



Conseil de sécurité

Distr. générale
8 mars 2018
Français
Original : anglais

Évaluation des méthodes de travail du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Par sa résolution [1966 \(2010\)](#), le Conseil de sécurité a créé le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux et lui a attribué les compétences, les fonctions essentielles, les droits et obligations du Tribunal pénal international pour le Rwanda et du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

Dans le présent rapport d'évaluation, le Bureau des services de contrôle interne évalue l'intérêt, l'efficacité et l'efficience des méthodes de travail appliquées par le Mécanisme pour s'acquitter de son mandat au cours de la période 2016-2017, l'accent étant mis sur les dispositions qu'il a prises en matière de regroupement, de coordination et d'organisation pour devenir une institution autonome comportant deux divisions. Pour mener à bien son analyse, il s'est appuyé sur un large éventail de données qualitatives et quantitatives.

En regroupant dans une seule institution les fonctions résiduelles des deux Tribunaux spéciaux situés sur deux continents différents avant la fin de l'année 2017, le Mécanisme a accompli une grande partie des tâches que le Conseil de sécurité avait prévues dans sa résolution [1966 \(2010\)](#). Il a mené des activités judiciaires, notamment la tenue inattendue d'un nouveau procès, et renforcé les fonctions résiduelles, même si quelques lacunes subsistent concernant la politique d'égalité des sexes en matière de protection des témoins et le suivi de la prise en charge médicale des détenus qui exécutent leur peine. Le Mécanisme n'a pas perdu de vue que son mandat était temporaire ; toutefois, certaines de ses fonctions continues portent sur le long terme de par leur nature.

Dans l'ensemble, le Mécanisme a accompli des progrès sur la voie de la réalisation de son mandat, à savoir être une petite entité efficace, en adoptant une démarche progressive et multidimensionnelle nécessitant à la fois une intégration interne et une coordination entre les divisions. Tous ses organes ont tiré parti des innovations opérationnelles pour rationaliser les flux de travail, améliorer la rentabilité et élaborer des mesures permettant de répondre aux variations de la charge de travail. Les bureaux du Mécanisme ont également mis en place des politiques officielles et des



méthodes de gestion informelles afin de promouvoir la cohérence entre les divisions. En dépit de leur différence de taille et de fonction du caractère variable de leur degré de dépendance vis-à-vis des Tribunaux spéciaux, les trois organes ont planifié et dirigé ces processus avec plus ou moins de succès. Deux grands projets de renforcement du Mécanisme, à savoir l'achèvement des locaux à Arusha et la synthèse des dossiers judiciaires des deux Tribunaux spéciaux dans une seule base de données, se sont avérés difficiles et n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Dans certains cas, les méthodes de travail varient entre les services correspondants des deux divisions. Globalement, et en dépit des exigences constantes d'amélioration de l'efficacité, les membres du personnel du Mécanisme se sont dits très satisfaits de leur travail et très dévoués à celui-ci.

Le Bureau des services de contrôle interne formule six recommandations importantes à l'intention du Mécanisme :

- a) Le Mécanisme devrait élaborer des plans d'action fondés sur des scénarios afin d'améliorer sa réactivité aux variations de la charge de travail ;
- b) Le Bureau du Procureur devrait rehausser le moral du personnel afin d'améliorer la gestion de la réduction et de l'augmentation des effectifs ;
- c) Le Greffe devrait redoubler d'efforts pour harmoniser les bureaux et les unifier en une seule et même institution ;
- d) Le Greffe devrait appuyer les projets de renforcement du Mécanisme en faisant preuve d'initiative et d'engagement et en sollicitant les services d'experts indépendants ;
- e) Le Mécanisme devrait veiller à l'égalité des sexes et à la parité, et le Service d'appui et de protection des témoins devrait inclure la sensibilisation aux comportements sexistes dans ses principes directeurs ;
- f) Le Mécanisme devrait renforcer l'approche qu'il a adoptée pour assurer et superviser la prise en charge médicale des détenus qui purgent leur peine.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Considérations générales	4
A. Historique et mandat	4
B. Structure et gouvernance	5
C. Ressources	5
III. Cadre de l'évaluation : portée, objectif et méthode	6
A. Portée et objectif	6
B. Méthode	7
IV. Résultats de l'évaluation	8
A. Dans une large mesure, le Mécanisme a satisfait aux exigences de sobriété et d'efficacité qui lui avaient été fixées, en innovant sur les plans stratégique et opérationnel ; mais étant donné que ses composantes sont de tailles diverses, remplissent des obligations différentes et ne reçoivent pas toutes le même appui de la part des deux Tribunaux pénaux internationaux, l'intégration et la coordination de leurs activités ont été variables.	8
B. De grands projets de renforcement du Mécanisme ont mobilisé beaucoup de ressources mais n'ont pas encore abouti aux résultats escomptés, notamment en raison de divisions internes et de lacunes en matière de gestion	16
C. Le Mécanisme a été à l'avant-garde de la prise en compte de la problématique hommes-femmes aux niveaux institutionnel, stratégique et opérationnel, même si certaines insuffisances subsistent.	19
D. La réactivité du Mécanisme concernant la couverture des frais médicaux des détenus a été insuffisante	21
V. Conclusion	22
VI. Recommandations	22
Annexe	
Observations du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	25

I. Introduction

1. Dans sa résolution [2256 \(2015\)](#), le Conseil de sécurité a chargé la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'évaluer les méthodes de travail du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux (ci-après « le Mécanisme »). L'Assemblée générale a fait sienne cette demande dans sa résolution 70/227.

2. Les évaluations du BSCI sont effectuées conformément à l'Article 97 de la Charte des Nations Unies et aux résolutions [48/218 B](#), [54/244](#) et [59/272](#) de l'Assemblée générale, ainsi qu'à la circulaire [ST/SGB/273](#) du Secrétaire général, aux termes de laquelle le Bureau est habilité à prendre toute mesure qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions, ainsi qu'à faire connaître les résultats obtenus. Les activités d'évaluation du BSCI sont organisées par la circulaire intitulée « Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation » ([ST/SGB/2016/6](#), art. 7.1).

3. L'évaluation a pour objet général de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité et l'efficience des méthodes de travail appliquées par le Mécanisme pour s'acquitter de son mandat défini dans la résolution [1966 \(2010\)](#) du Conseil de sécurité, afin de permettre aux États Membres, au Conseil de sécurité, au Secrétariat et au Mécanisme de réfléchir de façon systématique aux moyens d'accroître l'efficacité et l'incidence du Mécanisme. Elle a été réalisée dans le respect des normes et des règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

4. La direction du Mécanisme a été invitée à présenter ses observations sur le projet de rapport et celles-ci ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive du rapport. La réponse officielle du Mécanisme figure en annexe.

II. Considérations générales

A. Historique et mandat

5. Le Mécanisme a été créé par la résolution [1966 \(2010\)](#) du Conseil de sécurité et comprend deux divisions, l'une à Arusha et l'autre à La Haye, ainsi que des antennes à Kigali et à Sarajevo. La division d'Arusha est entrée en fonction le 1^{er} juillet 2012 et celle de La Haye le 1^{er} juillet 2013. Le Conseil de sécurité a imaginé le Mécanisme comme une petite entité efficace à vocation temporaire, dont les fonctions et la taille iront diminuant, et dont le personnel peu nombreux sera à la mesure de ses fonctions restreintes¹.

6. Le Mécanisme s'est vu attribuer les compétences, les fonctions essentielles, les droits et obligations du Tribunal pénal international pour le Rwanda (TPIR) et du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY)². Le Statut du Mécanisme ressemble à ceux du TPIY et du TPIR, à quelques légères variations près. Le Mécanisme n'est pas habilité à délivrer de nouveaux actes d'accusation, excepté dans les cas d'outrage ou de faux témoignage³.

7. Le mandat du Mécanisme se compose de fonctions continues et de fonctions ponctuelles. Les premières sont assurées en permanence et certaines d'entre elles

¹ Résolution [1966 \(2010\)](#) du Conseil de sécurité, par. 7 du préambule.

² Ibid., par. 4.

³ Ibid., alinéas a) et b) du paragraphe 4 de l'article 1 et article 5 de l'annexe.

devraient se poursuivre encore longtemps, notamment le soutien et la protection des victimes et des témoins, le contrôle et la gestion de l'exécution des peines ainsi que des décisions relatives aux grâces et aux commutations de peine, la suite à donner aux demandes d'assistance émanant d'autorités et de juridictions nationales, conformément au paragraphe 3 de l'article 28 de son statut, et la conservation et la gestion des archives. À l'inverse, les fonctions ponctuelles n'interviennent qu'à l'occasion et devraient se réduire avec le temps. Elles recouvrent notamment les nouveaux procès, les appels, les révisions, les poursuites pour outrage ainsi que la recherche des fugitifs restants et les poursuites engagées à leur rencontre. Il avait été décidé que le Mécanisme exercerait ses fonctions pendant une période initiale de quatre ans, puis qu'il resterait en fonctions pendant de nouvelles périodes de deux ans, sous réserve de l'examen de l'avancement de ses travaux et sauf décision contraire du Conseil de sécurité.

B. Structure et gouvernance

8. Le Président, qui est la plus haute autorité du Mécanisme, est nommé par le Secrétaire général de l'ONU, généralement pour un mandat de deux ans. Il dirige le Mécanisme et répond de l'exécution d'ensemble du mandat confié à ce dernier, notamment l'affectation des juges aux différentes affaires. Il préside les Chambres et siège en outre en tant que juge à la Chambre d'appel.

9. Le Mécanisme se compose de trois organes. Les Chambres comprennent une Chambre de première instance pour chaque division et une Chambre d'appel commune. Elles constituent l'organe judiciaire du Mécanisme et disposent d'une liste de 24 juges indépendants élus par l'Assemblée générale et d'un Président exerçant à plein temps. Les juges ne sont rémunérés que pour les jours où ils exercent leurs fonctions. Le Bureau du Procureur est le deuxième organe. Il est indépendant et ne reçoit d'instructions ni des autres organes du Mécanisme, ni des États, ni des organisations internationales. Le Greffe, qui constitue le troisième organe, fournit aux deux autres organes un appui administratif, juridique et diplomatique, ainsi qu'un appui à l'élaboration des politiques, et exerce des tâches aussi bien fonctionnelles qu'administratives.

10. Le Mécanisme est un organe subsidiaire du Conseil de sécurité, qui est responsable en dernier ressort de ses activités et opérations permanentes, et ce, malgré l'indépendance du Mécanisme. L'Assemblée générale, par l'entremise de la Cinquième Commission, contrôle le budget du Mécanisme⁴. Ce dernier fait rapport une fois par an au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale et deux fois par an au Conseil de sécurité.

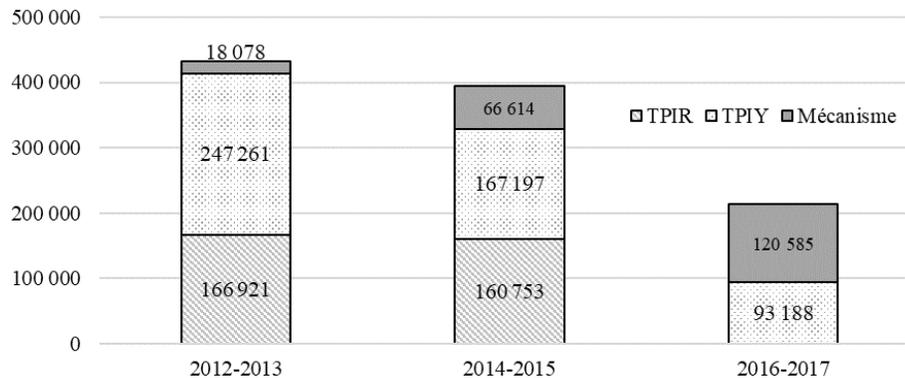
C. Ressources

11. Le financement du Mécanisme est assuré grâce aux contributions des États Membres selon un barème des quotes-parts mixte. Le budget est ainsi financé, pour une moitié, selon le barème du budget ordinaire et, pour l'autre moitié, selon celui du budget des opérations de maintien de la paix. Le Mécanisme rend compte directement à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Cinquième Commission.

