Si vous vous trouvez dans une situation où votre documentation est élaborée mais que vous éprouvez des difficultés à trouver des formateurs appropriés, vous pourriez penser à organiser un atelier séparé de formation des formateurs. Un tel atelier demanderait bien sûr des ressources, et dans l'idéal vous auriez tout intérêt à former des formateurs dont votre programme pourrait continuer à bénéficier, soit en tant que rédacteurs, soit en tant qu'assistants juridiques en fonction.

En Hongrie, une série initiale d'ateliers de formation des formateurs – totalisant 54 heures sur neuf semaines – a été organisée pour une douzaine d'étudiants d'origine rom. Pendant cette période, on a élaboré des documents sur l'assistance juridique, qui devaient être utilisés plus tard lors de la formation d'assistants juridiques roms. Neuf de ces diplômés ont rejoint une plus grande équipe de formateurs expérimentés, issus du programme Street Law de l'université de Budapest (ELTE), et d'avocats (roms ou non), ce qui a ainsi étendu les ressources humaines disponibles pour la formation à l'assistance juridique sur toute l'année.

5.6 La logistique des formations

Beaucoup d'aspects logistiques doivent être pris en compte dans l'organisation de formations. L'expérience que vous et vos formateurs avez de formations précédentes sera une excellente source d'informations pour organiser la logistique d'une formation à l'assistance juridique. Voici ci-dessous quelques questions standards auxquelles il faut répondre lorsque vous planifiez une formation. Ce type de questions, ainsi que des suggestions pour faciliter l'organisation d'un atelier, doit faire partie de tout manuel du formateur que votre programme peut être amené à élaborer.

- Quels sont les buts et objectifs de l'événement ?
- Qui sont les participants et combien seront-ils ?
- Quelles sont les caractéristiques des participants ?
- Quelles sont les attentes et les inquiétudes des participants ?
- Quel type de lieu sera approprié pour vos activités ?
- Combien vous faut-il de jours pour l'événement ?
- Tous les participants ont-ils été contactés et ont-ils tous confirmé leur présence ?
- Les formateurs ont-ils été contactés et ont-ils signé un contrat ?
- Quels supports et équipements pédagogiques seront requis ?
- Quel genre de brochures et autres documents à ramener chez soi devra être préparé ?
- D'autres dispositions d'ordre logistique ont-elles été prises, notamment pour le transport, le logement et la restauration ?

Comme pour toute autre formation, il vous faudra tout prévoir dans les détails. Si vos assistants juridiques sont rattachés au gouvernement, il vous faudra prévenir les fonctionnaires appropriés et peut-être même obtenir des autorisations de participation à la formation pour les assistants juridiques. Si vos assistants juridiques sont embauchés comme membres de votre personnel, assister à la formation fera partie de leurs responsabilités professionnelles. Enfin, si vos assistants juridiques sont bénévoles, vous pouvez envisager de les payer pour qu'ils assistent aux formations.

Vous devez cependant bien peser le pour et le contre avant de payer les assistants juridiques pour leur participation aux ateliers. Les points positifs sont que le fait de les

payer aidera à s'assurer que les personnes assisteront aux formations et qu'elles ne seront pas empêchées de le faire pour des raisons financières. Les points négatifs sont que le fait de payer les assistants juridiques pour qu'ils assistent aux formations peut créer une attente de rémunération de leur part à l'avenir et susciter une dépendance financière envers le projet. Vous ne devriez prendre cette décision qu'après avoir consulté d'autres personnes qui ont été confrontées aux mêmes questions dans votre pays.

CHAPITRE 6

Résolution des problèmes relatifs à la justice

Sommaire du chapitre

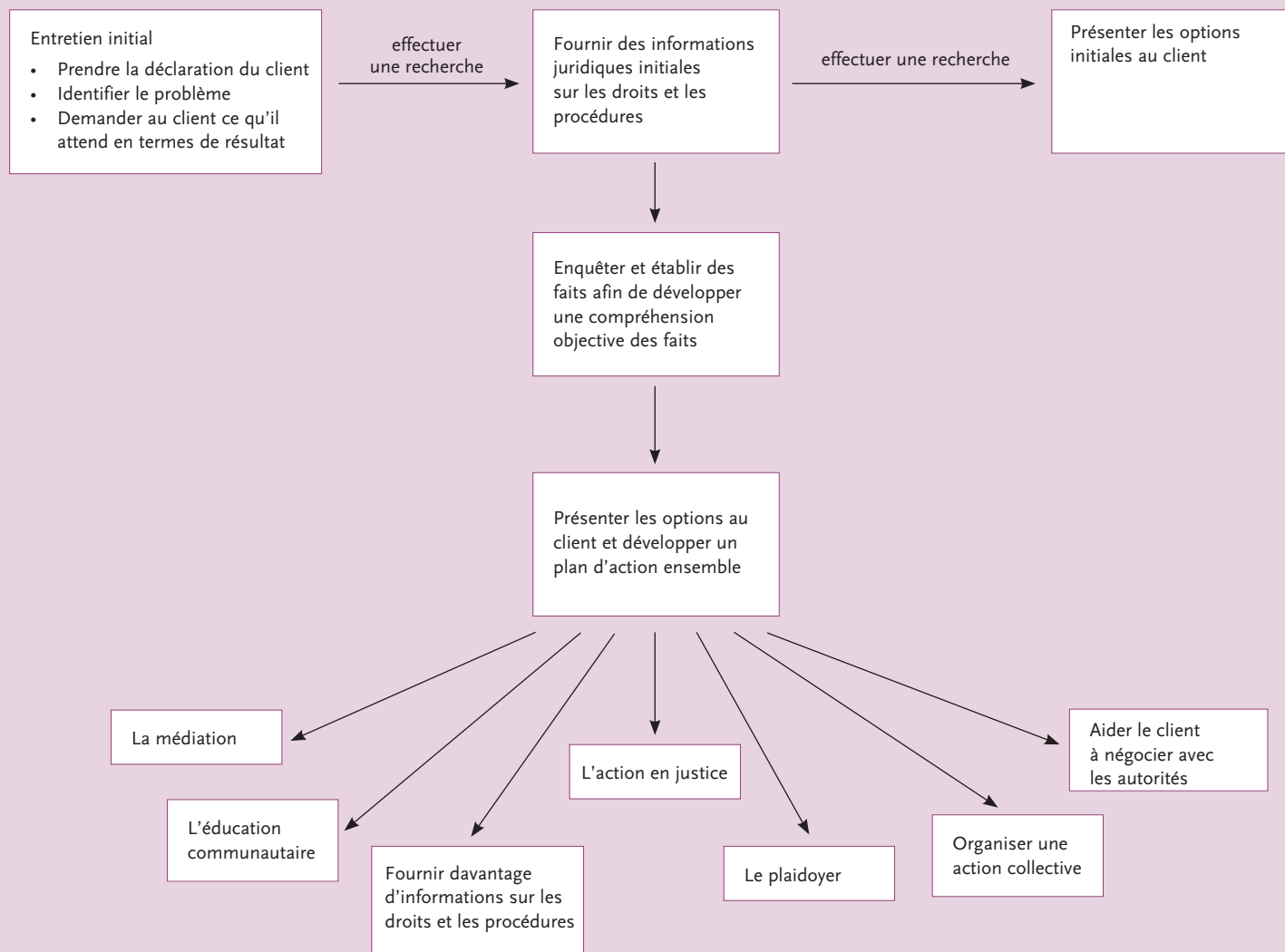
- 6.1 Les étapes de base pour la résolution de problèmes relatifs à la justice
- 6.2 Les méthodes pour traiter de l'injustice
- 6.3 Les défis méthodologiques

Le succès ou l'échec de tout programme d'assistance juridique dépend de sa capacité à trouver des solutions concrètes et pratiques aux problèmes relatifs à la justice rencontrés par les personnes auxquelles il rend service. Le chapitre 6 est centré sur les méthodes de résolution des problèmes.

6.1 Les étapes de base pour la résolution de problèmes relatifs à la justice

Le schéma de procédé de Timap for Justice à la page suivante présente les étapes de base qu'un assistant juridique doit suivre afin de répondre à un problème, à commencer par l'identification du problème puis le développement et l'élaboration d'une stratégie afin de solutionner celui-ci. Comme l'indique le schéma du procédé, les assistants juridiques ont recours à une panoplie de méthodes variées, de l'éducation communautaire à la médiation en passant par le plaidoyer pour aider les avocats lors d'une action en justice. Le plus souvent le travail de l'assistant juridique exige une alliance de ces activités.

Mesures à prendre pour résoudre les problèmes relatifs à la justice



Les problèmes, auxquels les assistants juridiques sont confrontés, sont également variés. Ils s'étendent de plaintes à un niveau personnel (par ex., une femme est battue par son mari et cherche à se protéger) à des problèmes collectifs ou plus vastes (par ex., les violences domestiques sont plus répandues dans un village ou une région particulière). Les assistants juridiques traitent des injustices qui se produisent parmi les membres d'une communauté et même parmi les membres d'une même famille. Ils sont également confrontés à des injustices entre des membres d'une communauté qu'ils servent et des institutions telles que des entreprises privées ou un gouvernement.

6.2 Les méthodes pour traiter de l'injustice

Les assistants juridiques peuvent employer six méthodes générales afin de résoudre des conflits et de rendre justice : la négociation avec les autorités, la médiation, le plaidoyer, l'éducation communautaire, l'action collective et l'action en justice.

6.2.1 La négociation avec les autorités

Négocier avec les autorités signifie aider un client à traiter avec les autorités institutionnelles telles que la police, un ministère ou un chef. Il peut parfois simplement suffire de renvoyer un client à une institution compétente, mais une approche plus active est souvent nécessaire. Une aide pour négocier avec les autorités peut s'avérer particulièrement précieuse si l'institution en question est complexe ou encline à l'abus, la corruption ou l'inaction.

L'assistant juridique doit connaître les règles et les fonctionnements de l'institution et doit être un défenseur et un négociateur solide. Un assistant juridique efficace devra être capable de garantir que les représentants des institutions, tels que les officiers de police, les enseignants, les prestataires de santé ou les employés gouvernementaux accomplissent leur travail jusqu'à la satisfaction de l'assistant juridique et de son client.

8. Dans les juridictions présentant un taux d'incidence du VIH élevé, des précautions particulières doivent être prises afin que les victimes de viol soient rapidement emmenées dans un centre médical où elles pourront (avec leur accord) passer un test de dépistage du VIH et recevoir un traitement antirétroviral si celui-ci est positif. Dans la plupart des juridictions, les victimes de viol doivent être rapidement dirigées vers un centre médical afin d'assurer qu'un traitement prophylactique leur soit administré contre les infections sexuellement transmissibles ou bien pour une contraception d'urgence et pour qu'une preuve médico-légale puisse être recueillie, même si les victimes ne sont pas encore certaines de vouloir porter plainte auprès de la police.

Histoire d'une réussite en matière d'assistance juridique : suivi des poursuites de la police pour les viols, Sierra Leone

Lorsqu'un assistant juridique de Timap reçoit une plainte pour viol, il traite immédiatement tous les problèmes liés à la sécurité et à la santé. La cliente peut avoir besoin de soins médicaux, ou d'être protégée de son agresseur.⁸ L'assistant juridique explique ensuite à la cliente ses droits et les options qui se présentent à elle, notamment le droit d'intenter des poursuites pénales.

Depuis toujours, les agents de police de Sierra Leone refusent souvent de traiter sérieusement les plaintes pour viol, ou déterminent leur plan d'action en fonction des pots-de-vin qu'ils reçoivent. Au lieu de simplement diriger une cliente vers la police, les assistants juridiques de Timap accompagnent les victimes de viol afin de porter plainte et défendent la cliente tout au long des poursuites. En partie grâce aux nombreux succès de Timap, en portant toutes les affaires de mauvaise conduite de la police devant le conseil de discipline de la police, les agents sont moins susceptibles d'exiger des pots-de-vin ou d'agir de mauvaise foi lorsque Timap est impliqué dans l'affaire. À terme, Timap vise à améliorer la responsabilité de la police dans le but ultime que celle-ci se comporte de façon adaptée même en l'absence d'un assistant juridique.

Source : Maru, V. (2007b).

Histoire d'une réussite en matière d'assistance juridique : faire réparer un pont par les autorités

Trois villages du district de Bo dans le sud de la Sierra Leone ont signalé aux assistants juridiques de Timap qu'un pont endommagé obligeait les voitures et les camions à passer par un ruisseau fournissant de l'eau potable aux trois villages. Les villageois avaient lancé un effort communautaire afin de réparer le pont mais ils ont été l'objet d'importantes agressions verbales de la part des camionneurs lorsque les activités de reconstruction ont barré la route. Fait intéressant, les villageois n'ont pas demandé l'aide de Timap dans le but de persuader le gouvernement de réparer le pont, une action des autorités leur semblait peut-être inimaginable pour des habitants de zones rurales souvent négligés. Au lieu de cela, les villageois ont simplement demandé à Timap de faire pression sur le syndicat des conducteurs de Sierra Leone afin qu'il demande à ses conducteurs d'arrêter ces agressions verbales, que les villageois trouvaient humiliantes et démoralisantes.

Les assistants juridiques de Timap ont parlé au syndicat des conducteurs et ont également réussi à faire pression sur l'autorité chargée de la voirie en Sierra Leone afin

6.2.2 La médiation

La médiation consiste à aider les parties d'un conflit ou d'un désaccord à trouver un terrain d'entente. On peut alors appeler cela une « négociation assistée ». Le concept de « consentement en connaissance de cause » est fondamental à la médiation. Avant de débiter la médiation, les assistants juridiques doivent aider les participants à comprendre la nature du processus de médiation et obtenir leur accord pour participer au processus.

Comparée à une solution légale formelle comme le procès, la médiation peut être moins coûteuse, moins chronophage et moins agressive. La médiation peut être plus propice à une réconciliation entre les partis d'une même communauté ou d'une même famille que, par exemple, une poursuite en justice.

En tant que défenseurs connaissant la loi et les autres recours potentiels, les assistants juridiques peuvent aider les participants à se servir de la médiation comme d'un outil efficace pour traiter une injustice, plutôt que comme un processus qui ne fait que reproduire des dynamiques de pouvoir existantes.

Mais la médiation ne convient pas à tous les cas de figure. Il est important pour un assistant juridique de comprendre et d'expliquer le cadre juridique dans lequel intervient la médiation. Un règlement amiable à mi-chemin entre les positions des deux parties ne satisfait pas nécessairement les exigences de la loi ou de la justice. Si la médiation ne parvient pas à fournir de véritables solutions à un préjudice sérieux, un assistant juridique peut aider le client à obtenir réparation par d'autres moyens.

Timap for Justice suit un processus de médiation en six étapes :

Introduction et règles de base	Les parties doivent communiquer avec respect et écouter lorsque les autres parlent. La médiation est volontaire.
Chaque partie raconte son histoire	Les histoires seront souvent longues et litigieuses, mais elles ne doivent pas être interrompues. L'assistant juridique doit essayer de minimiser les interruptions et les dénégations.
Résumé du médiateur et mise à disposition de faits juridiques	L'assistant juridique fournit un compendium de ce qui a été dit, discernant les réclamations de chaque partie. L'assistant juridique présente les faits et restrictions juridiques concernés. (Dans de nombreuses juridictions, les assistants juridiques expliciteront les faits mais pas la loi.)
Solutions possibles	Chaque partie fait part de l'accord qu'elle aimerait voir conclu. L'assistant juridique offre des solutions hybrides et alternatives susceptibles de couvrir les intérêts des deux parties.

Examiner les solutions	L'assistant juridique modère la discussion dans le but de trouver un accord mutuel amiable.
Trouver un accord	Si les parties trouvent un accord, l'assistant juridique reformule les termes exacts. Les accords sont écrits selon le modèle standard et signés par les deux parties ainsi que par les témoins. Ils devront également inclure une clause concernant ce qui se passera si l'accord est rompu. Une copie est conservée au bureau.

Lors de la rédaction d'un accord de médiation, il est important de réfléchir à la façon dont ce dernier sera appliqué. Les témoins signataires peuvent agir comme exécuteurs sociaux ; dans un contexte familial, ces derniers peuvent être les aînés de chaque famille. Les assistants juridiques doivent dresser un plan de suivi avec les parties à des intervalles déterminés afin de contrôler l'accord. Les directeurs et les avocats travaillant sur le programme peuvent vouloir examiner la façon dont les accords de médiation devraient être rédigés afin que les accords soient applicables devant un tribunal. Un modèle d'accord devra stipuler que les parties peuvent envisager d'avoir recours à des poursuites en justice en cas de rupture de l'accord.

6.2.3 Le plaidoyer

Le plaidoyer, ou soutien actif, peut prendre plusieurs formes et est en fait inclus dans toutes les autres méthodes d'assistance juridique. Un assistant juridique plaide auprès de la police lorsqu'il vient en aide à un client afin d'engager des poursuites de police ; un assistant juridique plaide lorsque, dans un conflit, il encourage une partie à accepter un accord de médiation juste ; un assistant juridique plaide auprès de la communauté lorsqu'il s'implique dans l'éducation communautaire. Les assistants juridiques plaident aussi bien par écrit qu'en personne. Un plaidoyer efficace dépend d'une combinaison de connaissances, de persuasion et d'accès à d'autres chaînes d'action. Si un cas exige une prise d'action à un niveau élevé du gouvernement ou d'autres institutions, les assistants juridiques peuvent demander l'aide du directeur du programme ou d'un assistant juridique en chef.

6.2.4 L'éducation communautaire

Des sessions d'éducation et de dialogues communautaires sont utilisées afin de sensibiliser les communautés aux problèmes juridiques, d'inciter à la réflexion au sein des communautés et de fournir à la population une tribune où elle peut s'adresser à

qu'elle répare le pont. Les directeurs de Timap se sont d'abord adressés à l'ingénieur en chef de Freetown et ensuite, une fois que celui-ci a donné son accord de principe ainsi que les instructions, les assistants juridiques de Timap se sont adressés au personnel de l'autorité chargée de la voirie dans le district de Bo. Les villageois ont été surpris que les agressions s'arrêtent si rapidement, et ont eu la possibilité de reconstruire le pont juste avant la saison des pluies en 2006. Timap est persuadé que des victoires comme celle-ci (aussi petites soient-elles par rapport à la vaste étendue d'injustices présentes en milieu rural en Sierra Leone) permettent d'élargir l'horizon sur ce que les personnes pensent qu'elles peuvent attendre et exiger de leur gouvernement.

Source : Maru, V. (2007b).

Histoire d'une réussite en matière d'assistance juridique : utiliser l'éducation communautaire afin de garantir l'application des politiques

En Sierra Leone, les politiques gouvernementales en matière d'éducation de premier cycle interdisent aux écoles publiques de faire payer des frais de scolarité, interdisent aux professeurs et aux administrateurs de soumettre les étudiants au travail forcé et fixent un taux minimum d'élèves pour un professeur. Cependant ces politiques sont largement méconnues et ignorées. Afin de garantir l'application de celles-ci, les assistants juridiques de Timap se sont engagés à éduquer la communauté. Ils ont organisé une série de réunions durant lesquelles les représentants du ministère de l'éducation ont expliqué les politiques aux professeurs, aux directeurs d'écoles et aux représentants des parents.

Les réunions ont fait bien plus que clarifier les politiques et assurer que toutes les parties les comprennent. Elles ont également fixé le rôle de Timap en tant qu'agent de surveillance et de défense. Les inspecteurs d'école du ministère de l'éducation ont indiqué à l'assistance de la réunion qu'ils auraient recours à leur pouvoir de

ses dirigeants. Un atelier communautaire solide exige une préparation intense : des intervenants qualifiés, des recherches approfondies et un programme bien organisé. Le programme devra intégrer des méthodes d'enseignement interactives et dynamiques (voir l'explication au chapitre 5, « Formation des assistants juridiques »). Les sessions d'éducation communautaire sont plus efficaces lorsqu'elles font partie d'une stratégie plus vaste et sont reliées à un plan d'action plus large.

En Afrique du Sud, par exemple, le Community Law and Rural Development Centre (CLRDC) a mené une campagne de sensibilisation publique sur le problème des retraites impayées ou sous payées : de nombreux membres de la communauté manquaient de compétences de base en écriture/lecture et en calcul et étaient dupés, ils étaient moins payés qu'ils ne devaient. Le CLRDC a créé des affiches montrant à quoi ressemblaient les billets de banque afin que les membres de la communauté puissent voir s'ils recevaient la somme correcte pour leurs retraites. Quand les gens se sont rendu compte qu'ils ne touchaient pas leur dû, nombre d'entre eux ont fait appel au CLRDC ; les assistants juridiques ont par la suite traité les dossiers au cas par cas pour récupérer les retraites impayées.

