

La République du Rwanda

Le Royaume de Belgique – Le Royaume des Pays Bas

RAPPORT DE FORMULATION

Projet d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit et de la Justice au Rwanda

- **Numéro d'Intervention DGCD :**
- **Numéro de projet CTB :**
- **Agences partenaires :** Ministère de la justice ;
Cour Suprême
Parquet Général de la
République
SNJG
- **Date estimée de démarrage du projet :** décembre 2005
- **Durée de l'intervention :** 3 ans
- **Contribution de l'Etat Rwandais:**
- **Contribution Royaume de Belgique:** 7.500.000 Euro
- **Contribution Royaume des Pays-Bas:** 4.000.000 Euro
- **Secteurs et sous secteurs d'intervention :** Gouvernance / Justice

Liste des abréviations.....	4
Chapitre 1. Le Contexte	5
1.1. Contexte général :	5
1.2. Le secteur de la justice :	7
1.2.1. Les institutions du secteur, bénéficiaires de l'appui du présent projet	9
1.2.1.1. Le Ministère de la Justice.....	9
1.2.1.2. Le Pouvoir Judiciaire.....	12
1.2.1.3. Le Parquet Général de la République (PGR)	16
1.2.1.4. Influence d'une réforme éventuelle de l'administration locale sur l'organisation de la Cour Suprême et le PGR.....	20
1.2.1.5. Le processus Gacaca et le Service National des Juridictions Gacaca	20
1.2.2. Les principaux bailleurs dans le secteur de la Justice.....	22
Chapitre 2. Les défis actuels du secteur de la justice au Rwanda:	24
2.1. Les défis au niveau de la 'justice classique'	24
2.1.1. La consolidation du secteur de la Justice:	24
2.1.2. Ressources Humaines	25
2.1.3. Conditions de travail	26
2.1.4. Sensibilisation, service d'accueil, aide judiciaire & droits de l'homme	28
2.2. Les défis au niveau du contentieux du génocide :	28
Chapitre 3. Stratégie de l'intervention :	31
3.1. Des défis vers les résultats à atteindre :	31
3.1.1. La consolidation du secteur de la Justice:	31
3.1.2. Ressources Humaines	31
3.1.3. Conditions de travail	32
3.1.4. Sensibilisation, service d'accueil, aide judiciaire & droits de l'homme	33
3.1.5. Contentieux du génocide et fin à l'impunité	34
3.2. Cadre logique	35
Objectif global	35
Objectif spécifique	35
Résultats attendus.....	35
Volet A : Appui à la Magistrature :	35
Volet B : Appui au Ministère de la Justice.....	40
Volet C : Appui au Parquet Général de la République :	42
Volet D : Appui au Service National des Juridictions Gacaca :	45
Les indicateurs et moyens de vérification	46
Chapitre 4. Hypothèses ou risques :	47
4.1. Hypothèses de base	47
4.2. Hypothèses spécifiques.....	47
Chapitre 5. Modalités de gestion	50
5.1. Les principes de base.....	50
5.2. Le Service National des juridictions gacaca	51
5.3. Le Parquet Général de la République	52

5.4. Le Ministère de la Justice.....	53
5.5. La Cour Suprême.....	55
5.6 Structures de gestion	58
Les structures de concertation.....	58
Les structures de gestion	59
Les comptes bancaires et les transferts des fonds :	60
Annexes1. Cadre Logique.....	62
Annexe 2. Budget	66
Annexe 3. Planification dans le temps.....	71
Annexe 4. termes de références personnel de projet volet Cour Suprême	75
Annexe 5. termes de références personnel de projet volet CTB.....	79
Annexe 6. rapid organisational capacity assesment (COCA).....	81
Annexe 7. Budget plan stratégique Cour Suprême par résultat, stratégie et activité.....	92
Annexe 8. Cadre Logique Plan Stratégique PGR.....	102

