

**Conseil de sécurité**

Distr. générale  
1<sup>er</sup> juin 2006  
Français  
Original : anglais

---

**Lettre datée du 29 mai 2006, adressée au Président  
du Conseil de sécurité par le Président du Tribunal pénal  
international chargé de juger les personnes accusées  
d'actes de génocide ou d'autres violations graves  
du droit international humanitaire commis sur le territoire  
du Rwanda et les citoyens rwandais accusés de tels actes  
ou violations commis sur le territoire d'États voisins  
entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 1994**

Le 26 mars 2004, le Conseil de sécurité a adopté la résolution 1534 (2004), dans laquelle il a prié chaque tribunal de lui fournir, le 31 mai 2004 au plus tard et tous les six mois par la suite, des évaluations du Président et du Procureur indiquant en détail les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat et exposant les mesures déjà prises et encore à prendre.

Après consultations avec le Procureur et conformément à ladite résolution, j'ai le plaisir de vous soumettre une version révisée de la stratégie de fin de mandat du Tribunal pénal international pour le Rwanda, qui contient l'évaluation demandée (voir pièce jointe).

Le Président  
(*Signé*) Erik Møse



## Pièce jointe

### **Stratégie de fin de mandat du Tribunal pénal international pour le Rwanda**

#### **Résumé**

On trouvera dans le présent rapport un aperçu de la stratégie de fin de mandat du Tribunal pénal international pour le Rwanda (TPIR) élaborée sur la base des renseignements disponibles au 19 mai 2006 et compte tenu des délais fixés par le Conseil de sécurité dans ses résolutions 1503 (2003) et 1534 (2004).

Vingt-sept personnes ont déjà été jugées en première instance par le Tribunal et 27 autres sont en cours de jugement, ce qui porte à 54 le nombre de personnes dont les procès se sont achevés ou sont en cours. Les détenus qui attendent de passer en jugement sont au nombre de 15. Trois d'entre eux ont été mis en accusation en 2005. Le Procureur envisage de demander le renvoi de cinq de ces 15 détenus devant des juridictions nationales pour qu'elles les jugent.

Dix-huit accusés n'ont pas encore été arrêtés. Treize d'entre eux ont été mis en accusation avant 2005. Le Procureur entend demander le renvoi d'au moins 12 de ces 18 personnes devant des juridictions nationales, ce qui réduirait à six le nombre des accusés non encore détenus que le Tribunal aurait à juger.

Les procès des 27 accusés en cours de jugement s'achèveront à partir de 2006. Ceux des 16 accusés restants (dont 10 sont détenus et 6 en liberté) s'ouvriront dès que l'emploi du temps des Chambres de première instance le permettra et que des salles d'audience seront disponibles. Il ressort des renseignements dont il dispose actuellement que d'ici à la fin 2008, le Tribunal aura sans doute achevé les procès de 65 à 70 personnes.

Le Tribunal a adopté de nombreuses mesures pour accélérer les procès. La présente version de la stratégie de fin de mandat décrit les innovations introduites par le Bureau du Procureur dans le domaine de la gestion des informations et des éléments de preuve, ainsi que l'appui apporté par le Greffe pour permettre de rationaliser la gestion des procès. Elle donne également un aperçu du Programme d'information du Tribunal pour le Rwanda, y compris celui des activités de renforcement des capacités menées dans ce pays.

## **I. Introduction**

1. On trouvera dans le présent document une version révisée et actualisée de la stratégie de fin de mandat du Tribunal pénal international pour le Rwanda qui expose l'état de la question au 19 mai 2006. Elle tient compte des résolutions 1503 (2003) et 1534 (2004) adoptées par le Conseil de sécurité respectivement les 28 août 2003 et 26 mars 2004. Cette stratégie est le fruit des contributions respectives du Président, du Procureur et du Greffier du Tribunal qui avaient initialement engagé des consultations entre eux à ce sujet sur la base d'un document intitulé « Completion Strategy of the Office of the Prosecutor » qui présentait l'état de la

question au 29 avril 2003<sup>1</sup>. Le présent document, qui est le septième rapport sur la stratégie de fin de mandat du Tribunal, s'inspire des renseignements les plus récents fournis par le Procureur et des faits survenus en 2005<sup>2</sup>. De nouvelles versions révisées et actualisées de la stratégie seront périodiquement présentées au Conseil, conformément à la résolution 1534 (2004).

2. Il convient de rappeler que c'est en mai 1996 que la première personne accusée devant le Tribunal a été transférée à Arusha. Depuis janvier 1997, date de l'ouverture du premier procès qui s'est tenu devant lui, le Tribunal a rendu 21 jugements concernant 27 accusés, dont 24 ont été condamnés et trois acquittés. Six des condamnés purgent actuellement leur peine au Mali. Durant son deuxième mandat (1999-2003), le Tribunal a rendu au total neuf jugements concernant 14 accusés, soit le double du nombre des accusés jugés lors du premier mandat (1995-1999). À ce stade du troisième mandat (2003-2007), le Tribunal a déjà procédé à l'ouverture de 15 procès concernant 23 accusés et rendu six jugements concernant six accusés, ce qui porte à 21 le nombre total des jugements rendus à ce jour et à 27 celui des personnes jugées, comme l'indique l'annexe I du présent document.

3. Outre les 27 personnes déjà jugées en première instance, 27 accusés passent actuellement en jugement dans le cadre de 11 procès. Cinq de ces procès comprennent plusieurs accusés et leurs dossiers sont extrêmement volumineux. Il s'agit de l'affaire dite *de Butare* (six accusés), de l'affaire dite *des Militaires I* (quatre accusés), de l'affaire dite *du Gouvernement* (quatre accusés), de l'affaire dite *des Militaires II* (quatre accusés) et de l'affaire *Karemera et consorts* (trois accusés). Les six autres procès concernent chacun un accusé : *Seromba* (en jugement depuis le 20 septembre 2004), *Muvunyi* (depuis le 28 février 2005), *Rwamakuba* (depuis le 9 juin 2005), *Mpambara* (depuis le 19 septembre 2005), *Zigiranyirazo* (depuis le 3 octobre 2005) et *Karera* (depuis le 9 janvier 2006). On trouvera ci-après (voir sect. II) des renseignements complémentaires sur les procès en cours. Le nombre total des accusés dont les procès ont été menés à terme ou sont en cours s'élève donc à 54.

<sup>1</sup> Une première version de la stratégie de fin de mandat du Tribunal a été présentée au Siège des Nations Unies le 14 juillet 2003. Son élaboration s'inspirait en particulier de la résolution 57/289 (2003) de l'Assemblée générale dont le paragraphe 15 a) faisait obligation au Tribunal « d'expliquer en détail comment les crédits demandés pour l'exercice biennal permettraient d'élaborer une stratégie rationnelle et réaliste d'achèvement des travaux du Tribunal ». Une deuxième version de la stratégie de fin de mandat du Tribunal a été présentée au Siège le 29 septembre 2003. C'est ce document qui a servi de base à la demande du Tribunal visant à voir passer de quatre à neuf le nombre des juges *ad litem* siégeant « à un moment donné ». Par sa résolution 1512 (2003), le Conseil de sécurité a fait droit à cette demande. La troisième version de la stratégie a été soumise au Président du Conseil de sécurité le 30 avril 2004 et a servi de base aux estimations avancées par le Président et le Procureur du Tribunal lors de la réunion du Conseil tenue le 29 juin 2004. Le 19 novembre 2004, le Tribunal a déposé la quatrième version de sa stratégie de fin de mandat et le Conseil de sécurité a examiné celle-ci le 23 novembre 2004. La cinquième version de la stratégie a été présentée le 23 mai 2005 et la sixième le 30 novembre 2005.

<sup>2</sup> À la suite de sa première intervention devant le Conseil de sécurité en octobre 2003, le nouveau Procureur, M. Hassan B. Jallow, a examiné toutes les affaires qui n'étaient pas encore en cours de jugement afin de déterminer celles d'entre elles qui pourraient raisonnablement être menées à terme dans le délai fixé par le Conseil de sécurité dans sa résolution 1503 (2003). Le document intitulé « Completion Strategy of the Office of the Prosecutor », daté du 28 février 2004, est le fruit de cette démarche.

4. Quinze détenus, dont trois ont été mis en accusation en 2005, attendent l'ouverture de leurs procès. Le Procureur envisage de demander le renvoi de cinq d'entre eux devant des juridictions nationales. Les 10 autres seront jugés par le Tribunal dès que son rôle le permettra (voir sect. III et par. 33).

5. Dix-huit accusés, dont cinq ont été mis en accusation en 2005, continuent d'échapper au bras de la justice. Le Procureur a l'intention de demander le renvoi de 12 de ces personnes devant des juridictions nationales (voir par. 34).

6. Certains des accusés qui n'ont pas encore été appréhendés sont peut-être décédés et d'autres pourraient ne jamais être arrêtés. Par conséquent, il n'est pas exclu que le nombre de personnes appelées à être jugées par le Tribunal soit inférieur au chiffre prévu ci-dessus. Dans le cadre de la stratégie de fin de mandat du Tribunal, le Procureur a élaboré un programme plus dynamique visant à localiser et à arrêter les fugitifs. La Division des enquêtes du Bureau du Procureur a réorganisé et renforcé sa section des équipes de recherche. Le Procureur s'est également rendu dans un certain nombre d'États Membres de l'Organisation des Nations Unies pour solliciter le soutien politique et la coopération nécessaires à l'arrestation et au transfert des fugitifs.

7. Le Procureur estime qu'une quarantaine de suspects pourraient être déférés devant des juridictions nationales. Cette question fait actuellement l'objet d'entretiens entre certains pays et lui. Il a déjà renvoyé 30 dossiers devant les juridictions rwandaises et un dossier devant les juridictions belges. Au cas où il s'avérerait impossible de renvoyer certaines de ces affaires devant des juridictions nationales, il présenterait au Conseil de sécurité d'autres propositions (voir sect. VI).

8. La résolution 1503 (2003) du Conseil de sécurité fait obligation au Tribunal pénal international pour le Rwanda et au Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY) de conclure leurs travaux au plus tard en 2010. Dans l'état actuel des choses, il est malaisé de formuler la stratégie d'achèvement des travaux de la Chambre d'appel du TPIR, cette stratégie étant liée à celle du TPIY. Il convient toutefois de rappeler qu'exception faite de deux cas, tous les jugements rendus par le TPIR ont été attaqués devant la Chambre d'appel. Actuellement, celle-ci est saisie de recours tendant à faire infirmer ou réviser neuf jugements concernant 13 personnes (jugements *Kamuhanda*, *de Cyangugu*, *Gacumbitsi*, *Ndindabahizi*, *des Médias*, *Muhimana*, *Simba*, *Niyitegeka* et *Rutaganda*). Selon toute vraisemblance, l'engorgement du rôle de la Chambre d'appel continuera de s'aggraver. En effet, les appels sont d'habitude interjetés tant par la défense que par le Procureur; au demeurant, lorsqu'une affaire regroupe plusieurs accusés, chacun d'eux fait normalement appel. C'est ce qui explique que le nombre des appels interjetés soit nettement plus élevé que celui des jugements attaqués. Avec le désengorgement du rôle des Chambres de première instance, on assistera à un basculement de la charge de travail du Tribunal vers la Chambre d'appel qui devra alors faire face à une augmentation substantielle de ses activités. L'augmentation attendue sera d'autant plus forte que les juges de la Chambre d'appel connaissent également des recours introduits contre les décisions du TPIY. Il faudra à terme augmenter le nombre des juges affectés à la Chambre d'appel pour espérer raisonnablement trancher tous les appels d'ici à 2010, ce qui postule la modification du Statut.

## II. Activités des Chambres

9. Le 3 décembre 2003, la Chambre de première instance I a rendu son jugement dans l'affaire dite *des Médias*, dont les audiences s'étaient tenues durant le deuxième mandat. Elle procède actuellement au jugement de l'affaire dite *des Militaires I* (*Bagosora, Kabiligi, Ntabakuze et Nsengiyumva*) que l'ancienne Chambre de première instance III a commencé. Dans cette affaire, le Procureur a achevé la présentation de ses moyens en septembre 2004, après avoir appelé 82 témoins à la barre. Commencée en avril 2005, la présentation des moyens à décharge touche aussi à sa fin. La Chambre de première instance I a mené de front les débats dans l'affaire *des Militaires I* et les affaires suivantes : l'affaire *Ndindabahizi* (à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2003) dans laquelle elle a rendu son jugement le 15 juillet 2004, l'affaire *Simba* (à partir du 30 août 2004) dans laquelle elle a rendu son jugement le 13 décembre 2005 et l'affaire *Mpambara* (à partir du 19 septembre 2005) qui est actuellement en délibéré<sup>3</sup>.

10. Pendant le deuxième mandat, la Chambre de première instance II a mené trois procès de front. Elle a prononcé son jugement dans l'affaire *Kajelijeli* le 1<sup>er</sup> décembre 2003 et dans l'affaire *Kamuhanda* le 22 janvier 2004. Quant au dossier de l'affaire dite *de Butare*, il est particulièrement volumineux et concerne six accusés (Nyiramasuhuko, Ntahobali, Nsabimana, Nteziryayo, Kanyabashi et Ndayambaje)<sup>4</sup>. C'est le plus grand nombre d'accusés jugés ensemble. Pendant son troisième mandat, la Chambre de première instance II veut en priorité achever le procès *de Butare*. Dans cette affaire, le Procureur a terminé la présentation de ses moyens, ayant cité 59 témoins, tandis que la défense présente les siens depuis le 31 janvier 2005. Le 5 novembre 2003, la Chambre de première instance II a ouvert le procès en l'affaire dite *du Gouvernement*, qui concerne quatre ministres (Casimir Bizimungu, Justin Mugenzi, Jérôme Bicamumpaka et Prosper Mugiraneza) et dans laquelle la présentation des moyens à décharge a commencé le 1<sup>er</sup> novembre 2005. Le 20 septembre 2004 a vu l'ouverture du procès dit *des Militaires II*. Le Procureur y présente actuellement ses moyens. Le procès en l'affaire *Muvunyi*, qui s'est ouvert le 28 février 2005, approche de la phase des réquisitions et plaidoiries. Le 13 avril 2006, la Chambre de première instance II a rendu son jugement dans l'affaire *Bisengimana* (à la suite d'un plaidoyer de culpabilité).