En Afrique du Sud mais aussi en Hongrie, les assistants juridiques se sont engagés à initier les votants au système démocratique. En Afrique du Sud, ces efforts comprenaient l'enseignement du processus constitutionnel. En Hongrie, les assistants juridiques encourageaient les membres de la communauté Rom à se présenter aux élections locales.

6.2.5 L'action collective

L'action collective implique la réunion des membres d'une communauté afin de traiter un problème juridique. Lors de l'organisation d'une action collective, il est souvent plus sage de travailler avec des institutions communautaires existantes.

En Sierra Leone, des villageois ont eu recours à une action collective afin d'améliorer les routes et la santé publique. Dans un village qui avait été coupé d'une route principale vitale du fait d'une bretelle d'accès dégradée, les villageois et les assistants juridiques de Timap ont analysé la situation et en ont conclu que le gouvernement n'avait ni l'intérêt ni les ressources nécessaires pour effectuer les réparations. Les assistants juridiques ont alors aidé les villageois à organiser une journée de volontariat dédiée à la maintenance de la route et les résidents de la communauté ont réparé la route eux-mêmes. Lorsqu'une épidémie de choléra s'est déclenchée dans un autre village, les assistants juridiques se sont associés à la communauté afin d'obtenir l'avis d'un expert et organiser une réunion avec des représentants du gouvernement en matière de santé. La

réunion a entraîné la création d'un plan d'action qui a aidé les villageois à réparer leurs réseaux d'assainissement et de distribution d'eau. Les assistants juridiques et les conseillers techniques s'accordent à fournir des conseils et un contrôle suivis afin d'assurer la mise en application du plan.

6.2.6 L'action en justice

Le pouvoir d'intenter une action en justice est une composante cruciale des nombreux programmes d'assistance juridique et renforce le travail en cours de l'assistant juridique en tant que défenseur et négociateur. Même dans des pays où les systèmes judiciaires sont imparfaits, l'action en justice peut être utile pour résoudre les problèmes des clients si les autres méthodes échouent. Les citoyens privés ainsi que les représentants du gouvernement prendront au sérieux les assistants juridiques en partie parce qu'ils savent que ces derniers sont soutenus par des avocats qui peuvent intenter une action devant les tribunaux.

Les programmes d'assistance juridique sont sélectifs concernant l'utilisation de leurs ressources limitées en action en justice. Ils ont tendance à se concentrer sur les cas dont l'injustice est la plus grave et sur ceux qui présentent une opportunité d'impact juridique plus large. Souvent, le coût et le temps imposés par l'action en justice conduisent les parties à trouver un accord avant la fin du processus juridique.

Toutefois, il existe de nombreux exemples d'action en justice provenant de cas soumis aux bureaux des assistants juridiques. En Afrique du sud, des cas qui ont donné le droit aux citoyens de récupérer des terres confisquées durant l'Apartheid proviennent des bureaux d'assistants juridiques ruraux. De même, en Afrique du Sud, un arrêt de principe sur le droit au traitement empêchant la transmission du VIH de la mère à l'enfant provient de femmes atteintes du VIH qui ont contacté les bureaux d'assistants juridiques.

Dans la région de la Rivière Sewa, dans le sud de la Sierra Leone, une entreprise minière a sévèrement endommagé les terres de six villages sans le consentement des villageois. L'entreprise a laissé huit puits de la taille d'un terrain de football qui ont créé des risques importants pour la santé des villageois ; ils ont barré la rivière Kpejeh, ce qui a provoqué des inondations et des dégâts au niveau des cultures ; ils ont détruit un pont local et ne l'ont pas réparé ; et, lorsque l'entreprise a terminé ses opérations dans la région, elle a payé une compensation dérisoire pour tous les dégâts qu'elle avait causés. Lorsque les membres de la communauté se sont rendus aux bureaux de l'entreprise pour se plaindre, ils ont été expulsés des locaux. Toutefois, lorsque les assistants juridiques de Timap ont repris le cas, l'entreprise a commencé à négocier ; elle a retiré le barrage et

contrainte si Timap leur signalait d'importantes violations des politiques. Depuis que les réunions ont eu lieu, les assistants juridiques ont eu la possibilité de mettre fin à de nombreuses violations de la politique en matière d'éducation, comme par exemple des professeurs qui forçaient leurs étudiants à effectuer des travaux à la ferme pour leur compte, tout simplement en se rendant dans les écoles et en invoquant les engagements pris lors des réunions publiques.

Source : Maru, V. (2007b).

Impliquer d'autres institutions

Il est parfois nécessaire d'impliquer d'autres institutions et d'autres personnes, telles que les organismes sociaux, les universités, les hôpitaux, les tribunaux, les chefs, la police et les avocats. Certaines de ces institutions ou de ces individus disposent d'une expertise essentielle dans des domaines spécifiques. C'est une erreur de continuer à vous charger d'affaires que vous n'êtes pas en mesure de gérer seul. Lorsque nous nous adressons à ces institutions, il est souvent plus adapté de le faire par écrit.

Ce qu'il faut faire

- Ne retardez pas des affaires qui exigent que d'autres institutions soient impliquées – engagez ces institutions dès que vous savez que vous ne pourrez pas gérer l'affaire seul ou dès que vous avez conscience que d'autres institutions devraient être impliquées.
- Les affaires de viol sont un exemple du type d'affaire qui doit être traité en concertation avec d'autres institutions. Vous devez informer la cliente de son droit d'intenter des poursuites. Si elle est intéressée, vous devez l'aider à s'adresser immédiatement à la police. Retarder de telles affaires

a accepté de réparer le pont. Mais lorsque les négociations se sont arrêtées au sujet du remplissage des puits et du problème de compensation, Timap a engagé une action en justice. Si Timap gagne le cas (qui était toujours en cours au moment de la rédaction de ce guide), ceci marquera un précédent important puisque de telles exploitations minières sont courantes au Sierra Leone.

6.2.7 Le renvoi

Bien que les assistants juridiques possèdent différents outils pour résoudre les problèmes relatifs à la justice, il n'est pas rare que les clients présentent des problèmes que le programme d'assistance juridique ne peut résoudre, ou qui pourraient être traités de manière plus appropriée par une autre ONG ou institution. Dans ces cas, il en va de la responsabilité de l'assistant juridique de procéder à un renvoi pour diriger le client vers l'institution la mieux disposée à résoudre son problème. Compte tenu du nombre important de personnes et d'institutions différentes avec lesquelles ils travaillent, les assistants juridiques représentent souvent une excellente source de renvois.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de stratégies proposées, développées au Cambodge, pour gérer les renvois :

- Discuter de la nécessité du renvoi avec le client.
- Expliquer, le cas échéant, en quoi le client bénéficiera du renvoi de son dossier vers une autre personne ou un autre bureau.
- Renvoyer les clients, quand cela est possible, vers des personnes (ou bureaux) spécifiques disponibles de suite.
- Fournir au client les informations complètes sur la manière d'accéder à la personne ou au bureau assigné (des plans et numéros à contacter – y compris le courriel, le cas échéant – seront utiles).
- Faire une copie complète du dossier du client et garder une copie du dossier dans son bureau. Expliquer au client que vous fournirez le dossier à la personne ou au bureau en question. Vous pouvez aussi fournir une copie du dossier au client afin qu'il l'apporte à la personne ou au bureau assigné.
- Expliquer que tous les accords de confidentialité persisteront même après le renvoi.
- Être poli, prévenant et, si possible, empathique avec le client.

L'annexe 10 contient un exemple de lettre de renvoi, élaboré par le Community Law and Rural Development Centre en Afrique du Sud.

Dans l'encadré se trouve un autre exemple de directives pour les renvois vers d'autres institutions, développé par Timap for Justice en Sierra Leone.

6.3 Les défis méthodologiques

Lorsque les assistants juridiques travaillent avec les communautés pour s'occuper d'injustices, ils doivent prendre en compte quatre questions méthodologiques essentielles afin de développer leurs stratégies : la démarginalisation ; la recherche des causes profondes ; l'équilibre entre les intérêts du client et ceux de la communauté ; et les conceptions juridiques qui déterminent le travail de l'assistant juridique communautaire.

6.3.1 La démarginalisation par le droit

Certains programmes d'assistance juridique se distinguent des aides juridiques traditionnelles en mettant l'accent sur la démarginalisation par le droit. Alors que l'approche conventionnelle des services juridiques fait référence à des experts fournissant une aide technique à des clients sans ressources, les assistants juridiques tournés vers la démarginalisation cherchent à augmenter la capacité et le pouvoir d'action des personnes avec qui ils travaillent. Les assistants juridiques communautaires – qui sont souvent plus proches de la communauté et disposent d'une plus grande autorité et d'un ensemble d'outils plus large à leur disposition – sont peut-être mieux placés qu'un avocat pour augmenter les capacités de leurs clients. Les techniques de démarginalisation par le droit comprennent l'incorporation de l'éducation dans tous les aspects des prestations de services ; la collaboration avec les organisations communautaires et le renforcement de ces dernières ; l'organisation d'actions collectives pour soulever les problèmes d'ordre juridique ; et l'implication dans l'éducation communautaire et le dialogue sur les questions juridiques.

Donner la priorité à la démarginalisation par le droit entraîne des conséquences pragmatiques concrètes. L'attitude d'un assistant juridique envers son client devra être « nous trouverons une solution *avec* vous » plutôt que « nous trouverons une solution *pour* vous ». Dans chaque cas, l'assistant juridique devra

est dangereux et entraînera des pertes d'éléments de preuve.

- Il est urgent que vous aidiez les personnes victimes de viol à obtenir des soins médicaux et un examen médical, agissez vite.
- Demandez conseil à des avocats (coordinateurs) pour des affaires complexes qui selon vous requièrent une action en justice.

Source : Sesay 2006.

se demander : le client ou la communauté sont-ils plus forts maintenant de quelque manière que ce soit ? Et les performances des assistants juridiques devront être évaluées à partir de cela. Les assistants juridiques devront prendre le temps d'expliquer la jurisprudence, et les décisions concernant les stratégies devront être prises en collaboration avec les clients.

L'Alternative Law Group aux Philippines intègre une approche de démarginalisation par le droit. Lorsqu'ils s'occupent des litiges, les assistants juridiques initient les membres de la communauté aux questions juridiques – y compris les avantages ou désavantages possibles d'aller devant les tribunaux – avant de faire appel aux avocats.

L'importance accordée à la démarginalisation doit cependant être équilibrée en fonction d'autres priorités, telles que la sécurité, le temps et les ressources du client. Même s'il est généralement préférable d'inclure le client lors des réunions de plaidoyer, un assistant juridique peut se détourner de cette pratique en cas de mise en danger du client ou en cas de délai ou de coût prohibitif. (Tableau 1)

6.3.2 Les causes sous-jacentes

L'autorité étendue et les différents ensembles d'outils des assistants juridiques leur permettent d'étudier les causes sous-jacentes des problèmes juridiques qu'ils rencontrent. Une partie du travail nécessaire pour traiter ces causes sous-jacentes peut être effectuée au niveau de la communauté – par le biais de l'éducation communautaire, de la défense à un niveau communautaire ou de l'organisation d'une action collective. D'autres problèmes requièrent des changements au niveau des politiques ou des lois étatiques.

Le tableau 2 est un exemple de stratégie d'action qui comprend la médiation dans un cas spécifique, l'éducation communautaire et la défense législative.

6.3.3 Les intérêts du client et de la communauté

D'une certaine façon, les programmes d'assistance juridique fonctionnent comme des organisations de services juridiques traditionnelles. Leur mission est la même : résoudre les problèmes juridiques des personnes ou, autrement dit, remédier aux violations des droits. Tout comme les avocats, les assistants juridiques entretiennent les dossiers et maintiennent la confidentialité du client. De nombreux programmes d'assistance juridique empruntent également le terme « client » au jargon des avocats pour faire référence aux personnes qu'ils servent.

Mais en réalité le mot « client » ne décrit qu'en partie les personnes servies par les assistants juridiques communautaires. Pour les programmes d'assistance juridique

Tableau 1 : Approches tournées vers la prestation de services vs. la démarginalisation

	Approche stricte de la prestation de services	Approche tournée vers la démarginalisation
Un problème au niveau individuel : Une femme se plaint que son employeur l'a renvoyée sans lui verser ses trois derniers mois de salaire.	L'assistant juridique recueille les détails de l'affaire, assure la cliente que le programme l'aidera puis la renvoie chez elle. L'assistant juridique entre en contact avec l'employeur, lui fait part de la loi et de la possible action en justice. L'employeur envoie les salaires impayés au bureau de l'assistant juridique. La cliente est appelée pour venir récupérer ses salaires.	L'assistant juridique recueille les détails de l'affaire puis explique à la cliente la loi sur les salaires impayés et les solutions possibles. L'assistant juridique discute des stratégies avec la cliente : la première étape est soit une lettre, soit une visite à l'employeur. S'ils décident d'aller voir l'employeur, alors la cliente et l'assistant juridique doivent y aller ensemble ; s'ils décident d'envoyer un courrier, alors l'assistant juridique explique le contenu de la lettre à la cliente. Lorsque la cliente obtient gain de cause, cette dernière devrait alors en savoir plus sur le droit du travail et sur les processus de recours.
Un problème au niveau communautaire : Les membres d'un groupe de fermiers se plaignent que les prêts de semence promis par le Ministère de l'Agriculture ne sont pas arrivés.	L'assistant juridique assure aux fermiers que le programme les aidera et les renvoie chez eux. L'assistant juridique retrouve le représentant du ministère concerné qui n'a pas d'explication pour le retard. Il est clair qu'il attendait un pot-de-vin. L'assistant juridique se plaint auprès d'un représentant supérieur du ministère, qui accepte de s'en occuper. Après plusieurs réunions de ce genre, le prêt de semence est versé.	L'assistant juridique discute de la stratégie avec les fermiers et entre en contact avec le ministère, accompagné du chef du groupe de fermiers et des représentants de ces fermiers dont les prêts n'ont pas été distribués. Le chef du groupe et les fermiers sont impliqués et tenus informés tout au long de la procédure de plaidoyer. Après que les prêts ont été versés, l'assistant juridique travaille avec le groupe de fermiers pour améliorer leur système de communication interne afin que les membres aient un moyen de déposer des plaintes et afin que le groupe puisse entreprendre des actions en leur nom.

Tableau 2 : Gérer les causes sous-jacentes grâce à une intervention étagée : négligence envers les enfants

Problème	Intervention
Les bureaux d'assistance juridique de Timap reçoivent de nombreuses plaintes de mères célibataires qui affirment que les pères de leurs enfants refusent de prendre leurs responsabilités financières parentales.	Les assistants juridiques font d'abord appel à la médiation pour établir des accords de pensions alimentaires pour les enfants. Ils invoquent l'obligation, sous le droit coutumier, de s'occuper de ses enfants. Ils intègrent également les aînés des deux familles, qui apportent une légitimité aux accords et plus tard aident au suivi et à l'application.
Il est devenu clair que l'une des causes profondes de ces cas de négligences envers les enfants est que les jeunes hommes et jeunes femmes ont des enfants avant d'être capables d'élever une famille.	Les assistants juridiques répondent à ces problèmes sociaux par le biais de dialogues et de l'éducation communautaire. Ils organisent des réunions avec les jeunes pour discuter de rapports sexuels sans risques, de santé sexuelle et de planning familial. Une infirmière née et qui a grandi dans la région (et qui connaît donc les pressions sociales que les jeunes subissent là-bas) et un pair éducateur venu d'une organisation dédiée à l'éducation et la santé sexuelle participent à ces réunions. Le dialogue donne aux jeunes la possibilité de poser des questions franches et spécifiques au sujet de l'utilisation des préservatifs et de la santé sexuelle. Les dialogues donnent également au jeune la possibilité de discuter des choix difficiles auxquels ils ont à faire face entre eux et avec leurs mentors.
Une protection juridique inadéquate des mères peut également être l'une des causes de la prédominance de la négligence envers les enfants. Un décret obsolète plafonne les paiements pour négligence envers les enfants à 100 leones par semaines (0,04 dollars américains). Bien que les magistrats ne respectent pas toujours cette limite, le décret amoindrit sévèrement la possibilité d'un remède juridique officiel dans le cas où la médiation échouerait.	Une manière de gérer l'inadéquation juridique est de trouver une alternative. Lorsque la médiation échoue, les assistants juridiques suggèrent l'utilisation des tribunaux de droit coutumier plutôt que le litige par voie officielle. Le droit coutumier exige qu'un homme soit responsable de ses enfants et n'est pas limité par le décret de loi officiel. Dans le même temps, Timap, en tant que programme, préconise le remplacement du décret par un système pratique et moderne afin de déterminer le montant des pensions pour les enfants.

qui mettent l'accent sur la démarginalisation par le droit, le terme « client » est imparfait puisque les assistants juridiques communautaires coopèrent avec des individus et des communautés avec lesquels ils travaillent non seulement en tant que personnes ayant besoin d'un service mais aussi en tant qu'agents sociaux.

Le terme « client » est également erroné vis-à-vis d'un autre aspect central des programmes d'assistance juridique, car ces derniers ont tendance à ne pas défendre l'intérêt du client aussi bien que le ferait un avocat. Le caractère contradictoire du système de droit commun – fondée sur la théorie qu'un preneur de décision neutre est plus enclin à aboutir à un point de vue équitable si chacune des parties dispose d'un avocat zélé plutôt que si chaque partie recherche la neutralité – s'appuie sur la présomption « d'égalité des armes ». Cela n'a de sens que si les deux parties sont représentées de manière comparable.

Mais lors de conflits intra-communautaires – c'est à dire, des conflits entre des membres de communautés servies par les assistants juridiques – il n'est pas rare qu'aucune des parties n'ait de représentation, de quelque forme que ce soit. Le programme d'assistance juridique peut être la seule source de services juridiques disponible. Il serait alors arbitraire de la part du programme d'assistance juridique de favoriser la partie qui s'est adressée à lui la première. Plutôt que de représenter les personnes spécifiques qui déposent des plaintes, les programmes d'assistance juridiques perçoivent plutôt leur devoir ultime comme étant tourné vers la communauté entière et vers les principes fondamentaux de justice et d'égalité démocratique.

6.3.4 Client vs. Partenaire

Réciproquement, appeler « client » la ou les personne(s) à qui l'assistant juridique vient en aide ne convient pas non plus si l'on considère que de nombreux programmes d'assistance juridique luttent pour un partenariat entre les assistants juridiques et les populations qu'ils assistent, plutôt qu'une relation de fournisseur à client. Cela est particulièrement vrai dans les cas où l'on recherche la démarginalisation.

De la même façon, certains avocats peuvent, par exemple, traiter leurs clients démunis de manière irrespectueuse, du fait de leur éducation, leur savoir, leur statut et leurs ressources financières supérieurs. Dans de telles circonstances, le bénéficiaire de ces services n'est client que par le nom. Par ignorance, il accepte les conseils de l'avocat et lui paie ses honoraires sans savoir s'il est bien servi. Même si les assistants juridiques ne sont pas automatiquement de parfaits exemples de vertu, lorsqu'ils exercent leur devoir avec un esprit de partenariat ils sont plus enclins à traiter les personnes qu'ils servent avec respect.

6.3.5 Communauté vs. Groupe

Enfin, il est important de garder à l'esprit que les assistants juridiques travaillent parfois avec et pour un groupe distinct dans une communauté, plutôt que pour la communauté dans son intégralité ou pour quelques individus de cette même communauté. Certains programmes d'assistance juridique cherchent tout particulièrement à servir, par exemple, les femmes et à consolider leur position. Dans la mesure du possible, ils peuvent essayer de coopérer avec les hommes de la région, mais ils se concentrent principalement sur la protection des droits des femmes.

De la même façon, d'autres programmes peuvent se concentrer sur les fermiers comme population partenaire. En conséquence, ils peuvent se montrer indifférents envers d'autres groupes de la communauté (les commerçants, par exemple). Et ils peuvent même se montrer hostiles envers d'autres groupes (comme les propriétaires terriens qui cherchent à altérer les droits des fermiers).

CHAPITRE 7

Suivi, soutien et évaluation des assistants juridiques

Sommaire du chapitre

- 7.1 Les directives en matière de pratique
- 7.2 Les procédures administratives
- 7.3 Le suivi et le contrôle des assistants juridiques
- 7.4 L'évaluation des performances de l'assistant juridique
- 7.5 La reconnaissance du travail accompli

Les directeurs et autres superviseurs des programmes d'assistance juridique doivent être fortement impliqués dans la surveillance des assistants juridiques travaillant sur le terrain. Ce chapitre fournit aux superviseurs une vue d'ensemble des objectifs et des processus de suivi, de soutien et d'évaluation des assistants juridiques. Par la suite, le chapitre 8, « Évolution du programme d'assistance juridique », comprend une section consacrée à l'évaluation du programme et à son impact.

