



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/51/789
6 février 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquante et unième session
Points 139 et 141 de l'ordre du jour

FINANCEMENT DU TRIBUNAL CRIMINEL INTERNATIONAL CHARGÉ DE JUGER LES
PERSONNES PRÉSUMÉES RESPONSABLES D'ACTES DE GÉNOCIDE OU D'AUTRES
VIOLATIONS GRAVES DU DROIT INTERNATIONAL HUMANITAIRE COMMIS SUR LE
TERRITOIRE DU RWANDA ET LES CITOYENS RWANDAIS PRÉSUMÉS RESPONSABLES
DE TELS ACTES OU VIOLATIONS COMMIS SUR LE TERRITOIRE D'ÉTATS VOISINS
ENTRE LE 1er JANVIER ET LE 31 DÉCEMBRE 1994

RAPPORT DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL SUR LES ACTIVITÉS DU BUREAU DES
SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE

Note du Secrétaire général

1. Conformément à la résolution 50/213 C de l'Assemblée générale, en date du 7 juin 1996, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale le rapport ci-joint que lui a adressé le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne au sujet de la vérification des comptes et l'inspection du Tribunal criminel international pour le Rwanda.
2. Le Secrétaire général fait siennes les principales conclusions du rapport. Tout en reconnaissant que les incertitudes qui entouraient la fourniture, en temps opportun, de ressources budgétaires ont empêché que ne soit apporté un appui administratif efficace, le Secrétaire général souligne qu'une coordination plus étroite entre les départements organiques du Siège de l'Organisation des Nations Unies et des entités nouvellement créées telles que le Tribunal devrait être assurée dès la phase de démarrage de telles entités.
3. Le Secrétaire général s'engage à combler les lacunes relevées par le Bureau des services de contrôle interne et à prendre toutes les mesures nécessaires pour rationaliser et renforcer l'appui que le Secrétariat apporte au Tribunal. À titre de suivi immédiat des recommandations provisoires du Bureau des services de contrôle interne une assistance supplémentaire est actuellement fournie, sur place, au Tribunal et des modalités d'appui plus systématiques sont actuellement mises au point pour répondre à ses besoins.

ANNEXE

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur la
vérification des comptes et l'inspection du Tribunal
criminel international pour le Rwanda

RÉSUMÉ

Comme suite à la demande formulée par l'Assemblée générale et aux plaintes reçues de fonctionnaires et d'États Membres, le Bureau des services de contrôle interne a procédé à la vérification des comptes et à une inspection du Tribunal criminel international pour le Rwanda. En examinant les dossiers du Tribunal et en s'entretenant avec les fonctionnaires en poste et d'anciens fonctionnaires, qu'ils aient été affectés par l'ONU ou détachés, le Bureau s'est rendu compte que la gestion du Tribunal présentait de graves lacunes opérationnelles. Ces lacunes étaient apparues presque aussitôt après la création du Tribunal et ont persisté jusqu'à la fin de novembre 1996 lorsque le Bureau a procédé à son enquête à Kigali (Rwanda), à Arusha (République-Unie de Tanzanie) et au Siège de l'Organisation à New York.

Au Greffe du Tribunal aucune unité administrative ne fonctionnait comme il se doit : les services financiers n'étaient pas dotés d'un système comptable et n'étaient pas en mesure de présenter des rapports d'allocation de crédits de sorte que ni le Greffe ni le Siège de l'Organisation ne disposait d'informations sur les dépenses budgétaires; les pouvoirs n'étaient pas clairement délimités; les contrôles internes étaient faibles dans toutes les sections; les fonctionnaires occupant des postes clefs n'avaient pas les qualifications requises; il n'existait pas de système de gestion du matériel; les décisions concernant les achats n'étaient pas du tout conformes aux procédures en vigueur à l'ONU; dans l'ensemble, les règles et règlements de l'ONU n'étaient pas respectés; le bureau de Kigali ne disposait pas de l'appui administratif nécessaire et les travaux de construction de la deuxième salle d'audience n'avaient même pas commencé.

Le Bureau du Procureur à Kigali connaissait des problèmes administratifs et opérationnels ainsi que des problèmes de direction. Le Bureau fonctionnait mal par manque de personnel expérimenté ainsi que de véhicules, ordinateurs et autres matériel et fournitures de bureau. Les postes d'avocat étaient vacants et sur les près de 80 postes d'enquêteur, seuls 30 étaient pourvus. La stratégie suivie pour les poursuites présentait de nombreuses lacunes. Les programmes concernant les témoins n'avaient pas été entièrement mis au point.

Les relations entre le Greffe et le Bureau du Procureur étaient souvent caractérisées par des tensions plutôt que par la coopération. Le Greffier a affirmé qu'en tant que chef de l'administration du Tribunal il détenait l'autorité suprême pour toutes les questions ayant des incidences administratives ou financières.

La mise en place du Tribunal avait souffert des dispositions provisoires en matière de financement, l'éloignement géographique du Bureau du Procureur des autres organes du Tribunal et par l'inadéquation de l'infrastructure aussi bien à Arusha qu'à Kigali.

Ces difficultés avaient été aggravées par le recrutement de fonctionnaires inexpérimentés et généralement non qualifiés, décisions dont aussi bien le Greffier que le Secrétariat assument la responsabilité. Le Bureau des services de contrôle interne admet que le fait que les conditions financières sont loin d'être attrayantes à Arusha et à Kigali n'a pas facilité le recrutement de personnel qualifié. Le Secrétariat a lui aussi manqué à son devoir puisqu'il n'a pas fourni un appui suffisant à court terme en affectant provisoirement des fonctionnaires qualifiés au Tribunal, en particulier au cours de la période critique de démarrage.

Les hauts fonctionnaires du Département de l'administration et de la gestion et du Bureau des affaires juridiques ont informé le Bureau qu'ils n'étaient pas chargés d'assurer l'efficacité ou le bon fonctionnement du Tribunal, mis à part un nombre très limité de tâches qui leur avaient été expressément confiées. Le Bureau des services de contrôle interne estime qu'il s'agit là d'une mauvaise interprétation ou, du moins, une interprétation extrême de la demande formulée par le Conseil de sécurité, à savoir que le Tribunal soit créé en tant qu'organe indépendant. Le Bureau tient à rappeler que dans sa résolution 955 (1994), le Conseil de sécurité a prié le Secrétaire général de prendre des dispositions pratiques pour que le Tribunal puisse fonctionner effectivement. Ces dispositions pratiques vont au-delà de la simple création officielle du Tribunal et de la nomination de son greffier.

Lorsque l'Organisation a assumé la responsabilité du Tribunal, elle a également assumé la responsabilité de son bon fonctionnement. Comme l'a précisé le Conseil de sécurité dans sa résolution 955 (1994), l'Organisation des Nations Unies s'est non seulement déclarée gravement alarmée par les informations selon lesquelles des actes de génocide et d'autres violations flagrantes, généralisées et systématiques du droit international humanitaire avaient été commis au Rwanda, mais s'est également déclarée résolue à mettre fin à de tels crimes et à prendre des mesures efficaces pour que les personnes qui en sont responsables soient traduites en justice. Si l'on veut que ces mots aient le moindre sens, si l'Organisation des Nations Unies a vraiment l'intention de tenir les promesses qu'elle a faites aux victimes rwandaises du génocide et des autres violations systématiques du droit, le Secrétariat devra aider le Secrétaire général à veiller à ce que l'organe créé pour traduire en justice les personnes responsables de ces crimes odieux devienne pleinement opérationnel.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 2	5
II. LE TRIBUNAL	3 - 6	5
III. CONCLUSIONS	7 - 63	6
A. Le Greffe	9 - 37	6
1. Finances	11 - 18	7
2. Personnel	19 - 25	10
3. Gestion des avoirs	26 - 33	12
4. Achats	34 - 35	14
5. Bâtiments et construction	36 - 37	14
B. Bureau du Procureur	38 - 59	15
1. Bureau de l'administration	39 - 42	16
2. Sécurité	43 - 46	17
3. Équipement	47 - 48	18
4. Bibliothèque de droit	49	18
5. Dotation en personnel	40 - 54	19
6. Direction	55 - 59	20
C. Les Chambres	60 - 63	21
IV. SECRÉTARIAT DE L'ONU	64 - 69	22
V. CONCLUSIONS	70 - 74	24
VI. RECOMMANDATIONS	75 - 100	25

I. INTRODUCTION

1. Par sa résolution 50/213 C du 7 juin 1996, l'Assemblée générale a prié le Bureau des services de contrôle interne d'effectuer une inspection du Tribunal criminel international pour le Rwanda ("le Tribunal"), afin d'identifier les problèmes qui se posent et de recommander les mesures à prendre pour assurer une utilisation efficace des ressources et de lui faire rapport à ce sujet à sa cinquante et unième session. En conséquence, le Secrétaire général adjoint aux Services de contrôle interne a réuni une équipe de vérificateurs des comptes et d'enquêteurs qu'il a chargée d'inspecter le Tribunal et de rendre compte de ses conclusions.

2. Au cours de l'enquête menée à Arusha et à Kigali du 30 septembre à novembre 1996, l'équipe a examiné les dossiers et autres pièces disponibles, s'est entretenue avec les hauts fonctionnaires et d'autres membres du personnel ainsi qu'avec des experts détachés et a procédé à une inspection sur place du matériel et des installations. Par la suite, elle a eu des entretiens supplémentaires avec des fonctionnaires du Secrétariat au Siège, des fonctionnaires du Tribunal et d'anciens membres du personnel de ce dernier. Les plaintes formulées par les fonctionnaires et par les États Membres concernant ce qu'ils considéraient comme des abus commis au Tribunal ont été examinées, mais les éléments de preuve réunis n'ont pas permis de confirmer ces allégations.

II. LE TRIBUNAL

3. Le Statut du Tribunal, que le Conseil de sécurité a adopté le 8 novembre 1994 [résolution 955 (1994)], prévoit trois organes distincts : les Chambres, composées de 11 juges qui sont élus par l'Assemblée générale et qui élisent à leur tour le Président du Tribunal; le Bureau du Procureur, le Procureur étant le même que celui du Tribunal pour l'ex-Yougoslavie, qui est responsable de l'instruction des dossiers et des poursuites; et le Greffe, qui est chargé d'assurer l'administration et les services du Tribunal. Conformément aux pouvoirs qui leur avaient été conférés, les juges ont adopté le Règlement de procédure et de preuve du Tribunal le 29 juin 1995 (et l'ont par la suite révisé).