11. Pendant le deuxième mandat, la Chambre de première instance III a mené trois procès de front. Elle a rendu son jugement en l'affaire *Semanza* (un seul accusé) le 16 mai 2003. Dans l'affaire *Cyangugu*, qui regroupe trois accusés (Ntagerura, Bagambiki et Imanishimwe), elle a prononcé son jugement le 25 février 2004. Elle a

<sup>3</sup> On dit que deux procès sont menés de front lorsqu'ils se déroulent par sessions alternées. Exemple : procès A, cinq semaines; procès B, cinq semaines; procès A, cinq semaines; et ainsi de suite. Les conseils de la défense intervenant dans le procès A quittent Arusha lorsque se tiennent les débats du procès B. Ce système a pour but d'utiliser les suspensions qui surviennent inmanquablement dans la conduite d'une affaire pour en faire avancer une autre. Les suspensions permettent au Procureur et à la défense de se préparer pour la session suivante de la procédure (par exemple, en interrogeant les témoins).

<sup>4</sup> Un des juges siégeant dans cette chambre n'a pas été réélu pour le troisième mandat du Tribunal (2003-2007). Dans sa résolution 1482 (2003), le Conseil de sécurité n'a pas prorogé le mandat de ce juge qui n'a donc pas pu continuer à siéger dans l'affaire *de Butare*. Le 15 juillet 2003, la Chambre a décidé que le procès continuerait avec un juge suppléant comme le prévoit l'article 15 *bis* du Règlement de procédure et de preuve. Les recours formés contre cette décision ont été rejetés par la Chambre d'appel le 24 septembre 2003.

ouvert le procès dit *des Militaires I*, qui a ensuite été repris, en raison de la reconstitution des Chambres survenue au début du mois de juin 2003, par la Chambre de première instance I (voir par. 9). Au cours du troisième mandat, la Chambre de première instance III a conduit les procès intentés contre *Gacumbitsi* (à partir de juillet 2003) et *Muhimana* (à partir de mars 2004), affaires dans lesquelles elle a rendu ses jugements les 17 juin 2004 et 28 avril 2005 respectivement. Le procès *Karemera et consorts* s'est ouvert le 27 novembre 2003 devant la Chambre de première instance III. Par décision du 28 septembre 2004 motivée le 22 octobre 2004, la Chambre d'appel a décidé que cette procédure devait être abandonnée et qu'un nouveau procès devait s'ouvrir. L'instance d'André Rwamakuba a ensuite été disjointe de celle des autres accusés. Son procès s'est ouvert le 9 juin 2005 et les débats se sont achevés le 21 avril 2006 avec la présentation des réquisitions et plaidoiries. Le procès *Karemera et consorts*, qui concerne les trois autres accusés, s'est ouvert le 19 septembre 2005 devant une autre section de la Chambre de première instance III et en est actuellement à la présentation des moyens à charge. Dans le procès *Seromba*, ouvert depuis le 20 septembre 2004, les réquisitions et plaidoiries sont prévues pour le 27 juin 2006. *Zigiranyirazo* est en jugement depuis le 3 octobre 2005 et le Procureur devrait achever la présentation de ses moyens à la fin juin 2006. Le 14 mars 2005, la Chambre de première instance III a rendu son jugement en l'affaire *Rutaganira* (à la suite d'un plaidoyer de culpabilité).

12. Les 13 procès à accusé unique qui se sont ouverts durant le troisième mandat du Tribunal ont abouti à deux jugements en 2004 (*Gacumbitsi* et *Ndindabahizi*), trois jugements en 2005 (*Rutaganira*, qui avait plaidé coupable, *Muhimana* et *Simba*) et un jugement en 2006 (*Bisengimana*, qui avait plaidé coupable). Deux autres jugements doivent être prononcés dans les semaines à venir (*Rwamakuba* et *Mpambara*). La présentation des moyens à décharge dans l'affaire *des Militaires I* doit s'achever en 2006. Selon les estimations, les procès dans les affaires *de Butare*, *du Gouvernement* et *des Militaires II* devraient arriver à leur terme en 2007. On trouvera un aperçu des procès en cours à l'annexe 2.

### III. Détenus en attente de jugement

13. Quinze détenus attendent l'ouverture de leurs procès. Ces personnes seront jugées dans le cadre de procès à accusé unique, dont certains s'ouvriront en 2006 en fonction du rôle des Chambres de première instance. L'identité de ces détenus est précisée à l'annexe 3.

14. Il est possible que les accusés restants ne soient pas tous jugés par le Tribunal. Au moment de désigner ceux d'entre eux qui seront jugés par le Tribunal, le Procureur s'attachera en priorité aux individus ayant occupé des positions d'autorité et sur ceux qui, à ses yeux, sont les principaux responsables du génocide, comme le recommande le Conseil de sécurité dans sa résolution 1534 (2004). Les critères à prendre en considération dans la sélection sont énumérés ci-après :

- Le statut allégué de l'intéressé et la mesure dans laquelle il aurait participé au génocide;
- Le lien qui rattacherait l'intéressé à d'autres affaires;
- La nécessité de couvrir les principales zones géographiques du Rwanda dans lesquelles des crimes ont été commis;

- La disponibilité d’éléments de preuve relatifs à l’intéressé;
- La possibilité concrète d’appréhender l’intéressé;
- L’existence d’éléments d’enquête susceptibles d’être transmis à un État aux fins de poursuites au niveau national.

15. Sur la base des critères définis ci-dessus, le Procureur compte renvoyer cinq des détenus se trouvant actuellement à Arusha devant des juridictions internes<sup>5</sup>. Il appartiendra aux Chambres de première instance de se prononcer sur les demandes de transfert dont elles seront saisies.

#### IV. Charge de travail relative aux détenus

16. Il ressort de l’analyse effectuée aux sections II et III ci-dessus qu’après avoir rendu des jugements relativement à 27 accusés, le Tribunal devra encore statuer, à partir de 2006, sur au moins 21 affaires concernant 37 personnes (27 accusés actuellement en jugement et 10 accusés détenus). Il y a donc lieu pour le Tribunal de procéder à l’estimation du temps qui lui sera nécessaire pour mener à terme ces procès<sup>6</sup>.

17. Il est difficile d’estimer le nombre de jours d’audience requis pour mener ces procédures à bien. Toutefois, par souci de continuité et pour mieux évaluer les progrès accomplis, le Tribunal considère qu’il est préférable de s’en tenir à la méthode utilisée dans les versions précédentes de la stratégie de fin de mandat. L’hypothèse de base pour les calculs et projections était qu’il fallait en moyenne 62 jours d’audience pour juger un accusé.

18. Il convient tout d’abord de rappeler que les estimations formulées dans les versions précédentes de la stratégie de fin de mandat se fondaient sur le nombre de témoins et d’heures nécessaires pour la présentation des moyens à charge, pour le contre-interrogatoire et pour la présentation des moyens à décharge. Depuis lors, des progrès notables ont été réalisés dans la conduite de bon nombre des procès diligentés devant le Tribunal. Par souci de clarté, le tableau sur la base duquel le chiffre de 62 jours d’audience par accusé a été calculé est joint au présent document (voir annexe 4).

19. Il convient également de rappeler que la durée du contre-interrogatoire de la défense est fonction des circonstances de chaque cause. L’expérience montre que dans les affaires à accusé unique, le temps requis pour conclure le contre-interrogatoire des témoins à charge est généralement équivalant à la durée de leur interrogatoire principal. Dans certains cas, il peut même être plus court. En revanche, lorsque plusieurs accusés sont jugés ensemble, la durée du contre-interrogatoire dépasse souvent celle de l’interrogatoire principal, en particulier si, dans sa déposition, le témoin à charge a mis en cause plusieurs accusés ou

<sup>5</sup> Les discussions engagées avec les États étant toujours en cours, il n’est pas possible d’identifier les cinq affaires des personnes détenues par le Tribunal qui pourraient être transférées devant des juridictions nationales.

<sup>6</sup> Les 21 affaires concernant 37 accusés sont celles de *Butare* (6 accusés), *des Militaires I* (4), *du Gouvernement* (4), *des Militaires II* (4), *Karemara et consorts* (3), *Rwamakuba* (1), *Seromba* (1), *Muvunyi* (1), *Mpambara* (1), *Zigiranyirazo* (1) et *Karera* (1), auxquelles s’ajoutent les sept procès des détenus accusés avant 2005 et les trois procès des détenus accusés depuis 2005.

l'ensemble des accusés. Cela étant, et en prenant en considération l'ensemble des affaires dont le Tribunal est saisi, il a été posé comme hypothèse de travail qu'au total, le temps nécessaire pour conduire le contre-interrogatoire d'un témoin à charge n'excède pas le temps requis pour mener à bien son interrogatoire principal. À cet égard, il convient également de noter que le Procureur révisé généralement à la baisse la liste des témoins à charge en cours de procès.

20. Il faut enfin rappeler qu'il est difficile d'obtenir des renseignements sur les témoins à décharge, notamment parce que plusieurs procès n'ont pas encore commencé et que la stratégie de la défense est protégée par le principe de la confidentialité. On posera comme hypothèse de travail que la présentation des moyens à décharge ne devrait pas prendre plus de temps que la présentation des moyens à charge. De fait, l'expérience montre qu'elle peut parfois durer moins longtemps.

21. Le chiffre de 62 jours d'audience par procès n'est qu'une estimation. La durée des procès est variable<sup>7</sup>. Le nombre de jours d'audience peut varier en fonction du nombre de chefs d'accusation retenus, de la gravité des allégations portées, des positions et des rôles qui auraient été ceux des accusés au moment des faits, de ce qu'ils auraient agi seuls ou de concert avec d'autres, ce qui pourrait déterminer qu'ils soient jugés seuls ou conjointement, ainsi que de la nature, de la portée et de la longueur des témoignages.

#### *Procès en cours*

22. Les procès en cours en sont à différents stades d'avancement. Dans le procès *de Butare* (concernant six accusés), le Procureur a achevé la présentation de ses moyens après 212 jours d'audience. La défense a commencé la présentation des siens le 31 janvier 2005 et ses témoins ont déjà été entendus pendant 163 jours. En posant comme hypothèse que la présentation des moyens à décharge aura la même durée que celle des moyens à charge, 49 jours seront encore nécessaires à la défense pour achever l'audition de ses témoins. Selon les indications disponibles à ce stade, il se pourrait toutefois que ce procès dure plus longtemps pour les raisons indiquées plus haut (voir par. 21).

23. Dans le procès *des Militaires I*, le Procureur a achevé la présentation de ses moyens en 202 jours d'audience. La présentation des moyens à décharge a commencé le 11 avril 2005 et s'est échelonnée sur 124 jours d'audience. Il faudra à la défense encore 78 jours pour achever la présentation de ses moyens, en partant de l'hypothèse qu'elle prendra pour ce faire autant de temps que le Procureur.

24. Dans le procès *du Gouvernement*, qui regroupe quatre accusés, la présentation des moyens à charge s'est achevée après 178 jours d'audience. La présentation des moyens à décharge en est à son cinquante-et-unième jour d'audience. En posant comme hypothèse qu'elle prendra le même temps que la présentation des moyens à charge, les équipes de défense des quatre accusés auront encore besoin de 127 jours d'audience pour présenter leurs moyens.

25. Le procès *des Militaires II*, qui regroupe quatre accusés, prendra 248 jours d'audience, calculés sur la base de l'estimation de 62 jours par accusé. Il s'est

---

<sup>7</sup> Dans certains cas, il a fallu bien moins de 62 jours d'audience par accusé (*Élizaphan et Gérard Ntakirutimana* : 30 jours par accusé; *Niyitegeka* : 35 jours; *Gacumbitsi* : 32 Jours; *Ndindabahizi* : 27 jours; *Muhimana* : 34 jours; *Mpambara* : 28 jours).



ouvert le 20 septembre 2004 et compte à ce stade 166 jours d'audience. Il faudra encore 82 jours pour le mener à terme.

26. Dans l'affaire *Seromba* (un accusé), après 67 jours d'audience la procédure a été ajournée jusqu'à la présentation des réquisitions et plaidoiries. Celles-ci nécessiteront tout au plus deux jours d'audience.

27. Le procès contre *Muvunyi*, qui est jugé seul, s'est ouvert le 28 février 2005 et compte à ce stade 76 jours d'audience. Il faudra encore quatre jours pour l'audition des derniers témoins et la présentation des réquisitions et plaidoiries.

28. Dans l'affaire *Kareméra et consorts*, qui concerne trois accusés, le nouveau procès s'est ouvert le 19 septembre 2005, après huit jours consacrés aux audiences préalables et aux conférences de mise en état. Il compte à ce stade 46 jours d'audience. Si l'on suppose qu'un procès à accusé unique dure en moyenne 62 jours, il faudra encore 140 jours d'audience pour mener cette procédure à son terme.

29. Le procès *Zigiranyirazo* s'est ouvert le 3 octobre 2005 et s'est déroulé jusqu'à présent sur 35 jours d'audience. En partant de l'hypothèse qu'un procès à accusé unique nécessite en moyenne 62 jours, il faudra encore 27 jours d'audience pour achever cette procédure.

30. Le procès *Karera*, qui s'est ouvert le 9 janvier 2006, compte à ce stade 22 jours d'audience. En partant de l'hypothèse de 62 jours par procès, il faudra encore 40 jours d'audience pour pouvoir clôturer les débats dans cette affaire.

31. Les débats se sont achevés dans les affaires *Rwamakuba* et *Mpambara* les 21 avril et 3 mai 2006, respectivement. Les jugements sont attendus dans les semaines qui viennent.

32. Le temps nécessaire pour conclure l'ensemble des procès en cours devant le Tribunal s'élève à 549 jours d'audience, étant entendu que ce n'est là qu'une estimation. Certains procès seront peut être plus longs, d'autres plus courts. Il faudra ajouter à ce total le temps nécessaire à la rédaction et au prononcé des jugements.

#### *Détenus en attente de jugement*

33. Les détenus sont au nombre de 15. Le Procureur se propose d'en renvoyer cinq devant des juridictions internes aux fins de jugement (voir par. 13 à 15). Le temps requis pour mener à terme les procès des 10 autres sera de 620 jours d'audience, en comptant une moyenne de 62 jours par accusé.