7.1 Les directives en matière de pratique

Tout suivi effectué devra être clairement lié aux directives concernant les pratiques qui ont été établies pour vos assistants juridiques et enseignées durant la formation. Tout au long du programme, ces directives seront probablement peaufinées et améliorées. Elles

formeront la base d'une compréhension commune entre vous (le directeur ou superviseur du programme d'assistance juridique) et les assistants juridiques, traitant à la fois de la façon dont ils travaillent et de la façon dont vous évaluez leur travail.

Le chapitre 6, « Résolution des problèmes relatifs à la justice », fournit une vue d'ensemble de plusieurs points fondamentaux de l'exercice du métier d'assistant juridique, y compris l'assistance juridique et administrative, la médiation et la négociation, le développement et l'éducation communautaires, et le plaidoyer.

Il est primordial d'avoir des directives claires et concrètes sur la manière dont les assistants juridiques doivent fournir les services qu'offre votre programme. Ces directives pour l'exercice de cette fonction aident les assistants juridiques à savoir ce qu'ils doivent faire dans une situation donnée et ainsi les aident à fournir des services de qualité et à rendre le programme plus cohérent. Elles aideront également les gestionnaires du programme à mieux former, suivre, soutenir et évaluer le travail des assistants juridiques.

7.2 Les procédures administratives

Une partie des tâches administratives des assistants juridiques consiste à enregistrer les aspects fondamentaux des échanges avec les clients et la façon dont chaque cas est géré et résolu. Ces comptes-rendus sont nécessaires pour que vous, ou d'autres, puissiez suivre et superviser leur travail. Votre programme d'assistance juridique exigera des procédures pour que les prises en charge, la tenue de registres, les renvois et les rapports soient appropriés. Les fichiers des clients doivent être complets et faciles à retrouver. Lorsque l'archivage des dossiers est standardisé, on peut les traiter de façon cohérente et rigoureuse.

7.2.1 Les dossiers

Les directeurs de programme et les comités consultatifs exigent une tenue des registres appropriée pour veiller au travail de l'organisation, dont les dates et le suivi des dossiers. Dans l'idéal, le système d'archivage permettra aussi de suivre le nombre et le type de dossiers traités, de façon à pouvoir évaluer quantitativement le travail du programme.

Une gestion approfondie et bien organisée des comptes-rendus est indispensable au suivi du bureau de l'assistant juridique. Pour chaque cas, il devrait y avoir un dossier qui indique la manière dont le cas se déroule, les stratégies utilisées, les personnes impliquées (y compris les réunions qui peuvent avoir lieu entre l'assistant juri-

dique et les officiels locaux), toute action en justice entreprise et la résolution. Une base de données peut être créée afin que les assistants juridiques puissent recenser leurs cas (en fonction du problème), les caractéristiques du cas, la stratégie d'intervention et les solutions. Cette base de données peut être utilisée plus tard pour décrire les problèmes de la communauté, ces derniers pouvant être employés afin d'effectuer des réformes ou un élargissement des services d'assistance juridique.

Dans le programme d'assistance juridique Timap de la Sierra Leone, un système de base de données recherche, pour chaque cas traité, le genre de problèmes soulevés, si le cas a été solutionné et à quelle vitesse, les outils employés (par ex., la médiation, le plaidoyer ou l'action en justice), l'origine géographique du cas, les résultats (y compris les compensations pécuniaires), le temps passé par l'assistant juridique sur le dossier et les institutions impliquées.

L'annexe II contient un formulaire de prise en charge de client de Timap, complété par les assistants juridiques au cours du processus d'admission. Le formulaire contient des détails tels que le nom du client ou le problème au niveau communautaire, le numéro du dossier, la date de prise en charge, le nom et le bureau de l'assistant juridique, des détails concernant le client, comment le dossier est parvenu aux mains de l'assistant juridique, ainsi que les types de dossiers primaires et secondaires. Quand l'affaire est résolue, l'assistant juridique complète un « formulaire des affaires résolues ». Ce formulaire contient certaines informations d'identification inscrites sur le « formulaire des nouvelles affaires » mais demande des détails relatifs aux outils utilisés pour résoudre l'affaire, l'implication des institutions, les résultats et le nombre d'heures passées sur l'affaire.

Le fondateur de Timap, Vivek Maru, a remarqué que les données compilées par leur système offrent une image quantitative riche du travail de l'assistant juridique et constituent un outil d'évaluation puissant. Le directeur peut, par exemple, demander à quel point la médiation est efficace (comparée aux autres méthodes de Timap) afin de résoudre les problèmes de violences domestiques ; quel est, en moyenne, le temps investi par rapport aux bénéfices engendrés pour les cas concernant des ruptures de contrat et si la charge de travail dans une chefferie donnée est bien distribuée géographiquement ou si elle provient essentiellement de la ville principale.

7.2.2 Les autres formulaires

Votre programme peut également faire appel à d'autres procédures et formulaires afin de gérer le travail individuel des assistants juridiques, tels que des registres d'activités

ou des comptes-rendus mensuels d'activités. Des exemples de ces formulaires ainsi que des formulaires de procédure de dépôt de plainte, d'étude de satisfaction des clients, et de renvoi sont inclus dans les annexes 11, 12 et 13.

7.3 Le suivi et le contrôle des assistants juridiques

Le niveau de surveillance dont vous ou d'autres (par ex., les avocats) ferez usage dans votre programme dépendra des qualifications et de l'expérience des assistants juridiques que vous embaucherez et du travail attendu de leur part. Comme avec beaucoup d'employés, plus le fossé entre les exigences de l'emploi et leur préparation sera grand, plus il sera important d'avoir des contacts fréquents et approfondis. Il est essentiel que vous vous attachiez activement à cette responsabilité et que les assistants juridiques comprennent que cela fera partie de leurs conditions de travail.

7.3.1 Les mécanismes de communication et de suivi

Les responsables des assistants juridiques emploient un ensemble de mécanismes pour suivre et communiquer avec les assistants juridiques :

- Communication téléphonique ou par courriel de façon continue (si disponible)
- Comptes-rendus écrits officiels
- Visites de contrôle
- Formations de remise à niveau et réunions de groupe

Les visites de contrôle sont un moyen d'évaluer la formation initiale et de revoir ou de compléter cette formation par le biais de références à des cas réels. Cette supervision est étroitement liée à la qualité et l'efficacité des services de vos assistants juridiques. Les superviseurs essaient généralement d'effectuer les visites des bureaux sur le terrain toutes les quatre à six semaines. Un superviseur peut effectuer un « sondage ponctuel » sur la manière dont le bureau est administré, chercher les besoins de l'assistant juridique (particulièrement dans la branche du conseil juridique) et se renseigner auprès de parties concernées. Le superviseur peut également interagir occasionnellement avec le comité consultatif de l'assistance juridique afin d'obtenir son point de vue, ou interroger les membres de la communauté afin d'obtenir des retours sur le travail des assistants juridiques.

En Sierra Leone, les assistants juridiques de Timap for Justice sont continuellement formés et contrôlés par les directeurs du programme, qui sont des avocats. Les coordinateurs du programme passent plus de la moitié de chaque mois dans les différents bureaux à réexaminer la gestion des cas effectuée par les assistants juridiques, à travailler directement avec certains clients choisis, et à fournir des formations sur des aspects juridiques pertinents ou sur le fonctionnement du gouvernement. Chaque bureau est visité tous les mois par au moins un superviseur qui reste généralement deux ou trois jours.

L'un des objectifs premiers des visites sur le terrain est de développer la connaissance et les compétences professionnelles de l'équipe d'assistants juridiques. Le superviseur peut effectuer ce contrôle de manière informelle, en choisissant un cas et en le revoyant avec l'assistant juridique à l'aide de questions sur la façon dont chaque étape a été gérée. Les assistants juridiques peuvent également assister à des conférences données par des experts praticiens et se maintenir à jour grâce au partage de documents sur papier.

L'annexe 12 contient des directives de contrôle développées pour le programme de Timap en Sierra Leone. Au cours des visites des bureaux sur le terrain, les superviseurs de Timap révisent les registres et les dossiers, observent les assistants juridiques dans leur travail, et discutent des cas posant des problèmes aux assistants juridiques et de la façon dont ils les gèrent. Lorsque des affaires sont en cours de traitement, des stratégies complémentaires peuvent être développées avec le superviseur sur place.

De manière générale, au cours de leur séjour sur le terrain, les superviseurs de Timap reviennent sur les points suivants :

- L'exhaustivité des registres
- L'exhaustivité et l'organisation des dossiers
- L'utilisation correcte d'autres formulaires administratifs de suivi
- L'adéquation des stratégies employées pour les affaires
- La qualité des interactions avec les clients
- La fréquence et l'efficacité des interactions avec les autorités et les institutions
- Le respect de la confidentialité du client
- La gestion responsable de l'argent
- L'engagement au niveau des problèmes communautaires

Domaines faisant l'objet de la supervision d'un assistant juridique, Sierra Leone

- L'exhaustivité des registres
- L'exhaustivité et l'organisation des dossiers
- L'utilisation correcte d'autres formulaires administratifs de suivi
- L'adéquation des stratégies employées pour les affaires
- La qualité des interactions avec les clients
- La fréquence et l'efficacité des interactions avec les autorités et les institutions
- Le respect de la confidentialité du client
- La gestion responsable de l'argent
- L'engagement au niveau des problèmes communautaires

Source : Maru, V. (2007). « Notes on Supervision ». Note interne, Timap for Justice.

Régulièrement, tous les assistants juridiques travaillant dans une même zone géographique peuvent être réunis pour quelques jours. En Afrique du Sud, les superviseurs du Community Law and Rural Development Centre organisent annuellement des « cours de remise à niveau » d'une durée de trois à huit jours. Ces formations permettent aux assistants juridiques de se retrouver dans un environnement de groupe studieux où ils peuvent partager leurs affaires, étudier les problèmes juridiques et évaluer les stratégies qu'ils utilisent. Grâce aux suggestions des directeurs des programmes d'assistance juridique, comprenant des mises à jour concernant les nouveaux développements juridiques, les superviseurs peuvent également se servir des formations afin de faire part de leurs conseils sur la façon de négocier avec les institutions officielles et traditionnelles.

Même avec des visites organisées régulièrement, les assistants juridiques peuvent avoir des questions urgentes pour lesquelles ils ont besoin de réponses rapides. Il peut être fastidieux de fournir aux assistants juridiques des réponses rapides à des questions juridiques du fait des systèmes de communication médiocres de certains pays où travaillent les assistants juridiques. Dans de nombreuses régions, il peut ne pas y avoir de réseau téléphonique mobile ou il se peut que les assistants juridiques n'aient pas les moyens d'avoir un téléphone ou n'y aient pas accès. Dans ces conditions, il faut alors peut-être développer un système de communication alternatif ou identifier une ressource humaine locale pour répondre aux questions juridiques urgentes des assistants juridiques.

Au Cambodge, le Khmer Institute for Democracy (l'Institut Khmer pour la Démocratie) renforce les capacités de ses 87 citoyens conseillers au travers de chaînes de communication écrites comprenant un bulletin d'informations trimestriel et la distribution de brochures comportant des informations juridiques mises à jour et des propositions pour gérer certains problèmes communautaires. Au cours des visites sur le terrain, les superviseurs de l'institut organisent des forums locaux au cours desquels ils éduquent les membres de la communauté et demandent des retours sur le travail des assistants juridiques. Les forums, auxquels assistent les conseillers municipaux, les chefs de village et les habitants, mettent en lumière le programme et améliorent la coopération des autorités locales.

7.3.2 Les critères d'examen

Suivre le travail de vos assistants juridiques devrait être une procédure formelle. Le superviseur peut utiliser une liste de points à vérifier pour contrôler l'actualisation du système de gestion des dossiers. Des contrôles formels peuvent aussi être utilisés afin d'évaluer

le genre d'affaire que les assistants juridiques savent gérer ou ceux qui demandent une formation juridique supplémentaire. Si vous décidez d'intégrer des évaluations formelles à votre structure de surveillance, il vous faudra développer des instruments et des procédures. Il vous faudra peut-être inclure également les commentaires des clients dans la pratique de votre évaluation. Un exemple de formulaire de commentaires de clients se trouve à l'annexe 13.

Vous trouverez également ci-dessous une première liste des critères que vous pouvez utiliser lors de l'évaluation formelle du travail des assistants juridiques au cours de votre visite de contrôle :

- L'assistant juridique suit les procédures correctes lors de la gestion de l'affaire
- L'assistant juridique suit les procédures administratives correctes lors de l'enregistrement des dossiers
- L'assistant juridique fait preuve d'un bon jugement en accomplissant ses responsabilités
- L'assistant juridique traite un nombre minimum d'affaires dans le mois
- L'assistant juridique trouve des solutions efficaces pour chaque affaire (que ce soit de manière directe ou par renvoi)
- L'assistant juridique conçoit et met en place des activités de développement communautaire

Bien entendu, il se peut que votre évaluation montre que vos assistants juridiques ne sont pas aussi efficaces dans une ou plusieurs régions. Si un assistant juridique rencontre des difficultés pour accomplir ses responsabilités, il vous faudra analyser les raisons afin de déterminer le plan d'action le plus approprié. Exemples de questions diagnostiques que vous pouvez poser :

- L'assistant juridique a-t-il besoin d'une formation supplémentaire au niveau juridique ou au niveau de ses capacités afin d'accomplir son devoir (que vous pouvez fournir) ?
- L'assistant juridique a-t-il besoin d'une consultation ou d'une assistance juridique spécialisée plus qualifiée (que vous ou un avocat pouvez fournir) ?
- Manque-t-il à l'assistant juridique les compétences basiques liées à l'emploi (qu'il vous est impossible de compenser) ?

Notes sur les besoins des assistants juridiques au Cambodge

- Les assistants juridiques ont confirmé que les domaines juridiques qu'ils souhaitaient approfondir étaient : le droit pénal (étant donné qu'ils sont souvent confrontés aux agressions) ; le droit foncier (plus particulièrement tout ce qui touche les titres de propriété) ; le droit matrimonial (et comment gérer la séparation et les divorces) ; et le droit des contrats (traitant de la propriété, telle que le bétail).
- Les assistants juridiques voulaient disposer d'une sorte de carte les identifiant comme « conseiller citoyen ». Des assistantes juridiques ont tout particulièrement eu le sentiment que cela permettrait de réduire les harcèlements qu'elles pourraient subir le soir lorsqu'elles voyagent.
- Étant donné que les assistants juridiques doivent gérer de nombreuses situations impliquant des conflits familiaux, ils voulaient être formés sur la façon dont ils pouvaient mettre un terme aux confrontations et favoriser un dialogue serein.

Source : Tibbitts 2005b.

- Les directives pour une procédure sont-elles floues, ambiguës ou mal définies (et pouvez-vous les améliorer) ?
- Existe-t-il des caractéristiques environnementales qui rendent le travail de l'assistant juridique, tel qu'envisagé, difficile (par ex., manque de soutien au niveau des infrastructures, difficultés à entrer en contact avec les clients) ?
- L'assistant juridique exploite-t-il sa position pour son propre profit ou autres avantages au sein de la communauté ?

Après avoir répondu à ces questions, vous pouvez décider des actions les plus importantes afin d'assurer une mise en application efficace du programme. Si une formation complémentaire ou des directives de procédures plus claires sont indispensables, elles peuvent être nécessaires pour toute votre équipe et pas seulement pour le ou les quelques assistants juridiques ayant des problèmes. Il se peut que vous ayez aussi à remplacer votre assistant juridique. Dans ce cas, il vous faudra suivre les procédures établies dans le manuel de l'employé concernant le licenciement et l'embauche des employés.

7.3.3 L'utilisation des visites sur le terrain pour diagnostiquer les besoins du programme

Le processus de contrôle et de soutien fonctionne dans les deux sens. Selon Vivek Maru, le fondateur de Timap for Justice, « les assistants juridiques et les avocats coordinateurs discernent ensemble le chemin synthétique du programme ; les interactions des assistants juridiques [avec les coordinateurs] doivent être dialogiques plutôt que didactiques dans les deux sens ». Dans l'analyse de Vivek Maru, les assistants juridiques en Sierra Leone possèdent une expertise plus importante que les organisateurs du programme en matière de loi coutumière et d'institutions locales. Ils comprennent également les besoins et les limites des clients.

Les problèmes liés à la manière dont fonctionne vos assistants juridiques deviendront apparents au fur et à mesure de l'avancement du programme. Vous pourrez peut-être découvrir que les assistants juridiques ne disposent pas de l'argent nécessaire pour le transport ou, s'ils travaillent à mi-temps, qu'ils disposent de moins de temps pour accomplir leurs missions d'assistance juridique pendant certaines périodes de l'année lorsque les responsabilités liées à leurs autres emplois sont plus pressantes (par ex., un enseignant pendant la période des examens ou un fermier pendant les récoltes). Vos assistants juridiques et vous devrez résoudre ces problèmes de manière créative et en collaborant en fonction des problèmes rencontrés au fur et à mesure du programme.

7.4 L'évaluation des performances de l'assistant juridique

L'évaluation en cours de tout employé implique une description actuelle de l'emploi, des critères et des attentes claires et des conversations régulières entre l'employé et le superviseur. De plus, une évaluation formelle des performances peut-être organisée après les trois premiers mois de travail pour coïncider avec la fin d'une période « probatoire », ou période d'essai, puis sur une base annuelle. Une telle évaluation des performances implique le contrôle de la façon dont l'assistant juridique accomplit les principales responsabilités liées à son travail. De manière générale, elle indique si un employé a « atteint », « dépassé », ou « n'est pas parvenu à atteindre » les performances standards et les objectifs, et comprend un retour et des objectifs clairs et rédigés pour de futures améliorations, développées en collaboration avec les membres de l'équipe.

Un formulaire de contrôle des performances peut contenir les mêmes critères d'examen que ceux utilisés pour les visites de contrôle (voir 8.3.2). Vous pouvez également exiger une notation des cinq caractéristiques suivantes de l'emploi, conçues par l'Université de l'Oregon, ainsi qu'une classification générale des performances.

- **Connaissance du travail/compétence technique** (organisé en fonction des rôles fondamentaux tenus par les assistants juridiques) : possède et fait preuve de connaissances et de compétences techniques, générales ou autres spécifiques nécessaires à l'exécution du travail et à la concrétisation des objectifs établis.
- **Qualité** : montre une détermination à fournir des services de qualité. Le travail fourni est d'excellente qualité. Ne se contente pas de fournir un travail « qui fera l'affaire ».
- **Relations de travail** : établit et maintient des relations de travail en coopération avec des collègues et des superviseurs. Répond de manière active et efficace aux besoins du client. Fait preuve d'un comportement et d'une attitude éthiques, justes et constants.
- **Intérêt et initiative** : fait preuve d'enthousiasme, de dévouement et d'intérêt pour ses devoirs et responsabilités. A une approche autonome et proactive du travail. Travaille volontiers plus que nécessaire et au-delà des exigences ordinaires lorsque les tâches l'exigent. Fait preuve d'initiative et de flexibilité face au défi.
- **Jugement** : fait preuve d'une capacité à analyser les données disponibles ou les circonstances, envisage des alternatives et prend des décisions sensées et opportunes qui ont un effet favorable sur les performances et les objectifs relatifs à

l'organisation. Agit de manière fiable et responsable en tenant le superviseur informé des problèmes potentiels ou des domaines demandant une attention particulière.

Vous pouvez choisir de ne pas utiliser les critères ci-dessus ou d'ajouter d'autres critères que vous considérez importants pour le fonctionnement de votre programme, telles que la ponctualité, la gestion du temps ou les compétences en matières de communication. Votre programme d'assistance juridique devra posséder des directives claires pour chacun de ces critères afin que l'assistant juridique comprenne de quelle manière il sera évalué. Vous trouverez ci-dessous six étapes communément utilisées lors des évaluations formelles des performances :

- L'employé complète un formulaire écrit d'auto-évaluation (indépendamment)
- Le superviseur complète un formulaire d'évaluation de l'employé (indépendamment)
- Les formulaires sont échangés et relus indépendamment
- Le superviseur et l'employé se réunissent afin de comparer les résultats et d'en discuter
- Ils s'accordent sur la finalisation des notes et établissent des objectifs pour l'année suivante
- Rédaction de l'évaluation finale des performances et signature des deux parties ; le formulaire est consigné dans le dossier de l'employé

Il faut noter que l'assistant juridique et le superviseur devront remplir le formulaire de notation indépendamment l'un de l'autre, puis partager ces résultats avant de se rencontrer pour en discuter. Une manière efficace de procéder à l'évaluation est de fournir à l'avance des commentaires écrits et de discuter des notes après que le membre de l'équipe a eu la chance de les lire en privé. Il est important de clairement faire part de toutes les lacunes au niveau des performances bien avant d'atteindre un état de crise potentiel, notamment afin de réduire le conflit qui pourrait s'avérer contre-productif. Lors de la réunion pour l'évaluation des performances, tous les objectifs nécessaires pour l'année suivante doivent être établis, acceptés et notés. C'est à ce moment que la description de l'emploi doit être revue afin de voir si elle doit être mise à jour.