4. Les Chambres et le Greffe sont sis à Arusha (République-Unie de Tanzanie) qui a été désigné siège du Tribunal et où ont lieu toutes les audiences. Le Bureau du Procureur, dont la gestion est confiée au Procureur adjoint du Tribunal, est sis à Kigali (Rwanda).

5. Le budget du Tribunal pour 1996 s'élève à environ 40 millions de dollars des États-Unis. L'examen des modalités de financement des activités du Tribunal n'étant pas achevé, le Tribunal n'a pas disposé d'un budget sûr pendant plus de quelques mois d'affilée avant le mois de juin 1996. Le personnel international du Tribunal est recruté par le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de l'administration et de la gestion. Le personnel n'a pas été recruté dans les délais prévus en raison de retards d'ordre financier et administratif. Le Tribunal peut accepter les services de personnel détaché sous réserve d'accords appropriés conclus avec des États Membres et approuvés par le Bureau des affaires juridiques.

6. Le Tribunal et son personnel sont régis par tous les règles, règlements et instructions administratives de l'Organisation des Nations Unies, les seules exceptions étant celles autorisées par l'autorité compétente en vertu desdites règles.

III. CONCLUSIONS

7. Les informations communiquées à l'équipe ne lui ont pas permis de confirmer les allégations faisant état de corruption et d'usage malavisé des fonds. L'enquête cependant fait apparaître une mauvaise gestion dans presque tous les secteurs du Tribunal et de fréquentes violations des règles et règlements de l'ONU. Nombre des faits ont déjà été portés à l'attention du Procureur et du Greffier ainsi qu'à des hauts fonctionnaires du Secrétariat afin que des mesures correctives puissent être prises immédiatement. Un projet du présent rapport a été adressé au Président du Tribunal, au Procureur et au Greffier ainsi qu'au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et au Secrétaire général adjoint aux affaires juridiques. Leurs observations ont été prises en considération lors de la rédaction de la présente version définitive. Le rapport contient, à l'intention de l'Assemblée générale, des informations sur les principaux problèmes et questions qui se posent ainsi que sur les principales mesures correctives recommandées.

8. Le Greffier a admis qu'aussi bien les Chambres que le Bureau du Procureur s'étaient entretenus avec lui au sujet de questions que soulevaient des décisions qu'il avait prises et qui avaient des répercussions sur leurs fonctions. Le Règlement de procédure et de preuve stipule que le Président du Tribunal contrôle les activités du Greffier et que le Procureur prend ses décisions en toute indépendance. Toutefois, le Greffier a fait valoir que les dispositions du Statut l'emportaient sur le Règlement et que celui-ci ne pouvait donc pas soumettre le Greffier à la supervision d'un autre organe du Tribunal. Le Greffier avait refusé de donner suite à des demandes d'ordre administratif émanant des juges ou du Bureau du Procureur parce qu'à son avis elles n'étaient pas suffisamment justifiées. Les différends au sujet de l'autorité du Greffier doivent être examinés. À son avis, il peut invalider – et il lui arrive d'ailleurs d'invalider – des décisions concernant des questions administratives de fond prises par les juges et le Bureau du Procureur. Selon le Greffier, il détient l'autorité absolue pour toutes les questions ayant des incidences administratives ou financières. En raison de cette position du Greffier, les autres organes du Tribunal ne peuvent pratiquement pas prendre de décisions sans que le Greffier ne les examine et ne les approuve ou les rejette. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, cette pratique doit changer de manière à rendre compte de façon plus précise de la fonction de prestataire de services d'un greffe. En outre, un dialogue plus poussé s'impose et le Greffier devrait fournir des explications concernant toutes les décisions qu'il a prises de manière à résoudre certains de ces problèmes. Le Greffe n'est pas un organe indépendant en soi et son objectif est d'assurer le service des deux autres organes du Tribunal.

A. Le Greffe

9. L'enquête a fait apparaître qu'aucun secteur administratif du Greffe (finances, achats, personnel, sécurité et services généraux) ne fonctionne

efficacement. Les services financiers n'étaient pas dotés d'un système comptable et n'étaient pas en mesure de présenter des rapports d'allocation de crédits, de sorte que ni le Greffe ni le Siège de l'Organisation ne disposaient d'informations sur les dépenses budgétaires; les pouvoirs n'étaient pas clairement délimités; les contrôles internes étaient faibles dans toutes les sections; les fonctionnaires occupant les postes clefs n'avaient pas les qualifications requises; il n'existait pas de système de gestion du matériel; les décisions concernant les achats n'étaient pas du tout conformes aux procédures en vigueur à l'ONU; dans l'ensemble, les règles et règlements de l'ONU n'étaient pas respectés; le bureau de Kigali ne disposait pas de l'appui administratif nécessaire et les travaux de construction de la deuxième salle du Tribunal n'avaient même pas commencé. Cela dit, le Bureau des services de contrôle interne tient à souligner que le Greffe, installé à Arusha, a été créé de toutes pièces; dans des conditions difficiles, une salle d'audience et des installations carcérales ont été construites et un nombre important de personnes mises en accusation sont déjà détenues ou le seront bientôt.

10. Les difficultés rencontrées dans le Greffe ont été aggravées par les absences du Greffier, qui a effectué des déplacements officiels pendant plus de 150 jours durant la période allant de décembre 1995 à octobre 1996. Cela signifie qu'il a passé son temps à voyager pendant plus de cinq mois, c'est-à-dire la moitié du temps écoulé depuis sa nomination. Pendant une période d'un mois et demi, le Greffier a voyagé 32 jours. Une des raisons de ces absences longues et fréquentes était que le Greffier estimait que dans nombre de cas, il devait personnellement remettre des mandats d'arrêt ou négocier et organiser le transport des détenus. La situation créée par l'absence du Greffier était aggravée par le départ, au milieu de 1996, du Greffier adjoint, qui n'a pas été remplacé. Il convient de noter que les voyages du Greffier ne font pas l'objet d'une autorisation délivrée par un fonctionnaire de rang supérieur. Le Greffier a déclaré qu'en tant que fonctionnaire le plus élevé du Greffe dont il assure la direction, il approuvait ses propres voyages, informant généralement le Bureau du Secrétaire général de ses déplacements. Étant donné que, aux termes du Règlement de procédure et de preuve, le Greffier exerçait toutes ses fonctions sous l'autorité du Président du Tribunal, il serait approprié que les voyages du Greffier soient approuvés par ce dernier.

1. Finances

a) Déficiences et manque de fiabilité des livres et états comptables

11. La Section des finances du Greffe a été mise sur pied à Arusha en décembre 1995; elle comptait alors deux fonctionnaires. À Kigali, jusqu'en février 1996, les paiements étaient assurés par la Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda (MINUAR). Au moment de la présente étude, 9 postes sur les 11 prévus au tableau d'effectifs approuvé étaient pourvus. Aucun système comptable n'avait été mis en place, et les livres et autres documents comptables étaient tenus manuellement. Une mauvaise organisation avait retardé la mise en place du système comptable informatique SUN. Un comptable recruté sur le plan international avait bien reçu, en avril 1996 à New York, une formation sur l'utilisation de ce système – mais il n'avait pas pu la mettre à profit, vu que l'accès au système était réservé au chef de la Section, qui, lui,

ne le connaissait pas. Ce n'est qu'en septembre 1996 que le comptable en question a fini par avoir accès au système. De ce fait, on a constaté que les livres et états comptables étaient incomplets et manquaient de fiabilité. Le Siège de l'ONU n'a reçu des états pour janvier et février 1996 qu'en septembre, et encore ceux-ci étaient-ils incomplets. En octobre, seules les pièces justificatives de janvier et février et d'une partie du mois de mars avaient été saisies et introduites dans le système SUN. Faute de disposer d'un système comptable en état de fonctionnement, le Greffe n'établissait pas d'états de rapprochement bancaire dignes de ce nom et il n'adressait pas au Siège les rapports mensuels requis. Privée de système comptable opérationnel, la Section des finances n'était pas non plus en mesure de procéder à toutes les opérations concernant la paie des fonctionnaires locaux.

b) Gestion des fonds en numéraire : carences du système de contrôle interne

12. L'examen de la gestion des fonds en numéraire a révélé que les consignes de base de l'ONU concernant la gestion du fonds de caisse n'étaient pas appliquées : la limite de 100 000 dollars en espèces était dépassée en permanence, et les sommes détenues en numéraire à Arusha et Kigali ont parfois atteint 600 000 dollars. Du fait de ces insuffisances, les fonds en numéraire risquent d'être volés ou détournés.

13. L'approvisionnement en espèces était effectué personnellement par le chef de la Section des finances, qui transportait souvent plusieurs centaines de milliers de dollars de Dar es-Salaam à Arusha et Kigali parce qu'on ne pouvait pas se procurer cette devise dans les banques d'Arusha. Ces montants élevés en dollars étaient nécessaires pour payer les traitements, qui étaient versés en espèces et non par chèque. Le BSCI estime que cette pratique est risquée, coûteuse, et irrationnelle. Le Greffier a accepté la recommandation du Bureau selon laquelle les traitements devraient être réglés par chèque.

c) Système de remboursement inadapté en ce qui concerne les communications téléphoniques et l'envoi des télécopies à des fins personnelles

14. Un système de surveillance de l'utilisation du téléphone et des télécopieurs à des fins personnelles avait bien été mis en place à Arusha comme à Kigali, mais aucune communication personnelle n'avait été facturée à Arusha depuis décembre 1995. À Kigali, les communications téléphoniques et l'envoi de télécopies étaient facturés périodiquement aux fonctionnaires, mais un certain nombre d'entre eux ne payaient pas leurs factures. Il y a eu des cas de fonctionnaires cessant d'être employés par le Tribunal sans régler ce qu'ils devaient. Le Greffier a indiqué que des mesures avaient été prises pour remédier à cet état de fait, et qu'on faisait payer ce qu'ils devaient aux fonctionnaires actuellement en poste. Il a cependant signalé que certains fonctionnaires détachés par des gouvernements refusaient de payer leurs communications personnelles.