Liste des abréviations

ASF	Avocats sans Frontières
AT	Assistance technique
BAT	Bureau d'Assistance Technique
BNR	Banque nationale du Rwanda
C&T	Cours et Tribunaux
CIDA	Canadian international Development Agency
CNDP	Commission nationale des droits de la Personne
CNFDJ	Centre national de formation et de développement judiciaire
CNUR	Commission nationale unité et réconciliation
CS	Cour suprême
CTB	Coopération Technique Belge
DAO	Dossier d'appel d'offres
DfID	Department for International Development
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
JSCG	Justice Sector Coordination Group
MINALOC	Ministère des autorités locales
MINECOFIN	Ministère des finances
MINIJUST	Ministère de la justice
MININTER	Ministère de l'intérieur
NTB	National Tender Board
OMP	Officier du ministère public
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
OPJ	Officier de la Police judiciaire
PACT	Projet d'appui au Cours & Tribunaux
PGR	Parquet Général de la République
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRI	Penal Reform International
RCN	Réseau des Citoyens
RDC	République Démocratique du Congo
RWF	Franc Rwandais
SNJG	Service National des Juridictions Gacaca
TIG	Travaux d'intérêt général
TPIR	Tribunal pénal international pour le Rwanda
ULK	Université Libre de Kigali
UNR	Université Nationale du Rwanda
USAID	US Agency for International Development

Chapitre 1. Le Contexte

1.1. Contexte général :

Le Rwanda a bénéficié d'un certain progrès économique et social depuis la fin de la guerre et du génocide. Cependant le Rwanda demeure dans une situation précaire tant dans du point de vue socio-économique que civil et politique.

La structure économique du pays est en effet caractérisée par une grande part de la population vivant d'une agriculture de subsistance et où il est très difficile de trouver de nouvelles terres pour une population en constante augmentation. Cette économie primaire et précaire a comme principal résultat un manque d'épargne minimale par famille afin de pouvoir bénéficier d'une vie décente. Le manque d'emploi et d'épargne ont comme principal risque l'accroissement de la tension sociale. Ainsi selon les chiffres du Minecofin 60% des rwandais vivent en dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 65.000 Frw (100 €) par année, et 40% en dessous du seuil d'extrême pauvreté, avec moins de 45.000 Frw par année.

De surcroît le Rwanda reste encore vulnérable aux chocs exogènes comme lors de la double crise de l'énergie (perte d'énergie électrique et augmentation du prix de pétrole), lors de trop grandes précipitations ou du manque de pluie, ou lors de variations des prix du café et du thé sur les marchés internationaux (principales exportations). La croissance du produit intérieur brut est tombé d'une moyenne de 7,7% pour la période 1998-2002 à 2,4% pour la période 2003-2004 (mais serait à 5,6% pour 2005). L'inflation est restée au-dessus de 10% ces dernières années.

La politique de développement¹ au Rwanda s'articule autour de la **Vision 2020** et du **Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP)**.

La **vision 2020** est une esquisse des priorités et des aspirations du Rwanda basées sur 6 piliers et 4 domaines qui se complètent et se renforcent mutuellement. Elle met en relief le processus de développement futur du pays jusqu'à l'an 2020. Les objectifs clés issus de cette vision sont : la bonne gouvernance, la sécurité, la participation, la démocratisation et la stabilité, la transformation de l'économie rurale, le développement de nouveaux moteurs de croissance économique, le développement des ressources humaines, développement et la promotion du secteur privé, l'intégration économique au niveau régional et international, et la réduction de la pauvreté.

Par conséquent, toutes les politiques et les programmes nationaux s'articulent autour des objectifs de i) mettre en place des infrastructures solides et une bonne gouvernance, ii) développer et gérer les ressources humaines, iii) stimuler la croissance du secteur privé à travers le renforcement des capacités d'entrepreneuriat concentrées sur l'investissement au niveau des secteurs de l'industrie et des services ainsi que leur croissance, iv) moderniser les secteurs de l'agriculture et de l'élevage en vue de réduire progressivement sa contribution à l'emploi et au produit intérieur de croissance, v) assurer l'égalité des sexes et sociale,

¹ Voir point 4.0. Orientation nationale dans le cadre du développement et de réduction de la pauvreté. Plan Stratégique du Gouvernement pour le Secteur de la Justice 2005-2007. Kigali Décembre 2004.

vi) promouvoir la Science et la Technologie, y compris la Technologie de l'information et de la communication (TIC), vii) protéger l'environnement et réaliser une intégration régionale et internationale stable et efficace.

D'autre part le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) a été élaboré pour servir de base aux efforts de planification nationale et orienter les dépenses du Gouvernement et des bailleurs de fonds.

Il fournit un cadre dans lequel les communautés, le secteur privé, la société civile et les bailleurs de fonds peuvent former un partenariat destiné à réduire l'extrême pauvreté.