L'évaluation des performances est plus efficace si le processus fonctionne dans les deux sens entre le superviseur et l'employé. En plus de l'évaluation des performances

de l'employé par le superviseur, l'assistant juridique peut donner son avis sur la qualité du soutien et des conseils fournis par le superviseur et, plus généralement, sur les conditions de travail. Une évaluation allant dans les deux sens encourage un respect mutuel entre vous (le superviseur) et vos assistants juridiques et favorise dans l'ensemble un environnement studieux au sein du programme. La mise en place de la double évaluation au cours des contrôles de performance est en accord avec votre propre objectif qui est d'utiliser les visites de suivi et de contrôle pour diagnostiquer les besoins de vos assistants juridiques.

7.5 La reconnaissance du travail accompli

Si le programme est bien établi, il sera facile de voir si les assistants juridiques ont obtenu, grâce à la formation, à l'expérience et à l'évaluation, la totalité des qualifications nécessaires pour l'emploi. En Afrique du Sud, où le programme d'assistance juridique est associé à un programme de certification de l'université, les assistants juridiques obtiennent un diplôme à l'issue de leur formation et de leur travail sur le terrain qui peut durer plusieurs années. En Hongrie, où le programme d'assistance juridique est associé à un centre d'enseignement d'une faculté de droit, les assistants juridiques obtiennent un crédit après avoir terminé chaque étape de la formation.

La reconnaissance académique n'est pas le seul moyen de légitimer les assistants juridiques. Dans certains pays, les assistants juridiques qui ont achevé avec succès leur stage probatoire ont le droit de porter un badge (en Sierra Leone) ou une veste (au Malawi) comme signe visible de leur statut. Les directeurs de programme affirment que ces symboles visibles sont une source de motivation considérable pour les assistants juridiques et un moyen d'être rassuré pour les membres de la communauté qui font appel à leurs services.

CHAPITRE 8

Évolution du programme

Sommaire du chapitre

- 8.1 L'évaluation du programme
- 8.2 L'accréditation et la certification
- 8.3 Les réseaux nationaux
- 8.4 L'aide gouvernementale
- 8.5 Le programme adaptatif

Ce chapitre final va au-delà de l'organisation et de la mise en œuvre du programme d'assistance juridique et s'intéresse à son évolution continue. Les liens thématiques évoqués dans ce chapitre sont la qualité, la crédibilité et la durabilité du programme. Comment démontrer à un public extérieur que votre programme est efficace ? Comment continuer à améliorer, soutenir et même développer votre programme ? Comment votre programme, en collaboration avec d'autres, travaille-t-il vers une vision commune pour un accès plus important à la justice ?

En abordant ces questions, ce chapitre couvre un ensemble de sujets parmi lesquels l'évaluation du programme, la création de normes internes au programme telles que l'accréditation et la certification, le développement de réseaux nationaux, et les façons d'adapter de manière potentiellement régulière votre programme aux conditions environnementales et d'organisation changeantes.

Résultats et impact de l'évaluation indépendante du Paralegal Advisory Service du Malawi

Données sélectives :

- Entre mai 2000 et mars 2003, le Paralegal Advisory Service :
- A organisé plus de 900 centres juridiques, en dispensant des cours à plus de 16 000 prisonniers
- A facilité la libération de plus de 1 350 prisonniers
- A diminué de façon significative le nombre de personnes détenues de façon arbitraire en prison

Résultats sélectifs :

- Le projet a permis d'intensifier la confiance des prisonniers dans le système judiciaire et a diminué les tensions au sein des prisons.
- Les juges et les procureurs ont admis que les prisonniers ayant participé au projet ont vu leur compréhension de la loi et des procédures judiciaires s'améliorer.
- L'examen des affaires réalisé au cours du projet a permis de réduire de façon significative le recours à la détention arbitraire.

Source : Paralegal Advisory Service, 2004.

8.1 L'évaluation du programme

Un directeur de programme avisé cherchera la reconnaissance auprès des parties concernées (clients, communautés juridiques, politiciens, communauté des membres d'ONG, donateurs) afin d'augmenter la réputation du programme et de faire en sorte qu'il soit digne d'être soutenu. Les informations sur votre programme se répandront naturellement au travers des prestations de services continues, des présentations publiques, d'une couverture médiatique positive, de réunions personnelles et de collaborations professionnelles. Les évaluations peuvent renforcer l'intégrité du programme si vous faites preuve de volonté à mesurer votre impact. Idéalement, l'évaluation peut également être une preuve de votre efficacité.

8.1.1 Évaluation formative vs. Évaluation sommative

Les évaluations des programmes peuvent être par nature soit *formatives* soit *sommatives* par nature. Une évaluation de programme formative recueillera des données de manière continue afin de fournir des informations qui permettront aux organisateurs de faire des changements en cours de route pour rendre le programme plus efficace. Une évaluation sommative ne se produit qu'une fois et cherchera à décrire dans quelle mesure le programme atteint avec succès les objectifs donnés au cours d'une période spécifique. Ces deux sortes d'évaluation de programme bénéficient d'une participation active en matière de documentation de la part des personnes les plus impliquées dans la réalisation du projet. Le chapitre 7 met en avant les mécanismes de suivi et d'évaluation du travail de vos assistants juridiques, dont l'entretien des registres et le dénouement des affaires. Ainsi, la gestion des données internes jouera un rôle central dans toute évaluation de programme.

8.1.2 Production vs. Résultats

De manière générale, la production se réfère aux biens matériels, services ou activités tangibles effectués au cours d'un projet. Par exemple, au cours des premières phases d'un programme d'assistance juridique, la production comprend le nombre d'assistants juridiques embauchés et formés au projet et la finalisation des outils pédagogiques. Cette production se fait à court terme et peut être observée immédiatement.

Au Cambodge, par exemple, la *production* pour un projet d'assistance juridique comprend le développement de livres et d'outils afin d'enseigner la loi et les droits de l'homme et la création de réseaux d'éducateurs en matière de droits de l'homme.

Les résultats sont des indicateurs ou des preuves que les activités menées par votre projet ont eu les conséquences escomptées. Également connus sous le nom d'impacts, ces résultats peuvent affecter des individus, des groupes, des politiques ou des systèmes, selon les objectifs de votre projet. Un exemple de résultats pour un projet d'assistance juridique pourrait être la connaissance accrue des membres d'une communauté en matière de services fournis par le gouvernement et auxquels ils ont droit. Les résultats peuvent être à court, à moyen ou à long terme en fonction des activités du projet. Les délais d'impacts affecteront bien évidemment votre capacité à les inclure dans votre évaluation.

Le projet d'assistance juridique du Cambodge mentionné ci-dessus contient également une section traitant des résultats attendus :

- Les clients et autres membres de la communauté assimileront une compréhension pratique de la loi et le système judiciaire leur sera utile dans leur vie de tous les jours.
- Les clients et autres membres de la communauté amélioreront leur connaissance des principes fondamentaux et des valeurs de la constitution, des lois et du système judiciaire.
- Une participation citoyenne effective au système judiciaire sera encouragée.
- Le programme engendrera une plus grande justice, tolérance et égalité.
- La capacité et la volonté des personnes à résoudre leurs conflits par le biais de mécanismes de résolution informels et, si nécessaire, formels, seront accrues.
- Les capacités basiques des personnes, notamment le raisonnement et la pensée critiques, la communication, l'observation et la résolution de problèmes, seront améliorées.
- Les jeunes développeront une attitude positive envers la loi, diminuant ainsi la délinquance juvénile.

Si vous postulez pour une bourse au début du programme, il est fort probable que vous ayez besoin d'ajouter des détails sur la manière dont vous comptez rendre compte des résultats du programme.

Il existe de nombreuses considérations à prendre en compte au moment de la création de l'évaluation de votre programme, parmi lesquelles :

Les leçons de gestion internes tirées du programme d'assistance juridique du Kenya

- Une surveillance accrue des assistants juridiques est nécessaire dans les districts afin de les inciter à travailler en plus étroite collaboration avec les administrateurs d'états locaux.
- Il est nécessaire de demander aux assistants juridiques d'établir des rapports mensuels et d'impliquer la communauté locale dans l'évaluation de ces rapports afin de mesurer le niveau de la prise de conscience généré par les activités d'assistance juridique.
- Des formations en assistance juridique plus fréquentes sont nécessaires afin d'assurer que les assistants juridiques soient informés de leurs nouveaux statuts.

Source : Konditi (1999).

- Quelles données sont pratiques, pour le personnel, à recueillir au niveau interne, et cela sans contrainte excessive ?
- À ce stade, votre programme est-il prêt pour une évaluation des impacts ?
- Quels sont la production et les résultats pertinents pour le programme ?
- Comment l'évaluation du programme peut-elle être conçue afin de renseigner le fonctionnement du programme ?
- L'évaluation du programme peut-elle être conçue de manière à ce qu'elle corresponde à l'éthique d'un programme d'assistance juridique communautaire, qui est tourné vers la population ?
- Est-il nécessaire d'envisager l'utilisation de fonds afin de déléguer l'évaluation à un spécialiste externe ?

8.1.3 L'évaluation des opérations internes du programme

Au cours des premières années de votre programme, il se peut que les donateurs veuillent aussi vous voir mener une évaluation interne portée sur le fonctionnement du programme. Dans ce type d'études, il vous faudra peut-être observer globalement les caractéristiques de vos systèmes de gestion et de fonctionnement internes suivantes :

- Présence de directives opérationnelles
- Suivi, supervision et évaluation efficaces du personnel
- Système de gestion financière fiable et établi
- Politique de ressources humaines adéquate et établie
- Relation professionnelle avec le conseil d'administration ou un conseil consultatif
- Les assistants juridiques stagiaires ont terminé avec succès leurs programmes de formation et ont reçu leur certificat
- Utilisation efficace des réseaux de renvoi

8.1.4 Les approches méthodologiques de l'évaluation du programme

Il existe une panoplie de méthode pour évaluer votre programme. Si vous avez été impliqué dans des évaluations et comptes-rendus de programmes par le passé, bon nombre de

ces techniques vous seront familières. Elles impliquent de compiler les données internes que vous conservez pour le programme, en plus des évaluations des dossiers et des formations. D'autres méthodes comprennent les entretiens individuels ou de groupe, les questionnaires, les observations et la révision de documents. (Pour plus de détails sur les méthodes de recueil de données, rendez-vous sur la page du centre de ressources de planification et d'évaluation www.evaluationtools.org/plan_data_collect.asp.)

Les évaluations des programmes d'assistance juridique peuvent faire appel à des techniques d'évaluation traditionnelles, comme par exemple l'utilisation *d'indicateurs*. Les indicateurs peuvent mesurer les contributions, les processus, la production et les résultats. Les indicateurs de contributions mesurent les ressources, à la fois humaines et financières, dédiées à un programme ou à une intervention particuliers (par ex., le nombre d'assistants juridiques). *Les indicateurs de contributions* peuvent également inclure les mesures des caractéristiques des populations cibles (par ex., le nombre de clients éligibles pour le programme). *Les indicateurs de processus* mesurent les manières dont les services et les biens du programme sont fournis (par ex., le temps requis pour résoudre des affaires). *Les indicateurs de production* mesurent la quantité de biens et de services produits et le rendement (par ex., le nombre de personnes servies et la rapidité de réponse aux requêtes du client). Ces indicateurs peuvent être identifiés pour l'ensemble de votre programme, pour chaque bureau sur le terrain et/ou pour chaque région où l'on peut faire appel à vos services. Les indicateurs de résultats mesurent les résultats plus larges obtenus grâce aux prestations de biens et de services.

Matrice du cadre logique

Résumé du concept	Indicateurs/cibles	Sources des données	Hypothèses
Impact			
Résultats			
Production			
Activités			

Un *logframe* (cadre logique) est l'abréviation du terme anglais « logical framework ». Une matrice de cadre logique (voir l'exemple ci-dessus) est une méthode simple permettant de mettre en correspondance les buts et objectifs d'un programme avec ses contributions, ses processus et ses résultats. Une matrice du cadre logique de l'évaluation pourrait également comprendre des informations supplémentaires, telles

que les sources des données, la méthodologie de la collecte des données et le temps imparti pour le travail. Un cadre logique de l'évaluation peut être utilisé pour comparer les activités prévues pour le projet avec celles effectivement accomplies. Lorsque les activités du projet ont été accomplies, *des critères de gestion basés sur les résultats* seront appliqués par l'équipe chargée de l'évaluation.

Les quatre critères de gestion basés sur les résultats sont : 1) la pertinence ; 2) l'efficacité (les effets à court terme) ; 3) l'impact (les effets à long terme) ; 4) la durabilité. Une telle évaluation peut également renseigner sur les opportunités et les contraintes survenues dans les environnements internes mais aussi externes qui ont affecté les activités et les résultats du projet.

Davantage d'impacts qualitatifs sont difficiles à mesurer via des indicateurs quantitatifs. Voici des exemples d'impacts qu'il est difficile de mesurer dans les programmes d'assistance juridique fournissant des services juridiques :

- Une plus grande autosuffisance des clients
- Une plus grande prise de conscience des problèmes et des solutions potentielles
- Une meilleure organisation au niveau local des communautés cibles
- Une plus grande résistance à l'abus des personnes au pouvoir
- Une justice accrue
- Un renforcement de l'espoir et de la dignité

Dans cette situation, vous devrez peut-être remplacer les informations quantitatives sur les prises en charge et les résolutions de cas par des recherches qualitatives.

Toute évaluation de programme ou d'impact que vous organisez bénéficiera de recherches qualitatives, et plus particulièrement des entretiens et des observations. Les entretiens avec les clients peuvent être utilisés dans le but de saisir leurs impressions sur les services reçus. L'annexe 13 présente à ce sujet un formulaire d'évaluation des clients. Vous pouvez organiser des forums ou des ateliers communautaires lors desquels vous serez à même de recueillir des commentaires sur votre programme. Ceci peut être fait très simplement en recueillant leurs commentaires verbalement ; cependant, l'éducation populaire a aussi permis le développement d'outils créatifs (tels que le dessin ou le théâtre) pour faciliter les réactions sur le programme. En Sierra Leone, le programme d'assistance juridique de Timap for Justice prévoit d'utiliser des méthodes qualitatives afin de renseigner les « parcours » suivis par les clients pour trouver des solutions à leurs problèmes. Cette documentation essaiera de récolter un ensemble de décisions et

de conséquences – au fil du temps et auprès de plusieurs clients différents – susceptibles de montrer comment l’assistant juridique est parvenu à résoudre les problèmes de la communauté de manière efficace grâce à des méthodes non juridiques.

En fonction de la vision et de la longévité de votre programme, vous pourrez vous intéresser aux impacts sur le système judiciaire à un niveau national. Votre programme a pu influencer des aspects du système judiciaire, comme par exemple, l’accès à la justice, la disponibilité des informations juridiques et les mécanismes alternatifs de litige.

Quelle que soit l’approche de l’évaluation du programme que vous envisagez d’appliquer, vous devrez prendre du recul et y réfléchir avant de vous engager. Votre approche prend-elle en compte votre vision et vos objectifs à long terme ainsi qu’à court terme ? Vous apporte-t-elle, ainsi qu’aux autres, le savoir, les compétences et les exemples dont vous avez besoin pour comprendre et travailler ensemble afin de répondre à vos besoins les plus importants ? Vous aide-t-elle à parvenir à de meilleures prises de décisions et à un meilleur contrôle du projet, et plus particulièrement, la voix des clients s’en trouve-t-elle renforcée ? Encourage-t-elle la confiance et la responsabilité parmi les personnes concernées ? Il est essentiel que votre évaluation de programme corresponde à vos besoins autant qu’à ceux de votre public externe.

8.2 L’accreditation et la certification

8.2.1 L’accreditation du programme

L’accreditation du programme signifie qu’une autorité ou un organe indépendant s’est assuré qu’un programme respecte les critères minimums établis pour la qualité du programme. L’accreditation et le développement des directives des assistants juridiques vont de pair. Les directives peuvent inclure des procédures administratives internes et des procédures de révision mais aussi des procédures de supervision et d’évaluation. Vous trouverez plus de détails sur les directives, les critères et les codes de déontologie au chapitre 7, « Suivre, soutenir et évaluer les assistants juridiques sur le terrain », et au chapitre 3, « Instauration d’un programme d’assistance juridique ».

Vous devriez envisager d’obtenir l’accreditation de votre programme si vous voulez que les qualifications de vos assistants juridiques soient officiellement acceptées par un organisme para-juridique dans votre pays, ou si vous souhaitez encourager vos assistants juridiques à poursuivre leur développement professionnel. Dans certains pays, la reconnaissance légale, plutôt que l’accreditation du programme, est une option. Établir que vous répondez à ces critères ne vous apportera pas forcément le soutien immédiat

du gouvernement mais vous serez mieux positionné pour espérer obtenir ce soutien dans le futur.

Vous trouverez ci-dessous quelques-uns des points essentiels à l'accréditation :

- Des systèmes de formation uniformes pour les assistants juridiques
- La certification des assistants juridiques
- L'intégration au système officiel de prestations de services juridiques

Il se peut que votre programme de formation, plutôt que votre programme général de prestations de services, soit éligible à l'accréditation. Si votre programme est affilié à une université, vous devriez peut-être revoir la façon dont votre programme de formation s'insérerait dans le système d'unités ou de délivrance de diplôme de votre institution.

En Hongrie, le programme d'assistance juridique ELTE a obtenu son accréditation par le système d'enseignement pour adultes hongrois. Tous les assistants juridiques stagiaires peuvent recevoir des crédits d'enseignement continu. Bien que cela permette, techniquement, de faire payer des frais aux stagiaires, ils ne le font pas. Cependant, cela rend le programme éligible aux subventions de l'Union Européenne puisque cela correspond aux objectifs « d'intégration au marché du travail » de l'UE en offrant une formation aux Roms, un groupe de population fortement sujet au chômage. Si votre programme travaille avec des populations « à risque », vous devriez vous renseigner afin de savoir si vous êtes éligible pour ce type de subventions du gouvernement, ou si les individus dans votre programme peuvent postuler pour ce type de soutien.

Chercher à se faire accréditer demandera des ressources humaines voire même financières pour votre programme. Il vous faudra être prêt pour ce processus, sûr de la qualité de votre programme et convaincu que l'accréditation contribuera à la viabilité à long-terme de vos efforts.

8.2.2 La certification de vos assistants juridiques

Comme il est décrit dans le chapitre 5, « Formation des assistants juridiques », certains programmes ont développé un processus de certification pour les assistants juridiques qui exige que le personnel effectue une série de formations et fasse preuve d'un travail de qualité sur le terrain avant d'obtenir le statut définitif d'assistant juridique. Il vous faudra peut-être envisager d'inclure à votre programme des directives officielles de qualification des assistants juridiques. En plus d'établir des critères pour l'embauche initiale des assistants juridiques, vous développerez des critères pour leur qualification complète,

fondée sur leur participation aux formations, leur expérience et la réception d'évaluations positives. Une telle procédure de qualification pourrait fournir une motivation supplémentaire aux assistants juridiques pour leur développement professionnel et servir de récompense pour le personnel restant impliqué dans le programme. Cette certification devra probablement être associée à une augmentation de salaire ou à une promotion.

La certification des assistants juridiques peut être étroitement liée à l'accréditation des programmes de formations. Dans certains programmes affiliés à une université, comme en Afrique du Sud, l'université délivre des certificats ou des diplômes aux assistants juridiques qui ont terminé leur formation. Ceci peut se produire même si les formations sont effectuées par des ONG spécialisées, tant que l'université maintient ses propres contrôles de qualité sur le processus de formation.

8.3 Les réseaux nationaux

Au fur et à mesure de votre programme, vous développerez des contacts avec d'autres ONG, institutions gouvernementales, municipalités et représentants locaux, avocats et barreaux. De telles relations devraient être entretenues afin d'aider à garantir qu'elles servent à faciliter le programme ou, tout du moins, à ne pas le bloquer.

8.3.1 Les associations et les réseaux nationaux d'assistance juridique

Dans certains pays, les associations et réseaux nationaux se sont rassemblés pour faire valoir la cohésion de groupes effectuant une mission similaire et pour promouvoir le rôle des assistants juridiques dans l'ensemble de la société. Les coalitions ou les associations de membres peuvent relier des programmes ou des assistants juridiques individuels.