## **V. Charge de travail découlant des personnes non encore appréhendées et des huit nouveaux actes d'accusation**

34. Dix-huit accusés n'ont pas encore été arrêtés. Le Procureur envisage de renvoyer les affaires de 12 d'entre eux devant des juridictions internes pour jugement. En comptant 62 jours d'audience par accusé, les procès des six accusés restants nécessiteront 372 jours.

35. La stratégie de fin de mandat de septembre 2003 dénombrait 26 suspects non encore appréhendés. La stratégie du Procureur étant de ne poursuivre que les

principaux responsables des crimes perpétrés au Rwanda en 1994, le nombre des suspects faisant l'objet d'enquêtes n'était plus que de 16 dans la stratégie de fin de mandat d'avril 2004<sup>8</sup>. Suite à la conclusion des enquêtes menées sur le génocide, les dossiers de huit de ces personnes ont été classés sans suite pour insuffisance de preuves. Huit actes d'accusation ont été confirmés à l'encontre des huit personnes restantes, dont cinq n'ont pas encore été appréhendées et comptent parmi les 18 fugitifs dont il est fait mention ci-dessus (voir par. 34). Le Procureur a également fait fond sur le mandat donné au Tribunal, dans la résolution 1503 (2003) pour enquêter sur des informations faisant état de violations commises par le Front patriotique rwandais (FPR).

36. Une fois qu'un individu a acquis la qualité d'accusé, le Bureau du Procureur doit continuer de mener des enquêtes substantielles pour appuyer son équipe chargée du procès. Ainsi, des enquêtes supplémentaires peuvent-elles s'avérer nécessaires pour trouver des remplaçants aux témoins décédés, pour interroger les témoins avant leur départ pour Arusha, pour compléter et corroborer les éléments de preuve et pour faire face à la thèse de la défense et à toute preuve contraire qu'elle pourrait être amenée à produire.

37. Comme l'a demandé le Conseil de sécurité dans sa résolution 1503 (2003), les enquêtes relatives au génocide sont à présent toutes terminées. En outre, lorsqu'il a présenté au juge les huit actes d'accusation susmentionnés pour confirmation, le Procureur s'est assuré que les affaires étaient déjà en état d'être jugées, à savoir que toutes les enquêtes autorisées sur la base des informations disponibles avaient été conclues, qu'un projet de mémoire préalable au procès avait été établi, ainsi que des projets de liste de pièces à conviction et de témoins, et que les recherches relatives aux communications requises (à cette date-là) avaient été faites. Ces mesures auront pour effet : i) d'éviter tout retard dans la préparation du procès après le transfèrement de l'accusé au Tribunal; ii) de faciliter, le cas échéant, l'affectation de l'affaire à une nouvelle équipe du Bureau du Procureur; ou iii) de permettre au Tribunal de la déférer à une juridiction interne en vertu de l'article 11 *bis* du Règlement.

38. La Section des enquêtes du Bureau du Procureur continue de fournir son appui aux procès en cours et aux appels interjetés. Les enquêtes concernant les huit personnes récemment accusées étant bouclées, elle peut à présent passer des enquêtes classiques à celles qui servent à appuyer les procédures en première instance et en appel.

## **VI. Transfert par le Procureur de certaines affaires aux juridictions nationales**

39. Dans la stratégie de fin de mandat de septembre 2003, il était envisagé de transférer une quarantaine d'affaires à des juridictions nationales. Dans la stratégie de fin de mandat d'avril 2004, le Procureur avait fixé ce nombre à 41. Il est actuellement en discussion avec certains États à cette fin. Il se propose de transmettre aux juridictions nationales des affaires pour lesquelles les enquêtes ont déjà été bouclées et qui sont en état d'être jugées, mais aussi des dossiers qui

---

<sup>8</sup> Selon la stratégie de fin de mandat de novembre 2004, ce nombre était de 15. Le chiffre correct est 16.

appellent un complément d'enquête de la part du pays intéressé. La décision de renvoyer une affaire devant une juridiction interne est d'ordre judiciaire dès lors qu'un acte d'accusation a été confirmé. Cela étant, le Procureur compte recourir à l'article 11 *bis* du Règlement dans le cas de 17 personnes : cinq accusés détenus (voir par. 14, 15 et 33) et 12 accusés non encore arrêtés (voir par. 34). Il envisage par ailleurs de transférer à des juridictions internes les dossiers de 32 suspects. Le processus a déjà été enclenché. Des dossiers concernant 30 suspects ont déjà été transmis aux autorités rwandaises et un dossier relatif à un suspect a été communiqué aux autorités belges.

40. Il résulte de discussions préliminaires que le Bureau du Procureur a eues avec certaines autorités nationales que la législation des pays où se trouvent certains suspects n'est pas nécessairement attributive de la compétence personnelle ou matérielle voulue. D'autres pays ont ouvert des enquêtes sans les mener à terme et semblent hésiter à les rouvrir. Bon nombre des suspects visés se trouvent dans des pays en développement dont le système judiciaire est déjà mis à rude épreuve par ses propres poursuites. Le Procureur estime que, nonobstant les problèmes susmentionnés, il importe d'étudier la possibilité de transférer des affaires aux pays africains dans lesquels résident actuellement certains des suspects.

41. Le transfert de certaines affaires au Rwanda n'est pas sans soulever certaines questions, dont le fait que la peine de mort est prévue dans certains cas de génocide, mais rarement appliquée. Se pose aussi la question de savoir si le système judiciaire rwandais est en mesure de juger de telles affaires alors même qu'il éprouve des difficultés à traiter les milliers d'affaires locales liées au génocide. Attendu que bon nombre des affaires que le Procureur se propose de transférer seraient destinées au Rwanda, la question de la disponibilité de ressources pourrait donc influencer sur les renvois envisagés devant la justice rwandaise. Le Tribunal a mis en œuvre des programmes destinés à aider au renforcement des capacités nécessaires au Rwanda (voir annexe 5).

42. Le Procureur engagera des discussions avec certains États sur le transfert de certaines affaires et la transmission de certains dossiers. Il mettra l'accent sur la nécessité en pareil cas de se conformer aux normes internationales garantissant l'équité du procès. Au cas où le transfert de ces affaires ou la transmission de ces dossiers aux juridictions nationales s'avérerait impossible, le Procureur présenterait au Conseil de sécurité de nouvelles propositions, en prenant le soin d'indiquer les incidences financières qu'elles comportent.

## VII. Charge de travail totale restante

43. On estime à 1 541 le nombre de jours d'audience requis pour épuiser le rôle des Chambres de première instance du Tribunal. Cette estimation globale suppose qu'il faudra 549 jours d'audience pour achever les procès ouverts contre 27 personnes (voir par. 32), 620 jours d'audience pour mener à bien les procès des 10 détenus qui attendent de passer en jugement (voir par. 33) et 372 jours d'audience pour les procès des six accusés qui n'ont pas encore été arrêtés (voir par. 34).

44. En 2003, les Chambres de première instance ont siégé au total pendant 498 jours d'audience, alors qu'en 2002 et en 2001, ce chiffre avait été respectivement de 414 et 340 jours. Il ressort des statistiques relatives à la durée réelle des audiences

tenues par les Chambres que le temps consacré par chacune d'elles aux procès conduits pendant les trois années écoulées a été de 135 jours en 2001, 150 jours en 2002 et 166 jours en 2003. Dans les versions précédentes de la stratégie de fin de mandat, les projections effectuées prenaient comme hypothèse une moyenne de 150 jours d'audience par an et par section de Chambre. Pour les raisons susvisées (voir par. 17), les estimations retenues dans le présent document seront basées sur cette moyenne.

45. Parmi les facteurs ayant contribué à diminuer le nombre des jours d'audience figurent la difficulté de faire comparaître à Arusha les témoins basés au Rwanda et les problèmes de santé affectant des juges et des avocats. Le Tribunal a pris plusieurs mesures destinées à limiter l'incidence de ces facteurs. Le Règlement a notamment été modifié à l'effet de permettre la continuation des procès en cas de maladie ou d'indisponibilité temporaire ou permanente d'un des juges (art. 15 *bis* du Règlement)<sup>9</sup>. En insistant pour que l'accusé soit assisté par deux conseils et en exigeant que l'un continue le procès en cas de maladie ou d'absence de l'autre, les Chambres de première instance contribueront également à réduire le nombre des cas d'interruption des procès. À l'heure actuelle, les témoins résidant au Rwanda comparaissent devant le Tribunal. Il importe que cette situation perdure.

46. L'expérience montre qu'il est difficile de s'assurer de la comparution des témoins en tout temps, même si on fait appel aux témoins déjà présents, à Arusha pour remédier aux absences. En pratique, il n'est pas rare que le Procureur ou les conseils de la défense demandent aux Chambres de leur accorder un délai supplémentaire pour préparer leurs témoins à l'interrogatoire principal. Les Chambres sont également tenues d'accorder un délai supplémentaire au Procureur et à la défense pour la préparation du contre-interrogatoire lorsque des éléments de preuve apparaissent inopinément ou sont produits sans notification préalable suffisante. Les Chambres doivent enfin s'accorder un temps suffisant pour tenir les audiences préalables au procès, procéder à l'examen des requêtes des parties et assurer la rédaction des jugements. Conjugués aux problèmes de santé et à d'autres causes d'indisponibilité des témoins, ces facteurs concourent à diminuer non seulement le nombre de jours d'audience du procès, mais également le nombre d'heures de débats par jour d'audience. Nonobstant tous ces obstacles, les Chambres continueront de tout mettre en œuvre pour accroître la durée effective des audiences.

## VIII. Stratégies passées et présentes

47. **La phase préalable au procès.** Au début du deuxième mandat, en juin 1999, un nombre considérable de requêtes préalables au procès étaient pendantes devant le Tribunal. Le Procureur de l'époque avait demandé la jonction des instances d'un grand nombre d'accusés à l'effet de les faire juger dans une seule et même affaire et était même allé jusqu'à présenter pour confirmation un seul et même acte d'accusation visant plus de 20 suspects. Le juge chargé de la confirmation ayant rejeté sa demande, le Procureur a demandé la jonction des instances d'un nombre plus limité d'accusés qui auraient participé à une même entreprise criminelle, telle que l'utilisation des médias publics et la commission d'actes criminels par des responsables militaires, des membres du Gouvernement ou dans certaines régions du

---

<sup>9</sup> Le calendrier des procès a été perturbé en 2003 parce que certains des juges n'avaient pas été réélus.

Rwanda (Butare, Cyangugu). Cette stratégie l'a amené à introduire un nombre considérable de requêtes en modification d'actes d'accusation et en jonction d'instances. En outre, la défense avait elle aussi déposé un nombre substantiel de requêtes.

48. Cela étant, les Chambres se sont donné comme priorité absolue en 1999 de réduire le nombre des requêtes dont elles étaient saisies afin que les affaires concernées soient en état d'être jugées. À cette fin, les juges ont modifié le Règlement de sorte à pouvoir statuer sur les requêtes sur la seule base des écritures des parties et à habiliter un juge unique à les trancher. Ces mesures tendant à réduire la charge de travail des juges découlant du nombre des requêtes pendantes ont eu pour effet d'accroître l'efficacité des Chambres et de diminuer les dépenses liées aux audiences contradictoires qu'il leur fallait tenir pour les trancher. Une fois le nombre de ces requêtes réduit au minimum, la traduction intégrale et la communication à la partie adverse des documents nécessaires aux affaires en instance ont été ordonnées avant que les trois Chambres de première instance ne puissent ouvrir les procès.

49. De surcroît, les juges ont adopté en session plénière des modifications du Règlement visant à organiser la procédure préalable au procès et à réduire le nombre des appels interlocutoires qui avaient pour effet de retarder l'ouverture des procès. Par des conférences préalables au procès et à la présentation des moyens à décharge, une Chambre de première instance peut rationaliser le déroulement du procès. Elle peut en particulier inviter les parties à déposer des mémoires traitant de questions de fait et de droit et indiquant les points litigieux ainsi qu'à fournir la liste des témoins qu'elles entendent citer et un résumé des faits et des points de l'acte d'accusation sur lesquels chaque témoin sera entendu. En outre, les parties sont tenues d'indiquer la durée probable de chaque déposition et la Chambre peut décider de réduire le nombre de témoins ainsi que le temps alloué aux parties pour procéder à leur interrogatoire principal. Elle peut aussi exiger des précisions sur l'authenticité des pièces à conviction des parties (art. 73 *bis* et *ter* du Règlement).

50. La création, en 2003, d'un Comité des procès composé de représentants des Chambres, du Greffe et du Bureau du Procureur a constitué un pas en avant pour le Tribunal. Ce comité, qui travaille en collaboration avec les divers conseils de la défense plaidant devant le Tribunal, a facilité la mise en état de plusieurs nouvelles affaires. Un groupe de travail sur la traduction a examiné les voies et moyens permettant d'accélérer la traduction des documents et d'éviter ainsi les retards dans la conduite des procès.

51. Les plaidoyers de culpabilité contribuent à abréger la durée des procès. L'expérience montre qu'il ne faut pas plus d'une journée à une Chambre pour s'assurer qu'un plaidoyer de culpabilité est fait en connaissance de cause, qu'il est sans équivoque et qu'il est fait librement et volontairement. La rédaction du jugement nécessite peu de temps, sauf à relever que contrairement à ce qui se passe au TPIY, très peu d'accusés ont plaidé coupable au TPIR<sup>10</sup>. Pour l'heure, il est difficile de dire combien de personnes accusées devant le TPIR pourront encore

---

<sup>10</sup> Les jugements ci-après ont été rendus sur la base d'un plaidoyer de culpabilité : *Le Procureur c. Jean Kambanda* (1998), *Le Procureur c. Omar Serushago* (1999), *Le Procureur c. Georges Ruggiu* (2000), *Le Procureur c. Vincent Rutaganira* (2005) et *Le Procureur c. Paul Bisengimana* (2006).

plaider coupable. Lors de la session plénière de mai 2003, le Règlement a été modifié afin de donner une base juridique aux négociations sur les plaidoyers.