⁴ Ibid., art. 30 de l'annexe I du Statut du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, qui se réfère à l'article 17 de la Charte des Nations Unies.

Figure I
Ressources financières du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie et du Tribunal international pour le Rwanda, de 2012 à 2017

(En milliers de dollars des États-Unis)



Source : Montant définitif des crédits, déduction faite des contributions du personnel. Voir : pour le Mécanisme, [A/68/594](#), [A/70/558](#), et [A/72/604](#) ; pour le TPIY, [A/68/582](#), [A/70/554](#) et [A/72/603](#) ; et pour le TPIR, [A/68/579](#) et [A/70/553](#).

12. Les ressources financières du Mécanisme ont régulièrement augmenté au cours des trois derniers exercices biennaux, traduisant le transfert progressif des fonctions du TPIR et du TPIY (voir fig. I). De gros écarts, de 33,1 millions, 46,2 millions et 19,2 millions de dollars respectivement, ont été enregistrés entre le projet de budget⁵ et le montant définitif des crédits alloués au Mécanisme pour les exercices 2012-2013, 2014-2015 et 2016-2017, ces écarts étant dus à un volume d'activité judiciaire plus faible que prévu dans l'attente de l'arrestation des deux fugitifs restants pour le TPIR. Le montant net des crédits demandés pour le Mécanisme au titre de l'exercice 2018-2019 (le premier pour lequel le Mécanisme sera une institution autonome) s'élève à un montant net de 206,5 millions de dollars, avant actualisation des coûts et après ajustement au titre d'autres recettes⁶. En décembre 2017, la Cinquième Commission a approuvé des dépenses d'un montant maximum de 79,9 millions de dollars (valeur nette), destinées à financer le fonctionnement du Mécanisme pour la période d'un an allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, soit une réduction effective de 22,5 % par rapport au projet de budget pour ladite période⁷.

III. Cadre de l'évaluation : portée, objectif et méthode

A. Portée et objectif

13. L'évaluation s'est concentrée sur les dispositions que le Mécanisme a prises en matière de regroupement, de coordination et d'organisation pour devenir une institution autonome constituée de deux divisions et a porté sur : a) l'intérêt, l'efficacité et/ou l'efficacité de sa structure et sa conception, b) la cohérence de ses

⁵ Voir [A/66/537](#), [A/68/491](#) et [A/70/378](#).

⁶ [A/72/396](#).

⁷ [A/C.5/72/L.12](#).

règles de fond et de procédure⁸, c) l'intérêt, l'efficacité et/ou l'efficacité de ses méthodes de gestion et d) sa capacité à anticiper, planifier et contrôler les variations de la charge de travail et à s'y adapter. Conformément au mandat qui lui est dévolu, le BSCI n'a évalué que les méthodes de travail du Mécanisme et non pas les aspects de fond du droit pénal international tels que l'équité, la motivation juridique, les régimes jurisprudentiels, la prise de décisions ou l'issue des décisions. L'évaluation couvre la période allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2017.

B. Méthode

14. Les résultats ont été obtenus par recoupement de multiples données qui ont été collectées à l'aide des méthodes qualitatives et quantitatives suivantes :

- a) Quatre-vingt-quatre entretiens semi-structurés avec des juges et des membres du personnel du Mécanisme ainsi qu'avec des parties prenantes⁹ ;
- b) Des visites aux divisions de La Haye et d'Arusha, à l'antenne de Kigali, ainsi qu'au quartier pénitentiaire et au Centre de détention des Nations Unies ;
- c) Une enquête en ligne menée auprès de tous les membres du personnel¹⁰ ;
- d) Une analyse des effectifs, des budgets et de la structure organisationnelle ;
- e) Une analyse de la durée moyenne de l'exécution des formalités d'entrée en fonctions, par type de recrutement ;
- f) Une analyse des accords en vertu desquels il incombe au Mécanisme de couvrir les frais médicaux des détenus ;
- g) Une analyse comparative des règlements de procédure et de preuve du TPIY, du TPIR et du Mécanisme ;
- h) Une analyse des procès à distance et du processus de délibération ;
- i) Une analyse de la rémunération des juges exerçant leurs fonctions à distance ;
- j) Une analyse structurée du contenu des principaux rapports et documents, y compris ceux détaillant les priorités stratégiques, les plans de travail, les descriptifs de projets, les rapports annuels d'exécution, les rapports d'activités du Mécanisme, les rapports du BSCI et du Comité des commissaires aux comptes, les procès-verbaux du Conseil de sécurité ainsi que les documents d'orientation, modalités pratiques, ordres du jour, minutes et notes de services du Mécanisme ;
- k) Des examens externes des travaux de recherche et de réflexion consacrés au Mécanisme¹¹.

⁸ Cette évaluation a notamment porté sur la cohérence horizontale, qui atteste de l'appui synergique et systématique des objectifs communs qui inspirent les politiques et procédures ainsi que les rapports entre les divisions.

⁹ 172 personnes ont été interrogées.

¹⁰ Le taux de réponse a été de 40 % (N=173), à l'exclusion des agents de sécurité (agents locaux et Service de sécurité). Selon le répertoire du personnel et le tableau des effectifs, le Mécanisme comptait, au 29 août 2017, un total de 429 agents (agents de sécurité susmentionnés exclus, personnel permanent et personnel temporaire autre que pour les réunions inclus).

¹¹ 31 sources ont été examinées de manière systématique et 13 d'entre elles ont été incluses dans l'évaluation. Le BSCI a fait appel à des experts du droit pénal international pour examiner ces travaux et contribuer à l'évaluation.

15. La principale limite de l'évaluation est l'absence de données primaires permettant de réaliser un chiffrage solide des dépenses du Mécanisme et de le comparer avec ceux du TPIY et du TPIR.

16. Le BSCI a consulté le Mécanisme au cours de l'évaluation et salue sa coopération et son aide. La réponse du Mécanisme au rapport figure en annexe.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Dans une large mesure, le Mécanisme a satisfait aux exigences de sobriété et d'efficacité qui lui avaient été fixées, en innovant sur les plans stratégique et opérationnel ; mais étant donné que ses composantes sont de tailles diverses, remplissent des obligations différentes et ne reçoivent pas toutes le même appui de la part des deux Tribunaux pénaux internationaux, l'intégration et la coordination de leurs activités ont été variables

Les pratiques tendant au cumul des fonctions et à la polyvalence ont permis d'optimiser l'exécution des tâches et de rationaliser la structure du Mécanisme et, en dépit de ces facteurs de stress, le personnel fait montre d'un certain niveau de satisfaction et d'engagement.

17. Censé être une petite entité efficace à vocation temporaire et dont le personnel peu nombreux sera à la mesure de ses fonctions restreintes, conformément à la résolution 1966 (2010), le Mécanisme a fait en sorte que ses bureaux tirent parti autant que possible des synergies opérationnelles de manière à faire preuve d'efficacité tout en conservant la même taille. Le cumul des fonctions, grâce auquel les hauts responsables, juges et fonctionnaires des Tribunaux pénaux internationaux pour l'ex-Yougoslavie et le Rwanda ont appuyé le Mécanisme sans entraîner de dépenses supplémentaires, a permis d'éviter le gaspillage des ressources, contribué à préserver la mémoire institutionnelle, facilité la communication et permis d'assurer la continuité des services et de transférer sans heurt les fonctions des Tribunaux¹². Le recours à la polyvalence des fonctionnaires de toutes les composantes, qui s'est également révélé économique, a été rendu possible grâce au recrutement, en priorité, de fonctionnaires aptes à travailler dans plusieurs domaines¹³. Les fonctionnaires ont indiqué qu'ils se voyaient confier toute une série de tâches autres que celles relevant de leurs responsabilités essentielles, même si la situation variait d'un bureau à l'autre (voir par. 19 et 23)¹⁴. En outre, grâce à cette polyvalence, les fonctionnaires ont dans l'ensemble pu prendre les congés auxquels ils avaient droit, un avantage non négligeable compte tenu de la petite taille de nombreux bureaux.

18. Ces méthodes de travail ont induit un certain stress chez les fonctionnaires des différents bureaux. Chez 35 % des fonctionnaires interrogés, l'incertitude prévalait quant à la sécurité de l'emploi, qui était par contre un fait acquis pour 51 %, tandis que la charge de travail n'apparaissait pas raisonnable pour 25 % de ce personnel, 71 % étant d'un avis contraire. Les fonctionnaires ont cependant considéré que leurs conditions de travail étaient satisfaisantes dans une large mesure (75 % en moyenne pour l'ensemble des indicateurs de satisfaction professionnelle). Si certains fonctionnaires du Bureau du Procureur et de la division d'Arusha ont indiqué que certains aspects de leurs conditions de travail s'étaient légèrement dégradés (voir

¹² Compte rendu du séminaire d'Utrecht, 2013, p. 2.

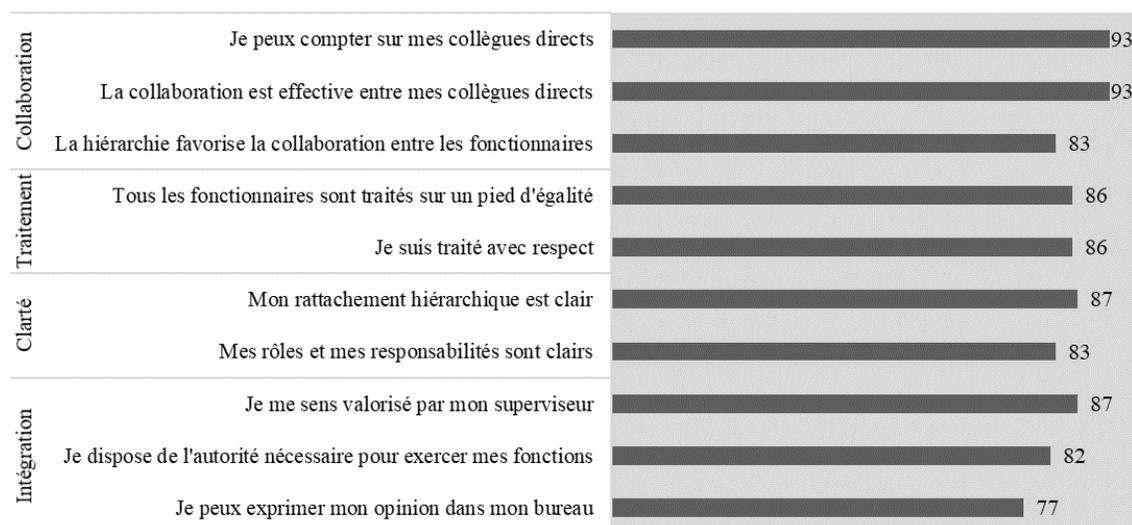
¹³ Ibid., p. 3.