L'affiliation ou les relations avec de tels réseaux et associations peuvent apporter les avantages suivants :

- Augmentation du potentiel de lobbying
- Organisation des critères de certification et/ou d'accréditation
- Assurance qualité
- Capacité à soulever des fonds
- Coordination de programmes
- Partage des ressources

- Mentorat
- Auto-gouvernance

En Afrique du Sud, les premiers efforts d'organisations d'assistance juridique ont débouché sur le développement d'un National Paralegal Organization Network (Réseau national d'organisation d'assistance juridique). Un représentant du réseau siège au bureau d'aide juridictionnelle ainsi que dans d'autres organes de surveillance aux niveaux provincial et national. Ces relations ont aidé les projets d'assistance juridique à obtenir l'accès et la reconnaissance des autres acteurs juridiques du pays.

La Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs en Hongrie, en collaboration avec les dirigeants pour les droits des Roms, a élaboré un programme d'assistance juridique détaillé qui a pour objectif, entre autres, de construire un réseau d'assistance juridique susceptible d'atteindre des régions où les familles Roms sont sensiblement abandonnées par les services sociaux et juridiques.

8.3.2 Les critères pour les réseaux nationaux

Les réseaux et associations nationaux d'assistants juridiques doivent s'accorder sur des règles, des directives et des codes communs pour la profession. Les associations d'assistants juridiques ont généralement établi des déclarations liées à la mission, aux objectifs, à la définition de l'assistant juridique, aux critères relatifs à l'agrément ou aux règlements, ainsi qu'aux exigences concernant l'adhésion.

Les politiques que vous avez développées pour votre propre programme d'assistance juridique, tels que le code de déontologie ou les critères de certification ou d'accréditation, peuvent contribuer de manière directe à un dialogue entre organisations et individus concernant les critères à instaurer à un niveau national.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de telles directives, tiré de la National Association of Legal Assistants (association nationale pour les assistants juridiques) aux États-Unis :

- L'assistant juridique connaît précisément les limites des rôles qu'il ou elle peut tenir au regard de la loi. Certains rôles ne peuvent être endossés que par des avocats.
- L'assistant juridique doit expliquer son rôle de manière précise aux clients et autres personnes avec qui il travaille, et définir les responsabilités qu'il peut ou non endosser.

- L'assistant juridique est responsable envers son client et doit rendre des comptes à son superviseur au sein du programme d'assistance juridique.
- Un assistant juridique ne peut pas contribuer ou prendre part à une violation de la loi.
- L'assistant juridique ne peut pas accepter d'honoraires ou toutes autres formes de paiement de la part des clients.
- L'assistant juridique doit faire preuve de discrétion au regard des problèmes de ses clients. Cela signifie qu'il doit respecter leur vie privée et ne pas discuter de cas avec d'autres personnes, sauf dans l'exercice de ses responsabilités professionnelles.
- L'assistant juridique doit s'efforcer de maintenir son intégrité et un niveau élevé de compétences dans toutes ses responsabilités.

8.4 Les réseaux nationaux

Comme mentionné au chapitre 3, « Instauration d'un programme d'assistance juridique », il est conseillé, pour la viabilité à long terme de votre programme, d'explorer les différentes façons d'obtenir le soutien du gouvernement, en supposant qu'un tel arrangement vous permette toujours de poursuivre vos activités en restant politiquement neutre. S'il existe des bureaux d'aide juridique dans votre pays, vous pourriez essayer d'y intégrer des assistants juridiques. De plus, si le gouvernement a mis en place un système gratuit d'aide juridique, vous pourriez chercher à vivifier ou collaborer avec les activités d'aides juridiques de l'État. Souvent, les gouvernements faisant acte de tels engagements préfèrent sous-traiter ce genre de services plutôt que de les fournir directement, et votre programme pourrait être éligible à cette fonction. L'un des avantages à chercher à obtenir des contrats gouvernementaux est que le processus exigera généralement que vous ayez une stratégie d'organisation et un ensemble de critères de services très détaillés. Dans le contexte européen, de tels contrats ont lieu aux Pays-Bas, où l'aide juridique est fournie par des assistants juridiques par le biais d'ONG financées par le gouvernement. En Afrique du Sud, les Legal Aid Board's Justice Centres (Centres de justice du bureau d'aide juridictionnelle) emploient des assistants juridiques. En Mongolie, les bureaux des gouverneurs de provinces font appels aux assistants juridiques.

Si forger une relation avec le gouvernement à un niveau national ne semble pas réaliste, il faut peut-être explorer cette stratégie à un niveau local. Vos prises de décisions

se baseront en grande partie sur l'analyse de votre situation initiale, qui offre des informations concernant l'environnement juridique et les possibilités de collaboration avec le gouvernement.

Une autre option est d'utiliser une approche politique ou législative et de se servir de votre programme afin de faire pression sur les gouvernements pour fournir des aides juridiques gratuites. Vous pouvez vous organiser au nom d'amendements législatifs qui reconnaissent le rôle des assistants juridiques dans la gestion de la justice ou qui reconnaissent les institutions d'aide juridique spécifiques, lorsqu'elles existent.

Les efforts de plaidoyer sont souvent très soutenus lorsqu'une association nationale professionnelle de programmes d'assistance juridique travaille au nom des assistants juridiques, y compris ceux de votre programme, afin de renforcer le soutien pour la reconnaissance et le financement des aides juridiques. En formant des associations, les programmes d'assistance juridique ne font qu'appliquer ce que d'autres groupes, tels que les auxiliaires médicaux, les travailleurs sociaux et les centres d'aide juridique ont fait dans de nombreux pays à travers le monde.

8.5 Le programme adaptatif

L'expérience apportera en elle-même un savoir nouveau concernant votre programme et l'environnement dans lequel il évolue. Cette nouvelle connaissance devrait déboucher sur de nouvelles idées de la façon d'adapter le programme afin de mieux servir vos clients et remplir votre mission.

8.5.1 L'évolution des niveaux de services

Si les efforts initiaux du programme d'assistance juridique sont porteurs, il est naturel d'envisager différentes façons de développer votre programme. Un tel développement peut se traduire par l'embauche de nouveaux personnels et de nouveaux lieux de prestations de services. Les directeurs d'assistants juridiques expérimentés mettent souvent en garde les autres et les incitent à la prudence puisque développer un programme donne lieu à un travail de supervision, de contrôle qualité et de récolte de fonds plus pesants. Ainsi, tout développement de votre programme devra considérer avec attention la demande en matière de services d'assistance juridique, qui est plutôt encline à rester élevée, et vos chances d'obtenir les ressources nécessaires à long terme.

Au lieu de développer votre programme, vous pourriez inciter d'autres ONG à démarrer leurs propres programmes. Ainsi vous joueriez un rôle de catalyseur et aiderez au renforcement des capacités pour un effort national. Votre expérience précieuse en matière d'implantation de programmes, de création de critères et de formation peut être transmise à d'autres organisations avec lesquelles vous pourriez former une relation de collaboration.

8.5.2 L'évolution des groupes cibles et des problèmes régionaux

L'un des secteurs qui évolue systématiquement dans un programme d'assistance juridique est le traitement des thèmes et des problèmes juridiques. Des besoins juridiques et des motifs d'injustice émergents sont susceptibles de vous conduire à approfondir ou étendre votre engagement pour de nombreux problèmes. Par exemple, en Afrique du Sud, où le taux de personnes atteintes du VIH et du SIDA est particulièrement élevé, certains bureaux d'assistants juridiques informent leurs clients porteurs du VIH sur la manière d'accéder aux services de santé pour des traitements antirétroviraux.

Au fur et à mesure que vos stagiaires se perfectionnent dans l'utilisation des méthodes d'enseignement sur des sujets juridiques, vous découvrirez peut-être de nouveaux groupes cibles qui pourraient bénéficier de votre expertise. Vos assistants juridiques pourraient, par exemple, prendre part à la formation de personnel dans d'autres ONG.

Les évolutions dans le paysage politique en général peuvent également aboutir à des changements dans le contenu du programme.

Le paysage paralégal a, par exemple, évolué en Afrique du Sud après la fin de l'Apartheid. Le Community Law and Rural Development Centre, créé en 1989, s'efforçait essentiellement de faire valoir les droits sociaux et économiques qui étaient refusés aux gens de couleur sous le régime de l'Apartheid. Son attention s'est ensuite tournée vers la démocratie et l'éducation des électeurs à mesure que le pays approchait de ses premières élections démocratiques. Mais, après la fin de l'Apartheid, le programme s'est à nouveau concentré sur les problèmes de droits sociaux et économiques.

8.5.3 L'évolution du modèle du programme

Au fur et à mesure de l'avancement de votre programme, son modèle devra peut-être être adapté. Les rôles que vous attribuez à vos assistants juridiques peuvent se développer ou diminuer. Si vous avez des avocats en interne, vous pouvez décider de ne faire que des

Qu'est-ce que l'analyse SWOT a révélé sur le programme d'assistance juridique ELTE en Hongrie ?

Forces

- Des professionnels du droit investis
- Les formateurs sont bien préparés
- Soutien financier par les fonds structurels de l'UEs

Faiblesses

- Les procédures de sélection ne garantissent pas que les assistants juridiques les plus dévoués participent au programme
- Composition très hétérogène du groupe d'étudiants
- Problèmes financiers continuels

Opportunités

- Accréditation du programme d'assistance juridique grâce au programme d'université MA
- Pression pour l'implantation d'un programme d'assistance juridique dans la loi pour l'aide juridique gratuite
- Développement d'un réseau national pour les services d'assistance juridique

renvois. Si vous souhaitez toucher des régions reculées mais ne possédez pas les capacités pour établir des bureaux réguliers sur le terrain, vous pouvez choisir d'avoir recours à des centres mobiles.

Le modèle de « regroupement » est un exemple de modèle ayant été appliqué avec succès en Afrique du Sud. Dans cette approche, un « regroupement » de bureaux d'assistants juridiques crée une approche régionale, ciblée et coordonnée pour traiter de problèmes sociaux particuliers. Par exemple, un regroupement sur le droit foncier a intenté des actions en justice concernant des propriétés terriennes à travers la région du Kwazulu Natal. Le regroupement a travaillé en collaboration avec des assistants juridiques sur le terrain qui avaient été formés à fournir des informations et une assistance basiques aux personnes ayant des problèmes de terres et à déterminer si l'action en justice était une solution adéquate. Dans ce scénario, les assistants juridiques agissent en tant qu'intermédiaires entre le regroupement d'avocats et de clients, et apportent leur aide aux clients avant et après le litige.

En Afrique du Sud, l'International Commission of Jurists (commission internationale des juristes) a aidé les bureaux d'assistance juridique à s'étendre en utilisant le modèle du « regroupement ». Les bureaux de consultation ont été rassemblés en groupes de cinq et associés au centre d'aide d'une faculté de droit. Ces centres ont apporté des conseils et un soutien juridique aux assistants juridiques et ont aidé à poursuivre les formations.

Les dirigeants des programmes d'assistance juridique en Afrique du Sud ont également réussi à faire en sorte que le Legal Aid Board (bureau d'aide juridictionnelle) prenne part au regroupement pour les cas pénaux. De cette façon, le programme d'assistance juridique a impliqué à la fois les universités mais aussi le secteur juridique financé par le gouvernement.

Le développement du « système de regroupement » avec l'International Commission of Jurists a renforcé la responsabilité et la stabilité au niveau financier du programme d'assistance juridique. Le système de regroupement a également permis d'impliquer le Legal Aid Board et son réseau de 58 centres de justice et 26 bureaux satellites qui emploient des avocats commis d'office. En Afrique du Sud, de nombreux assistants juridiques sont aujourd'hui employés par les centres de justice du bureau d'aide juridictionnelle et les centres d'aide juridique.

8.5.4 L'analyse des Forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)

La planification stratégique est un procédé qui peut aider à créer une plateforme pour vous et les autres dirigeants de programmes afin de réfléchir aux différentes façons d'adapter votre programme.

Une analyse « forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) » est un exercice de planification qui implique de réfléchir de manière stratégique au programme afin qu'il continue à remplir sa mission. Cette analyse requalifie les aspects internes d'une organisation en tant que forces ou faiblesses et les facteurs situationnels externes en tant qu'opportunités ou menaces. En assimilant ces quatre critères, une organisation peut accroître ses forces, corriger ses faiblesses, capitaliser sur ses opportunités et éviter ou minimiser les menaces.

Bien que les analyses SWOT visent à permettre une planification stratégique à court et moyen terme, elles offrent aussi l'opportunité de réaffirmer et d'élaborer une vision pour le futur.

Les processus de planification stratégiques tels que l'analyse SWOT peuvent aider à déterminer la manière dont le programme devrait évoluer en fonction des changements environnementaux et des changements dans le programme même. En réalité, on peut percevoir les programmes d'évaluation comme la continuité de l'analyse de la situation (décrite au chapitre 2) qui précède la formation de votre programme. Il est important de reconnaître que la mission de votre programme – qui comprend l'analyse des besoins de la communauté, la formation des assistants juridiques, la résolution des problèmes relatifs à la justice et le suivi de votre impact – ne possède pas de point final naturel. Le travail des programmes d'assistance juridique qui consiste à rendre la justice est continu et en perpétuelle évolution.

Menaces

- Résistance professionnelle contre une nouvelle profession d'assistance juridique
- Questionnement sur la pertinence professionnelle et l'adéquation des assistants juridiques
- Manque de soutien public / officiel pour l'assistance juridique envers les groupes les plus indigents

Source : Tibbitts (2005a).

Annexes

Annexe 1 : Extraits de note pour les assistants juridiques en Sierra Leone (Cité au Chapitre 3)

Conseils pour les assistants juridiques

Source : Daniel Sesay, « Tips for Community Based Paralegals », Timap for Justice, 2006.

➤ Cadeaux/Argent de la part des clients

Rappelez-vous, nos services sont gratuits. N'acceptez aucun cadeau de la part de vos clients, quelle qu'en soit la nature. Ils deviendront des pots-de-vin qui vous influenceront, particulièrement si le cas/l'affaire est toujours en cours de traitement. Dès que vous acceptez un cadeau d'une des parties d'une affaire, vous avez tendance à favoriser celui qui vous l'a offert. Les cadeaux offerts par certaines personnes sont des pots-de-vin déguisés. Vous risquez de perdre votre emploi puisque cela va à l'encontre des politiques de l'organisation.

Ce qu'il faut faire

- Les assistants juridiques doivent se montrer clairs dès le début et préciser qu'ils n'accepteront ni cadeaux ni argent.
- Lorsque vous présentez le bureau et vous-même, vous devriez être capable de dire ouvertement au client et à toute personne l'accompagnant qu'accepter des cadeaux va à l'encontre de votre politique.
- Dites-leur que vous serez renvoyé si vous acceptez un cadeau ou de l'argent contre vos services.

➤ Secret professionnel

Le secret professionnel devra faire partie de l'éthique de l'assistant juridique ; il ou elle devra apporter une attention particulière à ce point. Le secret professionnel, s'il est correctement respecté, vous rendra, vous l'assistant juridique, mais

aussi l'organisation, plus crédibles. À l'inverse, une violation du secret professionnel engendrera de sérieux problèmes. Les problèmes/affaires que les clients vous confient sont secrets et ne doivent être dévoilés à personne.

Ce qu'il faut faire

- Conservez les fichiers, registres, classeurs et déclarations hors de portée de toute autre personne.
- Demandez le consentement du client avant de permettre à un tiers de prendre connaissance de l'histoire du client.
- Demandez aux visiteurs de sortir de votre bureau lorsque vous parlez à des clients ou à toute autre personne impliquée dans l'affaire.
- Même votre femme, petite amie, vos frères etc. ne devront pas être autorisés à lire une déclaration ou à jouer avec les dossiers.
- Ne discutez de vos affaires avec personne, sauf si ces personnes possèdent des aptitudes pertinentes, comme, par exemple, des experts en droit coutumier. Même lorsque vous discutez d'un cas avec des experts, ne citez jamais le nom ni même l'adresse du client.

➤ **Argent des clients**

L'argent des clients se traduit sous la forme de factures de soins médicaux, frais de maintenance, remboursements de crédits, frais scolaires, loyer, etc. Ces sommes d'argent sont aussi sacrées que la quête à la mosquée ou à l'église. Ne jouez pas avec ces dernières – même si vous avez désespérément besoin d'argent, ne touchez pas à l'argent des clients. Passez-vous de nourriture mais ne vous servez pas dans l'argent des clients. N'empruntez rien. Vous perdrez votre travail.

Ce qu'il faut faire

- Mettez l'argent des clients dans une enveloppe séparée, fermez-la et écrivez le nom du client dessus. Faites-le dès que vous recevez l'argent.
- Donnez-la au client dès qu'il ou elle entre dans votre bureau.
- Délivrez un reçu à la personne qui paie cet argent.
- Faites signer un reçu pour cet argent au client avant de le lui donner.
- Ne conservez pas l'argent des clients trop longtemps, de peur d'être tenté.
- Si le client ne vient pas récupérer l'argent, recontactez-le et invitez-le/la à venir chercher l'argent à votre bureau.
- Veuillez ne pas jouer avec l'argent des clients – cela va à l'encontre de la politique de l'organisation

Annexe 2 : Exemples de manuels du formateur et de l'apprenant (Cité au Chapitre 4)

Source : « Qu'est-ce qu'un consommateur ? » Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.

Manuel de l'apprenant

3.1.2 Qu'est-ce qu'un consommateur ?

Un consommateur est une personne qui achète quelque chose. Nous achetons tous des choses dans notre vie de tous les jours : des chaussures, des vêtements, de la nourriture, des radios, du bétail, etc. (ces choses sont appelées des « biens » ou des « produits »). Nous achetons des choses à des gens que nous connaissons et à des étrangers. De manière générale, nous payons ce que nous achetons avec de l'argent, mais parfois nous faisons du commerce ou échangeons les choses. Ainsi, nous sommes tous des consommateurs. Par exemple, quand vous achetez des vêtements ou un poulet au marché, vous êtes un consommateur. Quand vous échangez votre poulet contre le riz de quelqu'un d'autre, vous êtes aussi un consommateur. La plupart du temps, les consommateurs sont contents de ce qu'ils achètent, mais de temps à autre, il y a un problème. Si les vêtements que vous achetez sont déchirés ou que le poulet que vous achetez est malade, vous serez contrarié. Vous voudrez peut-être récupérer votre argent ou échanger le poulet malade contre un poulet en bonne santé, mais il se peut que le vendeur ne l'accepte pas. Cela crée un problème entre le consommateur et le vendeur. Les lois de protection du consommateur sont censées empêcher ce genre de problèmes et aider à les résoudre s'ils se produisent.

Exercice 1 : Qu'est-ce qu'un consommateur ?

Instructions :

1. Travaillez en binôme pour répondre aux questions suivantes.
2. Quand vous aurez terminé, vous présenterez votre meilleur exemple à tout le groupe.

Questions :

1. Citez quelques produits que vous avez achetés ce mois-ci.
 2. Quand vous les avez achetés, avez-vous fait attention à ce qu'il n'y ait pas de problèmes avec ces produits ? Qu'avez-vous fait ?
 3. Avez-vous eu des problèmes avec les produits que vous avez achetés ? Si oui, qu'avez-vous fait ?
-

Manuel du formateur

3.1.2 Qu'est-ce qu'un consommateur ?

Un consommateur est une personne qui achète quelque chose. Nous achetons tous des choses dans notre vie de tous les jours : des chaussures, des vêtements, de la nourriture, des radios, du bétail, etc. (ces choses sont appelées des « biens » ou des « produits »). Nous achetons des choses à des gens que nous connaissons et à des étrangers. De manière générale, nous payons ce que nous achetons avec de l'argent, mais parfois nous faisons du commerce ou échangeons les choses. Ainsi, nous sommes tous des consommateurs. Par exemple, quand vous achetez des vêtements ou un poulet au marché, vous êtes un consommateur. Quand vous échangez votre poulet contre le riz de quelqu'un d'autre, vous êtes aussi un consommateur. La plupart du temps, les consommateurs sont contents de ce qu'ils achètent, mais de temps à autre, il y a un problème. Si les vêtements que vous achetez sont déchirés ou que le poulet que vous achetez est malade, vous serez contrarié. Vous voudrez peut-être récupérer votre argent ou échanger le poulet malade contre un poulet en bonne santé, mais il se peut que le vendeur ne l'accepte pas. Cela crée un problème entre le consommateur et le vendeur. Les lois de protection du consommateur sont censées empêcher ce genre de problèmes et aider à les résoudre s'ils se produisent.

Exercice 1 : Qu'est-ce qu'un consommateur ? _____

Objectif :

Cet exercice a été conçu dans le but de faire réfléchir l'apprenant sur ce qu'il sait déjà d'expérience à propos de la protection du consommateur. Les apprenants réfléchiront à qui est un consommateur, les problèmes auxquels ceux-ci sont confrontés et à quelles décisions relevant du bon sens les consommateurs font appel pour se protéger.