52. **La phase du procès.** Toutes les Chambres de première instance du Tribunal mènent de front deux – et dans certains cas même trois – procès à la fois, ce qui leur a permis de rendre un nombre considérable de jugements en 2003. Toutefois, la conduite simultanée de deux ou de plus de deux grandes affaires constitue une tâche réellement lourde. L'expérience montre que la formule la plus sage consiste à juger parallèlement une grande affaire et une petite affaire. C'est cette voie qui sera suivie à l'avenir, à moins que la grande affaire ne se présente sous le jour d'un procès monstre et de grande complexité. Le cas échéant, le Tribunal a recours au système du « roulement » qui permet d'utiliser une même salle d'audience pour juger deux affaires le même jour, l'une le matin et l'autre l'après-midi. Dans le cadre dudit système, l'équipe du matin siège de 8 h 45 à environ 13 heures et celle de l'après-midi jusqu'à environ 18 h 30.

53. Comme suite à la demande formulée par le Tribunal le 9 juillet 2001, le Conseil de sécurité a adopté la résolution 1431 (2002) du 8 août 2002 dans laquelle il a approuvé la création d'un pool de 18 juges *ad litem*. Le but de cette réforme, qui fait suite à une résolution semblable adoptée par le Conseil de sécurité en 2000 en faveur du TPIY, était d'accroître le nombre des juges au service du TPIR. Les 18 juges *ad litem* ont été élus par l'Assemblée générale le 25 juin 2003. Le premier d'entre eux a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> septembre 2003 et trois autres sont arrivés en octobre 2003. À la suite de deux autres demandes respectivement présentées les 8 et 29 septembre 2003 par le Tribunal, le Conseil de sécurité a adopté, le 27 octobre 2003, la résolution 1512 (2003) par laquelle il portait de quatre à neuf le nombre maximum de juges *ad litem* susceptibles d'être affectés, à un moment donné, aux Chambres de première instance. Le Conseil a également habilité les juges *ad litem* à statuer sur des questions tendant à la mise en état des affaires. Le cinquième juge *ad litem* est arrivé au Tribunal en mars 2004. L'arrivée des cinq juges *ad litem* a permis l'ouverture de quatre nouveaux procès et la continuation de celui de Butare. Celle des quatre juges restants survenue en septembre 2004, s'est traduite par le commencement de deux autres procès<sup>11</sup>.

54. Avec neuf juges *ad litem*, le Tribunal se trouve en mesure de créer six sections de Chambre de première instance capables de siéger pendant 4 500 heures d'audience, à raison de 900 jours d'audience par an. Il résulte toutefois du Statut du Tribunal que les sections des Chambres de première instance doivent être composées à la fois de juges permanents et de juges *ad litem*. Par conséquent, les juges *ad litem* ne pourront être pleinement utilisés que sous réserve de la disponibilité de juges permanents. Actuellement, plusieurs juges permanents siègent dans des procès monstres<sup>12</sup>, ce qui rend aléatoire toute tentative visant à maintenir en permanence à six le nombre des sections des Chambres de première instance. Toutefois, l'expérience montre qu'il n'est pas sans intérêt de mener de front un procès à plusieurs accusés et un procès à accusé unique et de faire siéger les

<sup>11</sup> De septembre 2003 à la fin avril 2004, des juges *ad litem* ont siégé dans les quatre nouveaux procès ci-après : Ndindabahizi, Gouvernement, Karemera et consorts et Muhimana. À partir de septembre 2004, des juges *ad litem* ont également siégé dans les affaires suivantes : Seromba, Militaires II, Rwamakuba, Muvunyi, Mpambara, Zigiranyirazo et Karera.

<sup>12</sup> Deux juges permanents siègent dans l'affaire de Butare et trois autres dans l'affaire des Militaires I.

sections des Chambres de première instance par roulement. Cela étant, ces sections sont à peu près au nombre de six, même si elles ne siègent pas toutes de manière permanente<sup>13</sup>.

55. Comme indiqué plus haut (voir par. 3), 11 procès dont 5 jonctions d'instances monstres sont en cours devant le Tribunal. Il importe de trouver un juste équilibre entre les jonctions d'instances et les procès à accusé unique. Certaines sections des Chambres de première instance siègent par roulement, le matin et l'après-midi. Leurs audiences sont plus courtes d'environ deux heures que celles qui s'étalent sur toute la journée. Dans la version de la stratégie de fin de mandat datant de novembre 2004, il avait été dit que la construction d'une quatrième salle d'audience permettrait d'augmenter le nombre de jours d'audience dans les procès conduits matin et après-midi et de hâter par ce biais l'aboutissement des affaires regroupant plusieurs accusés. Elle devait également permettre de mieux accueillir les audiences d'appel. Grâce aux contributions volontaires des Gouvernements norvégien et britannique, une nouvelle salle d'audience a été construite en un temps record et inaugurée le 1<sup>er</sup> mars 2005. Cette salle est pleinement mise à contribution et constitue un élément très important de la stratégie de fin de mandat du Tribunal.

56. Nonobstant toutes les mesures prises à l'effet d'accélérer le déroulement des procès, les affaires peuvent encore sembler traîner en longueur. Il convient de garder présent à l'esprit que la conduite des procès est plus difficile devant les juridictions internationales que devant les juridictions internes. Les affaires dont le TPIR et le TPIY sont saisis sont extrêmement complexes, tant du point de vue du droit qu'en ce qui concerne les faits. Une quantité considérable de documents doivent être communiqués aux fins de la conduite des procès des cerveaux présumés des atrocités considérées, y compris des membres haut placés du Gouvernement. Ces documents doivent être traduits à l'intention des équipes de juristes chargées des procès, ainsi que des accusés, qui peuvent exiger de se voir communiquer la traduction de tous les documents dans l'une des langues officielles du Tribunal afin de pouvoir répondre aux requêtes de la partie adverse ou de préparer leur dossier. Le nombre des témoins est souvent très élevé et l'interprétation simultanée de toutes les dépositions doit être assurée dans trois langues. Il faut souvent aller chercher les témoins dans des environnements difficiles, et le Tribunal doit prendre de nombreuses mesures visant à assurer leur protection avant et après leurs dépositions. Parfois, il doit les installer ailleurs. Les fonctionnaires et les conseils intervenant dans les affaires entendues par le Tribunal appartiennent à des cultures et à des traditions différentes, et pour être en mesure de communiquer comme il se doit, ils sont obligés d'acquérir des compétences nouvelles et de fournir des efforts supplémentaires. Les substituts du Procureur et les conseils de la défense viennent des quatre coins du monde et n'ont pas la même manière de plaider. Les conseils de la défense sont obligés de délaissier durant de longues périodes les affaires qui leur sont confiées chez eux pour venir plaider devant le Tribunal à Arusha, c'est-à-dire bien loin de leur cabinet.

---

<sup>13</sup> Depuis le début du premier semestre de 2006, 11 sections de Chambre de première instance au total entendent ou ont entendu les témoins dans les affaires suivantes : *Butare, Militaires I, Gouvernement, Militaires II, Seromba, Muvunyi, Rwamakuba, Mpambara, Zigiranyirazo* et *Karera*. Ceci tient au fait que certains juges siègent dans deux procès distincts, soit parce qu'ils mènent deux procès de front, soit parce qu'ils travaillent dans le cadre du système de roulement.

57. **Questions administratives.** Dans le cadre de l'évaluation des ressources humaines dont il a besoin pour favoriser la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat, le Procureur envisage d'augmenter de manière substantielle le nombre de ses avocats généraux et d'étoffer sa section des appels. Il estime également nécessaire de disposer d'un appui accru en matière d'enquêtes et dans le domaine administratif. Il répondra à ces besoins par voie de redéploiement de postes. À cet égard, il se propose de redéployer, dès la conclusion de ses enquêtes, un certain nombre de postes actuellement occupés par des enquêteurs pour renforcer l'effectif des avocats généraux, des conseillers juridiques et des autres fonctionnaires dont il a besoin pour la conduite des procès. Les améliorations apportées à la gestion de l'information et des éléments de preuve et le recours à des méthodes optimales d'exercice des poursuites sont des initiatives importantes qu'il a prises pour favoriser l'exécution de la stratégie de fin de mandat (voir annexe 6).

58. Comme le TPIR va cesser de mettre l'accent sur la localisation et l'arrestation des suspects et des accusés pour s'intéresser essentiellement aux procès, le Greffe concentrera son attention sur la date butoir du mandat du Tribunal dans tous les volets de ses activités. Il a pris de nombreuses dispositions pour apporter un concours accru à l'administration des procès (annexe 7). Enfin, il veillera à ce que tout contrat conclu par le Tribunal, tout achat de matériel et tout recrutement de fonctionnaires soient étroitement liés à la stratégie de fin de mandat.

59. **Nécessité de disposer de ressources suffisantes.** Pour être à même de respecter les délais fixés par le Conseil de sécurité dans ses résolutions 1503 (2003) et 1534 (2004), le Tribunal devra continuer à disposer de ressources suffisantes. En 2004, le gel des recrutements imposé par les responsables de l'ONU à cause du retard pris par certains États Membres dans le paiement de leurs contributions au TPIR et au TPIY a failli avoir un effet sensible sur la stratégie de fin de mandat. La levée de cette mesure au début de l'année 2005 a permis d'améliorer la situation.

## IX. Conclusions

60. Comme indiqué plus haut (voir par. 3), 27 accusés sont en cours de jugement dans le cadre de 11 procès (Butare, Militaires I, Gouvernement, Militaires II, Karemera et consorts, Seromba, Muvunyi, Rwamakuba, Mpambara, Zigiranyirazo et Karera), dont cinq traînent en longueur parce qu'il s'agit de jonctions d'instances. Ces procès sont à des stades différents et on estime à 549 le nombre de jours d'audience nécessaires pour les mener à terme (voir par. 32). Il faudra environ 620 jours d'audience pour achever les procès des 10 détenus en attente de jugement (voir par. 33). Enfin, à peu près 372 jours d'audience seront nécessaires pour boucler les procès des six accusés qui n'ont pas encore été appréhendés (voir par. 34). Aussi estime-t-on qu'il faudra 1 541 jours d'audience pour mener à bonne fin tous les procès (voir par. 44).

61. Dans la version de la stratégie de fin de mandat datée d'avril 2004, il était prévu que trois procès (Gacumbitsi, Ndindabahizi et Muhimana) seraient bouclés en 2004. Cet objectif a été atteint. Il était également prévu que trois autres procès totalisant six accusés (Simba, Seromba et Militaires II) s'ouvriraient entre mai et septembre 2004. Cet objectif a également été atteint.

62. Dans la version de la stratégie de fin de mandat datée de mai 2005, il était indiqué qu'en sus des jugements Rutaganira et Muhimana déjà rendus



(respectivement en mars et avril 2005), les jugements relatifs aux affaires *Simba* et *Seromba* seraient prononcés dans le courant de 2005. Le jugement *Simba* a été rendu le 13 décembre 2005. Malheureusement, le procès de *Seromba* a été perturbé par certaines difficultés liées au retrait de son conseil principal et n'a donc pas pu être bouclé dans les délais prévus. Il est au stade des réquisitions et plaidoiries et le jugement sera en principe rendu dans le courant de l'année. Le projet d'ouvrir deux procès durant le second semestre de 2005 a également été réalisé : le procès de *Mpambara* et celui de *Zigiranyirazo* se sont ouverts, respectivement, en septembre et octobre 2005.

63. En 2006, les débats sont arrivés à leur terme dans les affaires *Mpambara* et *Rwamakuba* et les jugements devraient être rendus dans quelques semaines. Le procès de *Muvunyi* et celui de *Seromba* ne sont plus loin du stade des réquisitions et plaidoiries. Grâce à la conclusion de ces affaires, on prévoit l'ouverture de trois procès durant le second semestre de 2006 si les salles d'audience sont disponibles. L'affaire des *Militaires I* et l'affaire *Karera* s'achèveront en 2006.

64. La conclusion des procès de *Butare*, du Gouvernement et des *Militaires II* est prévue pour 2007. Six procès à accusé unique devraient pouvoir s'ouvrir la même année et, en fonction de l'évolution de ces affaires, à peu près six procès à accusé unique pourraient commencer en 2008.

65. Il résulte des projections effectuées ci-dessus qu'en fonction de l'évolution des procès en cours et à venir, le Tribunal pourrait avoir conclu les procès de 65 à 70 accusés et rendu les jugements nécessaires d'ici à 2008. Encore une fois, il ne s'agit là que d'une estimation. Les résultats escomptés seront également fonction de la disponibilité des ressources nécessaires. Le Tribunal est résolu à traduire en justice les personnes qui portent la plus lourde responsabilité dans le génocide et les violations du droit international humanitaire commis au Rwanda en 1994. À cet effet, il établira la culpabilité ou l'innocence de toute personne accusée devant ses Chambres, rendra justice aux victimes des crimes commis sur une grande échelle au Rwanda et élaborera un état des faits propre à promouvoir la réconciliation des Rwandais. Il laissera aussi en héritage aux cours et tribunaux une jurisprudence internationale dont ils pourront s'inspirer à l'avenir et qui contribuera à prévenir la commission de crimes de cette gravité.

66. Comme indiqué plus haut (voir par. 1), le présent document s'inscrit dans le cadre d'une réflexion permanente visant à affiner la stratégie de fin de mandat du Tribunal. Toute contribution à ce processus sera la bienvenue.