¹⁴ La plupart des fonctionnaires du Mécanisme ont souligné qu'ils étaient souvent amenés à accomplir des tâches autres que celles relevant de leurs responsabilités essentielles.

par. 25, 28 et 30), tous les fonctionnaires du Mécanisme ont souligné l'estime et la confiance que leur inspiraient leurs collègues directs (quelques exceptions touchant la collaboration entre les deux divisions – voir par. 27 et 28). Ils ont également mis en relief les éléments suivants : le traitement favorable dont ils bénéficient ; les niveaux élevés d'intégration (des exceptions étant à noter s'agissant de l'équité du statut des deux sexes dans certains bureaux, voir par. 36) ; la définition claire des rôles, des responsabilités et des structures hiérarchiques (voir fig. II). En outre, la quasi-totalité des fonctionnaires interrogés (96 %) ont dit comprendre en quoi leurs fonctions contribuaient à la réalisation de la mission du Mécanisme. Cette constatation, qui n'étonnera peut-être pas (84 % ont indiqué avoir travaillé antérieurement au TPIY ou au TPIR), mérite cependant d'être soulignée, dans la mesure où le Mécanisme n'est pas une simple réplique des tribunaux dont il est issu.

Figure II
Conditions de travail et satisfaction professionnelle

Pourcentage de réponses positives



Source : Enquête du BSCI auprès des fonctionnaires.

Les Chambres ont systématiquement planifié leur structure et leurs méthodes de travail et les ont adaptées de manière à tirer le meilleur parti possible de la taille réduite de leur personnel, tout en faisant preuve de prudence sur le plan financier.

19. En 2016 et 2017, la Section d'appui juridique aux Chambres, qui est une équipe autonome unifiée, a apporté son concours à toutes les activités juridiques menées par les deux divisions. La gestion des Chambres a permis d'optimiser l'exécution des tâches et de recruter un personnel qui répondait à la culture du Mécanisme, ce qui a favorisé une intégration sans heurt entre Arusha et La Haye et a permis au personnel de fournir un appui aux juges délocalisés, à la grande satisfaction de ces derniers¹⁵. Cette méthode de travail, inspirée de celle appliquée par le TPIR en ce qui concerne les procès en appel et les procédures interlocutoires et en révision, a permis aux fonctionnaires de se familiariser avec différentes procédures, ce qui a facilité les transferts de personnel. Il n'existait donc pas de frontière entre les deux divisions,

¹⁵ 75 % des juges interrogés ont fait part de leur satisfaction (analyse, par le BSCI, des activités judiciaires menées en 2016 et 2017).

s'agissant de la répartition des dossiers et des rapports hiérarchiques, les fonctionnaires d'Arusha pouvant travailler sur des dossiers relevant de La Haye et vice-versa. La plupart des travaux judiciaires s'effectuant à distance, le lieu d'affectation des fonctionnaires chargés d'un dossier donné ne revêtait pas une importance particulière. La Section a tenu, à La Haye, des réunions hebdomadaires auxquelles les fonctionnaires d'Arusha ont pu assister par visioconférence. Elle a également désigné dans chaque division des points de contact chargés de répondre aux urgences après les heures de service¹⁶. Les fonctionnaires des Chambres qui ont pris part à l'enquête et aux entretiens ont fait état d'une communication et d'une collaboration satisfaisantes au sein des divisions et entre ces dernières, ainsi que d'un niveau élevé de satisfaction quant aux méthodes et aux conditions de travail.

20. L'administration de la justice à distance s'est révélée efficace et novatrice. Les 244 décisions publiques et analysées en 2016 et 2017 ont, pour la plupart, été rendues par un juge unique¹⁷, tandis que 40 % de l'ensemble des décisions ont été rendues par le Président. En moyenne, les décisions ont été rendues dans un délai de 29 jours, le délai n'ayant été que de 14 jours pour le tiers des décisions – signe d'une efficacité remarquable. Les seuls retards enregistrés concernaient quatre décisions et s'expliquaient par des erreurs de répartition et de traitement. Les délais ont surtout varié en fonction de la rapidité avec laquelle les juges pouvaient accéder aux pièces et de la complexité des affaires¹⁸. Le Mécanisme a renforcé son efficacité en fixant clairement les délais d'exécution et en s'appuyant essentiellement sur la procédure écrite¹⁹. Ce modèle s'est avéré économique, puisque les juges n'ont été rémunérés que pour les jours où ils ont effectivement exercé leurs fonctions et n'ont pu prétendre à aucune indemnité autre que leurs honoraires et le remboursement des frais de voyage jusqu'au Mécanisme. Les juges ont toutefois éprouvé plusieurs difficultés. Ils ont notamment dû prendre à leur charge des frais administratifs et ont dû faire face à des problèmes techniques. En outre, ils n'ont pas souvent eu l'occasion de se réunir en un même lieu, ont fait face à des problèmes liés à l'immunité diplomatique²⁰ et ont dû composer avec les risques liés à la sécurité des données et à la confidentialité des informations, inhérents au travail à distance.

Le Bureau du Procureur s'est appuyé sur un personnel réduit, en faisant appel à des méthodes de travail intégrées ; toutefois, l'apparition de frictions entre les responsables et le personnel et le niveau anormalement élevé de l'activité judiciaire observé au moment de la réduction des effectifs ont durement touché le moral des fonctionnaires.

21. En 2012, le Bureau du Procureur a entrepris d'harmoniser les politiques, les instruments de travail, les plans de travail et les projets de budget des divisions afin de renforcer le caractère unitaire du Bureau. Des informations ont été échangées entre les divisions à l'occasion des réunions du personnel, des réunions du Cabinet du procureur et des réunions hebdomadaires des responsables. Si, du fait de mesures de réduction des dépenses, la réunion annuelle conjointe des responsables du Bureau du

¹⁶ Mémorandum interne sur les méthodes de travail de la division d'Arusha (Chambres) (28 novembre 2017). Le BSCI peut, sur demande, fournir des renseignements complémentaires au sujet des mémorandums internes.

¹⁷ Affaires à juge unique (70 %), Chambres de première instance (16 %), et Chambre d'appel (14 %).

¹⁸ Les pièces étaient accessibles dans des délais allant de 3 jours à 6 mois. Il a fallu en moyenne 55 jours pour statuer sur les affaires complexes à compter de leur date de soumission, contre 24 jours pour les affaires plus simples. Des juges ont estimé que lorsqu'une affaire complexe était examinée par trois juges ou plus, la procédure était plus longue du fait du volume et de la durée des échanges électroniques.

¹⁹ Plutôt que de combiner procédures écrite et orale.

²⁰ Affaires relatives à la détention du juge Akay.

Procureur des deux divisions ne s'est plus tenue depuis 2016²¹, les résultats de l'enquête ont montré que, pour le personnel, la coordination entre les deux divisions au sein du Bureau du Procureur était effective²².

22. Le Bureau du Procureur est également parvenu à planifier, à restructurer et à peaufiner ses méthodes opérationnelles, pour satisfaire aux exigences de sobriété et d'efficacité qui lui avaient été fixées. Il a donc mené ses activités en s'appuyant sur une équipe restreinte et des ressources limitées. Grâce au cumul des fonctions et à la polyvalence, il a mis en place une politique de Bureau unique en mars 2016, au titre de laquelle, selon les besoins, le personnel de La Haye pouvait être affecté soit au Mécanisme soit au TPIY lorsque les deux coexistaient²³. Cette mesure a permis au Bureau du Procureur, d'une part, d'éviter de longues procédures de recrutement chronophages et, d'autre part, de retenir du personnel spécialisé, tout en tirant parti des ressources disponibles pour gérer les activités judiciaires avec une structure réduite²⁴. En outre, à l'issue d'une étude réalisée en 2017, le Bureau du Procureur a supprimé la structure de l'équipe chargée des recherches anciennement basée à Kigali et a créé une unité chargée de la recherche des fugitifs et des enquêtes à Arusha, qui exerce des fonctions d'enquête et de recherche²⁵. Le Bureau du Procureur a également reclassé certains postes continus d'enquêteurs en postes ad hoc dans le budget 2018-2019, afin de souligner la nécessité de mettre un terme aux activités de recherche si l'on ne parvenait pas à retrouver les derniers fugitifs au cours des prochaines années²⁶.

23. Malgré ces innovations, le Bureau du Procureur s'est heurté à des difficultés concernant le recrutement et la rétention du personnel, ainsi que la sécurité de l'emploi, qui s'expliquaient par le caractère temporaire des activités judiciaires et par le nombre limité de candidats qualifiés. La situation s'est aggravée du fait de la réduction antérieure de personnel et de la probabilité que de nouvelles réductions des effectifs en 2018²⁷. L'insécurité de l'emploi a quant à elle été exacerbée par le manque de transparence des procédures de recrutement et de promotion en vigueur au Bureau (voir fig. III)²⁸. Les difficultés étaient particulièrement manifestes à La Haye. Les équipes du Bureau, déjà très sollicitées, devaient s'occuper simultanément des affaires pendantes du TPIY, de la révision imprévue d'un procès, et d'un grand nombre de procédures liées à des affaires déjà jugées par le Mécanisme²⁹. Le personnel du Bureau à La Haye a par ailleurs indiqué que le recours à la polyvalence alourdissait la structure hiérarchique, créait la confusion et donnait lieu à des frictions entre les responsables et les fonctionnaires au sujet de plusieurs questions, dont la priorisation des tâches, la gestion de la performance et le nombre d'étapes que devaient franchir les demandes de congé avant d'être approuvées. Sur l'ensemble du personnel du Mécanisme, les fonctionnaires du Bureau du Procureur apparaissaient les moins satisfaits pour ce qui était des indicateurs relatifs à la planification, à la communication, au recrutement et à la promotion (voir fig. III). Les responsables du Bureau du Procureur ont indiqué avoir entamé, en mars 2017, une procédure qui devrait permettre de régler certains de ces problèmes.

²¹ Observations du Bureau du Procureur sur les résultats préliminaires.

²² Opinion partagée par une proportion de 78 à 80 % des fonctionnaires des deux divisions.

²³ S/2016/453, annexe II, par. 3.

²⁴ S/2016/975 ; Entretiens avec le personnel.

²⁵ S/2017/434, annexe II, par. 22 (Entretiens avec le personnel).

²⁶ S/2017/434, annexe II, par. 23.

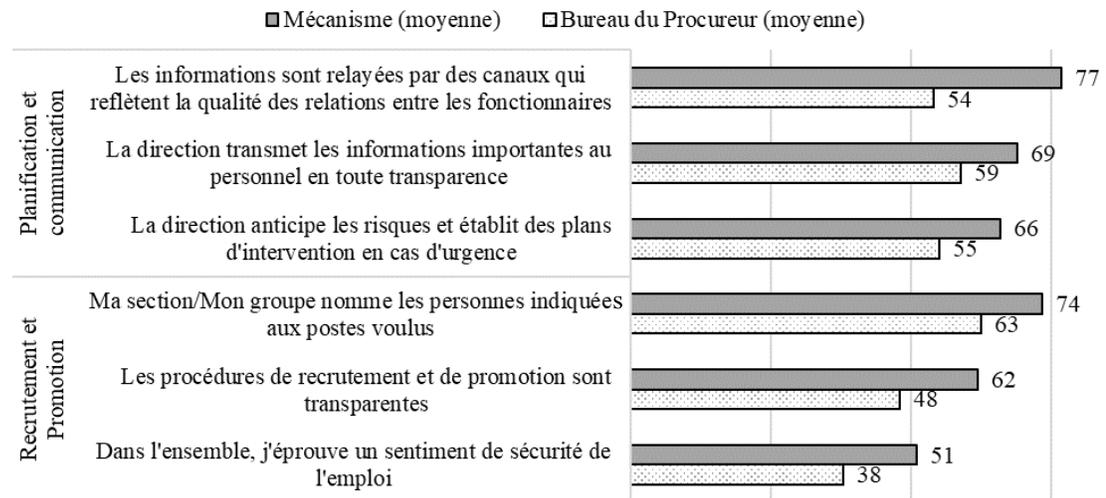
²⁷ Entretien avec un haut responsable du Mécanisme.