Introduction au sujet de l'exercice :

L'éducateur doit aborder les sujets suivants au cours d'une courte leçon d'introduction avant de commencer les exercices :

- Ce qu'est un consommateur
- Ce qu'est la protection des consommateurs
- Pourquoi nous avons des lois de protection des consommateurs

L'éducateur voudra peut-être introduire le sujet en demandant aux apprenants ce qu'ils savent déjà (par exemple, l'éducateur demandera : « Avez-vous déjà entendu le mot « consommateur » ? Que signifie ce mot ? »). De cette façon, l'éducateur pourra déterminer à quel point il sera nécessaire d'expliquer le sujet.

Instructions du manuel de l'apprenant :

Travaillez en binôme pour répondre aux questions suivantes. Quand vous aurez terminé, présentez votre meilleur exemple à tout le groupe.

1. Citez quelques produits que vous avez achetés ce mois-ci.
2. Quand vous les avez achetés, avez-vous fait attention à ce qu'il n'y ait pas de problèmes avec ces produits ? Qu'avez-vous fait ?
3. Avez-vous eu des problèmes avec les produits que vous avez achetés ? Si oui, qu'avez-vous fait ?

Matériel :

Tableau blanc ou noir, marqueur ou craie.

Méthode(s) utilisée(s) :

Travail en binôme, brainstorming, discussion de groupe.

Procédure	Durée (en minutes)
1. Présenter le sujet de l'exercice à l'aide du manuel de l'apprenant	5
2. Présenter l'exercice	1
3. Regrouper les apprenants en binômes	2
4. Énumérer et expliquer les questions que chaque groupe devra discuter	2
5. Les groupes discutent des questions	10
6. Chaque groupe présente un exemple aux autres groupes	10
7. Discussion de groupe, commentaires et questions	5
8. Faire un bilan de l'exercice	5
Total	40

Conseils d'animation :

Étape 4: Après avoir énuméré les questions, assurez-vous que les apprenants les ont comprises.

Étape 5: L'éducateur devra vérifier les discussions des apprenants pour s'assurer qu'ils participent et accomplissent l'activité selon l'exercice.

Étape 6: L'éducateur devra s'assurer que chaque binôme ait la chance de présenter son exemple, et que personne ne prenne trop de temps pour la présentation.

Étape 7: Si personne n'a de commentaire ou de question, passez à l'étape 8.

Questions suggérées :

Les apprenants devront être capables de citer les produits qu'ils ont achetés et de décrire les actions qu'ils ont entreprises pour se protéger, comme par exemple, se renseigner sur la qualité du produit, essayer le produit, se renseigner sur les politiques de garantie et de retour. Les apprenants devront être capables de décrire leurs solutions aux problèmes avec le produit, comme par exemple, demander à faire un échange ou une réparation, et expliquer pourquoi ils ont agi ainsi.

Bilan :

L'éducateur devra s'appuyer sur les exemples donnés par les apprenants et expliquer qu'il existe des lois qui s'appliquent à de telles situations. Ces lois créent des droits et des responsabilités pour les acheteurs et les vendeurs et rendent plus facile la résolution de problèmes.

Annexe 3 : Élaboration de la documentation : calendrier pour un atelier d'élaboration de la documentation, directives pour la rédaction de documents destinés à la formation des assistants juridiques, et processus post-ateliers pour la révision de la documentation pour la formation *(Cité au Chapitre 4)*

A. Calendrier de formation au développement de programme en Mongolie

Source : Calendrier de formation développé en juin 2005 pour un atelier à Oulan-Bator, Mongolie, David McQuoid-Mason, 2005.

RÉSULTATS

À la fin de cet atelier vous serez capables de :

1. Expliquer ce qu'est un assistant juridique
2. Développer les grands axes pour un manuel de l'assistant juridique apprenant
3. Développer les grands axes pour un manuel de l'éducateur de l'assistant juridique

Dimanche 12 juin 2005

09:00–09:15	Accueil
09:15–10:15	Introduction et attentes
10:15–10:30	Pause
10:30–11:30	Rôle et fonction des assistants juridiques
11:30–11:45	Introduction à la conception des manuels d'assistance juridique pour la Mongolie
11:45–12:00	Rédaction des manuels d'assistance juridique pour la Mongolie

12:00–12:30	Relation entre le manuel de l'apprenant et le manuel de l'éducateur
12:30–14:00	Déjeuner
14:00–14:30	Affectation des sujets aux auteurs : Sujet 1 : Compétences paralégales et administratives générales Sujet 2 : Introduction à la loi et au système juridique mongols (y compris la constitution) Sujet 3 : Droit procédural et mode alternatif de résolution des conflits Sujet 4 : Droit civil Sujet 5 : Droit de la famille (y compris les violences domestiques) Sujet 6 : Droit pénal Sujet 7 : Droit administratif Sujet 8 : Droit à l'aide sociale Sujet 9 : Droit du travail Sujet 10 : Droit fiscal Sujet 11 : Droit du sol Sujet 12 : Droit des affaires
14:30–15:30	Les groupes commencent à préparer un aperçu des grandes lignes du contenu concernant leur sujet pour le manuel de l'apprenant
15:30–15:45	Pause
15:45–17:00	Les groupes continuent à préparer un aperçu des grandes lignes du contenu concernant leur sujet pour le manuel de l'apprenant
17:00–17:15	Révision et conclusion

Lundi 13 juin 2005

09:00–10:30	Les groupes rendent compte, devant les autres participants, des grandes lignes du contenu concernant leur sujet, qu'ils ont préparées, pour le manuel de l'apprenant
-------------	--

10:30–10:45	Pause
10:45–11:30	Les groupes corrigent les grandes lignes du contenu concernant leur sujet pour le manuel de l'apprenant, en fonction des suggestions des autres participants
11:30–12:30	Les groupes commencent à rédiger les grandes lignes du texte, des exemples pratiques et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'apprenant
12:30–14:00	Déjeuner
14:00–15:30	Les groupes continuent à rédiger les grandes lignes du texte, des exemples pratiques et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'apprenant
15:30–15:45	Pause
15:45–17:00	Les groupes continuent à rédiger les grandes lignes du texte, des exemples pratiques et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'apprenant
17:00–17:15	Révision et conclusion

Mardi 14 juin 2005

09:00–10:30	Les groupes rendent compte, devant les autres participants, des grandes lignes du texte, des exemples pratiques et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'apprenant
10:30–10:45	Pause
10:45–11:30	Les groupes corrigent les grandes lignes du texte, des exemples pratiques et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'apprenant, en fonction des suggestions des autres participants
11:30–12:30	Introduction à la rédaction du manuel de l'éducateur
12:30–14:00	Déjeuner

14:00–15:30	Les groupes commencent à rédiger les grandes lignes du contenu et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'éducateur
15:30–15:45	Pause
15:45–17:00	Les groupes continuent à rédiger les grandes lignes du contenu et des activités concernant leurs sujets pour le manuel de l'éducateur
17:00–17:15	Révision et conclusion

Mercredi 15 juin 2005

Matinée libre

Programme optionnel sur les méthodes d'enseignement interactives⁹

09:00–09:30	<i>Brainstorming : Méthodes d'enseignement interactives</i>
09:30–10:00	<i>Éléments d'un cours de qualité</i>
10:00–10:30	<i>Structure du cours</i>
10:30–10:45	<i>Pause</i>
10:45–11:15	<i>Jeu : La nécessité d'avoir des lois et des types de lois dans une société démocratique</i>
11:15–12:15	<i>Triades : Arbitrer un cas de violence domestique</i>
12:15–12:30	<i>Discussion générale sur les méthodes d'enseignement interactives</i>
12:30–14:00	<i>Déjeuner</i>

9. Le programme facultatif sur les méthodes de formations interactives a été mis en place afin de préparer les nouveaux membres qui sont venus s'ajouter à l'équipe de rédaction

- 14:00–15:30 Les groupes présentent les grandes lignes du contenu et des activités, qu'ils ont rédigés, concernant leurs sujets pour le manuel de l'éducateur
- 15:30–15:45 Pause
- 15:45–17:00 Ressources, règles de base et délais pour la rédaction des manuels d'assistance juridique pour l'apprenant et l'éducateur
- 17:00 Conclusion et au revoir
1. Les participants apportent et se voient remettre des livres, articles, textes de lois, etc. comme documentation source pour la rédaction des textes.
 2. Chaque groupe doit avoir accès à un ordinateur pour la rédaction et les modifications.
 3. Des tableaux de conférence et des stylos, des rétroprojecteurs et des transparents, ainsi que de la gomme adhésive doivent être disponibles dans les salles plénières et attenantes.

B. Directives pour la rédaction des manuels d'assistance juridique de l'apprenant et de l'éducateur

Source : polycopié développé par des auteurs mongols et moldaves de programmes d'assistance juridique à partir de « *Guidelines for the Paralegal Manual Writing (Learner's and Educator's)* », David McQuoid-Mason, 2005.

TEXTE

Les textes dans les manuels devraient :

- Utiliser des mots simples et courts
- Utiliser des phrases simples et courtes
- Utiliser des paragraphes simples et courts
- Utiliser un paragraphe pour chaque problème ou idée
- Utiliser correctement la ponctuation
- Utiliser des titres et sous-titres
- Utiliser des chiffres pour les titres et sous-titres : par ex. :

I.I. Titre du chapitre

I.I.I. Titre de la section

I.I.I.I. Sous-titre de la section etc.

- Simplifiez la loi dans le texte

FORMAT ET STYLE

Manuel de l'apprenant et manuel de l'éducateur :

- Les résultats devront suivre immédiatement le titre du chapitre.

Manuel de l'apprenant – Texte :

- Les résultats devront suivre immédiatement le titre du chapitre (avant les titres de sections).
- Le texte peut être coupé par des exercices et des mesures concrètes.
- Il revient à l'auteur de décider de l'endroit opportun où intégrer un encadré contenant des mesures concrètes ou un exercice.
- Règle d'or : bannissez les textes longs (1–2 pages) sans coupure (coupez-les avec des mesures concrètes et/ou des exercices).

- Vous pouvez parfois couper le texte en soulignant des problèmes importants même s'il ne s'agit pas de mesures concrètes.
- Ajoutez un texte/paragraphe d'introduction à tous les chapitres et sections.

Manuel de l'apprenant – Exercices :

- Assurez-vous que les exercices soient liés à vos résultats et incluez-les lorsque ceux-ci sont pertinents (il n'est pas nécessaire d'inclure des exercices à chaque sous-section s'ils sont redondants ; ce n'est important que s'ils sont liés aux résultats).
- Les exercices doivent avoir un numéro (s'il y en a plusieurs par chapitre) et un nom.
- Les exercices peuvent être conçus pour expliquer une sous-section/section ou un chapitre entier. Lorsque des problèmes traités dans un chapitre ne sont pas trop compliqués et qu'un seul exercice (pouvant développer plusieurs scénarios) peut les couvrir tous, il est conseillé de n'utiliser qu'un exercice pour le chapitre ou pour la section plutôt qu'un petit exercice par sous-section ou section (les auteurs devront prendre en compte les contraintes de temps et la meilleure façon d'enseigner les points concernés aux assistants juridiques).

Manuel de l'apprenant – Mesures concrètes :

- Les mesures concrètes servent de guide sur la façon d'effectuer certaines choses.
- Les mesures concrètes ne devront être incluses que lorsqu'elles sont pertinentes (il n'est pas nécessaire d'inventer des mesures concrètes lorsque les problèmes théoriques sont expliqués).
- Les mesures concrètes font partie du manuel de l'apprenant. Dans le manuel de l'éducateur, si le sujet s'y prête, les auteurs peuvent remplacer les réponses par des points de référence « pour la réponse, voir mesures concrètes ».
- Il n'existe pas de règle d'or concernant l'endroit où placer les mesures concrètes ; l'auteur décide si elles sont pertinentes : après le texte et avant l'exercice ou bien après l'exercice.

Manuel de l'éducateur :

- Explication de la structure du cours :
 - La procédure devra expliquer en détail la manière d'effectuer l'exercice proposé dans le manuel de l'apprenant.
 - Le temps imparti pour faire l'exercice devra être indiqué dans un encadré à part.
- Les auteurs devront toujours s'assurer d'avoir une référence à l'exercice dans le manuel de l'apprenant (au moment de la rédaction du premier jet, les auteurs ne devront pas se soucier des pages concrètes, il suffit que les titres de chapitre et/ou de section soient pertinents).
- Exercices – Il n'est pas nécessaire de répéter les faits dans le manuel de l'éducateur, sauf si les faits ne se trouvent que dans celui-ci (par ex., les parties sur les compétences des assistants juridiques dans les manuels mongols et moldaves).

- Si des ressources spéciales sont nécessaires pour un cours particulier, les auteurs peuvent l'indiquer dans une section à part. Par ex., « Ressources ». Exemple de ressources :
 - « documentation à lire » – livres et photocopiés supplémentaires si nécessaires
 - Outils – par ex., tableaux de conférence, marqueurs, photos, etc.
- Les auteurs peuvent inclure des « questions de vérification » pour certains exercices.
- La structure du cours devra inclure une section sur les « Réponses » aux questions dans l'exercice. Les questions devront être claires, mais si ce n'est pas le cas (par ex., les problèmes discutés peuvent être résolus de différentes manières ou sont ambigües), les auteurs devront le mentionner. Il peut y avoir plusieurs réponses aux questions ; dans ce cas, les auteurs devront donner les réponses pour ou contre, ou des réponses différentes. Il arrive souvent qu'il n'y ait pas de « bonne » réponse aux questions données – les auteurs peuvent utiliser ces questions pour inciter les participants (assistants juridiques et apprenants) à réfléchir, mais les réponses devront inclure, au minimum, des grandes lignes de réponses possibles.

Remarques générales sur le formatage :

- Les auteurs devront inclure les encadrés dans le texte et non sur le côté gauche. Un membre du personnel du programme chargé de la mise en page ou un consultant graphique en publication peut mettre en forme le manuel entier plus tard, avant l'impression.
- Les auteurs ne devront pas séparer le texte en colonnes.
- Pour éviter toute confusion, les auteurs devront numéroter correctement les parties (sujets), chapitres, sections et sous-sections.
- Utiliser les encadrés pour :

LES RÉSULTATS LES EXERCICES LES MESURES CONCRÈTES LES CITATIONS DIRECTES PROVENANT DE CODES JURIDIQUES

C. Chronologie du développement du manuel d'assistance juridique

Source : « Development of Paralegal Manual After 25 February-4 March 2006 Workshop », note interne pour l'Open Society Justice Initiative, David McQuoid-Mason, 2005.

1. Les auteurs apporteront des corrections au texte, basées sur les suggestions des assistants juridiques. Commentaires de David et Nadia sur le deuxième jet du texte.
2. Les assistants juridiques testeront le guide juridique (manuel de l'apprenant) et le manuel méthodologique (manuel de l'éducateur) sur le terrain pendant trois mois et apporteront leurs commentaires sur les points suivants :
 - 2.1 Dans quelles mesures le guide juridique (chapitre par chapitre) est-il utile pour donner des conseils aux citoyens ordinaires et à quel point est-il consulté par ces derniers.
 - 2.2 Dans quelle mesure le guide juridique et le manuel méthodologique (chapitre par chapitre) sont-ils utiles pour fournir une éducation juridique aux citoyens ordinaires – les assistants juridiques devront mener trois formations pour des citoyens ordinaires ou des représentants publiques pendant la période des trois mois.
3. Les assistants juridiques feront un compte rendu au cours d'un atelier d'une durée de deux jours avec les auteurs et les assistants juridiques en juin/juillet et portant sur les commentaires concernant l'utilisation du guide juridique et le manuel méthodologique, avec des suggestions pour des changements chapitre par chapitre.
 - 3.1 Les assistants juridiques assisteront, pendant trois jours, à un deuxième atelier de formation sur des sujets qu'ils souhaitent abordés concernant le guide juridique et le manuel méthodologique.
4. Les auteurs incluront les changements suggérés suite aux résultats des essais sur le terrain et du deuxième atelier de formation des assistants juridiques. Les changements peuvent être effectués lors d'un atelier spécial de correction pour les auteurs d'une durée de trois à cinq jours – tout de suite après le deuxième atelier de formation des assistants juridiques afin que le manuel soit finalisé sur le champ – ou alors, les auteurs ont un mois, à compter de la fin de l'atelier, pour soumettre leurs changements.
5. Après les derniers changements des auteurs, les manuscrits seront envoyés à l'éditeur mongol pour le montage final, aux traducteurs pour la traduction finale et à David et Nadia pour la vérification finale. Il n'est pas nécessaire que David et Nadia fassent la dernière vérification si les Mongols sont contents du produit final.
6. Après la vérification finale du manuscrit, des illustrateurs mongols devront être contactés si le guide juridique doit être illustré. Il sera utile que les illustrateurs montrent aux auteurs et à l'éditeur un échantillon de leur travail afin qu'un style de dessins/ images adapté soit choisi.
7. Une fois les illustrations (si nécessaires) terminées, le guide juridique peut-être envoyé à l'imprimeur. Le manuel méthodologique ne sera pas illustré, à l'exception, peut-être, de la couverture qui peut-être la même que celle du guide juridique – sauf pour les mots « Manuel méthodologique » inscrits en caractères gras – si des couvertures illustrées sont utilisées.

Annexe 4 : Questions pour provoquer des commentaires de la part des assistants juridiques stagiaires (Cité au Chapitre 4)

Source : Programme de démarginalisation et de sensibilisation juridiques de Bridges Across Borders Southeast Asia.

1. Les cours ont-ils été importants pour votre travail en tant qu'assistant juridique ? Pourquoi ?
2. Pensez-vous que les cours sont importants pour la communauté ? Expliquez.
3. Le sujet est-il pertinent au sein de votre communauté ? Si oui, avez-vous des suggestions afin de rendre le document plus adapté ?
4. Pensez-vous que l'exercice a encouragé tout le monde à participer ?
5. Avez-vous bien compris le sujet ? Merci d'être aussi explicite que possible et d'en expliquer les raisons ?
6. Quels genres de méthodes et d'exercices vous ont semblé les plus utiles ?
7. Avez-vous bien compris les leçons et exercices spécifiques ?
 - Lesquels étaient les plus compréhensibles ?
 - Pourquoi ?
 - Lesquels étaient les moins compréhensibles ?
 - Pourquoi ?
8. Quels genres de méthodes ou d'exercices vous ont semblé les plus utiles ?
9. D'après vous, quel cours doit être clarifié ou mieux expliqué ? Quelle partie ?
10. Quelles suggestions pouvez-vous faire pour améliorer la structure des cours et les exercices ? Comment les amélioreriez-vous ?

11. Que pensez-vous de la documentation à lire et des polycopiés ?
12. Pensez-vous que vous pourriez enseigner ces cours à la communauté ?
13. Quels sont les trois aspects de la formation que vous avez les plus aimés ?
14. Quels sont les trois aspects de la formation que vous avez les moins aimés ?
15. Merci de prendre un moment pour souligner certains points de succès et/ou d'échec des documents pédagogiques et, selon vous, la façon dont on pourrait les améliorer.
16. D'autres suggestions ?

Annexe 5 : Exemple de calendrier pour la formation initiale des assistants juridiques (Citée au Chapitre 5)

Source : Vivek Maru, note interne, Timap for Justice, 2004.

Accès à la formation des assistants juridiques, Sierra Leone (du 12 au 21 mai 2004)

Mercredi 12 mai

- Accueil et remarques d'introduction
- Règles de groupes pour la formation : respect envers les autres, travail d'équipe, ponctualité, travail personnel et questionnaires, etc.
- Les rôles de l'assistant juridique
- Qu'est-ce que la loi et les sources légales (constitution, textes de loi, droit coutumier, international) ?
- Trois branches du gouvernement ; équilibre des pouvoirs
- Déjeuner
- Brève histoire constitutionnelle de la Sierra Leone
- Soirée : dîner de bienvenue au Palladio

Mission : Lire le chapitre 3 de la Constitution de 1991 de la SL

Jeudi 13 mai

- Questionnaire de révision
- Droit constitutionnel (Yada Williams, esq.) : les droits et devoirs dans le chapitre 3 de la Constitution de la SL
- Déjeuner
- Atelier de médiation et jeu de rôles : les étapes de la médiation ; faciliter la création d'un accord de médiation ; quand la médiation est-elle importante.

Vendredi 14 mai

- Questionnaire de révision
- Médiation (suite)

- Droits des enfants, justice pour mineurs
- Déjeuner
- Droits des femmes

Samedi 15 mai

- Assistance aux victimes de violence à caractère sexiste (Maria Kamara, ancien membre du programme GBV de l'IRC)
- Pique-nique et match de football à Lumley Beach

Lundi 17 mai

- Devoirs/épreuves tests sur les cours précédents
- Petit-déjeuner
- Entretien et déclarations
- Déjeuner
- Le Ministère des Affaires sociales : une introduction sur sa structure ; comment l'assistant juridique doit communiquer avec le ministère. (Secrétaire adjoint du ministère : Alhaji Bangura)
- Jeu de rôle d'entretien et de déclarations

Jeudi 18 mai

- Petit-déjeuner
- Actes délictuels (Sonkita Conteh, Esq.) : une introduction aux actes délictuels : violation de domicile, négligence, responsabilité envers les animaux (pertinent dans les chefferies)
- Déjeuner
- Tribunaux municipaux et droit coutumier : limites substantielles et juridictionnelles de la loi coutumière ; droits de recours des tribunaux locaux
- Forces de police : structure des forces de police ; l'unité de discipline interne ; comment un assistant juridique devra communiquer avec la police (ASP Kamara)

Mercredi 19 mai

- Devoirs/épreuves tests sur les cours précédents
- Petit-déjeuner
- Droit de la famille : introduction ; mariage ; héritage.