## Annexe 1

**Personnes condamnées ou acquittées : 23 accusés  
pour 17 jugements**

**Premier mandat (mai 1995-mai 1999)**

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Jugement</i>
J.-P. Akayesu	Bourgmestre de Taba	30 mai 1996	I	2 septembre 1998
J. Kambanda	Premier Ministre	1 <sup>er</sup> mai 1998	I	4 septembre 1998 (plaidoyer de culpabilité)
O. Serushago	Homme d'affaires, dirigeant Interahamwe	14 décembre 1998	I	5 février 1999 (plaidoyer de culpabilité)
C. Kayishema	Préfet de Kibuye	31 mai 1996	II	21 mai 1999 (jonction d'instance)
G. Ruzindana	Homme d'affaires	29 octobre 1996		
G. Rutaganda	Homme d'affaires, deuxième Vice-Président des Interahamwe	30 mai 1996	I	6 décembre 1999
A. Musema	Homme d'affaires	18 novembre 1997	I	27 janvier 2000
<b>Total du premier mandat</b>			<b>Six jugements (sept accusés)</b>	

**Deuxième mandat (mai 1999-mai 2003)**

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Jugement</i>
G. Ruggiu	Journaliste RTLM	24 octobre 1997	I	1 <sup>er</sup> juin 2000 (plaidoyer de culpabilité)
I. Bagilishema	Bourgmestre de Mabanza	1 <sup>er</sup> avril 1999	I	7 juin 2001
G. Ntakirutimana	Docteur	2 décembre 1996	I	21 février 2003 (jonction d'instances)
E. Ntakirutimana	Pasteur	31 mars 2000		
L. Semanza	Bourgmestre de Bicumbi	16 février 1998	III	15 mai 2003
E. Niyitegeka	Ministre de l'information	15 avril 1999	I	15 mai 2003
J. Kajelijeli	Bourgmestre de Rukingo	19 avril 1999	II	1 <sup>er</sup> décembre 2003
F. Nahimana	Directeur, RTLM	19 février 1997	I	« Affaires des médias » (jonction d'instances)
H. Ngeze	Rédacteur en chef de Kangura	19 novembre 1997		3 décembre 2003
J.-B. Barayagwiza	Directeur, Ministère des affaires étrangères	23 février 1998		

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Jugement</i>
J. Kamuhanda	Ministre de la culture et de l'éducation	24 mars 2000	II	22 janvier 2004
A. Ntagerura	Ministre des transports	20 février 1997	III	« Affaires Cyangugu » (jonction d'instances) 25 février 2004
E. Bagambiki	Préfet de Cyangugu	19 avril 1999		
S. Imanishimwe	Lieutenant des FAR	27 novembre 1997		
<b>Total pour le deuxième mandat</b>			<b>Neuf jugements (14 accusés)</b>	

### Procès ouverts et achevés dans le cadre du troisième mandat (mai 2003-mai 2007)

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Jugement</i>
S. Gacumbitsi	Bourgmestre de Ruromo	20 juin 2001	III	17 juin 2004 Ouverture du procès le 28 juillet 2003
B. Ndindabahizi	Ministre des finances	19 octobre 2001	I	15 juillet 2004 Ouverture du procès le 1 <sup>er</sup> septembre 2003
V. Rutaganira	Conseiller	26 mars 2002	III	Plaidoyer de culpabilité Jugement du 14 mars 2005
M. Muhimana	Conseiller	29 novembre 1999	III	28 avril 2005 Ouverture du procès le 29 mars 2004
<b>Total du troisième mandat</b>			<b>Quatre jugements (quatre accusés)</b>	

Postes occupés par les 25 accusés en 1994 : 1 premier ministre, 4 ministres, 2 préfets, 5 bourgmestres, 2 conseillers, 1 administrateur hors classe, 3 journalistes, 1 militaire, 1 ecclésiastique, 5 personnes classées dans la catégorie « Autres ».

## Annexe 2

## Procès en cours : 25 détenus pour neuf affaires

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Observations</i>
P. Nyiramasuhoko	Ministre de la famille et de la condition féminine	3 septembre 1997	II	« Affaire de Butare » (jonction d'instances)
A. S. Ntahobali	Dirigeant Interahamwe	17 octobre 1997		Ouverture du procès durant le deuxième mandat
S. Nsabimana	Préfet de Butare	24 octobre 1997		Jugement attendu en 2006
A. Nteziryayo	Préfet de Butare	17 août 1998		
J. Kanyabashi	Bourgmestre de Ngoma	29 novembre 1996		
E. Ndayambaje	Bourgmestre de Muganza	29 novembre 1996		
T. Bagosora	Directeur de cabinet, Ministre de la défense	20 février 1997	I	« Affaire des militaires I » (jonction d'instances)
G. Kabiligi	Brigadier général (FAR)	17 février 1998		Ouverture du procès durant le deuxième mandat
A. Ntabakuze	Commandant de bataillon des FAR	24 octobre 1997		Jugement attendu en 2006
A. Nsengiyumva	Lieutenant-colonel des FAR	19 février 1997		
C. Bisimungu	Ministre de la santé	3 septembre 1999	II	« Affaire dite du Gouvernement » (jonction d'instances)
J. Mugenzi	Ministre du commerce	17 août 1999		Ouverture du procès le 5 novembre 2003
J. Bicamumpaka	Ministre des affaires étrangères	17 août 1999		Jugement attendu en 2006
P. Mugiraneza	Ministre de la fonction publique	17 août 1999		
P. Karemera	Ministre de l'intérieur, Vice-Président du MRND	7 avril 1999	III	« Affaires Karemera et consorts » (jonction d'instances)
M. Ngirumpatse	Directeur général du Ministère des affaires étrangères, Président du MRND	7 avril 1999		Ouverture du procès le 27 novembre 2003
J Nzirorera	Président de l'Assemblée nationale, Secrétaire général du MRND	7 avril 1999		Ouverture du procès <i>de novo</i> le 5 septembre 2005
A. Rwamakuba	Ministre de l'éducation	7 avril 1999	III	Jugement attendu en 2006/7
				Procès ouvert le 27 novembre 2003
				Ouverture du procès <i>de novo</i> le 9 juin 2005

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Observations</i>
A. Simba	Lieutenant-colonel des FAR	18 mars 2002	I	Ouverture du procès le 30 août 2004 Jugement attendu en 2005
A. Seromba	Prêtre, commune de Kivumu	8 février 2002	I	Ouverture du procès le 20 septembre 2004 Jugement attendu en 2005
A. Ndindilyamana	Chef d'état-major de la gendarmerie des FAR	27 avril 2000	II	Affaire « Militaires II » (jonction d'instances) Ouverture du procès le 20 septembre 2004 Jugement attendu en 2006/2007
F. X. Nzuwonemeye	Chef de bataillon des FAR	25 mai 2000		
I. Sagahutu	Adjoint au commandant du bataillon de reconnaissance	28 novembre 2000		
A. Bizimungu	Chef d'état-major des FAR	21 août 2002		
T. Muvunyi	Commandant militaire	8 novembre 2000	III	Ouverture du procès le 28 février 2005

Fonctions : 7 ministres, 1 député, 2 préfets, 1 administrateur de classe exceptionnelle, 2 bourgmestres, 10 militaires, 1 membre du clergé et 1 personne classée dans la catégorie « Autres ».

## Annexe 3

**Détenus en attente de jugement : 16**

<i>Nom</i>	<i>Ancien titre</i>	<i>Comparution initiale</i>	<i>Chambre de première instance</i>	<i>Nombre de témoins à charge</i>
S. Nchamihigo	Procureur adjoint	29 juin 2001	I	15
J. Mpambara	Bourgmestre de Rukara	8 août 2001	I	20
E. Rukundo	Aumônier	26 septembre 2001	III	20
P. Zigiranyirazo	Homme d'affaires	10 octobre 2001	III	30
F. Karera	Préfet de Kigali-rural	26 octobre 2001	III	15
P. Bisengimana	Bourgmestre de Gikoro	18 mars 2002	II	15
J. Nzabirinda	Dirigeant de Mouvement de jeunes	27 mars 2002	II	15
S. Bikindi	Musicien	4 avril 2002	III	30
H. Nsengimana	Recteur du collège du Christ-Roi	16 avril 2002	II	15
J.-B. Gatete	Bourgmestre de Murambi	20 septembre 2002	I	30
T. Renzaho	Préfet de Kigali	21 novembre 2002	II	30
I. Hategekimana	Lieutenant et commandant du camp de Ngoma (Butare)	28 février 2003	III	
J. Rugambarara	Bourgmestre de Bicumbi	15 août 2003	II	
Y. Munyakazi	Dirigeant Interahamwe	12 mai 2004	I	
G. Kanyarukiga	Hommes d'affaires	22 juillet 2004	I	
E. Setako	Colonel	22 novembre 2004	I	

**Fonctions** : 2 préfets, 4 bourgmestres, 1 cadre moyen de l'administration, 2 militaires, 2 membres du clergé, 5 personnes classées dans la catégorie « Autres ».

\* Le nombre de témoins à charge entendus au procès est généralement inférieur aux estimations faites dans la phase préalable au procès.

## Annexe 4

**Estimations basées sur les chiffres du Bureau du Procureur,  
relatives aux personnes actuellement détenues par le TPIR**

<i>Affaire</i>	<i>Nombre d'accusés</i>	<i>Nombre de témoins à charge</i>	<i>Nombre d'heures d'interroga- toire principal (accusation)</i>	<i>Nombre d'heures de contre- interrogatoire (défense)</i>	<i>Nombre d'heures d'interroga- toire (défense)</i>	<i>Nombre d'heures de contre- interrogatoire (accusation)</i>	<b>Total heures</b>
1. Butare	6	68	330	330	330	330	<b>1 320</b>
2. Militaires I	4	100	500	500	500	500	<b>2 000</b>
3. Muvunyi et Hategikimana	2	43	180	180	180	180	<b>720</b>
4. Seromba	1	20	100	100	100	100	<b>400</b>
5. Ndindabahizi	1	15	50	50	50	50	<b>200</b>
6. Militaires II	4	90	500	500	500	500	<b>2 000</b>
7. Gouvernement I	4	50	300	300	300	300	<b>1 200</b>
8. Karemera et consorts	4	45	300	300	300	300	<b>1 200</b>
9. Zigiranyirazo	1	30	100	100	100	100	<b>400</b>
10. Bikindi	1	30	100	100	100	100	<b>400</b>
11. Renzaho	1	30	100	100	100	100	<b>400</b>
12. Gikongoro	1	41	170	170	170	170	<b>680</b>
13. Bisengimana	1	15	50	50	50	50	<b>200</b>
14. Karera	1	15	50	50	50	50	<b>200</b>
15. Mpambara	1	30	150	150	150	150	<b>600</b>
16. Gacumbitsi	1	30	120	120	120	120	<b>480</b>
17. Rukundo	1	20	80	80	80	80	<b>320</b>
18. Nzabirinda	1	15	60	60	60	60	<b>240</b>
19. Nsengimana	1	15	60	60	60	60	<b>240</b>
20. Muhimana	1	15	60	60	60	60	<b>240</b>
21. Rutaganira	1	15	60	60	60	60	<b>240</b>
22. Gatete	1	30	120	120	120	120	<b>480</b>
23. Nchamihigo	1	15	60	60	60	60	<b>240</b>
24. Rugambarara	1	20	80	80	80	80	<b>340</b>
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>794</b>	<b>3 680</b>	<b>3 680</b>	<b>3 680</b>	<b>3 680</b>	<b>14 740</b>

## Annexe 5

### Programme d'information du TPIR pour le Rwanda

#### I. Introduction

Pour que les poursuites engagées contre les personnes responsables du génocide perpétré en 1994 contribuent à la réconciliation nationale au Rwanda, il est indispensable que le peuple rwandais comprenne les activités du Tribunal et s'y fie. À cet effet, le Tribunal pénal international pour le Rwanda (TPIR) a créé un Programme d'information tendant à faire connaître ses activités à tous les rouages de la société rwandaise et accessoirement au reste du monde.

Le Programme d'information est constitué d'une série de projets visant à compléter les activités d'information du public menées par le TPIR et touche à tous ses services. En vertu du mandat du Tribunal, la population rwandaise – tant celle de l'intérieur que la diaspora – est le principal public que le Tribunal doit chercher à informer de sa nature et de ses activités. Au demeurant, le Statut du Tribunal dispose que les poursuites « contribueraient au processus de réconciliation nationale » et qu'« une coopération internationale est nécessaire pour renforcer les tribunaux et l'appareil judiciaire rwandais ». Les États Membres sont invités à fournir au TPIR les ressources nécessaires pour exécuter durablement son Programme d'information au Rwanda.

Il importe de reconnaître qu'un programme si ambitieux doit forcément comporter de multiples volets, puisque le public visé va des personnes illettrées n'ayant guère accès aux moyens de communication modernes aux juristes en passant par les universitaires sur l'ensemble du territoire rwandais. Il importe également de reconnaître que le Programme d'information du TPIR ne se borne pas à faire connaître les activités du Tribunal. En particulier, l'un de ses volets consiste à donner une formation spécialisée très poussée aux juristes rwandais dans le domaine du fonctionnement de la justice internationale. Le Programme apporte aussi son appui à de nombreux jeunes professionnels originaires de l'Afrique et d'autres pays du tiers monde qui s'intéressent aux droits de l'homme et tiennent à acquérir une expérience directe au TPIR.

Le présent rapport récapitule les activités d'information que le Tribunal a exécutées jusqu'en mai 2006. Les buts essentiels du Programme d'information, à savoir la sensibilisation et le renforcement des capacités, sont étroitement liés dans toutes ses composantes exposées ci-après.

#### II. Programmes de sensibilisation du public au Rwanda

En 2000, le TPIR a inauguré un centre d'information à Kigali. Ce centre est le plus beau fleuron de toutes les activités d'information menées au Rwanda. Sa bibliothèque a accès aux derniers journaux et aux ouvrages les plus récents. Ces documents sont utilisés par des centaines de visiteurs, dont des avocats, des étudiants, des journalistes, des fonctionnaires et de simples Rwandais issus de tous les milieux. Les circonstances ne permettent plus de traduire tous les documents du TPIR en kinyarwanda, mais le Tribunal s'emploie à traduire davantage de jugements et d'arrêts dans cette langue.



Pour faire en sorte que le message du Tribunal soit entendu sur l'ensemble du territoire rwandais, la Section des relations extérieures et de la planification stratégique du Tribunal organise régulièrement des séminaires de sensibilisation dans toutes les provinces du Rwanda, à l'effet d'expliquer les activités du Tribunal et leur importance pour les Rwandais. Pendant ces séminaires, des fonctionnaires du TPIR informent directement la population locale des activités du Tribunal, du déroulement des procès, des raisons pour lesquelles ceux-ci durent longtemps, des initiatives prises pour les accélérer ainsi que de la raison d'être des échéances de 2008 et 2010. Durant les travaux, une attention particulière est accordée aux réactions de l'assistance. À cet égard, le TPIR et le Centre de gestion des conflits de l'Université du Rwanda mènent actuellement une étude pour déterminer le sentiment de la population rwandaise sur l'œuvre du Tribunal. Cette étude servira également de base pour évaluer l'effet du Programme d'information.

Le Tribunal a reçu de la Commission européenne des fonds qui, espère-t-il, lui permettront de créer de nouveaux centres d'information à l'échelon provincial lorsque les négociations qu'il a engagées avec le Gouvernement rwandais à cet effet auront abouti. Ces centres provinciaux viendront compléter les activités d'information menées par le centre d'information du TPIR situé à Kigali qui ne peut recevoir que les personnes vivant à Kigali ou en mesure de s'y rendre. Ils ont pour but de renseigner fidèlement les populations locales sur les procès. Ils projeteront également des documentaires relatifs aux procès pour montrer aux Rwandais ordinaires que le Tribunal juge, condamne et punit les organisateurs du génocide. Le Tribunal espère que ces informations contribueront à détruire le « mythe du pouvoir » au sein de la population rwandaise et que celle-ci ne suivra donc plus aveuglément les ordres dès lors qu'elle aura pu voir la communauté juridique internationale condamner les meneurs du génocide et stigmatiser leur idéologie.