²⁸ Enquête auprès du personnel ; entretiens avec le personnel.

²⁹ S/2016/975, par. 70, S/2017/434, par. 85 ; entretiens avec le personnel.

Figure III
Niveau de satisfaction du personnel du Bureau du Procureur

Pourcentage de réponses positives



Source : Enquête du BSCI auprès des fonctionnaires.

Même si la situation du Greffe est différente du fait de sa taille et de ses fonctions toujours plus nombreuses, l'intégration et l'harmonisation de ses activités ont été relativement plus lentes.

24. À mesure que le Mécanisme évoluait pour devenir une institution autonome, le Greffe n'a eu de cesse de favoriser un état d'esprit collaboratif sur le lieu de travail, aussi bien au sein des divisions qu'entre ces dernières, et d'appeler à l'harmonisation des dispositifs de gouvernance, y compris des instructions de procédure, des politiques, des procédures opératoires standard et des directives³⁰. Les représentants des deux divisions ont participé à des réunions officielles et ont siégé dans des comités et des conseils, où leur avis a été sollicité aux fins de l'établissement de rapports officiels et de correspondances sur des questions intéressant les deux divisions. Le personnel a confirmé que le Greffe encourageait les deux divisions à communiquer régulièrement et à échanger leurs meilleures pratiques³¹. Toutefois, l'essentiel de l'appui administratif est centralisé à La Haye, conformément aux décisions stratégiques prises depuis 2012³². Cela a favorisé l'application cohérente des règles de l'ONU, a permis de mettre en place une infrastructure informatique conforme à la stratégie Informatique et communications de l'Organisation (voir par. 31 et 34) et a également permis au Mécanisme de bénéficier de la polyvalence du personnel informatique du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie. Le Mécanisme a également obtenu des gains d'efficacité importants et veillé à la mise à disposition constante d'un appui administratif et au transfert sans heurt des fonctions (voir par. 17).

25. Cependant, la poursuite de la centralisation à La Haye et le recours au cumul des fonctions ont favorisé la coexistence de cultures de travail différentes entre La

³⁰ Priorités stratégiques du Greffe, 2015 et 2017 ; et plans de travail 2017-2018 du Greffe, produit 3 : fourniture d'un appui en matière de gestion et de coordination.

³¹ Entretiens avec le personnel.

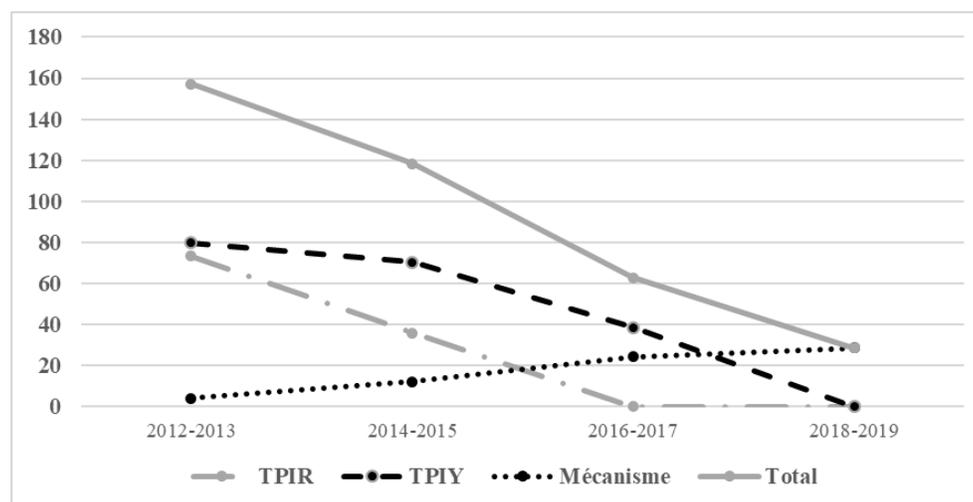
³² Les services chargés des ressources humaines, du budget, des achats et des finances sont restés centralisés (certains étant aussi présents à Arusha) ; les services de sécurité et les services généraux ont été décentralisés (Compte rendu du séminaire d'Utrecht, 2013).

Haye et Arusha, limitant l'intégration et les innovations dans certains domaines. Il semble qu'hormis la planification du budget, les deux divisions se sont peu concertées sur la restructuration que doit subir l'administration du Mécanisme afin que celle-ci devienne une institution autonome³³. Il est ressorti d'une analyse des projets de budget que le Greffe avait demandé un peu plus de crédits pour financer des postes continus, tout en continuant de compter de faire appel de plus en plus, depuis 2012, au personnel temporaire (autre que pour les réunions) (voir fig. IV et V). L'augmentation proposée des dépenses liées au personnel temporaire (autre que pour les réunions) à hauteur de 43 % entre 2016-2017 et 2018-2019 s'explique en grande partie par le transfert proposé de 65 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) des services administratifs du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie au Mécanisme³⁴. En outre, compte tenu de la répartition géographique du personnel, la centralisation des services administratifs a présenté des inconvénients et s'est même avérée contre-productive dans certains cas. Par exemple, seuls deux fonctionnaires à Arusha disposaient à l'origine d'une habilitation à certifier, ce qui ralentissait l'exécution des tâches³⁵. À Arusha, les fonctionnaires ont éprouvé de la frustration du fait qu'ils avaient le sentiment de ne pas pouvoir participer à la prise de décision, tandis que les fonctionnaires de certains bureaux de La Haye étaient surchargés. Le Mécanisme a commencé à s'attaquer à ces problèmes début 2017³⁶. À ce jour, toutefois, aucun fonctionnaire d'Arusha n'a été désigné partenaire ressources humaines.

Figure IV

Postes continus inscrits au budget du Greffe du Mécanisme résiduel, par exercice biennal

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : suppléments aux projets de budget [A/66/357](#), [A/66/368](#), [A/66/386](#), [A/68/491](#), [A/68/494](#), [A/68/681](#), [A/70/378](#), [A/70/397](#), [A/72/396](#).

³³ Au début de 2018, la structure des services administratifs du Greffe était sensiblement la même que lors des exercices biennaux antérieurs.

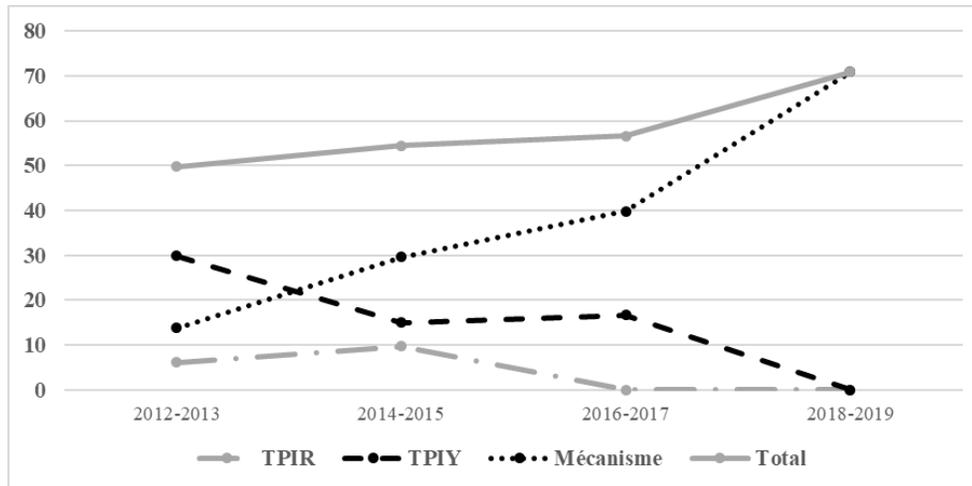
³⁴ Voir supplément au [A/72/396](#).

³⁵ Correspondance interne entre le 31 janvier et le 17 février 2017.

³⁶ Ibid., le personnel d'Arusha a été interrogé en septembre 2017.

Figure V
Emplois de temporaire (autres que pour les réunions) inscrits au budget du Greffe, par exercice biennal

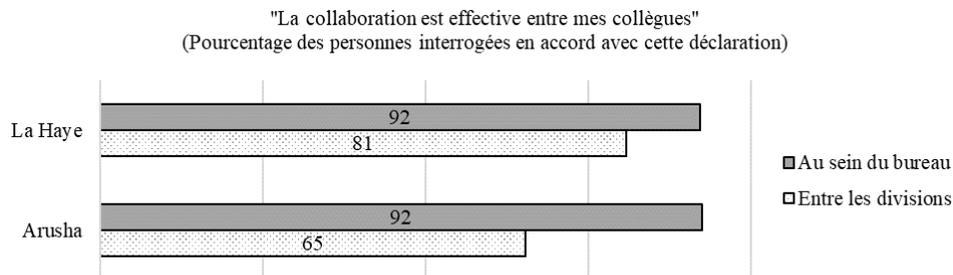
(En millions de dollars des États-Unis)



Source : suppléments aux projets de budget [A/66/357](#), [A/66/368](#), [A/66/386](#), [A/68/491](#), [A/68/494](#), [A/68/681](#), [A/70/378](#), [A/70/397](#), [A/72/396](#).

26. Les fonctionnaires du Greffe ont émis des avis divergents quant à la qualité de la collaboration entre les deux divisions. L'opinion du personnel d'Arusha en général et de celui de la Section des archives et des dossiers du Mécanisme et de la Section des services linguistiques des deux divisions était globalement moins favorable. À hauteur des deux tiers, les fonctionnaires d'Arusha (65 %) avaient le sentiment que les collègues des deux divisions collaboraient bien (contre 81 % pour le personnel de La Haye) (voir fig. VI). Alors que dans certaines sections du Greffe, telles que le Cabinet du Greffier, la coordination entre les deux divisions exigeait simplement la poursuite de la communication des activités conjointes, dans d'autres sections, il fallait s'investir davantage pour vaincre la résistance au changement. Par exemple, l'un des principaux projets de renforcement des institutions entrepris par le Mécanisme pour fusionner les dossiers judiciaires des deux divisions a été entravé et n'a finalement pas abouti en raison de désaccords relatifs à certains aspects fondamentaux du projet (voir par. 33 et 34).