15. Les fonctionnaires de Kigali ont signalé que les lignes interurbaines et internationales étaient coupées lorsque le logiciel de facturation du Tribunal tombait en panne, ce qui rendait difficile le travail d'enquête du Bureau du Procureur et empêchait celui-ci de communiquer avec La Haye pour être aidé dans ses travaux de recherche sur des questions juridiques. Les lignes téléphoniques

locales étaient régulièrement coupées parce que les factures de téléphone n'avaient pas été payées à l'échéance.

d) Retards dans l'introduction des données concernant les nouvelles recrues dans le système des états de paie

16. On a constaté des retards considérables dans la saisie des données concernant les fonctionnaires recrutés sur le plan international et leur introduction dans le système des états de paie du Siège. De ce fait, les intéressés ont dû attendre plusieurs mois avant de percevoir leur traitement. Ceux qui avaient été engagés en juin ne figuraient pas encore dans les états de paie au moment de la vérification. Dans l'intervalle, ils recevaient des avances de traitement – mais même celles-ci étaient versées avec retard, ce qui les obligeait à puiser dans leurs économies jusqu'à ce qu'ils finissent par être payés. Le Greffier a indiqué que ces retards s'expliquaient notamment par le manque de personnel, par le fait que des codes programmes et des numéros de postes avaient été confondus et par des problèmes de communication entre Arusha et New York.

e) Avances de traitement versées deux fois

17. Un des fonctionnaires a été détaché par un autre organisme des Nations Unies auprès du Tribunal, à Kigali, en qualité d'assistant financier à compter de juin 1995. Il n'a pas figuré dans les états de paie du Tribunal pendant ses neuf premiers mois de service, ce qui a retardé les opérations relatives à sa rémunération. Il a donc perçu des avances mensuelles de 2 500 dollars, dont les trois premières ont été débitées au compte du Siège. Cependant l'intéressé lui-même a décidé d'imputer les six avances suivantes à un compte d'avances à recouvrer localement (ARL) – alors qu'elles devaient être recouvrées au Siège, dans les états de paie duquel il devait figurer en tant que fonctionnaire recruté sur le plan international. Étant assistant financier, il aurait dû savoir qu'il était contraire aux règles élémentaires du contrôle interne de prendre une décision portant sur ses propres avances de traitement. Plus tard, lorsqu'il a reçu du Siège une autre avance pour les mois sur lesquels portaient les avances déjà perçues, il n'a rien dit. En juin 1996, lorsque le chef de la Section des finances s'est aperçu que les avances avaient été versées deux fois, l'intéressé n'a pas été en mesure de rembourser le trop-perçu. En ayant remboursé une partie en octobre, il doit encore 7 500 dollars à l'Organisation. En outre, à la suite d'une erreur de calcul, le même fonctionnaire a perçu presque 17 000 dollars de trop au titre d'une indemnité d'évacuation. Bien que prévenu par le Siège du trop-versé dès juillet 1996, le Greffe n'a rien fait pour recouvrer les fonds jusqu'en octobre, et l'intéressé n'a pas pu rembourser cet argent. En dépit de ces dettes impayées, le Greffe a accordé au fonctionnaire en question, en septembre 1996, un montant de presque 10 000 dollars au titre du voyage de congé dans les foyers, tout en sachant que son droit à cette prestation dépendait de la prorogation de son contrat. Au 31 décembre 1996, date à laquelle son contrat devait expirer, l'individu devait plus de 34 000 dollars à l'ONU. Bien qu'au courant depuis juin 1996 du trop perçu et des paiements en double, le Greffe n'a pas pris de mesure de retenue sur traitement. Le BSCI a eu beau signaler au Greffier que l'intéressé avait fait preuve de manque d'honnêteté et ne devrait pas continuer de figurer parmi les effectifs de l'Organisation, son contrat n'en a pas moins été prorogé de six

mois au-delà du 31 décembre 1996, avec l'accord du Bureau de la gestion des ressources humaines. Le Greffier a reconnu que le contrat ne devrait pas être prolongé – mais, "pour être parfaitement juste", il a décidé que le cas devrait être examiné par une commission d'enquête. S'il pensait devoir faire appel à une telle Commission, il aurait pu la créer dès juin 1996. Quoi qu'il en soit, le non-renouvellement d'un engagement pour une durée déterminée n'est pas une mesure disciplinaire et ne requiert pas un examen préalable de la part d'une commission d'enquête.

f) Remboursement tardif des frais de voyage

18. Un fonctionnaire qui a travaillé au bureau de Kigali de juillet 1995 à juillet 1996 avait reçu 2 865 dollars à titre d'avance sur frais de voyage. En février 1996, le Greffe lui a adressé un chèque de 4 619 dollars correspondant aux frais effectivement engagés, sans demander le remboursement de l'avance. Lorsque l'intéressé s'est aperçu de l'erreur, au lieu de présenter le chèque à l'encaissement, il l'a annulé et l'a retourné à la Section des finances en demandant que l'erreur soit rectifiée. Cependant rien n'a été fait jusqu'en octobre 1996; c'est alors, et à la demande des vérificateurs, qu'on a calculé et finalement versé au fonctionnaire le montant du remboursement auquel il avait droit. De l'avis du BSCI, le Greffe n'a pas respecté ses obligations financières vis-à-vis de l'intéressé. Le Greffier, quant à lui, a trouvé que le Bureau accordait une importance exagérée à l'affaire. Étant donné que c'était le fonctionnaire, et non le Greffe, qui avait remarqué et signalé l'erreur, le Bureau ne considère pas, quoi qu'en dise le Greffier, qu'il s'agisse d'une petite bavure administrative sans importance.

2. Personnel

a) Effectifs

19. La plupart des postes du Greffe étaient des postes d'agents locaux. De l'avis du Greffe, davantage de postes internationaux auraient dû être créés, tant dans la catégorie des administrateurs que dans celle des services généraux, eu égard aux compétences professionnelles requises pour occuper ces postes. Compte tenu de la situation, le Greffe a "emprunté" un certain nombre de postes d'administrateur et d'agent des services généraux au Bureau du Procureur. Le tableau d'effectifs approuvé en juin 1996, qui comprend davantage de postes d'administrateur, a amélioré la situation d'ensemble.

b) Compétence du personnel

20. À l'examen des dossiers individuels, il est apparu que si certains employés semblaient avoir les compétences requises pour l'emploi qu'ils occupaient, d'autres ne les avaient pas. Dans les services administratifs notamment, de nombreux chefs de section et autres employés n'avaient pas les qualifications voulues. L'ancien chef de la Section des achats, par exemple, qui n'avait suivi qu'une session d'orientation de quelques semaines à la Division des achats et des transports du Siège, ne connaissait pas bien les procédures d'achat de l'ONU. Le chef des finances n'était pas titulaire du diplôme en administration, en finances ou en comptabilité qui était exigé, et n'avait aucune expérience pertinente à l'ONU. Le manque de personnel qualifié à des postes clefs est l'un

des principaux facteurs qui a contribué aux problèmes du Greffe en matière d'administration. Étant donné que, dans plusieurs cas, les définitions d'emploi ne se trouvaient pas dans les dossiers individuels ni dans aucun autre dossier du Greffe, le Bureau des services de contrôle interne se demande sur quelles bases le Greffe se fondait pour recruter son personnel.

21. Le Bureau reconnaît que, tant à Arusha qu'à Kigali, les incitations financières ne sont sans doute pas suffisantes pour attirer du personnel qualifié. Si on les compare à celles offertes dans la plupart des missions de maintien de la paix, les incitations financières offertes par le Tribunal ne sont pas très attrayantes : les employés de la MINUAR en poste à Kigali touchent une indemnité de subsistance (missions) en plus de leur traitement, alors que le personnel employé par le Bureau du Procureur à Kigali n'y a pas droit. Même entre les deux Tribunaux, les conditions sont loin d'être équivalentes : alors que les enquêteurs en poste à Kigali perçoivent une indemnité de poste au taux applicable à Kigali, leurs collègues affectés au Tribunal pour l'ex-Yougoslavie bénéficient de cette indemnité au taux applicable à La Haye, qui est beaucoup plus élevé, et ont également droit à l'indemnité de subsistance (missions) pour leurs déplacements sur le terrain. Tant qu'il ne sera pas remédié à cet état de fait, le Tribunal continuera d'éprouver des difficultés à recruter du personnel qualifié.

c) Connaissances linguistiques exigées

22. Dans chacun des trois organes, le Bureau a trouvé des administrateurs et agents des services généraux parlant couramment l'une des deux langues officielles du Tribunal, mais ayant une connaissance insuffisante, voire n'ayant aucune notion, de l'autre langue. Ce handicap a rendu les communications plus difficiles et donné lieu à des malentendus. Dans certains cas, les fonctionnaires n'étaient pas capables de communiquer avec leurs supérieurs immédiats ou de s'acquitter de leurs fonctions sans l'aide d'un traducteur. S'il n'est pas indispensable que les fonctionnaires parlent couramment les deux langues, il serait bon que les administrateurs aient une bonne connaissance pratique de la deuxième langue officielle.

d) Notifications administratives

23. Les formules de notification administrative relatives au personnel local n'ont été communiquées à la Section des finances qu'en octobre 1996 – alors que plusieurs d'entre eux étaient en poste depuis décembre 1995. Ainsi, les cotisations à la Caisse des pensions et au programme d'assurance médicale n'ont pas été prélevées sur le traitement net de ces fonctionnaires. Les lettres de nomination étaient incomplètes, n'étaient pas signées par l'administrateur du personnel compétent, ou ne figuraient pas dans les dossiers. Dans plusieurs cas, les contrats avaient expiré, et il n'y avait dans les dossiers aucune trace de reconduction éventuelle.