Le Tribunal étudie les moyens techniques d'amplifier le signal vidéo lors de la retransmission des audiences en direct – comme dans le cas des jugements et arrêts – pour que les Rwandais puissent suivre le déroulement des procès en direct depuis le centre d'information. L'information passera par une liaison radio qui doit être installée entre le bureau du TPIR à Kigali et le centre. Actuellement, ces programmes sont enregistrés par le TPIR à Kigali et diffusés par les médias publics rwandais au moment qui leur convient.

### **III. Formation des juristes, des avocats et des spécialistes des droits de l'homme**

Cette activité est l'une des pierres angulaires du Programme d'information du TPIR. Dans le cadre du renforcement des capacités des juristes rwandais, le Tribunal a organisé des séminaires destinés à accroître les connaissances des juges, des greffiers, des professeurs d'université et des étudiants en droit dans des domaines tels que la recherche de documents juridiques en ligne et l'utilisation de logiciels de gestion de l'information. Plus précisément, ces séminaires avaient pour but de les aider à mieux connaître les possibilités d'accès aux ressources électroniques (bases de données juridiques en ligne, journaux gratuits, outils Internet tels que les moteurs de recherche) disponibles sur le site du TPIR et ceux d'autres institutions dans le monde dans divers domaines comme la jurisprudence du TPIR, la paix, la réconciliation, la prévention du génocide, la démocratie et le développement. Une autre formation de haut niveau en gestion de dossiers juridiques prévue pour les

greffiers a été reportée à 2006 faute de stagiaires. Cette année, ces formations seront étendues au barreau du Rwanda.

Des juges, des magistrats du parquet, des greffiers et des membres du barreau rwandais se sont rendus au Tribunal dans le cadre des efforts soutenus qui sont déployés pour renforcer la coopération entre l'appareil judiciaire rwandais et le Tribunal. À cette occasion, ces autorités rwandaises ont informé les responsables du TPIR de la restructuration du pouvoir judiciaire rwandais et d'autres réformes juridiques en cours. Elles ont également discuté de questions relatives à la stratégie de fin de mandat du TPIR avec le Président, le Procureur et le Greffier du Tribunal.

En novembre 2005, un séminaire de haut niveau auquel participaient des représentants du Gouvernement rwandais et ceux du Tribunal s'est tenu à Kigali. Les participants ont discuté de la mise au point d'un bon mécanisme permettant de renvoyer au Rwanda des affaires portées devant le TPIR dans le cadre de la stratégie de fin de mandat du Tribunal. Ils ont également passé en revue les stratégies de mobilisation de fonds pour renforcer les capacités du secteur judiciaire rwandais.

En 2006, le TPIR a élaboré un Programme de détachement de responsables judiciaires rwandais auprès du Bureau du Procureur et du Greffe pour les aider à acquérir une expérience directe en droit international humanitaire. Ce programme aidera aussi les juristes rwandais à obtenir l'expérience nécessaire pour gérer les affaires qui pourraient être renvoyées au Rwanda dans le cadre de la stratégie de fin de mandat du Tribunal. Le renvoi de ces affaires ne pourra bien se dérouler que si les magistrats rwandais sont en mesure de respecter les règles de la justice internationale. Tout récemment, le responsable du Programme d'information a eu une entrevue avec les formateurs de la Cour suprême et du parquet général rwandais pour discuter de la meilleure manière de mettre en œuvre le programme de renforcement des capacités. De nouvelles réunions entre le Rwanda et le Tribunal sont prévues pour examiner la question du renforcement des capacités.

#### **IV. Relation avec les institutions universitaires**

Le TPIR entretient une bonne coopération avec diverses universités en Afrique et dans d'autres régions du monde. Un programme spécial a été mis en place pour renforcer les capacités des établissements d'enseignement supérieur rwandais.

##### **IV.1 Programme spécial de bourses pour les étudiants rwandais en droit**

Le Tribunal entretient une coopération particulière avec l'Université nationale du Rwanda. Il a créé en faveur de ses étudiants un programme annuel de bourses de recherche qui fonctionne depuis six ans. Tous les ans, des étudiants en droit de l'Université nationale du Rwanda dont le nombre peut aller jusqu'à six viennent passer huit semaines au Tribunal pour faire les recherches nécessaires à leurs thèses à la bibliothèque et aux archives, assister au déroulement des procès et recevoir des informations sur divers volets des activités du Tribunal. L'encadrement de chaque étudiant est confié à un des juristes du Tribunal qui supervise ses travaux de recherche et lui fournit les informations dont il a besoin pour les mener à bien. Ce nouveau modèle a attiré tellement d'étudiants en droit que le nombre de projets de recherche sur la justice internationale a augmenté. Pendant la période considérée, des juristes du TPIR ont donné des conférences à l'Université nationale et ce

programme sera étendu à d'autres universités rwandaises. Le Tribunal finance régulièrement des voyages d'étude qu'y effectuent des professeurs de droit et des étudiants en droit des universités privées rwandaises pour leur fournir des informations sur le droit international humanitaire et la jurisprudence du TPIR. Si l'appui financier qu'il reçoit s'accroît, il étendra en principe aussi ce programme à d'autres universités rwandaises.

#### **IV.2 Programmes de stages et de recherches en droit**

Le Programme de stages du TPIR ne ressemble à aucun autre dans le système des Nations Unies, car ses missions d'ordre professionnel ont un caractère juridique spécialisé et les stagiaires participent à plusieurs des fonctions juridiques essentielles du Tribunal. Par exemple, ils font des recherches sur les questions juridiques complexes, résument les dépositions des témoins, analysent les conclusions des parties, rédigent des jugements ainsi que des requêtes interlocutoires et participent à la collecte et à la gestion des éléments de preuve qui, dans certains cas, les obligent à se rendre au Rwanda et à se transporter sur les lieux où les massacres ont été perpétrés pendant le génocide.

Un autre programme, connu sous le nom de « Programme de recherches en droit du TPIR », s'exécute parallèlement au programme de stage. Il a été conçu pour corriger un déséquilibre en ce que le nombre de stagiaires africains était presque nul, faute de ressources financières. Le Programme de recherches en droit est financé par le fonds d'affectation spéciale du TPIR. Ses bénéficiaires sont des juristes originaires de l'Afrique et d'autres pays du tiers monde. Ils exercent les mêmes fonctions que les juristes stagiaires.

Depuis le démarrage des activités du Tribunal en 1995, son programme de stages ne cesse de se renforcer. Les principaux bénéficiaires des programmes de stages et de recherches sont le Bureau du Procureur et les chambres du Tribunal. Depuis leur création, on a enregistré 636 stagiaires au total et 84 chercheurs en droit ont conclu leur détachement auprès du TPIR.

### **V. Programmes de coopération avec les médias**

Les relations avec les médias constituent une des priorités du Programme d'information du TPIR. Il est indispensable que les activités du Tribunal soient portées à la connaissance des personnes étrangères à ses services et à la communauté juridique. Durant la période considérée, le TPIR a noué des liens de coopération avec Radio Rwanda. Dans le cadre de cette coopération, il a essayé de combler le manque d'informations concernant ses activités en prenant les dispositions nécessaires pour que des journalistes de l'Office rwandais de l'information fassent chaque jour des reportages depuis Arusha. Le Tribunal a également organisé divers séminaires pour informer les journalistes rwandais de la teneur du jugement dit « des médias » et de ses implications en matière de liberté d'expression. Il convient aussi de souligner que des groupes de journalistes rwandais de la presse parlée, télévisée et écrite pouvant compter jusqu'à six personnes sont régulièrement amenés de Kigali au TPIR par vols de l'Organisation des Nations Unies pour rendre compte directement des événements importants tels que la lecture des jugements et arrêts.

Le TPIR a noué d'autres liens de coopération avec les agences de presse Hironnelle et Internews dans le cadre des efforts qu'il fournit pour tenir la population rwandaise au courant de ses activités. L'agence Hironnelle informe divers publics, dont la population rwandaise, du déroulement quotidien des procès devant le TPIR. L'agence Internews projetait des documentaires sur les activités du Tribunal dans de nombreuses localités du Rwanda dans le cadre d'un programme d'information du peuple rwandais, mais elle a arrêté ce projet en 2005. Le Tribunal soutient l'action de l'agence Hironnelle, la seule agence de presse internationale qui y fonctionne encore, en lui procurant des ressources pour qu'elle poursuive ses activités.

## **VI. Coopération avec les associations appartenant à la société civile rwandaise**

Le TPIR continue de coopérer activement avec les organisations de défense des droits de l'homme et de leur apporter son concours, en mettant à leur disposition des informations et des connaissances spécialisées liées au droit pénal international. Chaque année, au moins six représentants d'associations appartenant à la société civile rwandaise se rendent au Tribunal pour s'informer directement de ses activités et renforcer les capacités de leurs associations respectives dans le domaine du droit international humanitaire et de la jurisprudence pénale.

## Annexe 6

### **Initiatives prises par le Bureau du Procureur pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat**

#### **I. Poursuite du perfectionnement des moyens de gestion de l'information et des éléments de preuve**

Pour mener à bien la stratégie de fin de mandat, il faut savoir gérer l'information.

Le Bureau du Procureur dispose d'une collection de pièces comprenant plus de 500 000 pages de documents, des milliers d'heures d'enregistrements audio et vidéo ainsi que des dizaines de milliers de comptes rendus d'audience. Ces chiffres augmentent au fur et à mesure que les procès se déroulent. Aussi devient-il pénible et coûteux au Bureau du Procureur de s'acquitter des obligations qui lui incombent en matière d'administration de la preuve et de faire face à la nécessité de se communiquer des informations en son sein pour assurer la bonne gestion des affaires.

Dans ces circonstances, le Bureau du Procureur s'est expressément fixé pour stratégie d'améliorer sans cesse ses méthodes de gestion de l'information et de recourir autant que possible aux outils technologiques appropriés en vue de contribuer à l'accélération des procès tout en continuant de respecter l'équité de la procédure et les droits de la défense. Certaines des innovations faites récemment dans le cadre de cette stratégie sont les suivantes :

##### *Dispositif électronique de communication de pièces*

Le dispositif électronique de communication de pièces est un mécanisme informatisé de gestion de données contenant tous les éléments de preuve non confidentiels et d'autres informations détenus par le Bureau du Procureur. Cette banque de données est mise à la disposition de la défense lorsque celle-ci le demande. Elle est accessible par Internet, permettant ainsi aux conseils de la défense d'avoir à tout moment accès aux informations qu'elle contient, quelle que soit la région du monde où ils se trouvent.

Le plus grand avantage de ce dispositif est qu'il permet au Bureau du Procureur de se conformer à l'article 68 du Règlement de procédure et de preuve du Tribunal, notamment à son paragraphe B qui dispose que « [d]ans la mesure du possible et avec l'accord de la défense, sous réserve du paragraphe A, le Procureur met à la disposition de la défense, sous forme électronique, les collections de documents pertinents qu'il détient et les logiciels qui permettent à la défense de les passer au crible électroniquement ». Comme des moyens d'appel sont souvent pris de l'article 68, les procès s'achèveront plus rapidement si le Bureau du Procureur s'acquitte mieux de l'obligation de communication mise à sa charge.

##### *Réseau intranet du Bureau du Procureur*

Pour que la stratégie de poursuite adoptée par le Bureau du Procureur donne de bons résultats, il est indispensable que des échanges d'informations se produisent entre toutes ses équipes chargées des procès. Grâce à des ressources extrabudgétaires offertes par la Commission européenne, le Bureau du Procureur a

pu commencer la mise au point de son réseau intranet qui permet la diffusion et l'échange d'informations essentielles parmi tous ses fonctionnaires (sous réserve de certains contrôles de sécurité).

Le plus grand avantage de l'intranet réside dans le fait que les échanges d'informations mettent tous les fonctionnaires du Bureau du Procureur au courant de l'évolution de l'ensemble des affaires qu'il a engagées et lui donne ainsi la possibilité de rendre sa stratégie plus cohérente. Le réseau intranet permettra également d'avoir accès à des sources d'informations centralisées, ce qui améliorera la qualité et la fiabilité des informations utilisées. Dans ces circonstances, le Bureau du Procureur pourra mener ses activités plus efficacement.

#### *Logiciel CaseMap*

CaseMap est un logiciel d'appui aux procédures judiciaires qui permet à toute équipe chargée d'un procès de rassembler en un seul endroit toutes les informations concernant ce procès pour en faciliter l'analyse ainsi que la communication à tous les membres de l'équipe en particulier et au Bureau du Procureur en général. Les données peuvent être structurées de manière à montrer clairement si l'évolution du procès est satisfaisante et ses éventuels points faibles. Grâce à ces indications, l'équipe chargée du procès peut ajuster sa liste de témoins ainsi que la présentation des éléments de preuve et produire ses dernières conclusions écrites plus rapidement, ce qui permet au Procureur d'exposer sa thèse plus rationnellement.

#### *Logiciel LiveNote*

LiveNote est un logiciel de gestion de comptes rendus d'audience qui améliore considérablement l'accès aux informations figurant dans ces pièces et permet aux équipes chargées des procès d'annoter les comptes rendus d'audience à l'instant même où ceux-ci sont établis. En premier lieu, il donne aux équipes chargées des procès la possibilité de faire des recherches en même temps dans tous les comptes rendus d'audience de telle ou telle affaire, réduisant ainsi à quelques heures le temps de recherche qui pouvait atteindre plusieurs jours auparavant. En second lieu, il permet à ces équipes d'annoter des sections de tel ou tel compte rendu à l'instant même où il s'affiche sur les écrans de leurs ordinateurs portables au cours de l'audience, ce qui veut dire en réalité que l'analyse du compte rendu peut commencer dès que le témoin a donné sa version des faits. Les deux fonctions du logiciel augmentent considérablement la vitesse d'accès aux données, ce qui aide les équipes chargées des procès à rationaliser leurs méthodes de travail.