Le principal objectif de cette perspective est de réduire le nombre de Rwandais vivant en dessous du seuil de pauvreté de 60% à 25% et d'augmenter le revenu par tête d'habitant de 250 \$² à 900 \$ en 2020. Compte tenu du taux de croissance moyen de la population qui était de 3% en 2000, le Rwanda doit chercher à atteindre un taux de croissance du PIB de 7% à 8% par an dans le contexte du triple défi d'épargne insuffisante, du faible taux d'investissement et d'une monétisation limitée de l'agriculture.

A court et à moyen terme, l'agriculture et l'élevage offrent l'opportunité d'élargir le secteur commercial du pays. La croissance agricole pourra contribuer à stimuler la demande des biens non agricoles et de services. Ces biens et services permettront une large augmentation des dépenses au fur et à mesure que le revenu de la population augmentera. On estime qu'un taux de croissance agricole de 5.3% générerait une croissance hors secteur agricole de 6.7%. De plus, il générerait des taux de croissances estimés de 7% et de 9.2% respectivement pour le secteur formel et informel avec une croissance globale du PIB de 6.4%. Tout ceci ferait de l'agriculture et de l'élevage les principaux moteurs de la croissance.

A terme, le pays aura cependant besoin d'élargir l'éventail de ses produits d'exportation et de réduire la part des produits de base dont les prix fluctuent considérablement. Six domaines ont été identifiés : l'Agro-alimentaire, l'Exportation des Vêtements, les Services Commerciaux et la TIC, le Tourisme, l'Exploitation Minière et l'Exportation des Compétences au niveau de la Région.

Ces domaines prioritaires visent à fournir un appui aux objectifs à moyen et à long terme de la vision 2020. Cependant, le DSRP comporte un certain nombre de défis à court terme, notamment l'impact du VIH/SIDA, le besoin de fournir des abris aux groupes des plus pauvres et les plus vulnérables de la société, le processus de démobilisation et de réintégration des groupes armés ainsi que l'utilisation d'une approche à haute intensité de main d'œuvre au niveau des travaux publics. Les plans stratégiques développés par toutes les institutions publiques rwandaises sont basés sur les priorités de la vision 2020 et de DSRP qui ont pour objectif l'amélioration du bien-être des rwandais.

La stabilité et le progrès du Rwanda ont comme condition préliminaire la capacité de l'état de prévenir les violations aux droits fondamentaux pour tous les Rwandais, de punir les

² A noter certains prix d'un marché hors Kigali, celui de Kisegoro a Umutara, pour les produits suivants : Pomme de terre 80Frw/Kilo, Pomme de terre douce 120 Frw/Kilo, Carottes 200 Frw/Kilo, Bananes 800 Frw/Un régime de bananes, Tomates 150 Frw/Kilo, Ananas 300-400 Frw/Kilo, Riz 400 Frw/Kilo, Sucre 800 Frw/Kilo, Farine 800 Frw/Kilo, Sel 300 Frw/Kilo, Piments verts 600 Frw/Kilo.

infractions des droits reconnus par la loi et la Constitution et d'assurer une réparation aux victimes de telles violations.

Le contentieux judiciaire aujourd'hui au Rwanda se divise en deux groupes principaux. Celles qui se sont perpétrées dans le cadre du génocide et celles liées aux infractions du droit commun. Dans le premier cas, on trouve les assassinats, les violations, les dommages à la propriété et autres délits commis entre octobre 1990 et août 1994 : des actions qui ont laissé près d'un million de morts et qui ont laissé un nombre encore plus important de veuves, enfants abandonnés ou mutilés et d'autres victimes survivantes à la barbarie. Pour répondre à ces crimes, l'Etat rwandais dispose de la juridiction ordinaire qui est chargé des cas le plus graves. Pour les autres cas, il dispose du système traditionnel de justice rwandais (gacaca), adapté aux circonstances exceptionnelles du contentieux.

Bien qu'il soit primordial, pour la réconciliation, la justice et la paix au Rwanda, de répondre aux crimes perpétrés pendant le génocide, le règlement des autres litiges ne doit pas être négligé. La sécurité juridique est l'axe fondamental permettant de créer un climat de confiance vis-à-vis des institutions et cela vaut aussi bien pour les citoyens que pour les investisseurs nationaux et internationaux.

Les tâches principales du secteur de la justice pour le développement et la stabilité du Rwanda sont d'une part garantir une sécurité juridique et d'autre part régler le contentieux du génocide.