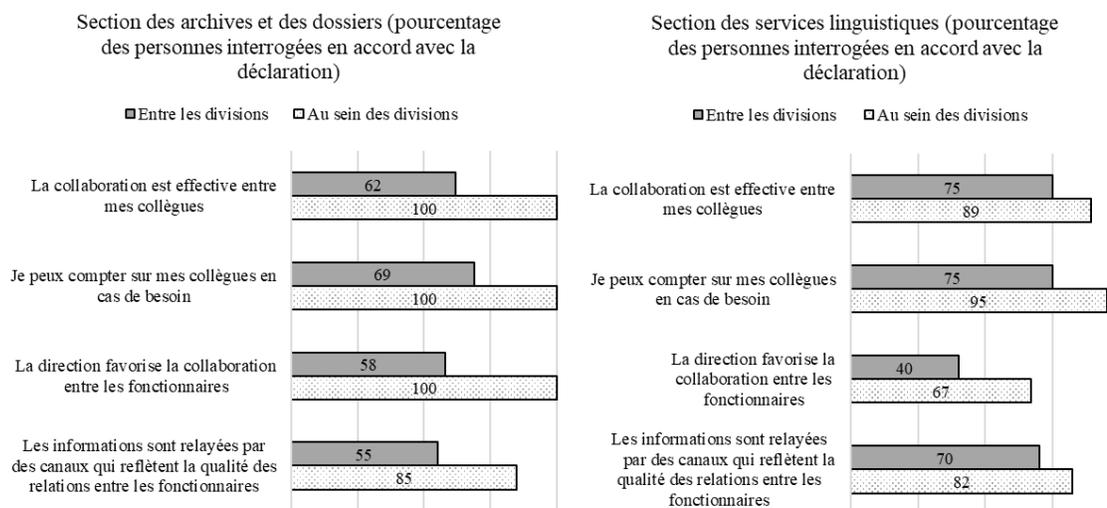
Figure VI
Évaluation, par le personnel, de la collaboration entre collègues directs et entre les divisions



Source : Enquête du BSCI auprès des fonctionnaires.

27. En octobre 2016, la Section des archives et des dossiers du Mécanisme a tenu un atelier qui a permis aux deux divisions de se rencontrer et d'examiner, pour la première fois depuis la création du Mécanisme, la coordination de leurs travaux. L'atelier a vu la création de groupes de travail chargés d'œuvrer à l'amélioration de certains aspects de la coordination³⁷. L'objectif 5 des priorités stratégiques de la Section des archives pour 2017-2021, qui vise la coordination, la coopération et la collaboration entre les divisions, figurait dans le plan de travail 2017-2018 d'Arusha mais pas dans celui de La Haye. Globalement, les fonctionnaires de la Section appréciaient moins la collaboration qui existait entre les deux divisions que celle qui prévalait au sein de leur propre division (voir figure VII). Le personnel d'Arusha avait le sentiment que le nombre des réunions avait augmenté depuis l'atelier de 2016, tandis que, pour le personnel de La Haye, la situation n'avait guère évolué³⁸. Les fonctionnaires d'Arusha et de La Haye avaient également des avis divergents quant à la volonté des responsables de promouvoir effectivement la coordination entre les divisions et quant aux conséquences de la séparation actuelle des opérations de la section.

Figure VII
**Section des archives et des dossiers et Section des services linguistiques
 du Mécanisme résiduel : appréciation de la collaboration et de la communication
 au sein des divisions et entre divisions**



Source : Enquête du BSCI auprès des fonctionnaires.

28. En ce qui concerne la Section des services linguistiques, la coordination entre les deux divisions s'est appuyée sur une communication régulière, l'organisation de missions entre les divisions et l'élaboration conjointe de politiques. Le personnel de la division de La Haye a contribué à la mise en place, à Arusha, du système de suivi des traductions destiné à contrôler la productivité. En outre, la régularité des contacts a permis de trouver des solutions à des problèmes opérationnels et de promouvoir l'efficacité dans les deux divisions. Les entretiens ont confirmé que les équipes utilisaient les mêmes plateformes et les mêmes logiciels et qu'elles assuraient en coordination la gestion des documents. Les résultats de l'enquête ont étayé ces

³⁷ Plan stratégique 2017-2021 de la Section, p. 4 et 5 ; Bulletin d'information de la Section des archives et des dossiers du Mécanisme, « Life on MARS... », 1^{er} novembre 2016.

³⁸ Entretiens avec le personnel.

conclusions, sauf pour ce qui était du sentiment que la direction favorisait la collaboration entre les divisions (voir fig. VII). Les entretiens ont fait ressortir la nécessité de renforcer la coordination entre La Haye et le Groupe de traduction en kinyarwanda d'Arusha. La supervision de ce nouveau groupe était assurée par le chef de la Section des services linguistiques de La Haye, ce qui s'est avéré être une source de difficultés. Ce groupe, qui est plus restreint que les groupes de traduction français ou bosniaque/croate/serbe, a dû cependant gérer une charge de travail de plus en plus importante et une forte accumulation de traductions héritées du TPIR, ce qui a rendu difficile, dans un premier temps, l'application des normes de productivité de la Section³⁹. Par ailleurs, le nombre limité de candidats qualifiés disposés à être réaffectés à Arusha a ralenti les recrutements. Enfin, la Section n'avait mis en place aucune disposition permettant d'apporter un appui au personnel d'Arusha en cas de besoin avant les heures d'ouverture à La Haye.

B. De grands projets de renforcement du Mécanisme ont mobilisé beaucoup de ressources mais n'ont pas encore abouti aux résultats escomptés, notamment en raison de divisions internes et de lacunes en matière de gestion

Les bâtiments de la division d'Arusha ont pâti de graves défauts de construction dont la correction a accusé des retards considérables, ce qui a contribué à ce que certains membres du personnel aient l'impression de travailler dans un « bureau extérieur »

29. La construction des locaux d'Arusha a été déclarée pratiquement achevée en décembre 2016 et il a été certifié que les bâtiments étaient prêts à être occupés⁴⁰. Depuis lors, un certain nombre de problèmes sont survenus, notamment des défauts concernant le terrain, la salle d'audience, le bâtiment des archives, le centre informatique et le bâtiment des bureaux⁴¹. Leur résolution a pris un retard important, malgré l'appel lancé en avril 2017 par le Greffier du Mécanisme pour que des mesures énergiques soient prises⁴². Lorsque la construction a été déclarée pratiquement achevée, de nombreux défauts architecturaux, mécaniques et électriques demeuraient tandis que d'autres sont apparus avec l'occupation des locaux, et la plupart d'entre eux n'avaient toujours pas été réglés en octobre 2017⁴³. La chargée de projet a quitté le Mécanisme à l'issue de la phase d'achèvement de l'essentiel des travaux et a été remplacée au milieu de l'année 2017. Au cours de ces six mois, tous les défauts d'après-construction ont dû être pris en charge par les Services généraux d'appui de

³⁹ Si, en 2017, les normes de productivité étaient les mêmes pour les deux divisions, les données de la Section des services linguistiques ont révélé que 30 jugements (14 200 pages) accusaient un retard de traduction de l'anglais vers le kinyarwanda, contre 11 jugements (12 785 pages) à traduire de l'anglais vers le français et 1 jugement (2 618 pages) à traduire de l'anglais vers le bosniaque/croate/serbe. Il est ressorti des entretiens que la norme de productivité en vigueur à l'ONU en matière de traduction était de 5,5 pages par jour, alors qu'au TPIR elle était de 3,5 pages.

⁴⁰ Note de passage des fonctions, 31 décembre 2016 ; OIOS Audit of Post-Construction and Occupancy of the New Office Facility for the Mechanism for International Criminal Tribunals at Arusha (Assignment No. AA2017/261/07) (Audit de la phase postérieure à la construction et de l'occupation des nouveaux locaux de la division d'Arusha du Mécanisme, ci-après « audit du BSCI »). Le BSCI peut fournir sur demande des informations complémentaires.

⁴¹ Ces défauts sont énumérés dans l'audit du BSCI et ne sont donc pas examinés en détail dans le présent rapport.

⁴² Mémorandum interne sur les priorités stratégiques du Greffe du Mécanisme (25 avril 2017).

⁴³ Entretien avec le personnel de la Division de l'audit interne, Audit du BSCI.

la division, qui ont été submergés par des responsabilités liées à la fois aux problèmes d'après-construction et à la gestion globale des locaux⁴⁴.

30. Pendant toute l'année 2017, le personnel de la division d'Arusha a travaillé dans des conditions difficiles et dangereuses pour sa santé et sa sécurité. Les entretiens réalisés auprès du personnel et l'examen des documents fournis par le Mécanisme ont permis de recenser les mauvaises conditions de travail suivantes : présence de poussière, d'eau de pluie et d'eau stagnante à l'intérieur du bâtiment des bureaux, exposition excessive aux rayons du soleil, insuffisance de l'isolation acoustique des bureaux, lacunes structurelles et longueur de la navette entre les domiciles et le lieu du travail, déplacements considérés comme dangereux après le coucher du soleil⁴⁵. L'enquête menée auprès du personnel a révélé que 38 % des fonctionnaires basés à Arusha ne pensaient pas que leurs conditions et leur environnement de travail leur permettaient de bien faire leur travail (contre 13 % pour ceux basés à La Haye). De toutes les questions portant sur la satisfaction professionnelle, c'est celle qui a obtenu les moins bons résultats auprès du personnel d'Arusha. Consciente de ces problèmes, la direction du Mécanisme s'est attachée à y remédier en améliorant la communication avec le personnel et en donnant la priorité aux mesures à prendre pour pallier les défaillances restantes⁴⁶. Ainsi, en réponse à l'une des principales doléances du personnel, des stores ont finalement été installés afin d'abriter les bureaux du soleil de l'après-midi. Toutefois, cette situation et le temps qu'il a fallu pour y remédier ont contribué à faire naître chez certains membres du personnel d'Arusha le sentiment que La Haye était *de facto* le siège du Mécanisme et Arusha son « bureau extérieur ». Les problèmes étaient également liés à la centralisation de services d'appui administratif essentiels à La Haye (voir par. 25) et à la mesure dans laquelle les fonctionnaires de La Haye saisissaient la « réalité du terrain » à Arusha⁴⁷.

Fragilisé par des divisions internes et la mobilisation insuffisante des parties prenantes, le projet de Base de données judiciaires unifiée, l'un des piliers du processus de renforcement du Mécanisme, a enregistré des retards considérables et a été suspendu.

31. Le projet de Base de données judiciaires unifiée visait à harmoniser la gestion des dossiers judiciaires des Tribunaux et de ceux constitués par le Mécanisme, ainsi qu'à garantir aux deux divisions et aux utilisateurs externes un accès simplifié à ces dossiers⁴⁸. L'entreprise était vaste et complexe, étant donné le volume colossal de dossiers physiques et numériques détenus par chacun des Tribunaux et les différents systèmes de gestion utilisés⁴⁹. Tandis que le TPIY avait mis en place un système interne conçu et géré par le personnel du service d'appui informatique, le TPIR utilisait un logiciel commercial. Les responsables du projet de Base de données ont sélectionné un logiciel commercial fondé sur une version améliorée de celui du TPIR, estimant qu'il correspondait le mieux aux besoins du Mécanisme⁵⁰. Une fois achevée, la Base de données judiciaires unifiée devait être un pilier du processus de renforcement du Mécanisme, car elle aurait simplifié la coordination entre les

⁴⁴ Audit du BSCI ; Entretiens avec le personnel de la division d'Arusha et de la Division de l'audit interne.

⁴⁵ Audit du BSCI ; Entretiens avec le personnel de la division d'Arusha.

⁴⁶ Entretien avec un haut responsable du Mécanisme.

⁴⁷ Entretiens avec le personnel de la division d'Arusha.

⁴⁸ Mémorandum interne, 4 avril 2014.

⁴⁹ On dénombre notamment plus de 7,4 millions de pages de documents, de procès-verbaux et d'éléments de preuve ainsi que des dizaines de milliers d'heures d'enregistrement audio-visuel. Étude de viabilité de la Base de données judiciaires unifiée, 30 novembre 2015.