## **II. Recours aux méthodes optimales d'exercice des poursuites : l'adoption de normes de qualité**

### **A. Méthodes optimales internes**

Une autre stratégie principale conçue par le Bureau du Procureur pour accélérer les procès consiste à appliquer des normes de qualité dans toutes ses activités essentielles et à créer des méthodes de travail optimales (lorsqu'il n'y en pas) ou à se conformer à celles qui existent.

Le Bureau du Procureur s'inspire des normes ISO 9000 – qui sont des normes de gestion des opérations de l'entreprise internationalement reconnues – pour définir ses méthodes de travail optimales.

Cette normalisation présente les avantages suivants :

*Assurer la cohérence dans les opérations et les résultats*

Le Bureau du Procureur exerce ses activités dans deux zones principales, à savoir le Rwanda et Arusha (Tanzanie). Il se compose de quatre grands services liés les uns aux autres dont les membres viennent cependant d'horizons culturels différents. La normalisation rend les opérations et les résultats plus cohérents et permet ainsi de réduire les répétitions inutiles d'activités, les erreurs et les cas de mauvaise communication.

*Remédier aux points de tension figurant dans les opérations*

Le fait d'examiner chacune de ses opérations essentielles avant d'en consigner le déroulement dans ses documents a permis au Bureau du Procureur de découvrir les points de tension pour y remédier, ce qui l'aide à mieux rationaliser les méthodes d'actions qu'il emploie dans le cadre des procès et à les uniformiser plus clairement.

*Consolider et préserver la mémoire institutionnelle*

Des changements se produisent sans cesse au sein du personnel du Bureau du Procureur. Le fait de consigner le déroulement des opérations améliorera la mémoire institutionnelle de l'organisation et lui permettra ainsi de continuer à exercer au mieux ses fonctions en dépit des modifications de la liste de ses agents.

*Responsabilité*

Le TPIR doit rendre compte à l'Organisation des Nations Unies (et à ses Membres) de l'œuvre qu'il accomplit en son nom depuis 1994. La production de documents relatant le déroulement des activités du Bureau du Procureur s'inscrit dans le cadre de cette obligation de rendre compte de son action.

## **B. Échange de méthodes de travail optimales avec d'autres institutions**

Le TPIR est une organisation spéciale et unique en son genre dont le mandat est très précis, mais il y a des modèles de méthode de travail et de règle qui seraient utiles à d'autres institutions telles que la Cour pénale internationale, d'autres juridictions pénales actuelles ou à créer et à la communauté internationale des magistrats du parquet en général. Le Bureau du Procureur du TPIR a pris l'initiative de mettre au point à cet effet un programme intitulé « International Prosecutors' Best Practice Programme » qui a été adopté à l'unanimité par d'autres procureurs internationaux durant le premier colloque international des magistrats du parquet tenu à Arusha en 2004. Le perfectionnement de ce programme se poursuit.

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
<b>Services de l'administration des Chambres</b>				
Accès à l'information des archives judiciaires	Avant 1999, le système était totalement manuel. Satisfaire les demandes émanant des parties était non seulement difficile mais aussi laborieux et coûteux, au regard des ressources nécessaires. Il était difficile de localiser l'information relative aux archives judiciaires, aux pièces à conviction, aux comptes rendus d'audience et au matériel audiovisuel. On faisait fond dans une large mesure sur des catalogues manuscrits ainsi que sur les connaissances et l'expérience des agents du service.	Le système d'archivage électronique TRIM a été introduit à partir de la mi-2000. Les documents non archivés ont été saisis en août 2000. Les nouveaux dossiers à archiver sont enregistrés quotidiennement. Une version électronique [texte .pdf] enregistrée sur CD-ROM est normalement remise aux parties qui sollicitent des copies de documents archivés.	Les juristes du Tribunal et les parties ont tous accès à l'ensemble des documents relevant du domaine public et à certains documents confidentiels, selon que de besoin. Les agents du Service n'ont plus à répondre quotidiennement à des centaines de demandes de documents. Les parties peuvent avoir un accès rapide, fiable et efficace aux archives judiciaires, et ce, même au prétoire. La production de CD-ROM a également permis à la Section de l'administration des Chambres (CMS) de télécharger rapidement et au meilleur prix de nombreux dossiers judiciaires.	La production de CD-ROM a permis au Tribunal de réaliser des économies, en particulier au regard du temps que les fonctionnaires auraient autrement eu à consacrer aux activités d'archivage manuel, ainsi que de l'utilisation des photocopieurs, et du papier et de l'encre qui en aurait été le corollaire. La numérisation nous permet également de produire, sans délai, des données statistiques à utiliser, le cas échéant, dans l'élaboration du budget, offrant ainsi aux agents du Service des archives judiciaires (JRAU) la possibilité de mieux appuyer l'action judiciaire du Tribunal.
Archivage	Avant 2002, on ne disposait d'aucun système ou politique d'archivage.	En 2003, la Section des archives et de la gestion des dossiers de l'ONU a donné son aval au Service de classement des dossiers du TPIR. L'utilisation de TRIM pour archiver l'ensemble des dossiers judiciaires est étendue aux	Les dossiers judiciaires sont tous numérisés en vue de leur accessibilité permanente, y compris après le transfert à New York de leur version sur support papier. Avec ce système, même une partie civile potentielle pourrait	Le Siège de l'ONU sera le dépositaire perpétuel des archives judiciaires du TPIR dont l'importance est mondialement reconnue. L'utilisation plus judicieuse de certains locaux à usage de bureaux précédemment transformés en aires



<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
		archives de la Division des services d'appui administratifs (DASS) du Tribunal.	déposer. Des aires de stockage ont également été libérées à Arusha et à Kigali.	d'emmagasinage a permis de réaliser des économies. Des dossiers ont été transférés au Siège en prévision de la fin du mandat du Tribunal.
Dépôt des dossiers	Antérieurement, le système était entièrement manuel, sauf à remarquer que de temps à autre certains dossiers étaient déposés sur support disquette. Le système mis en place pour accuser réception des dossiers et assurer leur distribution était lourd et mal organisé. Il n'était pas rare que les clients nient avoir reçu communication des pièces archivées. L'utilisation à grande échelle de la version sur support papier des dossiers archivés a donné lieu à des erreurs de classement et a contribué à abîmer des originaux délivrés sur support papier.	Avec la participation active des juristes de la Section de l'administration des Chambres (CMS) à la mise en œuvre du système, les dossiers sont aujourd'hui archivés avec précision et en temps opportun. Le système TRIM permet la numérisation et la diffusion immédiate par courrier électronique de tous les nouveaux dossiers archivés. La conversion en format pdf permettra de faire des recherches sur le contenu des pièces archivées.	Les dossiers nouvellement déposés sont désormais accessibles le même jour. Auparavant, il fallait parfois plusieurs jours pour poster à la main ou envoyer par télécopie une version sur support papier d'un nouveau dépôt. Sans que sa dotation en effectifs n'ait connu la moindre augmentation depuis 2003, le Service des archives judiciaires de la Section de l'administration des Chambres (CMS/JRAU) connaît un accroissement substantiel du nombre des dossiers qu'il a à archiver, ce qui ne l'empêche pas d'être actuellement à même de satisfaire plus rapidement les demandes relatives à l'appel.	L'organisation des archives judiciaires sur la base d'un système élaboré en concertation avec toutes les parties prenantes constitue pour le Service une manière endogène de faire face à la complexité de la tâche. Les métadonnées, les conventions de noms de fichiers et autres systèmes d'archivage utilisés sont régulièrement mis à jour et modifiés selon que de besoin. La réponse du Service aux demandes de dossiers relatives aux appels est actuellement beaucoup plus satisfaisante, ce qui permet aux parties de mieux préparer les audiences de la Chambre d'appel.
Sauvegarde des données et secours informatique après sinistre	Inexistence de données de secours. Indisponibilité de manuels de planification préalable des secours en prévision des sinistres informatiques.	Nous disposons actuellement d'un site de sauvegarde externalisé et d'archivage sécurisé et automatisé de données. Un manuel de planification préalable des secours en	Nous nous conformons actuellement aux pratiques les plus recommandées en matière de sauvegarde de données et de secours informatique après sinistre.	Théoriquement, nous sommes en mesure de rétablir entièrement le fonctionnement du système électronique de la Section de l'administration des Chambres en quelques jours

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
		prévision des sinistres a été élaboré et fait actuellement l'objet d'examen réguliers.		seulement, en fonction de la nature et de l'ampleur du sinistre. Cette capacité nous permet de raccourcir au maximum la période durant laquelle l'action judiciaire peut connaître une interruption pour cause éventuelle de sinistre informatique.
Ouverture au public et diffusion de l'information judiciaire	Auparavant le système disponible était très lourd et s'adressait à plusieurs strates d'utilisateurs. En outre, il était essentiellement manuel. La satisfaction des demandes prenait trop de temps et était trop coûteuse, au regard du nombre d'heures/homme et des autres ressources qu'il fallait investir.	Le système d'archivage électronique TRIM est actuellement accessible sur le site Internet du TPIR. Toute personne intéressée peut ainsi accéder aux archives judiciaires du Tribunal 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.	Depuis 2002-2003, le nombre des demandes de documents judiciaires émanant du public a considérablement diminué. Cette décade permet aux agents du TPIR de mieux se consacrer aux autres tâches essentielles qui leur sont assignées.	Actuellement, les agents du TPIR utilisent leur temps de travail de manière plus judicieuse, attendu qu'ils peuvent désormais axer leurs efforts sur les tâches essentielles d'appui aux procès qui leur sont assignées.
Création et gestion de répertoires sur le réseau aux fins de l'enregistrement électronique des données	Avant 2002, les ressources du réseau informatique étaient très peu utilisées. Les comptes rendus d'audience étaient enregistrés sur des disquettes.	Utilisation à grande échelle des ressources disponibles sur le réseau aux fins d'échanges d'informations et d'élaboration de données statistiques. Des informations sur l'organisation des carrières sont mises à la disposition du personnel de la Section de l'administration des Chambres. La version	Le personnel peut accéder plus facilement aux informations qui lui sont nécessaires pour mener à bien les tâches qui lui sont assignées. Il perd moins de temps à chercher à localiser les données. Le temps nécessaire pour répondre aux demandes de documents et de statistiques est plus court.	Les juristes et les autres agents du personnel d'appui [Section des services linguistiques, Section d'aide aux victimes et aux témoins, etc.] accèdent de manière plus efficace aux documents de référence et à la jurisprudence des autres tribunaux, ce qui leur permet de se concentrer sur les procès.

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
Gestion du système audiovisuel	Avant 2003, l'ensemble du matériel audiovisuel était gardé en un seul et même endroit. L'unique système de catalogage disponible se présentait sous la forme d'un index manuscrit. Les systèmes de reproduction et de distribution des documents audiovisuels disponibles au Service des archives judiciaires (GRAU) étaient inadéquats. Les premiers enregistrements disponibles n'existaient qu'en version analogique, sans copie de sauvegarde.	Les enregistrements de secours existants ont tous été transférés sur un site de sauvegarde externalisé et d'archivage sécurisé de données. Les métadonnées des dossiers audiovisuels, y compris les informations sur les sites qui s'y trouvent, sont intégrées dans le système d'archivage électronique TRIM. Des appareils de reproduction ont été achetés et installés. Les dossiers les plus fragiles seront entièrement numérisés d'ici à la fin 2007.	En cas de sinistre d'ampleur limitée, un dossier du patrimoine audiovisuel que le TPIR entend laisser en héritage sera retenu. Les archives audiovisuelles sont actuellement faciles à repérer dans le magasin de stockage. Les demandes de documents audiovisuels sont satisfaites sans délai et de manière plus efficace. Les dossiers des quatre premières années ne seront pas perdus pour cause de détérioration des moyens de stockage.	Les métadonnées disponibles sur les informations audiovisuelles conservées dans le système TRIM sont également utiles du point de vue des statistiques. La numérisation des dossiers audiovisuels permet non seulement de conserver les archives mais aussi d'en faciliter l'accès. Le projet de migration des dossiers du Tribunal a permis d'aller de l'avant dans le transfert des archives judiciaires du TPIR à la Section de la gestion des Archives et des documents qui en sera le dépositaire perpétuel en prévision de la fin du mandat du Tribunal.

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
Production des comptes rendus <i>in extenso</i> des débats (comptes rendus d'audiences)	La version sur support papier des comptes rendus d'audiences est disponible dès après l'audience (le même jour dans la soirée ou le lendemain matin)	Grâce au programme <i>CaseView</i> , fourniture de services permettant de consulter en temps réel les versions anglaise et française de comptes rendus d'audience établis pour huit procès.	<p>Ce nouveau service permet aux juges et aux parties de voir, presque instantanément, sur l'écran d'un ordinateur portable, le fichier texte de ce qui se dit à l'audience et de prendre ainsi connaissance du brouillon du compte rendu d'audience au moment même où il est établi, de le faire défiler à l'aide d'une souris, et de consulter les dépositions antérieures.</p> <p>Ce service affranchit les juges et les parties de l'obligation de noter intégralement à la main, la déposition du témoin.</p> <p>De même, l'utilisation à bon escient du texte fichier comme un outil de référence instantané est de nature à faire avancer les débats attendu qu'elle permet de régler facilement les litiges relatifs à certaines questions ou à une déposition par la simple consultation du fichier texte.</p>	Le programme <i>CaseView</i> permet de rationaliser de manière notable les procédures et de vérifier – en temps réel – l'exactitude de la déposition des témoins. Il permet également de préparer le contre-interrogatoire et de faire l'économie de litiges suscités par des questions mineures, telles que les erreurs de transcription qui peuvent retarder le déroulement du procès. Ces questions peuvent désormais être réglées par les parties à l'audience. La disponibilité du programme <i>CaseView</i> , contribue à raccourcir la durée globale des contre interrogatoires, ce qui permet au Tribunal de réaliser des gains de temps importants que les juges et les parties peuvent investir dans l'examen de l'affaire et dans la préparation du procès.