- Déjeuner
- Médias : comment utiliser les médias comme outil de défense. (David Tam Bayoh, Centre pour l'éducation aux médias et à la technologie)
- Collation
- Droit de la famille II : mariage ; divorce ; pension alimentaire ; aliments (Oceanna Thomas Esq.) **Thursday, May 20**

Jeudi 20 mai

- Devoirs/épreuves tests sur les cours précédents
- Petit-déjeuner
- Tenue des registres, faire une évaluation des besoins, organiser des réunions communautaires
- Déjeuner
- Droit pénal / Procédure (Eku Roberts, Esq.)
- Collation
- Administration locale : les nouvelles structures des administrations locales conformément à la Local Government Act (loi sur les administrations locales) de 2004 (A.M. Jalloh, Esq.)

Mission : écrire une lettre de plaidoyer au représentant du gouvernement sur votre choix concernant la question du refus de paiement des enseignants de votre communauté (principe du jeu de rôle).

Vendredi 21 mai

- Questions finales
- Petit-déjeuner
- Brève allocution d'Abu Brima, Président de NFHR
- Petite caisse ; mise en place d'un bureau ; communiquer avec les comités de surveillance
- Questions administratives
- Accès à Justice Jeopardy (évaluer le jeu)
- Au revoir
- Déjeuner

Annexe 6 : Modèle de courrier de réclamation *(Cité au Chapitre 5)*

Source : Black Sash Education and Training Unit, Johannesburg, Afrique du Sud

Bureau de conseil X
(votre adresse postale complète)
(votre numéro de téléphone)
(date)

(certains bureaux donnent un numéro de référence à chaque lettre)

Le responsable **(le nom ou le titre de la personne qui doit lire la lettre)**

Tex Stores Ltd.

Boîte postale 1053 **(l'adresse à laquelle vous écrivez – elle sera ainsi inscrite sur la copie de votre lettre)**

Le Cap

8000

Chère Madame / Cher Monsieur,

Mme Gerda Fortuin : Congés

(le sujet principal de la lettre : en général le nom du client et le type de problème)

(introduction :)

Nous vous écrivons au nom de Mme Gerda Fortuin. Vous l'avez employée en tant que contrôleuse au sein de votre succursale de Mowbray du 20/02/96 au 30/04/02. Elle a démissionné après avoir donné le préavis nécessaire. Son salaire était de 410R par semaine. Le numéro de poste de Mme Fortuin était le 315. Son numéro d'identité le XX.

(donnez des informations afin d'identifier le client)

(quel est le problème – donnez des détails)

Mme Fortuin affirme que lorsqu'elle a reçu sa dernière rétribution, ses congés ne lui ont pas été payés. Elle a pris des congés pour la dernière fois en septembre 2001.

(ce que la loi stipule et appliquer la loi aux faits)

Selon la Détermination du salaire pour le Commerce et la Distribution, un employé peut obtenir des congés payés calculés selon la formule suivante :

(insérer la formule et vos calculs)

Mme Fortuin a donc le droit a 7 mois de congés payés au prorata.

(que doit faire la personne à qui vous écrivez :)

Mme Fortuin vous demande d'envoyer le montant des congés payés qui lui sont dus à l'adresse indiquée ci-dessus dans les 14 jours suivant la réception de cette lettre. Veuillez contacter notre bureau si vous souhaitez discuter plus amplement de ce problème.

Cordialement,

(signez votre lettre)

(votre nom)

Conseiller

Annexe 7 : Introduction aux méthodologies interactives (Cité au Chapitre 5)

Source : tiré d'Amnesty International, *Premières étapes : A Manual for Starting Human Rights Education* (Londres : Amnesty International–International Secretariat, 1997), disponible sur : www.hrea.org/index.php?base_id=104&language_id=1&erc_doc_id=511&category_id=6&category_type=3&group, and Flowers, N., *The Human Rights Education Handbook* (Minneapolis : University of Minnesota Human Rights Resource Center, 2000), disponible sur : <http://www1.umn.edu/humanrts/edumat/hreduseries/hrhandbook/part4a.html>.

Méthodologies interactives

Les animateurs qui utilisent des méthodes interactives peuvent choisir parmi une large gamme de méthodes et de techniques. Lorsqu'ils choisissent une méthode, les éducateurs doivent toujours avoir conscience que certaines méthodes peuvent être culturellement inadaptées à certains groupes (par ex., le contact physique, les arts graphiques) ou nécessitent des ressources inconnues ou indisponibles (par ex., l'accès à Internet ou des ressources documentaires). Vous trouverez ci-dessous les définitions de certaines méthodes interactives fréquemment utilisées. Et vous trouverez de plus amples détails sur la manière de mettre en place ces activités comprenant ces méthodes, ainsi que d'autres méthodes, dans les sources originales énumérées ci-dessus.

La discussion avec l'ensemble de la classe

Les discussions sont un bon moyen pour les animateurs et les apprenants de découvrir quels sont leurs comportements par rapport à certaines questions. Ceci est très important pour tout enseignement portant sur des sujets liés à la justice et aux droits de l'homme, car en plus de connaître les faits, les participants ont également besoin d'explorer et d'analyser des questions par eux-mêmes. Les discussions sont également l'occasion de mettre en pratique l'écoute, la prise de parole à tour de rôle, et d'autres compétences de groupe qui sont importantes afin de respecter les droits des autres. Afin d'avoir une discussion ouverte, il est important d'instaurer un climat de confiance et de respect mutuel dans l'environnement d'apprentissage.

Le questionnement

Bien sûr, tous les animateurs ont déjà recours aux questions, mais quel type de questions ? Souvent, ce sont des questions telles que « Qu'est-ce que je viens de dire ? » ou des questions dites « fermées », pour lesquelles une seule réponse est correcte et qui sont utilisées pour tester les connaissances. Il est important lorsque l'on traite de questions juridiques d'utiliser des questions ouvertes qui encouragent la participation et l'analyse.

Quelques exemples de questions ouvertes :

- Questions hypothétiques : « Que feriez / penseriez-vous si... ? » Cela permet aux apprenants d'imaginer des situations et stimule la réflexion.
- Spéculer : « Comment pourrions-nous aider à résoudre ce problème ? »
- Encourager / soutenir : « C'est intéressant, que s'est-il passé ensuite ? » Elles permettent de connaître les expériences et le point de vue des apprenants.
- Chercher à connaître l'opinion : « Que pensez-vous ou ressentez-vous par rapport à... ? » Cela indique aux participants que leur opinion est importante et que celle-ci vous intéresse.
- Sonder : « Pourquoi pensez-vous cela ? » Si vous posez cette question sans agressivité, cela peut aider les apprenants à réfléchir de manière approfondie et à justifier / analyser leurs opinions.
- Clarifier / résumer : « Ai-je raison si je dis que vous pensez... ? » Résumer ce qu'un participant vient de dire et vérifier que vous avez compris permettra aux autres apprenants de penser s'ils sont d'accord avec ce qui vient d'être dit.
- Identifier les points d'accord : « Est-ce que la plupart d'entre nous convient que... ? » Cette question peut susciter la discussion ou peut être posée à la fin, à ce moment-là, par l'utilisation d'une question du type « Avons-nous terminé cette partie ? », vous pouvez vous mettre d'accord pour passer au sujet suivant.

Les binômes et les groupes

Diviser la classe en binômes ou en groupes permet aux apprenants d'avoir la possibilité de communiquer les uns avec les autres. Les binômes et les groupes peuvent être utiles pour générer de nombreuses idées très rapidement, ou pour aider le groupe à penser à un concept abstrait du point de vue de leur propre expérience. Par exemple, si vous étiez en train d'étudier le droit à la vie, vous auriez pu donner aux binômes ou aux groupes cinq minutes afin de décider « Est-il jamais justifié de tuer quelqu'un ? » avant de vous tourner à nouveau vers le groupe pour approfondir la discussion.

Le brainstorming

Le brainstorming incite à la créativité et génère de nombreuses idées rapidement. Il peut être utilisé afin de résoudre un problème spécifique, répondre à une question, introduire un nouveau sujet, susciter l'intérêt et sonder les connaissances et les comportements.

La plupart des sessions de brainstorming suivent la procédure suivante :

1. Introduire une question, un problème, un sujet aussi bien à l'oral qu'à l'écrit sur une feuille de papier.
2. Inviter les participants à répondre avec toutes les idées et suggestions possibles, idéalement en un mot ou à l'aide de phrases courtes. Inciter tout le monde à participer mais pas dans un ordre particulier.
3. Expliquer qu'avant la fin du brainstorming, personne ne devra répéter ou faire de commentaires sur l'une des réponses.
4. Inscrire chaque réponse sur une feuille de papier. Souvent, les suggestions les plus créatives et extravagantes sont celles qui sont les plus utiles et les plus intéressantes.
5. Ensuite, hiérarchiser, analyser, ou utiliser la liste pour susciter la discussion ou la résolution du problème.

Le jeu de rôle

Un jeu de rôle est une petite pièce jouée par les apprenants. Elle est principalement improvisée. Elle vise à donner vie aux circonstances ou aux événements qui ne sont pas familiers pour les étudiants. Les jeux de rôle peuvent améliorer la compréhension d'une situation et susciter l'empathie envers ceux qui y sont impliqués. Par exemple, dans un jeu de rôle à propos d'un vol, les étudiants peuvent, en jouant le rôle de la victime, avoir un aperçu de ce que cela fait d'être la victime d'un crime.

Les simulations

Lors de simulations, les participants sont mis dans des conditions fictives. Même si les simulations ressemblent beaucoup au jeu de rôle, elles sont généralement plus longues, leur scénario est plus élaboré et est moins libre afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage. En général, les participants à une simulation ne font pas semblant d'être quelqu'un d'autre mais ils agissent en leur nom dans une situation fictive.

Comme les simulations peuvent inclure un groupe plutôt important de participants et durent plusieurs heures, les animateurs doivent soigneusement les préparer au préalable et rester attentif lors de l'activité afin de s'assurer que chacun comprend ce qui se passe. En règle générale, les participants devront déjà être familiers avec les questions de fonds, qui pourront être fournies grâce à des cartes de rôle que l'animateur aura distribué au début de la formation. Soyez conscient que certaines personnes peuvent être mal à l'aise dans la situation qui leur a été attribuée. D'autres peuvent avoir besoin d'aide pour comprendre leurs rôles, aussi bien que ceux des autres.

Un compte rendu approfondi est essentiel pour les participants afin d'établir un parallèle entre ce qu'ils ont vécu et des situations appartenant au monde réel.

Les études de cas

Les formateurs peuvent donner des études de cas à de petits groupes d'apprenants pour encourager l'analyse, la critique, la résolution de problèmes et la planification des compétences, ainsi que la coopération et l'esprit d'équipe. Elles peuvent être utilisées pour élaborer des débats (par ex., des groupes désignés pour défendre des positions attribuées sur un sujet) et des comparaisons (par ex., analyses et solutions différentes à des problèmes pour le cas étudié).

1. **Des cas réels** peuvent être tirés d'événements historiques ou actuels, et d'autres pays ou endroits.
2. **Des cas fictifs ou hypothétiques** peuvent être développés pour traiter de questions particulières ou de sujets des ateliers. Des situations fictives peuvent souvent traiter de questions sensibles sans évoquer des similarités avec certains individus, organisations, groupes sociaux, ou régions géographiques.
3. **Des cas de terrains** peuvent être utilisés pour souligner des questions courantes et locales et peuvent être développés à partir d'entretiens réalisés par les participants dans la communauté.

Les débats et les négociations

Les débats permettent de clarifier des positions différentes sur une question controversée. Ils impliquent généralement deux ou plusieurs petits groupes qui planifient et présentent des arguments à travers les différentes facettes d'une question, qui ne reflètent pas nécessairement leur propre point de vue. Les débats développent la logique, la compréhension d'une question, et les compétences d'écoute et d'expression. Idéalement un débat se termine lorsque tous les participants sont capables de voter pour ou contre la proposition et de discuter de leur position.

1. **Débats formels** : beaucoup de formations utilisent une certaine version de techniques de débats formels, notamment faire une proposition, préparer des positions, des déclarations, des réfutations, des résumés et voter.
2. **Débats informels** : les débats informels peuvent se présenter sous plusieurs formes. Parfois les participants doivent prendre partie sur une question puis ensuite l'expliquer. Vous devez diviser les participants de façon arbitraire en deux groupes, chacun avec une position désignée sur une question donnée. Les deux groupes préparent leurs arguments et chacun des membres du groupe doit donner un argument en faveur de sa partie. Les deux parties doivent présenter leurs arguments chacun leur tour, et chaque participant doit s'exprimer. Ensuite, les participants doivent indiquer leur propre position, et peuvent indiquer « indécis ».
3. **Négociations formelles** : les parties d'un jeu de rôle pour un processus de négociation clarifient des positions conflictuelles. Des pourparlers lors de sommets internationaux, des conflits au travail entre les employés et la direction ou même des conflits familiaux peuvent être simulés. Les négociations sont différentes des débats en ce que le résultat n'est pas « la victoire d'une des parties » mais un accord que les deux parties peuvent accepter. Les compétences en matière de négociation sont particulièrement importantes pour la résolution des problèmes et l'élaboration d'un consensus.
4. **L'écoute active** : travailler en binômes ou par groupe de quatre ; la personne A donne une raison pour appuyer une question. La personne B écoute puis résume ensuite ou reformule la raison de la personne A. La personne B donne ensuite une raison contre cette déclaration. La personne A (ou la personne C dans un groupe de quatre) écoute et résume les raisons de la personne B et ainsi de suite jusqu'à ce que chacun ait eu l'occasion de donner au moins deux raisons.

La prise de position

C'est une activité de débat modifiée dans laquelle les participants ont la possibilité de réellement prendre partie en faveur d'un des points de vue relatifs à une question. Cela nécessite un espace assez important pour que les apprenants puissent se lever et se mettre en ligne. En cas de manque d'espace ou si l'animateur préfère ne faire participer qu'une partie du groupe à la fois, certains des participants peuvent se mettre sur le côté pour observer.

Avant de commencer cette activité, mettez-vous d'accord avec les participants sur le fait qu'ils doivent respecter les opinions des autres. Ils doivent tous être courtois les uns avec les autres, même s'ils ne sont pas d'accord.

Créez des affiches indiquant « Tout à fait d'accord » et « Pas du tout d'accord » et placez-les aux extrémités de la ligne (ligne imaginaire) dans la salle. Après avoir fait réfléchir les participants à la question incitative (par exemple, une déclaration potentiellement controversée) qui appelle à être en accord ou en désaccord, demandez-leur de s'aligner le long de la gamme de réponses.

Dites-leur que s'ils se mettent à un extrême ou à un autre, ils sont soit en total accord ou désaccord. Ils peuvent également se mettre n'importe où entre les deux extrêmes, en fonction de leur point de vue.

Les participants doivent ensuite expliquer pourquoi ils ont choisi de se placer là où ils sont. Ils peuvent utiliser n'importe quelle connaissance ou émotion dont ils disposent afin de défendre leur position. Après avoir entendu trois ou quatre points de vue, issus des différents emplacements de la ligne, demandez si quelqu'un souhaiterait changer de place. Rappelez constamment à vos apprenants d'écouter attentivement et de ne pas interrompre les autres. Effectuez l'activité jusqu'à ce qu'il vous semble que la plupart ou toutes les voix ont été entendues, en vous assurant que personne n'est en situation de domination.

Les excursions

Parfois les participants ont besoin d'un endroit sécurisé pour apprendre, loin du monde extérieur. À d'autres moments, leur apprentissage est encouragé par le contact avec de nouvelles personnes et de nouveaux lieux, souvent inconnus dans leur propre communauté. Des visites peuvent être faites dans des lieux où des questions relatives aux droits de l'homme se développent (par ex., les prisons, les hôpitaux, les frontières, les centres-villes) ou dans des endroits où des personnes œuvrent afin de mettre fin aux abus ou de soulager les victimes (organisations à but non-lucratif, bureaux gouvernementaux, abris pour les sans domicile fixe ou les femmes battues, banques alimentaires ou de vêtements). Préparez les participants à tout type de visite (par ex., établissez des questions préliminaires et des projets de recherche, donnez des informations de fond, des responsabilités spécifiques pour l'observation) et donnez les moyens nécessaires aux participants afin de réagir face à l'expérience (par ex., écrire un journal, une expression écrite, des petits groupes de discussion) puis passez à l'action.

Les entretiens

Lorsque l'on enseigne sur des sujets liés au droit et à la justice, nous pouvons nous référer aux livres pour voir la lettre de la loi, mais pour obtenir des exemples concrets d'exercice des droits, nous pouvons regarder autour de nous, au sein de nos propres communautés. Les entretiens représentent un bon moyen d'introduire la communauté la plus large au sein de l'école, de faire le lien entre l'étude des droits de l'homme et la vie réelle, et d'améliorer également les compétences des étudiants lorsqu'ils ont à faire à toutes sortes d'individus.

Les dessins

Le dessin peut être utilisé afin de développer les compétences d'observation et de coopération, l'imagination, l'empathie pour les personnes représentées sur les dessins, ou pour connaître les autres membres du groupe. Les dessins sont utiles lorsque l'on traite de questions juridiques car le travail du groupe peut être exposé afin de communiquer des valeurs relatives aux droits de l'homme aux autres.

Les journaux

Dans une société démocratique les médias sont essentiels pour permettre à l'information de circuler. Cependant, on peut parfois trouver des reportages subjectifs qui font appel à des stéréotypes et des préjugés. Identifier et analyser les préjugés dans les journaux prépare l'étudiant à les identifier et à s'y opposer dans les situations du quotidien. Ce type d'activité améliore également les compétences de communication des étudiants.

Annexe 8 : Exemples d'exercices de formation d'assistance juridique (Cité au Chapitre 5)

Source : Vivek Maru, note interne, Timap for Justice, 2004.

EXEMPLES : EXERCICES DE RÉVISION AU COURS DE LA FORMATION

Exercice de révision 1

1. Remplissez le tableau suivant : pénal : définition, conséquences, niveau de preuve. Civil : définition, conséquences, niveau de preuve.
2. Définissez un délit pouvant entraîner une action judiciaire.
3. Les tribunaux locaux ont-ils une compétence pénale ? Si oui, pour quels crimes ? Citez trois causes d'actions au civil exclues de la compétence des tribunaux locaux.
4. Quelle est la durée maximale de détention d'un suspect d'un crime avant que celui-ci ne soit poursuivi ?
5. Citez et décrivez brièvement six mesures de médiation.

Exercice de révision 2

1. Un automobiliste cause un accident par négligence, blessant ainsi les passagers. Un crime a-t-il été commis ? Si oui, quel type de crime ? Un délit a-t-il été commis ? Si oui, quel type de délit ?
2. Définissez *intention délictueuse*. Une *intention délictueuse* est-elle nécessaire pour prouver un délit ? Expliquez. Est-elle nécessaire pour prouver un crime ? Expliquez.
3. Quel recours peut être engagé si une loi du droit coutumier viole la Constitution ?
4. Si un client a été victime d'abus de la part d'un agent de police, à quelle section des services de police pouvez-vous vous adresser ? Cette même question pourrait-elle être traitée par un tribunal local ? Pourquoi oui, ou non ?

Exercice de révision 3

1. Citez une façon dont l'assistant juridique peut venir en aide aux individus et un moyen par lequel il peut traiter des questions de justice à un niveau communautaire.

2. Partez du principe qu'il existe un problème d'insuffisance d'approvisionnement en eau dans votre communauté. Que pouvez-vous faire en tant qu'assistant juridique ?
3. Quel recours peut être engagé si une pratique coutumière viole la Constitution ?
4. De quels pouvoirs, ou « contrôles », le pouvoir législatif dispose-t-il sur le pouvoir exécutif ?