24. Ces irrégularités s'expliquent par le fait que les fonctionnaires responsables n'avaient pas une connaissance suffisante des procédures de gestion du personnel applicables à l'ONU. Les fonctionnaires affectés récemment à Arusha s'employaient, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources

humaines, à régulariser les procédures de recrutement et à rectifier les anomalies constatées dans les dossiers individuels.

e) Autres questions relatives au personnel

25. Le Tribunal ne tenait pas de registre des absences et des congés. Ainsi, il n'existait aucun système permettant de faire en sorte que les fonctionnaires soient payés en fonction de journées de travail effectives et que les jours de congé auxquels ils avaient droit soient correctement comptabilisés. Le Greffier a indiqué que le Tribunal appliquait désormais les normes en vigueur à l'ONU en matière d'absences et de congés.

3. Gestion des avoirs

a) Gestion du parc de véhicules

26. Il est essentiel que le Tribunal dispose de véhicules en nombre suffisant et en bon état pour mener à bien son mandat. Or, le Greffe n'avait mis en place aucun système de contrôle de l'application des procédures en vigueur en matière d'achat, de réception, de comptabilisation, d'entretien et d'utilisation des véhicules.

27. Alors que le nombre total de véhicules mis à la disposition du Tribunal à Kigali était supérieur au nombre dont il disposait à Arusha, il n'y avait aucun fonctionnaire des transports en poste à Kigali. Dans cette ville, la plupart des véhicules avaient été récupérés de la MINUAR ou de l'Opération des Nations Unies en Somalie (ONUSOM) et nombre d'entre eux étaient en panne. Le Tribunal avait demandé à plusieurs reprises de nouveaux véhicules adaptés aux déplacements dans les zones rurales du Rwanda. De fait, 27 véhicules ont été achetés par prélèvement sur les fonds d'affectation spéciale – l'une des rares fois où ces fonds ont été utilisés – mais un seul a été envoyé à Kigali. Les autres véhicules ont été affectés aux chefs des services administratifs en poste à Arusha. Selon le chef de l'administration, ces véhicules ont permis de remplacer les véhicules de location affectés au personnel pour pallier le manque de transports publics à Arusha. Le chef de l'administration a déclaré ignorer que Kigali ne disposait pas de transports publics. Il s'est dit persuadé que les véhicules cédés par la MINUAR et l'ONUSOM étaient en nombre suffisant et a déclaré ne pas savoir que nombre d'entre eux étaient en panne. En outre, les véhicules disponibles à Kigali n'étaient pas utilisés de façon très rationnelle. C'est ainsi que deux véhicules avaient été affectés au Procureur adjoint, qu'un véhicule était affecté en permanence à son secrétaire et qu'un véhicule, affecté au Procureur qui réside à La Haye, restait au garage. Les véhicules étaient souvent utilisés à des fins personnelles, surtout en fin de semaine. Or, aucun titre de transport n'était établi. Le Bureau des services de contrôle interne a demandé au Greffe de veiller à ce que des procédures soient mises en place de sorte que tous les déplacements, qu'ils soient officiels ou privés, soient dûment consignés, et que les fonctionnaires remboursent les frais d'utilisation à des fins personnelles des véhicules de l'ONU. Le Greffier a répondu qu'un système de gestion des transports était actuellement mis en place, que des procédures de tenue d'inventaires avaient été mises au point et que des titres de transport étaient désormais établis. Le Procureur adjoint a expliqué que, pour des raisons de sécurité, il devait disposer d'un deuxième véhicule et que

sa secrétaire avait besoin d'un véhicule car elle faisait souvent des heures supplémentaires. Le Bureau des services de contrôle interne n'est pas convaincu par ces arguments, compte tenu notamment des graves problèmes de transport que rencontrent les équipes de juristes, d'enquêteurs et de traducteurs chargées de l'instruction des procès.

b) Inventaire

28. Au moment où la présente enquête a été réalisée, le Tribunal n'avait toujours pas mis en place un système de contrôle de gestion, de comptabilisation et de tenue des fiches d'inventaire pour l'ensemble du matériel non consommable. La valeur totale de ce matériel, qui provenait pour l'essentiel de la MINUAR, était estimée à plus de 3 millions de dollars.

29. Les pays donateurs ont également fourni du matériel et des logiciels informatiques à leurs experts – notamment 23 véhicules et trois remorques. Au moment de l'enquête, ces contributions n'avaient toujours pas fait l'objet d'un inventaire complet. Le Greffier a indiqué que les véhicules offerts par les gouvernements avaient été inventoriés mais qu'il était difficile de déterminer quel en était le propriétaire.

30. Le chef des services généraux affecté à Arusha en juillet 1996 s'est employé à mettre en place, tant à Arusha qu'à Kigali, un système de gestion des stocks et de comptabilisation de tous les biens non consommables. Il a tenté d'établir un inventaire de ces biens à Kigali mais n'a pu le faire, les lieux d'entreposage étant fermés. Le Greffier a précisé que le système était maintenant en place et opérationnel, et que les fiches d'inventaire avaient été établies. Le Bureau réexaminera la question lors de la prochaine enquête.

c) Utilisation d'avions

31. Le Tribunal a utilisé un avion loué aux frais du Gouvernement danois. Deux vols par semaine étaient prévus entre Arusha et Kigali – le lundi et le vendredi – et d'autres vols pouvaient, selon les besoins, être programmés à destination de villes comme Nairobi ou Dar es-Salaam. Un vol aller et retour entre Arusha et Kigali coûtait environ 4 300 dollars (y compris le carburant et les frais d'atterrissage et de stationnement), alors qu'un aller et retour sur Nairobi ne coûtait que 1 800 dollars.

32. Le Bureau des services de contrôle interne a examiné les conditions d'utilisation de cet avion et a constaté qu'il était effectivement utilisé pour les besoins du Tribunal. L'avion, qui a une capacité de 10 passagers, transportait généralement un ou plusieurs passagers. L'analyse des listes de passagers a montré que 37 % d'entre eux appartenaient au Bureau du Procureur, moins de 3 % aux Chambres, et près de 50 % au Greffe. Il apparaît donc que l'avion était utilisé essentiellement à des fins administratives.

33. En juin 1996, sur la base d'un devis communiqué par téléphone et sans procéder à un appel d'offres en bonne et due forme, le Greffe a affrété un avion auprès d'une compagnie de transport aérien, afin d'amener à Arusha des prévenus arrêtés dans un pays d'Afrique de l'Ouest. Lorsque l'avion est arrivé à destination, le pays en question n'a pas livré les prisonniers et l'avion est

reparti vide à Arusha. L'opération, qui s'est soldée par un échec, a coûté 27 000 dollars au Tribunal. Le Greffe n'a pas été en mesure de fournir des pièces prouvant qu'un arrangement formel avait été conclu, avant l'approbation du contrat de transport, avec les autorités du pays en question, indiquant dans quelles conditions et à quelle date les prisonniers devaient être remis au Tribunal. Le Greffier a indiqué que la remise de prisonniers était une "question de haute politique" et a estimé qu'il était "assez naïf" de croire qu'un État souverain prendrait un engagement de cette nature. Le Bureau des services de contrôle interne continue de penser que les extraditions et remises de prisonniers se font normalement sur la base d'accords officiels.

4. Achats

34. L'enquête a fait apparaître que, fréquemment, les procédures d'achat n'étaient pas conformes aux normes en vigueur à l'ONU. Le Bureau des services de contrôle interne a examiné un échantillon de 63 bons de commande parmi la liste des bons traités. Dans de nombreux cas, les demandes de fourniture de biens ou services avaient été établies a posteriori, voire pas du tout. Dans plusieurs cas, les bons de commande avaient été remplis et approuvés après la livraison des marchandises ou la prestation de services. Enfin, le Comité local des marchés et le Comité des marchés du Siège n'avaient pas toujours donné leur accord ou l'avaient, là encore, donné a posteriori.

35. La principale raison pour laquelle les procédures officielles d'achat n'ont pas été respectées est que la Section des achats ne disposait pas de fonctionnaires suffisamment au fait des procédures en vigueur à l'ONU. Par ailleurs, les administrateurs se hâtaient d'approuver les décisions d'achat avant d'évaluer réellement les besoins et d'examiner les autres options.

5. Bâtiments et construction

a) Chambres

36. Le Tribunal ne dispose toujours que d'une seule salle d'audience. Le Greffe avait au départ prévu de construire une salle d'audience provisoire puis deux salles permanentes mais, comme les vérificateurs du Bureau des services de contrôle interne l'avaient recommandé en mars 1996, le projet de construction d'une salle d'audience provisoire a été abandonné et la première salle permanente a été construite. Le marché relatif à ce chantier a été modifié à plusieurs reprises. Lors de l'examen qui fait l'objet du présent rapport, en novembre 1996, la construction de la première salle d'audience avait été achevée, seule la climatisation étant encore à installer. Selon les prévisions, la seconde salle d'audience aurait dû être achevée en juillet 1996. Le Comité local des marchés avait recommandé d'accorder le marché de 2 millions de dollars à l'entreprise chargée de la construction de la première salle d'audience, qui était à l'époque le deuxième moins disant. Le Comité des marchés du Siège, qui avait été saisi du dossier depuis juin 1996, a reporté l'affaire plusieurs fois en demandant des compléments d'information et d'éclaircissement. N'ayant pas reçu les informations demandées, la Division des achats et des transports a fini par retirer le dossier. Lors de l'établissement du présent rapport, l'octroi du marché n'avait pas encore été approuvé. Le Greffier a déclaré que ses services avaient répondu aux demandes de renseignements du Siège, en vain, et que la

balle était désormais dans le camp du Bureau des services de conférence et services d'appui du Siège. Toutefois, il ressort de l'analyse du dossier présenté par le Tribunal que les deux tiers environ des travaux de construction proposés n'étaient pas définis. Le Comité des marchés du Siège a donc eu raison de considérer que le dossier, dans la forme où il avait été présenté, ne pouvait pas être approuvé. Il n'en demeure pas moins que si le Greffe n'était à l'évidence pas en mesure de présenter une proposition convenable, il fallait faire appel aux compétences de la Division des achats et des transports pour lui fournir un appui et des conseils lui permettant de réviser la proposition et de fournir les éclaircissements voulus. Comme le Bureau des services de contrôle interne l'avait recommandé en 1996, le Secrétariat doit contribuer plus activement à la solution des problèmes créés par le manque de personnel expérimenté au Greffe. Étant donné les retards qui en ont résulté, il est peu probable que la seconde salle d'audience soit achevée avant le milieu de 1997, ce qui aura des répercussions négatives sur le déroulement du procès.

b) Lieux de détention

37. À l'issue d'une série d'entretiens avec le Gouvernement du pays hôte, celui-ci et le Greffe sont convenus que les installations de détention du Tribunal seraient situées dans l'enceinte actuelle de la prison locale, à Arusha. Il a été convenu que le Tribunal prendrait possession de la nouvelle aile de 40 cellules qui était en cours de construction dans la prison, la main-d'oeuvre étant fournie par le Gouvernement du pays hôte et les matériaux de construction par le Tribunal. L'accord préliminaire, sous forme d'échange de lettres entre le Greffier et le Gouvernement du pays hôte, n'a pas encore été établi dans sa version définitive, indiquant dans le détail les droits et obligations des deux parties concernant la construction et le fonctionnement de ces installations de détention. Dans le cas du Tribunal international pour l'ex-Yougoslavie, un accord officiel avait été négocié sous l'égide du Bureau des affaires juridiques. La date d'achèvement des travaux a été repoussée à la fin de février 1997, pour cause de retard dans la livraison des matériaux.