⁵⁰ Étude de viabilité de la Base de données judiciaires unifiée.

divisions, constitué un unique point d'entrée pour le public et permis de réduire les coûts et les risques associés à la gestion de systèmes distincts dans chaque division⁵¹.

32. Toutefois, le projet de Base de données a connu des retards importants et il était suspendu au moment de l'évaluation dans l'attente d'un examen interne. Débattu depuis 2012 et lancé en février 2014, il avait été planifié soigneusement et comprenait quatre étapes : évaluation des exigences techniques, élaboration des options, sélection de l'option privilégiée et mise en œuvre. Une cinquième étape a été envisagée, mais pas officiellement planifiée, afin d'intégrer plusieurs plateformes du TPIY nécessaires aux procès et appels en cours⁵². Si la mise en œuvre de la plateforme était initialement prévue pour octobre 2016, elle n'a été achevée qu'en juin 2017, le calendrier ayant été révisé plusieurs fois⁵³. À ce stade, la Base de données n'était toujours pas prête pour son lancement qui, selon les estimations révisées, devrait avoir lieu au premier trimestre de 2018⁵⁴. Une révision de l'évaluation des risques réalisée en mai 2017 a relevé plusieurs risques techniques qui n'avaient pas été prévus dans le projet initial⁵⁵. Les responsables du projet ont fait remarquer à de multiples occasions la complexité du projet et les difficultés qui en résultaient pour établir un calendrier⁵⁶.

33. Cependant, une analyse des documents relatifs au projet et des entretiens avec des parties prenantes ont laissé supposer que les retards et la suspension étaient dus non seulement à la complexité du projet et à une planification optimiste, mais aussi au manque de mobilisation des parties prenantes et aux désaccords persistants au sein de l'équipe en charge du projet, deux problèmes qui auraient pu être réglés plus tôt. Ainsi, en octobre et novembre 2016, le Procureur et le Président ont tous deux fait part de leur inquiétude quant au manque de mobilisation et à l'insuffisance du temps prévu pour le contrôle qualité, la vérification, les essais et la formation⁵⁷. Le préancement proposé a donc été ajourné jusqu'à ce que la vérification soit terminée tandis qu'une équipe interne de vérification a contrôlé manuellement les dossiers jusqu'en mai 2017⁵⁸. En janvier 2017, le Président a de nouveau exprimé des préoccupations similaires concernant le risque que posaient des délais trop courts et demandé plus d'informations sur le projet de calendrier communiqué en mai 2017 suite à d'autres essais effectués par le fournisseur⁵⁹.

34. Par ailleurs, certains membres du personnel de La Haye se sont montrés réticents à la perspective de devoir s'adapter à de nouvelles méthodes. En particulier, le service d'appui informatique restait préoccupé par la décision de recourir à un logiciel commercial. En novembre 2017, soit près de trois ans après l'énoncé des exigences techniques du projet et deux ans après la décision d'utiliser un logiciel commercial, il a avancé qu'une solution interne fondée sur la plateforme du TPIY serait plus adaptée au projet⁶⁰. En réponse, certaines parties prenantes ont répété leurs arguments initiaux en faveur du logiciel commercial, notamment sa conformité avec les stratégies informatiques en vigueur à l'ONU et au Mécanisme⁶¹. Il n'a pas été possible

⁵¹ Mémoire interne, 4 avril 2014.

⁵² Mémoire interne, 8 décembre 2017.

⁵³ Étude de viabilité de la Base de données judiciaires unifiée, Évaluation des exigences techniques et calendriers du projet ; notes internes du 11 octobre 2016, du 2 novembre 2016 et du 30 juin 2017.

⁵⁴ Mémoire interne, 8 décembre 2017.

⁵⁵ Révision de l'évaluation des risques liés à la Base de données, 1^{er} mai 2017.

⁵⁶ Mémoires internes du 15 mai 2017 et du 8 décembre 2017.

⁵⁷ Mémoires internes du 11 octobre 2016 et du 2 novembre 2016.

⁵⁸ Mémoire interne, 16 novembre 2016 ; Révision de l'évaluation des risques liés à la Base de données, 1^{er} mai 2017.

⁵⁹ Mémoire interne, 31 janvier 2017.

⁶⁰ Mémoire interne du 10 novembre 2017.

⁶¹ A/RES/67/254 ; Mémoires internes des 8, 13 et 14 décembre 2017.

de savoir si le service d'appui informatique avait modifié ses effectifs et réorienté ses compétences pour tenir compte de la stratégie actualisée du Mécanisme.

C. Le Mécanisme a été à l'avant-garde de la prise en compte de la problématique hommes-femmes aux niveaux institutionnel, stratégique et opérationnel, même si certaines insuffisances subsistent

35. Le Mécanisme s'est employé à promouvoir l'égalité des sexes en son sein, ainsi que dans ses politiques et ses pratiques. Il est allé au-delà de l'objectif de parité hommes-femmes fixé par l'ONU en 2013⁶² et a, depuis lors, constamment dépassé la moyenne à l'échelle du système des Nations Unies. En 2017, il comptait 58 % de femmes et 42 % d'hommes parmi ses administrateurs⁶³. En outre, des responsables chargés des questions relatives à l'égalité des sexes, à l'exploitation et aux violences sexuelles, aux lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres, à la diversité et à l'intégration ont été nommés. Dans la mesure où le Règlement de procédure et de preuve du Mécanisme se fonde sur ceux du TPIY et du TPIR, il contient des dispositions similaires sur la fourniture de conseils et d'assistance aux victimes de viols et de violences sexuelles ainsi que sur l'administration des preuves en matière de violences sexuelles⁶⁴. Par ailleurs, le Bureau du Procureur a joué un rôle actif dans l'échange de bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes. Par exemple, en 2016, il a organisé un débat entre pairs sur les violences sexuelles liées aux conflits, auquel ont participé des procureurs, encore en activité ou non, et des experts universitaires, et, en 2017, il a pris part à une mission d'experts en Colombie afin de donner un avis sur l'intégration de la problématique hommes-femmes dans le processus de justice transitionnelle et de partager les enseignements tirés des poursuites engagées contre les auteurs de violences sexuelles liées aux conflits⁶⁵.

36. Si une attention particulière a été accordée à l'équilibre entre les sexes à l'échelle du Mécanisme, il est apparu, lorsque que les effectifs ont été ventilés par lieu d'affectation, que le pourcentage de femmes était inférieur à Arusha et à Kigali qu'à La Haye. L'analyse des tableaux d'effectifs du Mécanisme⁶⁶, réalisée en août 2017, a révélé que le personnel de La Haye comptait 59 % de femmes tandis que ce pourcentage était bien plus faible pour la division d'Arusha et l'antenne de Kigali (voir fig. VIII)⁶⁷. Une autre ventilation par lieu d'affectation et catégorie de personnel a fait apparaître que si le nombre d'administratrices était plus de deux fois supérieur à celui des administrateurs à La Haye et que le ratio pour les agents des services généraux était d'environ 50/50⁶⁸, Arusha et Kigali comptaient toujours moins de personnel féminin dans ces deux catégories⁶⁹. Si, dans l'enquête menée auprès du personnel du Mécanisme, 36 % des fonctionnaires de La Haye ont estimé qu'il fallait

⁶² S/2013/309, par. 25.

⁶³ S/2017/971, par. 26.

⁶⁴ Règlement de procédure et de preuve, articles 32 et 118, respectivement.

⁶⁵ A/72/261-S/2017/661, par. 48 et 49.

⁶⁶ Les tableaux incluent le personnel permanent et le personnel temporaire.

⁶⁷ À Arusha, 29 % des membres du personnel étaient des femmes et 71 % des hommes, et à Kigali, 25 % étaient des femmes et 75 % des hommes.

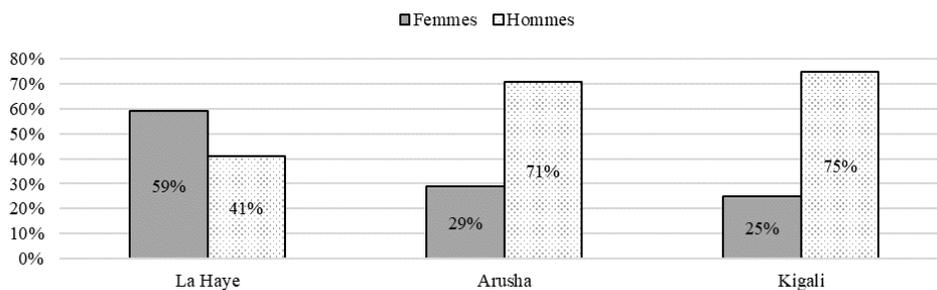
⁶⁸ 66 % de femmes parmi les administrateurs contre 33 % d'hommes et 51 % de femmes au sein des services généraux contre 48 % d'hommes.

⁶⁹ Arusha comptait 31 % de femmes parmi les administrateurs contre 68 % d'hommes, 35 % de femmes parmi les agents du Service mobile contre 64 % d'hommes et 5 % de femmes dans les services généraux contre 82 % d'hommes. Kigali comptait 1 administrateur et aucune administratrice, 25 % de femmes parmi les agents du Service mobile contre 75 % d'hommes et 30 % de femmes au sein des services généraux contre 70 % d'hommes.

améliorer l'équilibre entre personnel masculin et personnel féminin à tous les niveaux dans leurs bureaux, ils étaient beaucoup plus nombreux à partager ce sentiment à Arusha (67 %) et à Kigali (85 %). En novembre 2017, le Bureau du Procureur a recruté deux administratrices à Arusha, ce qui a fait passer le pourcentage de femmes occupant des postes d'administrateur (P-4 et au-dessus) dans la division de 12 à 18 %⁷⁰. À l'échelle du Mécanisme, beaucoup restait à faire concernant la représentation équitable des femmes aux postes les plus élevés, avec seulement cinq femmes juges sur un total de 25 juges exerçant à distance et aucune femme parmi les trois hauts responsables élus.

Figure VIII

Répartition par sexe du personnel du Mécanisme, par lieu d'affectation



Source : Analyse des tableaux d'effectifs de 2017 réalisée par le BSCI

La Directive relative à l'appui et à la protection des témoins ne reflétait pas l'évolution des pratiques concernant l'adoption d'approches qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes

37. L'alinéa b) de l'article 32 du Règlement de procédure et de preuve du Mécanisme a repris le libellé de l'article 34 du Règlement du TPIR en appelant expressément à l'adoption d'une approche qui tienne compte de la problématique hommes-femmes aux fins des mesures de protection et d'assistance destinées aux victimes et aux témoins. Toutefois, il n'existait pas de politique ou d'orientation explicite dans ce domaine, traduisant l'absence d'approche systématique visant à répondre aux besoins différents des témoins et des victimes, selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes. Au moment de l'évaluation, on pouvait lire sur le site Web du Mécanisme que le Service d'appui et de protection des témoins « adopte une approche sexospécifique pour l'ensemble des mesures de soutien et de protection des victimes et des témoins, notamment en leur fournissant accompagnement psychologique et assistance médicale. Il apporte un soin tout particulier aux victimes de viols et de violences sexuelles »⁷¹, mais aucune autre information n'était disponible. La Directive de 2012 exposait les principes communs régissant la fourniture, dans chacune des divisions, d'appui et de protection aux victimes par le Service, l'objectif étant de recommander l'adoption de mesures de protection et de « fournir conseils et assistance aux victimes et aux témoins, particulièrement en cas de viols et violences sexuelles »⁷². Des entretiens avec des membres du personnel du Service d'appui et de protection des témoins dans les deux divisions ont permis de confirmer que certains fonctionnaires avaient des compétences dans le domaine psychosocial, que la fourniture de conseils était assurée et qu'il existait des solutions

⁷⁰ Échange de courriers électroniques avec le Greffier, 12 décembre 2017.