Exercice de révision 4

1. Vous êtes médiateur d'un différend qui oppose trois parties.
 - a) Combien de personnes doivent signer l'accord ?
 - b) Que pouvez-vous faire après la conclusion et la signature de l'accord de médiation ?
2.
 - a) Quel est l'âge de la responsabilité pénale pour les affaires d'agressions sexuelles en Sierra Leone ?
 - b) Définissez la responsabilité pénale.
3. Un jeune homme de 16 ans est détenu dans une cellule toute une nuit pour trouble à l'ordre public. Identifiez toutes les violations de la loi.
4. Quelles sont les cinq mesures pour venir en aide à une victime de violence à caractère sexiste ?
5.
 - a) Citez quatre actions potentielles que vous pouvez intenter pour venir en aide à une victime de violence à caractère sexiste.
 - b) Définissez la violence à caractère sexiste.
6. Une fille de 15 ans est consentante lors d'un rapport sexuel avec un garçon de 15 ans.
 - a) Est-ce un crime selon le droit national ?
 - b) Si oui, de quel crime s'agit-il ?
 - c) Est-ce un crime selon la loi internationale ?

Exercice de révision 5

1.
 - a) Quelle est la différence entre le droit civil et le droit pénal ?
 - b) Entre délictuel et contractuel ?
2. Si un client a été victime d'abus de la part d'un agent de police, à quelle section des services de police pouvez-vous vous adresser ?
3.
 - a) Le client peut-il porter cette même affaire devant un tribunal local ?
 - b) Pourquoi oui, ou non ?

4. Quelqu'un a détruit la clôture d'un client.
 - a) Un délit a-t-il été commis ?
 - b) Si oui, quel type de délit ?
 - c) Un crime a-t-il été commis ?
 - d) La médiation pourrait-elle être une approche adaptée à entreprendre par l'assistant juridique ?

Exercice de révision 6

1. Quelles mesures prendriez-vous pour présenter une question communautaire à votre conseil municipal ? Citez quatre mesures.
2. Quels éléments composent un meurtre ?
3. Qu'est-ce qu'une *intention délictueuse* ? Est-elle nécessaire pour prouver un crime ? Pour prouver un délit ?
4. Quelles sont les six étapes à suivre lorsque vous réalisez une évaluation des besoins communautaires ?
5. Un conducteur en état d'ivresse a écrasé puis tué un piéton par accident. Un crime a-t-il été commis ? Si oui, quel type de crime ? Un délit a-t-il été commis ? Si oui, quel type de délit ? À quelles conséquences juridiques le conducteur va-t-il être confronté ?

Annexe 9 : Directives pour la formation d'assistance juridique en matière d'égalité entre les sexes (Cité au Chapitre 5)

Source : Tan, M.C., Ed.. *Basic Paralegal Training Module : A Paralegal Trainer's Handbook* (Manille : Paralegal Training Services Center, 1996).

RÉCAPITULATIF POUR UNE FORMATION D'ASSISTANCE JURIDIQUE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES Centre de services de formation d'assistance juridique, aux Philippines

Rendre les femmes visibles dans :

- a) L'utilisation de la langue
 - empêcher l'utilisation de termes génériques tels que « homme » et « il »
 - ne pas faire de blagues sexistes
- b) L'utilisation d'exemples, d'illustrations et de statistiques
 - lutter en faveur d'un équilibre entre les deux sexes dans l'utilisation des exemples et des illustrations
 - lors de l'utilisation de statistiques, faire une distinction en fonction des deux sexes
- c) Le processus de formation
 - soyez conscients des questions sensibles à l'égalité entre les sexes
 - utilisez des méthodes de formation adaptées aussi bien aux hommes qu'aux femmes
 - faites des groupes composés entièrement de femmes si cela peut aider les femmes à s'exprimer
 - soyez attentif au niveau de participation des femmes et incitez-les à s'exprimer le cas échéant
- d) Questionnaire d'analyse des besoins en formation
 - intégrez des questions mettant en avant les besoins spécifiques aussi bien des femmes que des hommes.

S'attaquer aux obstacles spécifiques liées aux femmes en tant que participantes aux formations.

- Adaptez les formations aux enfants (mettre une garderie à disposition)
- Établissez une bonne programmation des formations pour qu'elles ne soient pas incompatibles avec d'autres responsabilités.

Annexe 10 : Formulaire de renvoi de client (Cité au Chapitre 6)

Source : Community Law and Rural Development Centre, Afrique du Sud.

Formulaire de renvoi

EN-TÊTE

À : _____

Date : _____

Chère Madame / Cher Monsieur,

Nos références : _____

Objet : NOM DU CLIENT : _____

NATURE DU PROBLÈME : _____

En ce qui concerne le problème susmentionné, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir venir en aide à M. / Mme / Mlle _____ à ce sujet.

Nous avons enquêté sur la situation de M. / Mme / Mlle _____ et nous sommes convaincus que votre bureau pourra se charger de cette affaire.

Nous avons demandé à M. / Mme / Mlle _____ d'apporter les documents suivants :

Nous vous remercions par avance de votre aimable coopération à ce sujet. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter l'auteur de cette lettre.

Cordialement,

Nom et titre de l'auteur

Annexe 11 : Formulaire de prise en charge de client et feuilles de codage (Cité au Chapitre 7)

Source : Timap for Justice.

A. Formulaire de prise en charge / d'enregistrement du client

Nom de l'assistant juridique : _____ Date de l'entretien : _____

Nom du client : _____

Adresse postale : _____

Numéro de téléphone : _____ État civil : _____

Âge : _____ Sexe : _____

Profession : _____ Tribu : _____

Religion : _____ Déclaration annexe ? _____

Résumé du problème : _____

Informations données / plan d'action / mesures prises : _____

Date et lieu du premier suivi : _____

Conclusions : _____

Autres réunions / développements (continuez au verso de la feuille) :

Date	Notes

B. Feuille de codage des nouvelles affaires (exemple)

1) Bureau compétent

- o1 Freetown
- o2 Magburaka
- o3 Yele
- o4 Bo
- o5 Gondama
- o6 Tikonko
- o7 Bumpenh
- o8 Kania

2) Cas individuel ou problème communautaire ?

- o1 Problème au niveau individuel
- o2 Problème au niveau communautaire

3) Comment le cas a-t-il été porté aux assistants juridiques ?

- o1 Le client l'a signalé au bureau
- o2 Le client a signalé l'affaire au centre mobile
- o3 Soumis par le chef
- o4 Soumis par un membre du COB
- o5 Remarqué par un assistant juridique sur le terrain
- o6 Soumis par un autre bureau d'assistance juridique
- o7 Recommandé par un ancien client
- o8 Soumis par une autre organisation ou institution
- 88 Autre (veuillez préciser)

4) Type de cas

Questions familiales

- 01 Abandon / négligence envers des enfants
- 02 Négligence envers une femme / femme enceinte
- 03 Mariage / grossesse précoces
- 04 Conflits familiaux
- 05 Problèmes conjugaux / garde légale

Abus commis par un représentant du gouvernement, notamment la police

- 10 Abus de pouvoir des policiers
- 11 Détention illégale
- 12 Corruption des autorités gouvernementales

Abus des autorités administratives

- 20 Injustice dans les tribunaux locaux
- 21 Abus des autorités traditionnelles
- 22 Corruption des autorités administratives

Violence dans le privé

- 30 Agression
- 31 Violence domestique
- 32 Infraction à caractère sexuel
- 33 Désobéissance civile / émeute
- 34 Conflit entre groupes

Exploitation économique

- 40 Emploi
- 41 Salaires impayés
- 42 Violation de contrat
- 43 Dette
- 44 Logement
- 45 Litiges fonciers et immobiliers
- 46 Larcin / détournement

Équipements / développements sociaux

- 50 Éducation
- 51 Diffamation
- 52 Santé
- 53 Routes
- 54 Eau
- 55 Développement agricole
- 56 Exploitation minière

88 Autre (veuillez préciser)

C. Feuille de codage des affaires résolues

1) Outils employés

- o1 Informations données
- o2 Assistance pour la négociation avec les autorités
- o3 Médiation
- o4 Plaidoyer
- o5 Organisation d'une action collective
- o6 Éducation / dialogue communautaire

2) Implication des directeurs et des COB

- o1 Directeurs consultés
- o2 Action en justice
- o3 Directeurs engagés dans la défense
- o4 COB consulté
- o5 COB ayant participé à la médiation
- o6 COB ayant participé à la défense

3) Institutions impliquées :

Coutumières

- o1 Chef suprême
- o2 Autres chefs
- o3 Tribunaux locaux
- o4 Police coutumière

Officielles

- o10 Police
- o11 Tribunaux officiels
- o12 Avocat de droit coutumier
- o13 Superviseur des tribunaux locaux
- o14 Ministère des affaires sociales
- o15 Ministère des ressources foncières
- o16 Ministère de l'éducation
- o17 Ministère du travail
- o18 Ministère de l'agriculture
- o19 Ministère des routes et du transport

4) Affaire résolue selon la satisfaction du client ?

- o1 Oui
- o2 Non

5) Résultats

- o1 Médiation
- o2 Compensation / paiement
- o3 Remise en liberté
- o4 Mesure prise par la police
- o5 Mesure prise par les autorités coutumières
- o6 Mesure prise par les autorités gouvernementales
- o7 Mesure prise par la communauté
- o8 Mesure prise par la famille

5a) En cas de compensation financière, de quel type s'agit-il ?

- o1 Aliments
- o2 Frais médicaux
- o3 Salaires impayés
- o4 Exécution spécifique du contrat
- o5 Paiement pour biens fournis ou services rendus
- 88 Autre compensation (veuillez préciser)

Formulaire d'évaluation du client transmis ?

- o1 Oui
- o2 Non

Annexe 12 : Directives de contrôle pour le développement des registres des activités quotidiennes ou l'établissement de comptes-rendus mensuels d'activités (Citée au Chapitre 7)

Source : Vivek Maru, « Notes on Supervision », note interne, Timap for Justice, 2007.

Registre des activités quotidiennes

Afin de développer un registre des activités quotidiennes, vous aurez besoin d'un cahier avec des feuilles munies de lignes et de colonnes pour inscrire les informations suivantes :

Date	Heure	Nom de l'affaire	Numéro de l'affaire	Mesure prise
------	-------	------------------	---------------------	--------------

Ces informations doivent coïncider avec les informations données pour le dossier de l'affaire.

Le registre des activités quotidiennes peut être utilisé pour enregistrer d'autres activités que celles menées par l'assistant juridique, telles que le fait de se rendre à des réunions ou d'observer l'activité des tribunaux.

Rapports mensuels

Votre rapport mensuel doit nous indiquer clairement la nature du travail que vous avez effectué durant le mois, notamment vos réussites et les défis auxquels vous avez été confronté. Nous voudrions que chaque rapport mensuel dispose d'au moins trois sections :

1. **Éléments marquants des affaires traitées.** Choisissez certaines des affaires sur lesquelles vous avez travaillé durant le mois et décrivez-nous le problème, les mesures prises et le résultat. Vous pouvez choisir des affaires concernant des injustices particulièrement graves ou qui ont soulevé des questions que vous aimeriez nous poser, ou dont le résultat était particulièrement encourageant ou décevant ou qui étaient inhabituelles pour quelque raison que ce soit. Il n'est pas nécessaire d'attendre qu'un dossier soit clos pour pouvoir en parler dans votre rapport ; vous pouvez parler d'affaires en cours.
2. **Éléments marquants d'autres activités.** Décrivez d'autres activités que vous avez réalisées durant le mois, telles que des efforts de sensibilisation et d'éducation, des plaidoyers, le suivi des décisions judiciaires, etc. Dans cette section, vous pouvez parler de vos efforts au niveau des problèmes communautaires.
3. **Questions et recommandations pour les coordinateurs.** Vous pouvez nous demander ou nous recommander ici tout ce qui s'est présenté durant le mois.

Annexe 13 : Formulaire de satisfaction des clients

(Cité au Chapitre 7)

Source : Timap for Justice.

Formulaire de satisfaction des clients



Numéro de l'affaire : _____ Nom du client : _____ Date : _____

Avez-vous été satisfait de la résolution du cas ? Veuillez n'entourer qu'une réponse : Oui Non

Si vous étiez confronté de nouveau à ce type de problème, recontacteriez-vous notre bureau ?

Veuillez n'entourer qu'une réponse : Non Peut-être Oui

Veillez nous indiquer votre niveau de satisfaction vis-à-vis de notre service, 1 indiquant que vous êtes totalement mécontent et 5 indiquant que vous êtes entièrement satisfait :

1	2	3	4	5
				

Si vous avez d'autres commentaires à faire, veuillez les écrire au verso de cette feuille.

Signature du client :

Bibliographie

- Abdulai, E.S., « Socio-Economic Rights : The Forgotten Rights ? » in *Mirror*, Freetown, Sierra Leone : Fourah Bay College, 2005.
- American Bar Association, *Guidelines for the Approval of Paralegal Education Programs*, Chicago : American Bar Association, 2003.
- The Asia Foundation, *Alternative Dispute Resolution*, Phnom Penh : The Asia Foundation, 2001.
- Black Sash Education and Training Unit, *Paralegals and Advice Offices*, Johannesburg : Black Sash and Education and Training Unit, 2005.
- Bridges Across Borders Southeast Asia, « Consumer Law, » in *Community Legal Advisor Training Manual*, Phnom Penh : Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.
- Bridges Across Borders Southeast Asia, *Community Legal Education : A Global Method of Teaching About Law, Human Rights and Democracy*, Phnom Penh : Paññasatra University of Cambodia, 2005.
- Brittain, V., and T. Hull, *Paralegal Handbook*, Clifton Park, NY : Thomson/Delmar Learning, 2003.
- Children's Legal Bureau, Children and Youth Foundation of the Philippines, et Terre Des Hommes, *Paralegal Manual for Child Abuse Cases*. Manille : Children's Legal Bureau, 1998.
- Community Law and Development Centre, http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=39 (consulté le 24 octobre 2006).
- Dulo, Enricah A., and Pamela C. Tuiyott, *Promoting Women's Human and Economic Rights in Rural Kenya—The Case of Paralegals in Kenya*, Washington, DC : The International Bank for Reconstruction and Development, 2004.
- Golub, S., *Beyond Rule of Law Orthodoxy : The Legal Empowerment Alternative*, Washington, DC : Carnegie Endowment for International Peace, 2003.
- Hriptievschi, N., « Project on Reforming Legal Aid in Mongolia, » (note interne), Budapest : Open Society Justice Initiative, 2005.
- Khmer Institute for Democracy, *Training of the Trainers Program*, Phnom Penh : Khmer Institute for Democracy, 2004.
- Konditi, L., *Women : Their Community Their Rights : A Handbook for Paralegal Education*, Kenya : Education Centre for Women in Democracy, 1999.
- Kövé, A., *Enhancing the Roma Minorities' Legal Awareness in Hungary : Teaching Law and Human Rights and Democratic Participation in Roma Schools and Communities : Legal Consultation and Advocacy Program through Paralegals*, Budapest : Open Society Justice Initiative, 2004.

- Kövé, A., ed., *Paralegal Training Curriculum Development Workshop Handbook*, Phnom Penh : Paññastra University Legal Clinic and Khmer Institute of Democracy, 2005.
- Maru, V., « Between Law and Society : Paralegals and the Provision of Primary Justice Services in Sierra Leone and Worldwide, » in *Yale Journal of International Law*, 31:427-476, New Haven : Yale University Press, 2006.
- McQuoid-Mason, D., *Assessment of Legal Aid in the Criminal Justice System in Malawi : Final Report for Penal Reform International*, (Rapport interne), Londres : Penal Reform International, 2006.
- McQuoid-Mason, D., *Community Law and Rural Development Centre*, Durban, Afrique du Sud : Community Law and Rural Development Centre, 2006.
- Medina, C.P., « Legal Aid Services in the Philippines, » Public Interest Law Institute, http://www.pili.org/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=95, (consulté le 20 mars 2007).
- National Federation of Paralegal Associations, « General Information about Paralegals, » www.paralegals.org, (consulté le 12 août 2005).
- Nay, D., *Semester Report, Citizens Advisory Project, 1 January-31 June 2004*, (note interne), Phnom Penh : Khmer Institute for Democracy, 2004.
- NetMBA, « SWOT Analysis », www.netmba.com, (consulté le 10 avril 2007).
- Ohm, Frans, « Reforming Primary Legal Aid in the Netherlands, » présenté au Second European Forum on Access to Justice, 24-26 février, 2005.
- Open Society Institute–Moldova, *Report on Primary Legal Aid Needs Assessment of the Population from Remote Rural Communities*, projet de rapport, Open Society Institute–Moldova, 2005.
- Open Society Forum–Mongolia, *Legal Guide (Methodology)*, projet de rapport, Open Society Forum–Mongolia, 2006.
- Otto, M., *Community Legal Advisor Daily Evaluation Form*, Phnom Penh : Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.
- Paññastra University of Cambodia, *Clinical Legal Education Program Handbook*, Phnom Penh : Paññastra University of Cambodia, 2005.
- Paralegal Advisory Service, *Energising the Criminal Justice System in Malawi*, Lilongwe, Malawi : Paralegal Advisory Service, 2004.
- Paralegal Support Network, *Manual for Paralegal Trainers*, Nairobi, Kenya : Paralegal Support Network, 2005.
- Rekosh, E., K.A. Buchko, and V. Terzieva, eds., *Pursuing the Public Interest : A Handbook for Legal Professionals and Activists*, New York : Columbia Law School and Public Interest Law Initiative, 2001.
- Roma Civil Rights Foundation and Legal Clinics and Street Law Programs, « Training and Employment of Equal Chance Professionals, » présentation lors de la conférence Transnational Equal Community, 17-21 novembre 2006, Budapest.
- Sesay, D., « Tips for Community-Based Paralegals, » (note interne), Freetown, Sierra Leone : Timap for Justice, 2006.
- Street Law, Inc., *Elements of Lesson Design*, Washington, DC : Street Law, Inc., 1999.

- Street Law, Inc., *Guidelines for Preparing Curriculum*, Washington, DC : Street Law, Inc., 1999.
- Street Law, Inc., *Teaching Methods*, Washington, DC : Street Law, Inc., 2000.
- Tan, M.C., ed., *Basic Paralegal Training Module : A Paralegal Trainer's Handbook*, Manila : Paralegal Training Services Center, 1996.
- Tibbitts, F., *Kampong Chan notes*, (notes internes d'une visite à Kampong Chan, Cambodge, avec le programme paralégal Paññastra University Clinic), le 7 mars 2005.
- Tibbitts, F., *Roma Paralegal Training Project : Street Law Foundation, Hungary*, (étude de cas préparée par l'Open Society Justice Initiative), 2005.
- Tibbitts, F., et E. Keen, *Adapting Lessons for Different Learners*, Cambridge, MA : Human Rights Education Associates, Inc., 1999.
- United Nations Development Programme, *Handbook on Monitoring and Evaluation for Results*, New York : United Nations Development Programme, 2002.
- United States Agency for International Development, « Success Story : Raising Awareness of Malawian Rights, www.usaid.gov/stories/malawi/ss_malawi_law.html (consulté le 20 mars 2007).
- Werner, D., et B. Bower, *Helping Health Workers Learn*. Berkley, CA : The Hesperian Foundation, 1995.

Les assistants juridiques peuvent être un outil de justice puissant, contribuant à résoudre les litiges et donnant du pouvoir à un client donné et à des communautés dans leur ensemble. En vivant et en travaillant dans les communautés qu'ils servent, les assistants juridiques communautaires utilisent leurs connaissances du système judiciaire officiel, des moyens de résolution alternatifs tels que la médiation, et des pratiques d'éducation communautaire pour aider les pauvres et les marginalisés à résoudre leurs problèmes judiciaires.

Moins onéreux que les avocats et capables de travailler plus rapidement que le processus judiciaire officiel, les assistants juridiques communautaires sont particulièrement efficaces dans les pays en transition, sortant d'un conflit ou en développement. En Sierra Leone, par exemple, où seuls 10 juges et 100 avocats sont présents pour répondre aux besoins juridiques de plus de trois millions de personnes, les assistants juridiques aident à résoudre les litiges fonciers, à négocier les règlements des divorces, et demandent des comptes aux représentants du gouvernement. Sans doute plus important encore, les assistants juridiques communautaires peuvent informer des communautés entières au sujet de leurs droits, en augmentant le pouvoir d'action des citoyens et en les aidant à exiger plus de leurs gouvernements.

Ce manuel fournit des informations sur toutes les facettes de l'établissement et sur le fonctionnement d'un programme d'assistance juridique communautaire, depuis l'évaluation des besoins de la communauté à la résolution des problèmes relatifs à la justice, en passant par la formation des assistants juridiques. Ce livre comprend des études de cas, des programmes de formation, des formulaires de prise en charge de clients, et d'autres supports issus des programmes d'assistance juridique au Cambodge, en Hongrie, aux Philippines, en Sierra Leone, et ailleurs. *Les assistants juridiques communautaires : guide à l'intention des praticiens* sera être utile à tous ceux qui souhaitent lancer un nouveau programme d'assistance juridique, améliorer un programme, ou en savoir plus sur les assistants juridiques et la démarginalisation des pauvres par le droit.