B. Bureau du Procureur

38. Comme son nom l'indique, le Bureau du Procureur est dirigé par le Procureur, qui exerce également les fonctions de Procureur du Tribunal pour l'ex-Yougoslavie et, en vertu du statut du Tribunal pour le Rwanda (art. 15), est responsable à la fois de l'instruction et des poursuites. En examinant le Bureau du Procureur, à Kigali, le Bureau des services de contrôle interne a trouvé des fonctionnaires dévoués à la mission du Tribunal, mais certaines de ces personnes dévouées sont parties, "en laissant derrière elles une partie de leur coeur" comme a dit l'une d'entre elles, et d'autres envisagent de partir "complètement découragées" selon les dires d'un fonctionnaire. L'intensité de ce découragement variait avec la personnalité de celui qui l'exprimait mais, avec colère ou en larmes, tous faisaient état d'interventions et d'un manque de soutien et de direction pour le travail qu'ils accomplissaient à Kigali. Abstraction faite de l'émotion qui les sous-tendait, ces déclarations étaient toutes porteuses d'un même message : nous ne réussissons pas à accomplir la mission de ce tribunal si nous ne recevons pas le soutien nécessaire pour que le travail soit fait. À ce que l'on peut en juger, le Bureau du Procureur bute

depuis sa création sur toute une série de problèmes administratifs, opérationnels et de direction. Deux années après la création du Tribunal par le Conseil de sécurité, il semble que ces carences capitales soient de nature à compromettre la mission du Bureau du Procureur.

1. Bureau de l'administration

39. Contrairement aux deux autres organes du Tribunal, qui se trouvent à Arusha, le Bureau du Procureur, c'est-à-dire le Procureur adjoint et le personnel chargé des poursuites et de l'instruction, est entièrement situé à Kigali. Au départ, on pensait, tant au Tribunal qu'au Secrétariat, que la MINUAR, qui était alors à Kigali, fournirait une assistance administrative importante au Bureau du Procureur, en particulier lorsque le Greffe était en train d'être installé à Arusha. Aujourd'hui, faute de disposer d'un bureau de l'administration pleinement opérationnel à Kigali, le Bureau du Procureur se trouve sans véritable appui administratif depuis le départ de la MINUAR du Rwanda en avril 1996.

40. Le bureau de l'administration à Kigali ne fonctionne pas de manière effective et efficace parce qu'il ne disposait d'aucune délégation de pouvoirs du Greffe à Arusha, sa seule autorité de tutelle. Devant rendre compte à des administrateurs se trouvant à Arusha, les fonctionnaires d'administration en poste à Kigali n'avaient de compte à rendre à personne à Kigali même. Lorsque la responsable de la caisse à Kigali a voulu partir, elle en a avisé son supérieur, à Arusha. Quelques semaines plus tard, elle a présenté la personne qui devait la remplacer au fonctionnaire d'administration en poste à Kigali, qui n'avait pas été avisé du remplacement et qui, alors même que la personne en question était arrivée, n'avait reçu aucun document à cet effet. La responsable de la caisse étant la seule personne responsable de fonds dont le montant peut aller jusqu'à 300 000 dollars, celle qui devait la remplacer n'a pas été admise à prendre ses fonctions avant que les documents requis ne soient arrivés.

41. Concrètement, toutes les fonctions d'appui administratif, qui se trouvent au Greffe, sont à 17 heures de voiture ou, au mieux, à 2 heures d'avion si l'on utilise l'appareil des Nations Unies qui assure, deux fois par semaine, la seule liaison directe entre Kigali et Arusha. Il y avait certes des raisons valables de choisir ces lieux-là, mais l'Organisation pourrait se pencher à l'avenir sur les répercussions que ces problèmes logistiques peuvent avoir sur le fonctionnement d'un organe comme le Tribunal. Le Greffier a assuré au Bureau des services de contrôle interne que des mesures étaient prises pour remédier à ces problèmes, notamment en déléguant le pouvoir d'effectuer certains achats et de procéder à l'affectation et l'entretien des véhicules.

42. La distance qui sépare le Bureau du Procureur du Greffe n'est pas que géographique. Matériellement, cette séparation signifie que, contrairement à ce qui peut se produire au Tribunal de La Haye, où les membres d'un organe peuvent entrer en contact avec ceux d'un autre organe en empruntant simplement un escalier, les malentendus et les défauts de communication, au lieu de s'aplanir, se sont envenimés. Selon l'ancien procureur, le Greffier se penchait sur les problèmes qu'il lui soumettait, mais le Procureur adjoint a indiqué que ses

rapports avec le Procureur "ont souvent été conflictuels à la limite de l'épreuve de force et du positionnement" et que "le Greffier n'a eu cesse de [leur] rappeler sa prééminence plutôt que sa disposition à l'accomplissement de la mission pour laquelle [ils avaient] été mis ensemble".

2. Sécurité

43. Les participants et les victimes et leurs familles et amis qui ont survécu aux événements de 1994 vivent encore à Kigali. Les tensions ayant conduit aux crimes qui ont motivé la création du Tribunal continuent d'imprégner toute la ville. La colère d'une partie de la population contre la MINUAR s'est en partie reportée sur le Tribunal, qui occupe aujourd'hui les anciens bureaux de la MINUAR à l'hôtel Amahoro. Des menaces sont régulièrement envoyées au Tribunal, trois enquêteurs du Tribunal ont été attaqués et la tête des ressortissants des États-Unis a été mise à prix.

44. L'ancien Procureur a informé les fonctionnaires supérieurs de son bureau, en février 1996, qu'il venait "d'adresser au Secrétaire général une lettre indiquant clairement [qu'il] comptait fermer le Bureau si des dispositions suffisantes en matière de sécurité n'étaient pas prises au départ de la MINUAR...". Neuf mois plus tard, le Bureau des services de contrôle interne a constaté qu'il n'y avait encore aucun plan d'évacuation pleinement opérationnel. Le directeur de la sécurité a indiqué qu'à compter du 27 janvier 1997, un plan dans le cadre duquel on avait établi la liste complète des domiciles des fonctionnaires pouvait être mis en oeuvre sans faire intervenir d'autres bureaux des Nations Unies.

45. Les fonctionnaires qui étaient arrivés à Kigali sans être passés par La Haye n'avaient reçu aucune information préalable; aucune information sur les problèmes de sécurité n'était donnée à l'arrivée; aucune information sur les problèmes de sécurité n'était donnée aux enquêteurs qui se rendaient sur le terrain; les fonctionnaires s'en remettaient aux suggestions des collègues ou de la radio locale pour les questions de logement, les courses, les déplacements, les rapports de situation, etc; et aucune réunion d'information régulière sur les problèmes de sécurité ou mise à jour pour les situations d'urgence n'était organisée. Il n'y avait aucune liste des domiciles de tous les fonctionnaires et des moyens de les contacter, à moins que le Service des transmissions ne leur ait fourni une radio, ce qui n'était pas le cas de tous les fonctionnaires. Le Directeur de la sécurité a indiqué que des améliorations avaient été apportées depuis ces constatations; un système de réunions d'information sur la sécurité a été mise au point et des radios ont été fournies à tous les fonctionnaires internationaux.

46. Il n'existait pas de plan d'évacuation ou de points de contact à l'intention des fonctionnaires qui se déplaçaient dans le reste du pays au cas où l'un d'eux tomberait malade, serait blessé, ou dont la sûreté ou la sécurité serait de quelque autre manière en danger; un agent de la sécurité était censé accompagner chaque équipe sur le terrain, mais souvent aucun agent n'était disponible. La sécurité au bureau de Kigali laissait considérablement à désirer; les gardes privés ne vérifiaient pas l'identité des arrivants; ils ont été surpris en train de dormir à leur poste et n'étaient pas supervisés par des

fonctionnaires internationaux la nuit et les week-ends; les formalités relatives aux cartes d'accès étaient si déplorables qu'elles en devenaient inexistantes; il est arrivé que personne ne se trouve à la réception ou à la grille d'entrée, alors que celle-ci et la porte d'entrée étaient grand ouvertes. Le Directeur de la sécurité a indiqué qu'il avait passé plus de temps à Kigali ces dernières semaines pour y améliorer la sécurité et il a relevé que les plans d'évacuation étaient en cours d'élaboration et que les formalités relatives aux cartes d'accès avaient été rendues plus strictes. Toutefois, vu la pénurie en personnel de sécurité, il est souvent arrivé qu'il n'y ait pas d'agent de la sécurité pour accompagner les équipes d'enquête sur le terrain ou pour superviser les gardes privés locaux.