⁷¹ <http://www.unmict.org/fr/le-mecanisme-en-bref/fonctions/les-temoins>

⁷² Mécanisme, Directive relative aux services d'appui et de protection fournis aux victimes et aux témoins, 26 juin 2012, Article 5, paragraphe 2).

d'aide à la garde d'enfants lorsque les témoins devaient se déplacer⁷³. Ils ont également révélé que les victimes et les témoins pouvaient choisir d'être pris en charge par un homme ou une femme du personnel. Toutefois, à la différence de l'article 34 des Règlements du TPIY et du TPIR, l'article 32 ne préconise pas que la composition du personnel du Service d'appui et de protection des témoins respecte l'équilibre hommes-femmes. Enfin, lors d'entretiens, des membres du personnel du Mécanisme ont indiqué qu'une approche essentiellement non sexiste guidait la fourniture de soins médicaux à Kigali⁷⁴. Par conséquent, il se peut que le personnel du Service ne saisisse pas clairement les exigences inhérentes à l'adoption d'une approche qui tienne compte de la problématique hommes-femmes.

D. La réactivité du Mécanisme concernant la couverture des frais médicaux des détenus a été insuffisante

38. La supervision et l'exécution des peines constituent une fonction continue qui peut durer des années en fonction de l'âge du détenu, de la durée de sa peine et de la possibilité pour lui de bénéficier d'une grâce ou d'une commutation de peine. Sous le contrôle du Président, le Greffier est chargé des aspects techniques de l'exécution des peines. Le Greffe a assuré la supervision des accords sur l'exécution des peines, notamment les conditions de détention, et répondu aux demandes et aux courriers. Dans quelques-uns des États d'exécution des peines, il incombait au Mécanisme de couvrir les frais médicaux des détenus. Pour ce faire, il coopérait avec un organisme des Nations Unies et recourait à des accords contractuels avec un vivier de prestataires de soins médicaux sur place⁷⁵. En janvier 2017, le Mécanisme a instauré une allocation médicale d'urgence trimestrielle de 1 000 dollars pour chaque pays sous sa responsabilité, afin de couvrir les traitements médicaux d'urgence et les médicaments des détenus lorsque les accords existants ne permettaient pas de fournir les soins nécessaires de manière immédiate.

39. Pour 2016 et 2017, le montant total des frais médicaux des détenus s'élevait à environ 128 904 dollars, à l'exclusion des arriérés de paiement⁷⁶. Des arriérés importants (38 914 dollars) dus aux prestataires médicaux pour des services rendus sur une période de deux à trois ans dans deux pays ont été payés en 2017⁷⁷. Les responsables de l'évaluation n'ont pas été en mesure de déterminer si les retards de paiement avaient eu une incidence sur la continuité de la prise en charge médicale. Le Mécanisme a fait remarquer que ces arriérés étaient dus à une erreur administrative du prestataire de soins médicaux. En outre, l'organisme des Nations Unies partenaire a éprouvé des difficultés à transmettre rapidement les factures au Mécanisme et le remboursement des frais médicaux à cet organisme ou aux détenus a été lent. Les factures étaient communiquées au Mécanisme lors de missions techniques occasionnelles dans les États d'exécution et par courrier électronique⁷⁸. Dans un pays, l'organisme partenaire a peiné à répondre aux besoins d'une population carcérale vieillissante et, pour certaines des demandes urgentes d'analyse, de traitement ou de

⁷³ Entretiens avec le personnel.

⁷⁴ Entretiens avec le personnel.

⁷⁵ Mémorandum d'accord entre le Programme des Nations Unies pour le développement au Bénin et le Mécanisme (2015), sections 1 et 2 ; Mémorandum d'accord entre le Programme des Nations Unies pour le développement au Mali et le Mécanisme (2014), sections 1 et 2.

⁷⁶ Les chiffres ont été établis annuellement pour la période allant de janvier à octobre.

⁷⁷ Les courriers échangés avec le Mécanisme ont révélé un grand nombre de factures impayées qui ont été régularisées récemment. Les factures provenant du Bénin datent de 2015 et celles provenant du Mali de 2014 à 2016. Il est difficile de déterminer sur la base des renseignements fournis quels étaient les coûts pour 2016.

⁷⁸ Échange de courriers électroniques avec la division d'Arusha, 2 novembre 2017.

fourniture de médicaments, même l'allocation trimestrielle complémentaire était insuffisante. La capacité de l'organisme d'assurer le suivi et le contrôle de la situation a été limitée car le bureau du pays ne pouvait répondre qu'aux demandes portées à son attention par les autorités pénitentiaires, demandes dont il faisait ensuite part au Mécanisme, conformément au Mémorandum d'accord⁷⁹. Dans plusieurs cas, des détenus ont dû assumer certains frais pour que leurs besoins médicaux soient satisfaits. Des avocats de la défense ont écrit à plusieurs reprises des lettres au nom de leurs clients détenus afin de demander le remboursement de frais médicaux engagés entre 2014 et 2017. Il a été difficile de déterminer si toutes les réclamations avaient été réglées.

V. Conclusion

40. À la fermeture du TPIR et du TPIY, le Mécanisme est devenu pleinement autonome, conformément aux dispositions transitoires prévues par le Conseil de sécurité⁸⁰. Dans l'ensemble, il s'est employé avec une réussite certaine à devenir une petite entité efficace à vocation temporaire qui, dotée d'un personnel peu nombreux et à la mesure de ses fonctions restreintes, devrait être capable d'assumer une charge de travail variable et de trouver un équilibre entre les demandes urgentes et les priorités à long terme. Le Mécanisme est conscient du caractère temporaire de son mandat ; toutefois, certaines de ses fonctions continues répondent à des besoins à long terme⁸¹. Malgré les difficultés liées à la réduction des effectifs, à la polyvalence, à l'insécurité de l'emploi et aux augmentations ponctuelles de la charge de travail, il apparaît que le niveau de satisfaction professionnelle des fonctionnaires est élevé dans l'ensemble des composantes, et que ces derniers se disent engagés et comprennent en quoi ils contribuent à la réalisation de la mission du Mécanisme. Cela est de bon augure pour l'avenir du Mécanisme, qui assume à la fois des fonctions ad hoc et des fonctions continues aux fins de l'exécution de son mandat.

41. Cependant, les bureaux des composantes ne collaborent pas tous dans la même mesure avec les bureaux correspondants de l'autre division et ne font pas toujours appel à leur participation, et tous n'ont pas revu leurs méthodes de travail pour se conformer aux exigences de sobriété et d'efficacité. Les plus grandes disparités concernent le Greffe, qui est non seulement la composante la plus grande, mais a aussi compté beaucoup plus longtemps sur l'appui important des Tribunaux pour tirer le meilleur parti des avantages découlant du cumul des fonctions. Les obstacles auxquels se sont heurtés deux de ses projets de renforcement témoignent des difficultés, tant internes qu'externes, qui peuvent se présenter lorsqu'on tente de mettre en œuvre des changements et d'instaurer une culture de travail commune.

VI. Recommandations

42. Le BSCI formule six recommandations importantes à l'intention du Mécanisme.

Recommandation 1 (voir sect. IV, résultat A)

43. **Élaborer des plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel fondés sur divers cas de figure afin de mieux gérer les surcroûts de travail.** Compte tenu de la compression budgétaire prévue pour l'exercice biennal 2018-2019, le Mécanisme devrait planifier divers cas de figure destinés à éclairer les décisions

⁷⁹ Entretien avec l'organisme des Nations Unies partenaire.

⁸⁰ S/RES/1966 (2010), annexe 2.

⁸¹ S/2017/434.

relatives à l'affectation des ressources, à la formation du personnel et à la préparation aux événements imprévus et imprévisibles (par exemple, des procès ou des demandes d'assistance) et à lui permettre de s'adapter rapidement et efficacement au volume de travail, notamment :

- a) En analysant les conséquences des différents cas de figure sur les fonctions du Mécanisme ;
- b) En élaborant des plans d'action visant à atténuer les risques.

Indicateur(s) de succès : les cas de figure sont définis et des plans et des protocoles sont mis en place pour répondre aux variations de la charge de travail.

Recommandation 2 (voir sect. IV, résultat A)

44. Soutenir et relever le moral des fonctionnaires en menant une enquête destinée à cerner leurs principales inquiétudes et à gérer ainsi la réduction et l'augmentation des effectifs Le Bureau du Procureur devrait s'employer à déterminer les causes de la baisse du moral du personnel afin de mieux se préparer aux répercussions potentielles de ces changements.

Indicateur(s) de succès : une analyse de la motivation du personnel est effectuée et des stratégies de gestion des changements institutionnels sont mises au point et appliquées en consultation avec le personnel du Bureau du Procureur.

Recommandation 3 (voir sect. IV, résultats A et B)

45. Redoubler d'efforts pour harmoniser et unifier les bureaux, de manière à ce qu'ils forment une seule et même institution. Le Greffe devrait procéder à une planification plus stratégique :

- a) **En offrant les mêmes services de qualité à l'échelle de tout le Mécanisme.** Les services d'appui administratif devraient se recentrer sur la fonction de prestataire de services et fournir des services de qualité aux deux divisions, en restant attentifs à la diversité de l'environnement commercial.
- b) **Renforcer les efforts déployés en interne, en particulier dans la Section des archives et des dossiers et la Section des services linguistiques du Greffe, pour assurer la coordination entre les bureaux correspondants des deux divisions et ainsi favoriser l'instauration d'une institution unique.**

Indicateur(s) de succès : les plans stratégiques et les procédures opérationnelles, élaborés en consultation avec le personnel du Greffe, rendent compte de l'intensification de la coordination entre les divisions et de l'harmonisation des opérations de prestation de services.

Recommandation 4 (voir sect. IV, résultat B)

46. Faire en sorte que la direction apporte un appui sans faille aux projets de renforcement du Mécanisme, que l'ensemble du personnel y soit associé et que les services d'experts indépendants soient mis à profit s'il y a lieu. Pour vaincre la résistance au changement et améliorer la satisfaction des utilisateurs finaux, le Greffe devrait :

- a) Concernant les installations d'Arusha : **Accorder la priorité à certains secteurs du bâtiment Lakilaki qui nuisent aux conditions de travail des fonctionnaires et trouver les moyens d'y faire face sans délai.**
- b) Concernant la base de données judiciaires unifiée : **Charger un organisme neutre de procéder à une évaluation indépendante de l'état actuel du**

projet et de la possibilité d'y intégrer les applications mises au point par le TPIY. Le Greffe devrait également ouvrir le dialogue à toutes les parties impliquées dans le projet et l'approfondir.

Indicateur(s) de succès : le Mécanisme est bien représenté dans les équipes de gestion de projet ; le dialogue est ouvert aux parties prenantes du Mécanisme à toutes les étapes, de la conception du projet à sa mise en œuvre et à son évaluation ; il est procédé à un transfert rapide et structuré afin que la direction et la gestion des projets puissent se poursuivre durant les périodes de transition, le cas échéant.

Recommandation 5 (voir sect. IV, résultat C)

47. Contrôler l'égalité et la parité des sexes en procédant à une analyse dans les divisions et les bureaux, et nommer des candidates qualifiées à Arusha durant l'exercice biennal 2018-2019. Afin de promouvoir la mise en œuvre de la stratégie sur la parité des sexes, lancée en 2017 par le Secrétaire général, le Mécanisme devrait utiliser un tableau de bord concernant les ressources humaines, en vue de disposer d'informations actualisées sur la répartition du personnel par sexe et par lieu d'affectation.