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
<b>Section de l'administration des questions relatives aux conseils de la défense et du Centre de détention</b>				
Mode de règlement des honoraires des équipes de défense et introduction de normes déontologiques pour prévenir les partages d'honoraires	Taux horaire	Système de rémunération basé sur un taux horaire/forfait faisant fond sur un code inspiré du Règlement de procédure et de preuve du TPIR. Plusieurs formulaires ont été élaborés et font actuellement l'objet d'une mise à jour afin de les rendre plus faciles à utiliser.	La mise en œuvre du système dans les affaires à accusé unique a commencé en mai 2006. Le Conseil principal présente un plan de travail couvrant une période déterminée. Des négociations sont menées avec les équipes de défense avant la signature d'un contrat. Le règlement des honoraires s'effectue plus facilement et plus rapidement.	Le mode de règlement des honoraires des conseils est plus efficace et plus prévisible grâce au code qui permet de suivre les prestations qu'une équipe de défense est censée fournir conformément au Règlement de procédure et de preuve. Cette innovation devrait permettre de réduire le coût du Programme d'aide judiciaire du TPIR. Le système est de nature à faciliter l'élaboration du budget afférent à de telles dépenses.

### Section des services linguistiques

Interprètes de langue kinyarwanda	Les interprètes de langue kinyarwanda fournissent des services d'interprétation simultanée devant les Chambres du TPIR suivant le <i>modus operandi</i> décrit ci-dessous : a) Du kinyarwanda au français b) Du français au kinyarwanda c) Du kinyarwanda à l'anglais d) De l'anglais au kinyarwanda.	Au début de l'an 2000, la Section des services linguistiques a organisé <i>in loco</i> un cours de formation de huit mois destiné à ses interprètes kinyarwando-phones, ce qui leur a permis de fournir par la suite des services d'interprétation simultanée aux Chambres du TPIR. L'expérience aidant, ces interprètes ont progressivement été affectés à la couverture des jugements et des requêtes orales présentées devant des Chambres.	L'interprétation fournie aux Chambres est beaucoup plus précise et les interprètes souffrent du stress et de la fatigue. L'introduction de l'interprétation simultanée a permis de raccourcir la durée des procès. Les juges et les parties peuvent désormais suivre en temps réel les débats sur des écrans d'ordinateurs mis à leur disposition.	Les services d'interprétation simultanée fournis par les cabines kinyarwanda ont permis au Tribunal d'économiser entre 20 et 25 % du temps normalement consacré aux audiences. Les implications matérielles et l'incidence financière de ces gains de temps sont manifestes.
-----------------------------------	---	--	--	--

Systèmes, procédures, tâches	Procédures antérieures	Procédures nouvelles/innovations	Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR	Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat
	<p>Au début, l'interprétation en kinyarwanda se faisait en consécutive. En plus d'être très lente, cette méthode de travail prenait trop de temps. Assis à côté du témoin dans le box des témoins, l'interprète prenait des notes. Il devait arrêter le témoin de temps à autres pour s'assurer de l'exactitude de l'interprétation de certaines petites plages de sa déposition. Ses interventions se limitaient exclusivement aux dépositions de témoins.</p>			
<b>Section de la bibliothèque juridique et des références du TPIR</b>				
<p>Mise en place d'un catalogue informatisé en ligne (OPAC)</p>	<p>L'OPAC n'existait pas avant 2004. Seuls les agents de la Bibliothèque avaient accès au catalogue disponible à l'époque et les usagers étaient obligés de les consulter pour se renseigner sur ses ressources ou de se rendre à la bibliothèque pour chercher dans ses étagères. À l'époque, Umusanzu et la bibliothèque du Bureau du Procureur de Kigali recevaient une fois par mois les mises à jour de la base de données de la Bibliothèque.</p>	<p>Le catalogue de la Bibliothèque est aujourd'hui non seulement accessible au personnel du TPIR, mais aussi aux utilisateurs extérieurs, au travers du site Internet du Tribunal. Les utilisateurs de Kigali peuvent maintenant consulter directement le catalogue et se faire envoyer les livres qui les intéressent par le <i>Beechcraft</i>.</p>	<p>Les membres du personnel du TPIR peuvent consulter le catalogue à partir de leurs bureaux. Ils peuvent non seulement réserver à l'avance les livres qu'ils souhaitent emprunter, ce qui limite les pertes de temps généralement liées aux prêts d'ouvrage, mais chose plus importante encore, télécharger également le texte intégral des articles disponibles.</p> <p>Les utilisateurs extérieurs peuvent également faire des recherches dans le</p>	<p>En facilitant l'accès aux documents de la Bibliothèque, le catalogue permet au personnel du TPIR de faire diligence dans l'accomplissement de sa tâche et de contribuer ainsi à la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat du Tribunal. Le temps gagné grâce à l'OPAC permet au personnel de la Bibliothèque de fournir ses services à un nombre d'utilisateurs accru et lui donner de ce fait le moyen d'appuyer comme il se doit la conduite des procès.</p>

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
Mise au point et production d'un CD-ROM doté d'un moteur de recherche par mots clefs, renfermant les textes fondamentaux et la jurisprudence du TPIR.	La jurisprudence du Tribunal n'était accessible qu'à travers la base de données des Archives judiciaires et sur le site Internet du TPIR.	Cette ressource jurisprudentielle supplémentaire du TPIR offre aux utilisateurs la possibilité de consulter la jurisprudence du Tribunal en utilisant diverses options de recherche, attendu que les documents qui y sont conservés ont fait l'objet d'un indexage exhaustif. En outre, comme le CD-ROM est largement diffusé dans tous les coins du globe, la jurisprudence du TPIR est désormais disponible partout dans le monde à peu de frais et sans qu'il soit besoin pour l'utilisateur d'avoir accès à l'Internet.	catalogue du TPIR et demander que leur soit fourni le texte intégral des articles qui les intéressent.  Les utilisateurs peuvent faire des recherches spécifiques sur les questions qui les intéressent.	Le CD-ROM du TPIR est une composante importante du patrimoine que le Tribunal laissera en héritage derrière lui, en ce sens qu'il permettra à ses utilisateurs d'accéder à la jurisprudence du TPIR après l'achèvement de son mandat.
Renforcement des capacités de gestion de l'information au Rwanda	Aucune action de formation en sciences de l'information n'avait été conduite au Rwanda.	Chaque année, la Bibliothèque organise, à l'intention du personnel de la justice et des étudiants en droit du Rwanda, des actions de formation dans le domaine de la recherche juridique en ligne. Elle forme également des Rwandais à la gestion des bibliothèques et de l'information.	Ces actions de formation contribuent à assurer une meilleure visibilité au TPIR et à mieux faire connaître son œuvre.	Les autorités judiciaires rwandaises seront en mesure de prendre des décisions éclairées en cas de transfert de dossiers du TPIR à leur juridiction. Les bibliothécaires du Rwanda sont déjà prêts à gérer les bibliothèques des tribunaux du pays en vue d'appuyer l'action judiciaire au Rwanda. Les étudiants en

Systèmes, procédures, tâches	Procédures antérieures	Procédures nouvelles/innovations	Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR	Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat
Numérisation, stockage et conservation d'éléments de preuve	<p>Avant mai 1997, l'archivage électronique des éléments de preuve était inconnu au TPIR. À l'époque, le système de traitement de ces pièces n'était pas aussi bien défini qu'il l'est aujourd'hui. Il fallait un agent pour scanner les documents, procéder à la reconnaissance optique des caractères (ROC), et exporter et saisir les données.</p> <p>Toutes les pages d'un même document portaient le même numéro d'identification. Le cachetage manuel des documents était lent et les cachets crachaient parfois de l'encre, ce qui limitait la qualité de la numérisation.</p>	<p>Nous disposons désormais de la <i>Base de données Zyimage</i> qui facilite considérablement la recherche et la retrouve des documents.</p> <p>Le système de traitement des éléments de preuve est maintenant bien défini, ce qui permet un contrôle de qualité approprié et un traitement diligent de la preuve.</p> <p>Le cachetage électronique est désormais utilisé, ce qui se traduit par une amélioration substantielle de la qualité de la numérisation.</p> <p>Désormais, toutes les pages d'un même document portent des numéros d'enregistrement spécifiques, aux fins de la facilitation de leur identification et de leur présentation à l'audience.</p>	<p>Ces innovations ont non seulement contribué à accélérer le traitement des éléments de preuve, mais aussi à garantir leur intégrité tout en nous permettant d'améliorer la qualité des prestations que nous fournissons aux équipes de procès.</p>	<p>droit seront en mesure d'effectuer des recherches juridiques aux fins de leurs thèses et de leurs futures activités de juristes.</p> <p>L'accélération des processus de traitement des éléments de preuve se traduit par un accroissement de notre efficacité. L'archivage électronique a eu pour effet d'améliorer nos méthodes de recherche et de localisation des documents, ce qui se traduit par un accroissement de la précision de nos prestations ainsi que par une économie de temps et d'énergie.</p>

### Bureau du Procureur – La Section chargée de la gestion de l'information et des éléments de preuve



<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
Gestion de la communication de pièces à la défense et aux accusés	Dans le cadre d'un système entièrement manuel, tous les documents à communiquer sont imprimés et soumis au Greffe pour transmission, ce qui donne lieu généralement à l'utilisation d'une quantité considérable de papier. De fait, il arrive parfois, dans les jonctions, que le nombre de pages communiquées atteigne le chiffre de 5 000, attendu que chaque accusé doit disposer de sa propre copie.	La communication électronique est devenue la norme, dans la mesure où tous les éléments de preuve existent désormais sous forme d'images. Les éléments d'information à communiquer sont isolés et convertis en format PDF aux fins de téléchargement sur un CD-ROM qui est ensuite communiqué à la défense. Le papier utilisé se limite à l'inventaire du contenu du CD, qui ne fait généralement que quelques pages.  Le Procureur s'est également doté d'un logiciel de communication électronique, l' <i>Electronic Disclosure Suite</i> (EDS), qui permet à la défense d'accéder aux pièces non confidentielles qu'il entend communiquer, à partir d'une source centrale d'informations disponible sur l'Internet.	Les ressources humaines sont libérées pour s'atteler à d'autres tâches. On assiste à une réduction du temps consacré à trier manuellement et à faire des photocopies. Nos imprimantes sont moins sollicitées et ce système de communication permet d'économiser les ressources que le Greffe aurait autrement eu à consacrer aux frais d'expédition des pièces à communiquer par la poste. On assiste à un raccourcissement notable des délais d'exécution des opérations de communication.  Le logiciel EDS permet à la défense d'accéder aux archives du Procureur et de les exploiter grâce à son moteur de recherche par mots clefs.	Ce système nous permet d'abattre plus de travail avec moins de personnel, en particulier en ce qui concerne les employés préposés à la photocopie des documents, les techniciens chargés de l'entretien des photocopieuses, etc. Le Tribunal n'a plus à supporter les dépenses substantielles afférentes au transport aérien de ses documents. Le moteur de recherche par mots clefs de l'EDS permet à la défense d'avoir accès aux informations pertinentes et lui évite d'avoir à soumettre des requêtes et à engager des procédures sans objet.
Systèmes de sauvegarde de données et de secours informatique après sinistre	Pendant longtemps, le seul dispositif de secours mis en place par le Bureau du Procureur pour se relever d'un sinistre informatique était la sauvegarde des données. Ainsi, aucun des	Récemment, en collaboration avec la Section informatique du TPIR, le Bureau du Procureur a défini des lignes directrices visant à garantir la continuité du	En cas de sinistre frappant en tout ou en partie les systèmes d'information du Bureau du Procureur, les lignes directrices relatives au plan d'urgence et à la reprise consécutive à un	Le raccourcissement des délais de reprise consécutifs à un sinistre est de nature à limiter les retards dans la conduite des procès et contribue, de ce fait, à hâter la date de leur conclusion.

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
	plans d'urgence ou procédures classiques de relèvement consécutif à un sinistre n'était disponible.	fonctionnement de ses système d'information et leur reprise suite à un sinistre informatique. Ces lignes directrices seront sans relâche mises à l'essai et actualisées pour assurer leur efficacité.	sinistre informatique seront mises en œuvre. La mise en œuvre de ce dispositif contribuera à limiter les effets néfastes du sinistre sur les activités du Bureau du Procureur.	
<b>Communication – Audiovisuel</b>				
Dépositions des témoins par vidéoconférence au moyen des lignes de communications satellitaires communes du TPIR et du TPIY	Les témoins étaient tous tenus de se présenter en personne à Arusha.	Les ressources investies par le Tribunal dans le projet commun TPIR-TPIY de communication satellitaire commencent également à porter leurs fruits. On note par exemple que le système de communication par vidéoconférence est de plus en plus utilisé aux fins de la couverture de diverses réunions organisées entre New York et Arusha, Arusha et La Haye, et Arusha et Kigali. Le Bureau du Procureur, la Section des services généraux d'appui et la Section des ressources humaines l'utilisent très souvent. Le système est également très utilisé par les Chambres de première instance pour recueillir à distance des dépositions de témoin faites depuis La Haye, Bruxelles, Kigali, Toronto et Le Cap.	Les économies réalisées au regard des délais de route et des coûts relatifs aux billets d'avion et à l'indemnité journalière de subsistance sont considérables. La capacité des installations de vidéoconférence (nouveaux équipements et salles équipées) a doublé par rapport à ce qu'elle était en 2003.	Les gains de temps tirés des dépositions par vidéoconférence permettent au Tribunal d'accélérer la conduite des procès et, partant, d'aller plus vite. Cette accélération de l'activité judiciaire est conforme aux objectifs visés dans la stratégie de fin de mandat du Tribunal. Les ressources budgétaires ainsi économisées peuvent être réaffectées au financement d'autres projets, et contribuer ainsi à hâter la réalisation d'un nombre accru d'objectifs visés dans la stratégie de fin de mandat du TPIR.

<i>Systèmes, procédures, tâches</i>	<i>Procédures antérieures</i>	<i>Procédures nouvelles/innovations</i>	<i>Avantages ou valeur ajoutée pour le TPIR</i>	<i>Incidence sur la mise en œuvre de la stratégie de fin de mandat</i>
Canaux de transmission vidéo et liaisons terre/satellite	Les programmes et les dossiers d'archives devaient être copiés sur cassettes et envoyés par courrier.	Des canaux de transmission par vidéoconférence et des liaisons terre/satellite ont été mis à la disposition de diverses chaînes de télévision dans le monde entier; les jugements rendus par le Tribunal ont été télévisés, de même que plusieurs sessions des Chambres de première instance, comme par exemple lors de la déposition du général Dallaire.	Une plus grande visibilité des activités du TPIR.	Une perception plus juste de la pertinence du mandat du Tribunal et de ses résultats.