3. Équipement

47. Pour le personnel en poste à Kigali, sans véhicules point de salut. Si l'on en croit les membres d'une équipe du Bureau du Procureur qui travaillaient tard le soir et les week-ends, le Procureur adjoint, qui avait deux véhicules à sa disposition, et l'Administration à Arusha étaient restés sourds à leurs sérieux problèmes de transport. Selon d'autres fonctionnaires de Kigali, le Greffier et le chef de l'administration leur auraient promis au cours de deux réunions de nouveaux véhicules qui leur permettraient de mener convenablement leurs enquêtes au Rwanda. De l'avis du chef de l'administration, il y avait eu un "malentendu"; les véhicules devaient être fournis par la MINUAR. N'ayant pas reçu les véhicules promis, plusieurs fonctionnaires ont saisi le Procureur adjoint, qui leur a dit – et qui a répété au Bureau des services de contrôle interne – qu'il n'y pouvait rien. Le Greffier a récemment informé le Bureau des services de contrôle interne que 32 véhicules avaient été commandés pour Kigali et que des véhicules supplémentaires seraient demandés dans le budget de 1997.

48. Il y a plus d'un an qu'Arusha a été informé de la pénurie d'ordinateurs et d'autres matériels de bureau à Kigali, mais à ce jour, les seuls ordinateurs disponibles sont ceux fournis par la MINUAR, par les États Membres, à titre de contribution en nature ou par les fonctionnaires qui se servaient de leurs ordinateurs personnels pour effectuer leurs travaux de bureau et sur le terrain. Selon le Greffier, 85 nouveaux ordinateurs avaient été commandés pour Kigali. Pendant toute la durée du séjour de l'équipe du Bureau des services de contrôle interne à Kigali, aucune photocopieuse n'était en marche et aucun fonctionnaire ni aucun entrepreneur n'était chargé de la réparation du matériel. Toujours selon le Greffier, cinq photocopieuses avaient été commandées pour Kigali.

4. Bibliothèque de droit

49. Les membres du Bureau du Procureur ne disposaient ni d'une bibliothèque de sources primaires ni d'un moyen d'accès direct à ces sources. La bibliothèque de Kigali contenait moins de 200 ouvrages consacrés pour l'essentiel au droit international et non au droit pénal qui, dans la plupart des cas, appartenaient aux fonctionnaires eux-mêmes. Le Greffier a concédé que l'"on n'avait pas donné à la bibliothèque l'importance qu'il aurait sans doute fallu". Les "fonds n'étant pas suffisants (un montant d'environ 5 000 dollars seulement avait été alloué)", le Greffier a suggéré de puiser dans les fonds de contributions volontaires fournis par les donateurs pour aider à mettre en place une bibliothèque de droit et d'ouvrages connexes pour Kigali et Arusha.

5. Dotation en personnel

a) Postes

50. Les effectifs du Bureau du Procureur sont extrêmement faibles. Ses travaux ont pâti des lenteurs de la procédure de recrutement. De fait, le Greffe a "emprunté" des postes de la catégorie des administrateurs et autres classes du Bureau du Procureur au profit d'agents des Services généraux ou du Service mobile affectés à des postes d'administrateur à Arusha. Selon le Greffier, cette décision n'avait aucune incidence sur le recrutement au Bureau du Procureur, ce que le Procureur conteste.

b) Détachements

51. Pour épauler l'ONU dans ses efforts, le Conseil de sécurité a demandé instamment à ses membres de mettre des fonds, du matériel et des services, y compris ceux d'experts, à la disposition du Tribunal. En réponse à cette demande, divers États, dont le Danemark, les États-Unis d'Amérique, la Norvège et les Pays-Bas, ainsi que l'Union européenne ont mis des experts à la disposition du Bureau du Procureur. Le Greffier a estimé que l'on pourrait cesser de faire appel au personnel détaché d'ici le 30 juin 1997, cependant que le Procureur exprimait l'avis qu'une telle décision ne manquerait pas de nuire au déroulement des enquêtes en cours. Vingt-huit des enquêteurs en poste à Kigali étaient des fonctionnaires détachés dont certains occupaient des postes vacants d'enquêteur principal. Souvent, ni le Greffe à Arusha ni le Bureau du Procureur à Kigali n'étaient informés à l'avance de l'arrivée des fonctionnaires détachés. Ceux-ci étaient mal encadrés et leur assiduité n'était pas vraiment contrôlée. Le Greffier a déclaré que l'ONU était en train de recruter du personnel. Le Procureur et le Greffier étaient tous deux d'avis qu'ils devraient être associés à tous les arrangements conclus avec les gouvernements donateurs ou en être pleinement informés.

c) Qualifications

52. Le Bureau du Procureur compte de jeunes juristes dotés d'une vaste expérience pénale, à la différence des trois titulaires des postes d'avocat principal. Honnêtes et entièrement dévoués, ils se sont évertués, dans des conditions difficiles, à élucider les dossiers et à se plier aux rigueurs de l'exercice de poursuites sous l'empire du Règlement de procédure et de preuve du Tribunal. Reconnaissant l'absence de juristes hors classe dotés de l'expérience voulue (ce que conteste le Procureur adjoint), les deux procureurs ont fait observer qu'il était difficile d'attirer des candidats hautement qualifiés, en raison des conditions de travail difficiles et de la lenteur de la procédure de recrutement à l'ONU. Il semblerait aller de soi que pour les procès criminels les plus importants depuis ceux de Nuremberg, il faille disposer des services d'éminents spécialistes du droit pénal et de la procédure pénale justifiant d'une vaste expérience. Or cette expérience faisait défaut. Les deux procureurs avaient mis au point des programmes de formation et envisageaient d'organiser à l'intention des principaux avocats défenseurs des ateliers d'exercice en la matière.

53. En outre, à une exception près, les juristes affectés aux équipes d'enquêteurs n'avaient guère ou pas d'expérience en matière d'enquête pénale; pourtant, ils étaient censés conseiller les enquêteurs quant à la façon de procéder pour recueillir des éléments de preuve suffisants et établir et défendre des actes d'accusation. L'actuel Procureur a rectifié le tir en instituant une rigoureuse procédure d'examen de tous les actes d'accusation devant les deux tribunaux.

d) Programmes à l'intention des témoins

54. Les lenteurs dans la mise en place de programmes à l'intention des témoins ont entravé la préparation des procès et risquent d'en compromettre le déroulement. Le Programme de protection des témoins du Tribunal placé sous les auspices du Greffe vient à peine d'être institué et ce, sans le concours d'un spécialiste possédant l'expérience voulue. Lacune grave, ce programme ne s'étend pas au-delà des procès. Le Greffier a informé le Bureau des services de contrôle interne que le Tribunal était sur le point de conclure un accord d'assistance avec une organisation non gouvernementale spécialisée en la matière. Le Programme de fourniture de vêtements aux témoins n'avait pas été mis en place. Nombre des témoins dans les affaires concernant lesquelles des actes d'accusation avaient été confirmés, vivaient en milieu rural et auront besoin d'aide pour se procurer des vêtements et des chaussures corrects. Un montant de moins de 5 000 dollars avait été alloué à cette fin.

6. Direction

55. En 1995, conscient de la nécessité de susciter la confiance dans le Tribunal en établissant rapidement les premiers actes d'accusation, le Directeur des enquêtes avait, sur instructions de l'ancien Procureur, arrêté une stratégie géographique dans le cadre de laquelle des équipes d'enquêteurs avaient été dépêchées à Kibuye et à Butare; les travaux de celles-ci ont abouti à l'établissement d'actes d'accusation. En outre, chaque fois qu'un État arrêta des accusés potentiels, les enquêteurs étaient dessaisis des dossiers qui leur avaient été confiés et chargés d'enquêter sur les activités de ces personnes en vue de déterminer s'il y avait des preuves suffisantes pour justifier leur remise au Tribunal; ces décisions ont également débouché sur des mises en accusation.

56. Toutefois, une fois les premiers actes d'accusation dressés, l'ancien Procureur qui, en 18 mois de fonctions, s'était rendu 11 fois à Kigali, encourageait le Procureur adjoint à s'intéresser en particulier aux personnalités nationales, conscient qu'il faudrait sans doute des mois et des mois pour ficeler ces dossiers. Le Procureur adjoint a continué de suivre la stratégie initiale, choisissant de ne pas réaffecter les ressources limitées du Bureau du Procureur aux fins de la poursuite des principaux auteurs de génocide; l'ancien Procureur n'a pas pour autant rectifié le tir. Les membres des équipes d'enquêteurs ont déclaré au Bureau des services de contrôle interne que chaque équipe arrêta ses propres plans et stratégie. En outre, malgré les instances des fonctionnaires du Bureau du Procureur et des deux procureurs, le Procureur adjoint n'a pas assumé la direction opérationnelle des activités courantes du Bureau du Procureur en sa qualité de responsable principal : le

Bureau du Procureur a continué à fonctionner en l'absence d'effectifs et autres ressources suffisantes, de procureurs dotés de l'expérience voulue pour diriger les enquêtes et préparer et conduire les procès et de la direction opérationnelle nécessaire. Comme l'un des juristes l'a confié au Bureau des services de contrôle interne, "Il n'y a personne pour nous diriger".

57. Le Procureur adjoint n'était pas de cet avis; il a déclaré qu'il ne pouvait pas aller à l'encontre des décisions du Greffier, lequel affirmait sa suprématie précisant que l'ancien Procureur arrêtait la stratégie : "Il donnait les directives et les instructions et je sollicitais le concours du Directeur des enquêtes pour mettre la stratégie en oeuvre. Ce dernier veillait à la mise en application pratique des mesures d'enquête et de poursuites. Il avait toute ma confiance dans l'exécution de la mission qui lui était confiée".

58. Aux questions qui lui étaient posées lors de ses entretiens avec l'équipe du Bureau des services de contrôle interne au sujet des lacunes dans le fonctionnement du Bureau du Procureur et des mesures qu'il avait prises pour y remédier le Procureur adjoint répondait systématiquement qu'il n'avait pas l'autorité nécessaire pour agir, ce qui revenait à dire que le Bureau du Procureur n'avait aucune autonomie et n'était en fait qu'une autre section du Greffe.