48. Inclure dans la Directive relative aux services d'appui et de protection fournis aux victimes et aux témoins un aperçu général des approches suivies pour sensibiliser le personnel aux comportements sexistes. Le Greffe devrait veiller à ce que, dans les deux divisions, la Directive relative aux services d'appui et de protection fournis aux victimes et aux témoins offre des informations et des orientations actualisées et pertinentes quant aux démarches qui prennent en compte les disparités entre les sexes, en restant attentive aux aspects sociaux et culturels liés à l'appui et à la protection des victimes et des témoins.

Indicateur(s) de succès : a) lors de la prochaine période biennale, les rapports annuels et les rapports sur l'avancement des travaux font état d'une représentation plus équilibrée des sexes dans les divisions et les bureaux ; le Mécanisme utilise un tableau de bord concernant les ressources humaines ; b) la Directive relative aux services d'appui et de protection fournis aux victimes et aux témoins a été revue, actualisée et assortie d'orientations précises selon que de besoin.

Recommandation 6 (voir sect. IV, résultat D)

49. Adopter une approche dynamique en vue de renforcer la supervision et la prise en charge des soins médicaux des détenus et des paiements effectués pour le compte de ces derniers. Le Mécanisme devrait éliminer les frais encourus par les détenus, notamment :

a) En garantissant la couverture universelle des soins médicaux ou en améliorant le suivi et l'évaluation lorsque d'autres mesures sont utilisées, y compris lorsque les détenus assument eux-mêmes les frais médicaux ;

b) En procédant à un examen global des besoins médicaux de la population carcérale vieillissante en vue d'établir un plan solide visant à répondre à ces besoins lorsque les frais médicaux sont pris en charge par le Mécanisme.

Indicateur(s) de succès : suivi et analyse des frais encourus par les détenus ; évaluation des besoins médicaux de la population carcérale vieillissante et établissement d'un plan pour y répondre.

Annexe***Mémorandum daté du 26 février 2018, adressé par le Greffe du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux****Introduction**

Le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux (le « Mécanisme ») se félicite que le Conseil de sécurité, dans sa résolution [2256 \(2015\)](#), ait chargé la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'évaluer ses méthodes et ses travaux. Il salue le professionnalisme dont a fait preuve le BSCI tout au long de l'évaluation et se réjouit d'avoir la possibilité de formuler des observations au sujet du rapport.

Le Mécanisme se réjouit des résultats de l'évaluation, qui mettent en lumière, notamment, les progrès qu'il a accomplis en s'attachant à satisfaire au critère d'une petite entité efficace, ainsi que les innovations opérationnelles qu'il a mises en œuvre, s'agissant de l'exécution des tâches et de la rationalisation de sa structure.

Le Mécanisme apprécie en outre les recommandations formulées par le BSCI et s'engage à les appliquer.

Résultats de l'évaluation**Résultats de l'évaluation, Partie A**

Le Mécanisme se félicite du fait que les avantages découlant des dispositions relatives au partage des fonctions avec les Tribunaux pénaux internationaux pour le Rwanda et l'ex-Yougoslavie (TPIR et TPIY, respectivement) aient été reconnus, dispositions qui ont permis de réaliser des gains d'efficacité, d'opérer un transfert sans heurt des fonctions et de favoriser la communication et la polyvalence.

Le Mécanisme se réjouit que le BSCI ait constaté que le personnel était largement satisfait de ses conditions de travail. Cette constatation rejoint les résultats de l'enquête mondiale menée en janvier 2017 auprès des fonctionnaires des Nations Unies, à l'issue de laquelle le Mécanisme a été classé quatrième dans la catégorie des lieux de travail les plus épanouissants de l'Organisation. En outre, c'est au Mécanisme qu'on a enregistré le niveau d'intégrité le plus élevé de toute l'Organisation.

Le Mécanisme se félicite que le BSCI ait pris note des efforts constamment déployés par le Greffe au fil des ans, qui ont permis d'améliorer considérablement la coordination et la communication au sein des divisions et entre celles-ci, de mettre au point un dispositif de gouvernance et de promouvoir une culture de travail commune. Pour ce qui est de la lenteur des progrès que le BSCI a enregistrés en matière de coordination entre les bureaux correspondants de deux sections, à savoir la Section de la gestion des archives et celle des services linguistiques, le Mécanisme tient à souligner que lesdits bureaux ont œuvré ensemble à l'élaboration de plans et de directives. Les bureaux de la Section des archives et des dossiers des deux divisions ont collaboré avec succès sur certains projets, notamment le projet de préservation numérique, la refonte du site Web et des pages intranet, et des expositions physiques

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) reproduit dans leur intégralité les observations reçues du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux au sujet des résultats de l'évaluation figurant dans le projet de rapport. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

ou en ligne. Le Greffe reste déterminé à combler toutes les lacunes qui pourraient subsister.

Le Mécanisme se réjouit que le BSCI ait pris note des gains d'efficacité qui ont été dégagés, du transfert sans heurt des fonctions et de l'appui administratif que le Greffe a continué d'apporter. En particulier, ce dernier a progressivement mis en place l'administration autonome du Mécanisme en la planifiant soigneusement, en faisant preuve de prudence financière et en prenant des mesures novatrices. À l'entame des travaux du Mécanisme, tous les services administratifs étaient assurés par le TPIR et le TPIY. À mesure que la capacité des tribunaux de fournir ces services a baissé, du fait de la réduction progressive de leurs effectifs, puis de leur fermeture, le Mécanisme a, petit à petit, mis en place sa propre administration autonome. Censée être réduite et efficace, l'administration du Mécanisme, qui n'a pas adopté la même structure que celle du TPIR ou du TPIY, a réduit ses effectifs et mis au point des procédures rationalisées. Du personnel temporaire (autre que pour les réunions) peut venir grossir les effectifs dans les périodes de surcroît de travail correspondant à une intensification de l'activité judiciaire, comme c'est actuellement le cas. Ce personnel supplémentaire peut être facilement réduit lorsque l'activité diminue. En sa qualité de prestataire de services, l'Administration continuera d'apporter un appui égal et équitable aux deux divisions du Mécanisme, tout en tenant compte des réalités opérationnelles qui leur sont propres.

Résultats de l'évaluation, partie B

En décembre 2016, le Mécanisme a achevé les travaux de construction de ses nouveaux locaux à Arusha, dans les limites du budget. Il a pu compter sur la générosité de la République-Unie de Tanzanie, qui a offert le terrain, facilité le raccordement aux services collectifs et fait preuve d'une excellente coopération tout au long du projet. Par ailleurs, le Mécanisme a fait appel autant que possible à la main d'œuvre locale et s'est fourni sur place en matériaux. Le projet se trouve actuellement en période de garantie, période au cours de laquelle l'entrepreneur, sous la supervision générale des architectes, est tenu, s'il y a lieu, d'achever les petits travaux restants ou de corriger tout défaut qui serait porté à sa connaissance par l'ONU. Comme suite à l'inspection effectuée une fois l'essentiel du chantier terminé, il a été établi une liste d'éléments défectueux et de menus travaux restant à effectuer, que le constructeur est tenu de rectifier ou d'achever. En outre, certains défauts de conception, concernant notamment le système de chauffage, de ventilation et de climatisation des installations destinées aux archives, sont apparus au cours de la phase suivant l'occupation. Malgré quelques retards, dus essentiellement à la rotation du personnel principal associé au projet, des progrès importants ont été accomplis et la plupart des problèmes ont été réglés. Le Mécanisme est déterminé à faire en sorte que tous les travaux restants soient rapidement achevés. En outre, en consultation avec le Siège, il étudie actuellement les moyens de recouvrer comme il se doit les coûts directs et indirects résultant des retards et des erreurs imputables à l'entrepreneur, dans la mesure où cela s'avère faisable sur le plan économique. Il tient à souligner que, pour ce qui est de la gestion des questions relatives aux locaux, la division d'Arusha ne doit pas être considérée comme un « bureau de liaison ». Le Mécanisme est une institution unique dotée de deux divisions.

Le projet de base de données judiciaires unifiée est mis en œuvre avec prudence, de sorte à assurer la protection des informations sensibles et à mobiliser davantage les parties prenantes. Au cours de la mise en œuvre du projet, le fournisseur retenu a rencontré des problèmes techniques qui l'ont empêché de satisfaire aux exigences fonctionnelles relatives à l'intégration des systèmes. À ce stade de la mise en œuvre du projet, et pour étayer les observations formulées jusqu'à présent en interne, le Mécanisme est favorable à la recommandation du BSCI tendant à solliciter une

évaluation technique indépendante du projet si des fonds sont disponibles. Pareille évaluation donnerait au Mécanisme un meilleur aperçu des points forts et des lacunes du projet et lui permettrait de déterminer la marche à suivre, et notamment de confirmer sa faisabilité. Il convient de noter que, pendant l'examen du projet, les opérations continuent d'être menées sans heurt grâce aux anciens systèmes.

Résultats de l'évaluation, Partie C

Le Mécanisme se félicite d'avoir atteint ou dépassé, depuis 2013, l'objectif de parité hommes-femmes fixé par le Secrétaire général et d'avoir été à l'avant-garde de la prise en compte de la problématique femmes-hommes aux niveaux institutionnel, stratégique et opérationnel, comme l'a reconnu le BSCI. Il demeure résolu à combler toute lacune qui pourrait subsister dans ce domaine.

Pour ce qui est de la protection des témoins, le Mécanisme s'appuie sur l'approche novatrice, axée sur les témoins, adoptée par ses prédécesseurs. Il s'assure que chaque témoin, femme ou homme, bénéficie de toute la protection et de tout l'appui nécessaires, en fonction de ses besoins, compte étant tenu notamment, mais pas seulement, des considérations liées à la problématique femmes-hommes. S'attellant à mettre à jour son dispositif de gouvernance de gestion des témoins, il accueille favorablement la recommandation du BSCI tendant à y faire figurer explicitement les pratiques qui prennent compte le souci de l'égalité des sexes.

Résultats de l'évaluation, partie D

Enfin, le Mécanisme se félicite de la coopération constante dont ont fait preuve les États Membres, s'agissant de l'exécution des peines prononcées par le TPIR, le TPIY ou le Mécanisme, dans le strict respect des normes internationales. En collaboration avec les autorités nationales, le Programme des Nations Unies pour le développement, d'autres partenaires et les organismes chargés d'inspecter les centres de détention dans les différents États chargés de l'exécution des peines, le Mécanisme s'appuie sur les meilleures pratiques du TPIR et du TPIY pour faire en sorte que les conditions d'exécution soient pleinement conformes aux normes internationales, y compris pour ce qui est des soins de santé apportés aux détenus. Dans certains États Membres où les soins médicaux sont à la charge du Mécanisme, ce dernier a progressivement mis en place un système de paiement qui, depuis 2012, permet d'apporter aux détenus des services de soins sans interruption, tout en en assurant le contrôle et la flexibilité et ce, dans le strict respect des règles financières en vigueur. Même si le bon fonctionnement du système de paiement des frais médicaux dépend de la coopération de nombreux partenaires à plusieurs niveaux et que certains facteurs échappent au contrôle du Mécanisme, ce dernier est déterminé à améliorer encore l'efficacité du traitement des frais médicaux.