59. Faute de relancer sa stratégie de poursuites et de se doter d'une direction, le Bureau du Procureur ne pourra pas atteindre ses objectifs. C'est là la plus grave lacune constatée. S'il n'y est pas remédié, la création du Tribunal n'aura servi à rien; les Rwandais seront en droit de voir dans la justice ainsi différée un déni de justice et l'Organisation des Nations Unies aura échoué dans sa volonté de mettre fin à de tels crimes et à prendre des mesures efficaces pour que les personnes qui en sont responsables soient traduites en justice. L'actuel Procureur affirme exercer activement la direction du Bureau du Procureur et oeuvrer à relancer sa stratégie de poursuites en vue de permettre au Tribunal de s'acquitter de la mission qui lui a été confiée.

C. Les Chambres

60. Troisième organe du Tribunal, les Chambres – deux Chambres de première instance et une Chambre d'appel – sont composées de 11 juges, y compris le Président du Tribunal. Le Conseil de sécurité a créé la branche judiciaire du Tribunal en tant qu'organe indépendant. Les décisions des Chambres de première instance sont susceptibles de révision par la Chambre d'appel qui connaît également en appel des décisions du Tribunal pour l'ex-Yougoslavie. En tant que tel, cet organe du Tribunal n'entre dans le champ de la présente enquête que dans la mesure où les Chambres sont concernées par les activités du Greffe. Aux termes du Statut du Tribunal, le Greffier est désigné par le Secrétaire général après consultation du Président du Tribunal international pour le Rwanda (art. 16, par. 3).

61. Le Règlement de procédure et de preuve stipule que le Président contrôle les activités du Greffe et s'acquitte de toutes les autres fonctions qui lui sont confiées par le Statut et par le Règlement (art. 19). Il dispose en outre

que le Greffier recommande la nomination des membres du personnel du Greffe après avoir consulté le Président (art. 31) et que sous l'autorité du Président, il est responsable de l'administration et du service du Tribunal (art. 33).

62. Le Président, le Vice-Président et les autres juges ont reconnu au Bureau des services de contrôle interne que ces dispositions réglementaires "n'étaient pas appliquées de manière efficace" en partie du fait des retards intervenus dans la création du Tribunal, qui avait mis les juges dans l'obligation d'exercer leurs fonctions dans leurs pays respectifs. Les juges ont certifié au Bureau des services de contrôle interne que le Président appliquerait le Règlement avec plus de rigueur dans l'avenir. Dans la mesure où elle devrait permettre au Tribunal de fonctionner plus normalement, cette décision paraît raisonnable. Bien que le Greffier soutienne que le Président du Tribunal n'a aucun pouvoir vis-à-vis des opérations du Greffe, son pouvoir et son rôle s'étendent au-delà de ses fonctions. Toutefois, le Bureau des services de contrôle interne met en garde contre toute immixtion indue de la part des juges dans les opérations du Greffe. En outre, en informant le Greffier des besoins des Chambres, le Président ne doit pas perdre de vue le fait que l'on pourrait voir dans l'exercice de son rôle de direction une immixtion dans les opérations du Bureau du Procureur.

63. Les juges ont par ailleurs fait observer au Bureau des services de contrôle interne qu'en créant le Tribunal, le Conseil de sécurité de l'ONU avait clairement entendu en faire un organe judiciaire indépendant. Il se trouve que celui-ci est également un organe subsidiaire du Conseil de sécurité créé conformément à l'Article 29 de la Charte des Nations Unies. Le Conseil de sécurité, dans sa résolution 955 (1994) a prié le Secrétaire général de mettre en oeuvre ladite résolution et de prendre en particulier des dispositions pratiques pour que le Tribunal puisse fonctionner effectivement.

IV. SECRÉTARIAT DE L'ONU

64. De l'avis des juges du Tribunal, le soin de l'application de la résolution 955 (1994) du Conseil de sécurité nécessaire au fonctionnement du Tribunal est confié aux départements du Secrétariat. Le Département de l'administration et de la gestion et le Bureau des affaires juridiques ont tous deux fait valoir dans leurs observations sur le projet de rapport qu'en raison de son statut d'organe judiciaire indépendant du Conseil de sécurité, le Tribunal devait être seul responsable de la conduite de ses propres affaires.

65. Le Bureau des affaires juridiques soutient en outre que l'indépendance judiciaire du Tribunal interdisait toute intervention active du Secrétariat même si elle n'a pas empêché le Bureau des affaires juridiques de rendre des avis ponctuels sur les affaires du Tribunal ou de jouer un rôle actif dans la création du Tribunal pour l'ex-Yougoslavie. Ce statut n'interdisait pas non plus au Département de l'administration et de la gestion d'intervenir de la même manière dans les affaires administratives et budgétaires. Consacré par la résolution du Conseil de sécurité, il était incontestable. Toutefois, il ne faudrait pas assimiler l'indépendance fondamentale de la prise de décisions judiciaires et opérationnelles par les Chambres et par le Procureur à une autonomie totale. Les services administratifs, financiers et autres services

d'appui sont des fonctions d'appoint indispensables aux Chambres et au Procureur concernant lesquelles le Secrétariat, en tant que mécanisme auquel le Secrétaire général pourrait faire appel pour mettre en oeuvre la résolution du Conseil de sécurité ne saurait se soustraire à sa responsabilité en interprétant l'indépendance judiciaire du Tribunal comme ne souffrant aucune exception.

66. Les fonctionnaires du Secrétariat ont répété sans cesse au Bureau des services de contrôle interne que la responsabilité des affaires du Tribunal n'incombait à aucun département du Secrétariat, et qu'ils n'exerçaient aucun pouvoir ni aucune responsabilité sur les décisions des administrateurs du Tribunal. Néanmoins, le Bureau des affaires juridiques et le Département de l'administration et de la gestion ont tous deux reconnu que le Règlement financier, les dispositions relatives au personnel et les autres textes administratifs de l'ONU s'appliquent au personnel et aux fonctions du Tribunal.

67. Tout en affirmant n'exercer aucune responsabilité vis-à-vis du Tribunal, les directeurs de programme du Secrétariat interviewés par le Bureau des services de contrôle interne ont reconnu leur intervention dans les questions budgétaires, juridiques, financières et de personnel du Tribunal. D'où les difficultés éprouvées à régler les problèmes administratifs et d'appui de cet organe. Le Secrétariat est intervenu en toute neutralité : les fonctionnaires du Secrétariat n'ont fourni qu'un concours marginal ne s'estimant pas autorisés à le faire. Résultat : on s'est gardé d'intervenir dans certaines questions cependant que l'on s'occupait d'autres questions jusque dans les moindres détails. Diverses explications ont été avancées, dont les suivantes : les services de gestion financière devaient faire face à d'autres responsabilités et ne pouvaient pas affecter des fonctionnaires à la mise en place d'un système de comptabilité au profit du Tribunal; par suite des problèmes rencontrés dans la mise en place du Système intégré de gestion, on ne s'est pas rendu compte que le Tribunal n'avait pas présenté d'états mensuels d'allocation de crédits du Tribunal; on n'avait nullement songé à offrir aux fonctionnaires affectés au Tribunal une incitation financière [par exemple, une indemnité de subsistance (missions)] ou la garantie que leur poste ne serait pas supprimé, les administrateurs du Tribunal n'en n'ayant pas fait la demande. Les juristes du Bureau des affaires juridiques qui avaient rédigé les statuts des deux Tribunaux et littéralement guidé les premiers pas du Tribunal pour l'ex-Yougoslavie dans des conditions beaucoup moins difficiles ont déclaré qu'ils n'étaient pas en mesure d'aider le Tribunal et que leur compétence ne s'étendait pas au-delà des questions juridiques.

68. S'il n'existait aucune hiérarchie d'autorité clairement définie vis-à-vis du Tribunal, le Département de l'administration et de la gestion était responsable de jure des décisions relatives au personnel et des questions budgétaires et d'achat. Les fonctionnaires du Secrétariat interviewés ont fait observer au Bureau des services de contrôle interne qu'il leur était demandé de faire plus avec moins en cette période d'austérité budgétaire et qu'ils n'étaient pas en mesure d'aider le Tribunal à résoudre ses problèmes administratifs.

69. Ainsi, devant la redoutable tâche de créer le Greffe, de recruter du personnel et de construire une salle d'audience, des bureaux et une prison, le

Greffier n'a guère bénéficié du concours actif des départements du Secrétariat. Il faut dire à sa décharge qu'il s'est acquitté de ces tâches dans des conditions difficiles.

V. CONCLUSIONS

70. Si un grand nombre des plaintes précises qui ont été présentées au Bureau des services de contrôle interne et à d'autres responsables n'ont pas été corroborées par les informations disponibles, les accusations concernant des irrégularités de gestion non seulement l'ont été, mais l'équipe d'enquêteurs et de vérificateurs a trouvé des éléments supplémentaires montrant que les fonctions d'appui administratif n'ont pas été exercées de manière efficace et rationnelle et que dans certains cas, elles n'ont pratiquement pas du tout été assurées. Des fonctionnaires occupant des postes clefs au Greffe et au Bureau du Procureur ne se sont pas acquittés de leurs responsabilités comme il convient. Des informations détaillées concernant certaines questions administratives et questions de personnel ont été communiquées directement aux responsables concernés au Secrétariat ainsi qu'au Procureur et au Greffier. Un certain nombre de fonctionnaires ont été remplacés, notamment le chef de l'administration, le chef du personnel, le chef de la section des achats et le chef de la section des finances.

71. Il aurait été possible d'éviter un grand nombre des problèmes qui se sont posés si des responsables du Greffe et le Bureau du Procureur avaient pris les mesures nécessaires pour assurer, premièrement, le respect des règles, règlements et textes administratifs de l'Organisation, ainsi que des pratiques normalement suivies pour donner des instructions et communiquer des informations aux fonctionnaires et à d'autres parties au sujet des objectifs du Tribunal et du calendrier établi pour les atteindre; deuxièmement, le maintien d'une distinction entre les pouvoirs et les attributions spécifiques de chaque organe, en particulier du Greffe et du Bureau du Procureur; et, troisièmement, l'élaboration de stratégies et de mécanismes permettant d'atteindre les objectifs en question et de résoudre de manière transparente les différends internes.

72. Si l'indépendance judiciaire du Tribunal est incontestée, celui-ci reste néanmoins sous l'autorité de l'Organisation des Nations Unies qui assure son financement et il est par conséquent soumis aux règles et règlements de l'Organisation ainsi qu'à son contrôle administratif.

73. Lorsqu'elle a créé le Tribunal, l'Organisation des Nations Unies s'est engagée à assurer son bon fonctionnement. Il ressort des éléments d'information disponibles qu'une fois un petit nombre d'administrateurs clefs sélectionnés, le Secrétariat n'a pas fait le nécessaire pour fournir au Tribunal l'appui fondamental dont il avait besoin jusqu'à ce qu'il puisse devenir fonctionnel. De ce fait, le Tribunal n'a pas encore atteint ses objectifs et, sans l'appui nécessaire, n'arrivera pas à les atteindre. Des mesures sont en cours pour corriger un grand nombre des anomalies et des carences que présentent divers aspects essentiels de l'administration du Tribunal; des changements au niveau du personnel et la mise en place d'une structure administrative fonctionnelle permettront de résoudre certains de ces problèmes. Pour que les changements

voulus se produisent, il faudra toutefois que le Secrétariat s'engage plus résolument à aider le Secrétaire général à appliquer la résolution 955 (1994) du Conseil de sécurité, en particulier en prenant des dispositions pratiques pour que le Tribunal puisse fonctionner effectivement.

74. Les problèmes identifiés dans le présent rapport montrent qu'il est nécessaire d'apporter des changements fondamentaux au Tribunal. Le Bureau des services de contrôle interne a formulé des recommandations à cet effet et note avec satisfaction qu'un certain nombre d'entre elles ont déjà été appliquées ou sont en train de l'être. En plus des principales recommandations présentées ci-après, d'autres observations et recommandations détaillées ont été adressées à des responsables de rang élevé du Tribunal et du Secrétariat. Le Bureau des services de contrôle interne réexaminera la situation dans les domaines où de graves problèmes ont été relevés pour déterminer si ces recommandations sont appliquées et s'il est nécessaire d'en formuler d'autres, en particulier en ce qui concerne le fonctionnement et les services du Greffe. Ce nouvel examen de portée limitée aura lieu au cours du deuxième trimestre de 1997.

VI. RECOMMANDATIONS

75. Le Département de l'administration et de la gestion du Secrétariat devrait être chargé de fournir un appui et des directives au Greffe (CS96/191/001).

76. Il conviendrait de faciliter et de promouvoir les relations entre le Tribunal pour le Rwanda et le Tribunal pour l'ex-Yougoslavie. Les deux tribunaux devraient mettre en commun leurs compétences techniques, comme ils le font déjà, par exemple, en faisant appel aux compétences du Procureur à l'occasion d'examens conjoints des actes d'accusation et d'analyses communes. Des contacts analogues au niveau des enquêtes seraient utiles à la fois au niveau de l'élaboration et de l'articulation de stratégies et au niveau opérationnel, pour des questions telles que l'utilisation d'informateurs (CS96/191/002).

77. Le Tribunal pour l'ex-Yougoslavie, qui a été créé plus tôt et dont le Greffe est mieux établi, devrait servir de modèle et de référence pour les problèmes restant à résoudre au Greffe à Arusha (CS96/191/003).

78. Avec l'aide du Bureau des affaires juridiques, selon que de besoin, le Tribunal devrait définir clairement le rôle du Greffier, la portée de ses activités et les autorités dont il relève, compte tenu des définitions figurant dans son statut, afin que l'indépendance des chambres et du Bureau du Procureur soit pleinement reconnue et que l'accent soit mis sur la fonction de service qui incombe au Greffe (CS96/191/004).

79. Le Président du Tribunal devrait superviser les activités du Greffe, comme prévu dans le Règlement de procédure et de preuve du Tribunal. Il devrait notamment approuver les voyages effectués par le Greffier (CS96/191/005).

80. Un Greffier adjoint ayant une grande expérience de l'administration des tribunaux devrait être nommé sans tarder (CS96/191/006).

81. Le Greffier devrait tenir des réunions périodiques avec le Président du Tribunal et le Procureur adjoint afin d'examiner les besoins de ses clients et de résoudre les problèmes potentiels (CS96/191/007).

82. Le Greffe devrait établir des contrôles internes adéquats pour assurer l'application des règles et règlements de l'ONU, en particulier en ce qui concerne la gestion de la trésorerie, la gestion des biens, les états de paie, les indemnités et prestations, les achats, les notifications administratives et l'information financière (CS96/191/008).

83. Il conviendrait de renforcer le service administratif à Kigali et de déléguer les pouvoirs nécessaires pour permettre au responsable de l'administration de fournir tous les services administratifs courants au Bureau du Procureur (CS96/191/009).

84. Avec l'appui et l'assistance de la Division de l'administration et de la gestion, le Greffier devrait nommer aux postes clefs du personnel qualifié ayant les compétences et l'expérience professionnelles requises pour exercer effectivement et efficacement les différentes fonctions. Lors du recrutement du personnel, il conviendrait d'accorder une attention plus étroite aux compétences linguistiques en anglais et en français, qui sont les deux langues de travail du Tribunal. Il conviendrait d'envisager d'accroître le nombre de postes internationaux pour le Tribunal (CS96/191/010).

85. Avec l'aide du Bureau des affaires juridiques, le Greffe devrait chercher à obtenir du gouvernement hôte un accord écrit exposant en détail les clauses et conditions régissant la construction et l'utilisation du quartier pénitentiaire à Arusha (CS96/191/011).

86. Le Greffe devrait établir des procédures pour faire en sorte que les contributions en nature soient comptabilisées et utilisées conformément aux règles et règlements de l'ONU et aux intentions des donateurs, et le Greffier et le Procureur devraient être pleinement informés de tout accord conclu à cet égard (CS96/191/012).

87. Le Greffe devrait ouvrir des comptes bancaires en dollars à Arusha et à Kigali afin que les paiements en espèces et les avoirs en numéraire soient réduits au minimum et que le personnel et les fournisseurs puissent être payés par chèque (CS96/191/013).

88. Le Greffe, avec le concours du personnel et l'aide financière du Secrétariat, devrait prendre immédiatement des mesures pour corriger les comptes, établir les rapports financiers en retard et inscrire tous les fonctionnaires sur les états de paie (CS96/191/014).

89. Le Greffe devrait s'employer immédiatement à obtenir le remboursement des excédents de traitements et d'indemnités qui ont été versés (CS96/191/015).

90. Les postes "empruntés" par le Greffe devraient être rendus au Bureau du Procureur et pourvus sans délai (CS96/191/016).

91. Le Procureur devrait choisir comme Procureur adjoint une personne ayant de grandes qualités de chef et une expérience professionnelle de la direction d'un parquet et d'importantes enquêtes criminelles (CS96/191/017).

92. Avec l'aide du Bureau de la gestion des ressources humaines, le Procureur devrait choisir des pénalistes expérimentés, ayant en particulier une expérience correspondant aux besoins institutionnels du Tribunal, qui devraient être recrutés sans tarder (CS96/191/018).

93. Avec l'aide du Bureau de la gestion des ressources humaines, le Procureur devrait dispenser une formation suffisante aux substituts. Une supervision étroite est indispensable pour déterminer s'ils sont prêts à soutenir l'accusation dans ces affaires extrêmement importantes (CS96/191/019).

94. Les principaux postes d'enquêteur devraient être occupés par des fonctionnaires pleinement responsables devant le Procureur et l'ONU. Le Procureur devrait choisir, et le Greffier recruter, avec l'aide du Bureau de la gestion des ressources humaines, des enquêteurs qualifiés ayant l'expérience et les compétences nécessaires pour superviser et mener les enquêtes (CS96/191/020).

95. Le Procureur devrait revoir la décision de faire appel aux services du petit nombre d'experts légistes qui travaillent également pour le Bureau du Procureur du Tribunal pour l'ex-Yougoslavie car elle risque de retarder le travail considérable qui reste à accomplir au Rwanda. Le Greffe devrait mobiliser, en consultation avec le Procureur, les ressources nécessaires pour financer cette tâche spécialisée (CS96/191/021).

96. Le Procureur devrait prendre d'urgence des mesures pour s'assurer les services de spécialistes du renseignement ayant l'expérience voulue pour coordonner la stratégie à suivre afin d'exploiter les informations reçues, de les évaluer et de définir leur priorité (CS96/191/022).

97. Le Greffe devrait donner la priorité aux questions de sécurité à Kigali et à Arusha, et notamment veiller à pourvoir les postes vacants et à accroître le nombre de postes pour répondre aux nouveaux besoins créés par l'élargissement des programmes d'aide aux témoins et l'ouverture des procès (CS96/191/023).

98. Compte tenu des difficultés causées par l'absence de l'infrastructure judiciaire nécessaire à Kigali, le Bureau du Procureur à La Haye et le Bureau des affaires juridiques devraient renforcer leur appui pendant que le Greffe cherche à mobiliser des ressources supplémentaires (CS96/191/024).

99. Comme le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a fait observer dans son rapport du 10 mars 1995 (A/49/7/Add.12), la Division d'aide aux victimes et aux témoins, qui fait actuellement partie du Greffe, devrait être intégrée au Bureau du Procureur. Elle devrait être dirigée par du personnel expérimenté ayant la formation nécessaire dans ce domaine spécialisé. Comme la plupart des témoins parlent le kinyarwanda, il faudrait qu'elle comprenne au moins quelques personnes qui connaissent cette langue. Le soin de fournir une assistance aux témoins à décharge, qu'il ne serait pas

approprié de confier au Bureau du Procureur, pourrait être délégué au responsable du Greffe qui s'occupe de toutes les questions relatives à la défense et qui pourrait faire appel à l'expérience du Groupe de protection des témoins du Bureau du Procureur, selon que de besoin (CS96/191/25).

100. Considérant que les premiers témoins ont déjà été entendus au cours du premier procès, le Greffier devrait mettre en place sans tarder un programme pour la période postérieure au procès. Le Procureur, en consultation avec le Bureau des affaires juridiques, pourrait mettre en place un programme utilisant les ressources largement sous-utilisées du Fonds d'affectation spéciale (CS96/191/26).

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne

(Signé) Karl Th. PASCHKE