1.2. Le secteur de la justice :

Dans le secteur de la Justice, le Rwanda a fait des grands pas en avant depuis les événements tragiques de 1994. La nouvelle Constitution de 2003 consolide un travail de réflexion qui cherchait à unir des éléments de droit civil, droit commun et droit rwandais traditionnel. Sa promulgation lançait une réforme sans précédente dans l'organisation de la justice du pays. Cette réforme a augmenté le nombre d'acteurs dans le secteur et a modifié leurs attributions, fonctionnement et organisation.

En même temps, le Rwanda n'échappe pas aux nouvelles modalités de travail de la coopération internationale et est encouragé à élaborer et à mettre en oeuvre des plans sectoriels. Initialement la justice était considérée comme faisant partie du secteur de la bonne gouvernance, mais vu que les débats étaient largement hypothéqués par la décentralisation, l'idée de créer un secteur de la justice naissait.

Le Ministère de la Justice a présenté en novembre 2004 le premier plan stratégique pour le secteur de la justice. Ce plan stratégique reprend déjà les principaux acteurs du secteur et les défis et stratégies du secteur en général. En février 2005, le Groupe de Coordination des Partenaires au Développement (Development Partners Coordination Group) a soutenu la création d'une structure de coordination spécifique pour la Justice, présidé par le Ministère de la Justice et le PNUD.

Le cluster justice est encore dans son début en comparaison avec d'autres clusters, comme les clusters santé ou éducation. Il se caractérise par le grand nombre d'institutions rwandaises

disposant d'une indépendance et/ou d'une autonomie administrative et financière qui y font parties. Les acteurs rwandais du secteur de la justice officiellement retenus dans le cluster sont : Le Ministère de la Justice, la Cour Suprême, la Haute Cour Militaire, le Service National des Juridictions Gacaca, le Parquet Général de la République, le Parquet Militaire, la Police National, le Ministère de l'Administration Locale, la Bonne Gouvernance, du Développement Communautaire et des Affaires Sociales (Minaloc), le Ministère de la Sécurité Intérieur, la Commission National des Droits de la Personne, le Secrétariat Exécutif des TIG, le Barreau et l'Ombudsman.

En ce qui concerne les bailleurs de fond, aucune liste exhaustive n'est fixée puisque participent tous les organismes internationaux et les agences de coopération active dans le secteur. Finalement il est prévu que des ONG actives dans le secteur de la justice pourraient joindre le cluster.

Le Cluster Justice implique un travail de coordination à trois niveaux : entre les institutions rwandaises, au sein de la communauté internationale et enfin entre ces deux parties.

Au niveau de son fonctionnement le cluster bénéficie d'un secrétariat situé au niveau du Ministère de la Justice, composé actuellement d'une seule personne. Le cluster ne vient que de finaliser ces propres termes de références et s'est doté du nom : Justice Sector Coordination Group (JSCG) ou groupe de coordination du secteur de la justice.

Le JSCG se compose au niveau national de :

- Un Comité de Direction, composé des chefs des institutions étatiques rwandais membres du cluster. Ce comité se réunit au moins trois fois par ans et promeuve la collaboration entre ses membres et donne les orientations sur les domaines prioritaires du secteur.
- Un Comité Technique composé des secrétaires généraux et chefs adjoints des institutions étatiques rwandais, les représentants des partenaires au développement et des représentants de la société civile. Le Comité Technique se réunit une fois tous les deux mois. Il devra harmoniser les activités sur le terrain des différents acteurs.
- Le comité technique définit les différents groupes techniques qui approfondissent des aspects techniques spécifiques. Actuellement des groupes techniques relatifs à l'ICT ; la planification & la budgétisation ; la presse & la communication (media) ; le laboratoire de la police scientifique ; la formation et l'éthique et l'intégrité, sont actifs.

Au niveau des entités décentralisé la création de structures de réflexion commune est prévu ou les autorités locales, ainsi que les services déconcentrés des membres du JSCG se réunissent sous la présidence du président du tribunal. La finalité du JSCG est d'arriver à une harmonisation entre les différentes institutions pour augmenter l'efficacité des actions de chacun pour la consolidation de l'Etat de Droit et ceci à tous les niveaux. (Chain linking)

1.2.1. Les institutions du secteur, bénéficiaires de l'appui du présent projet

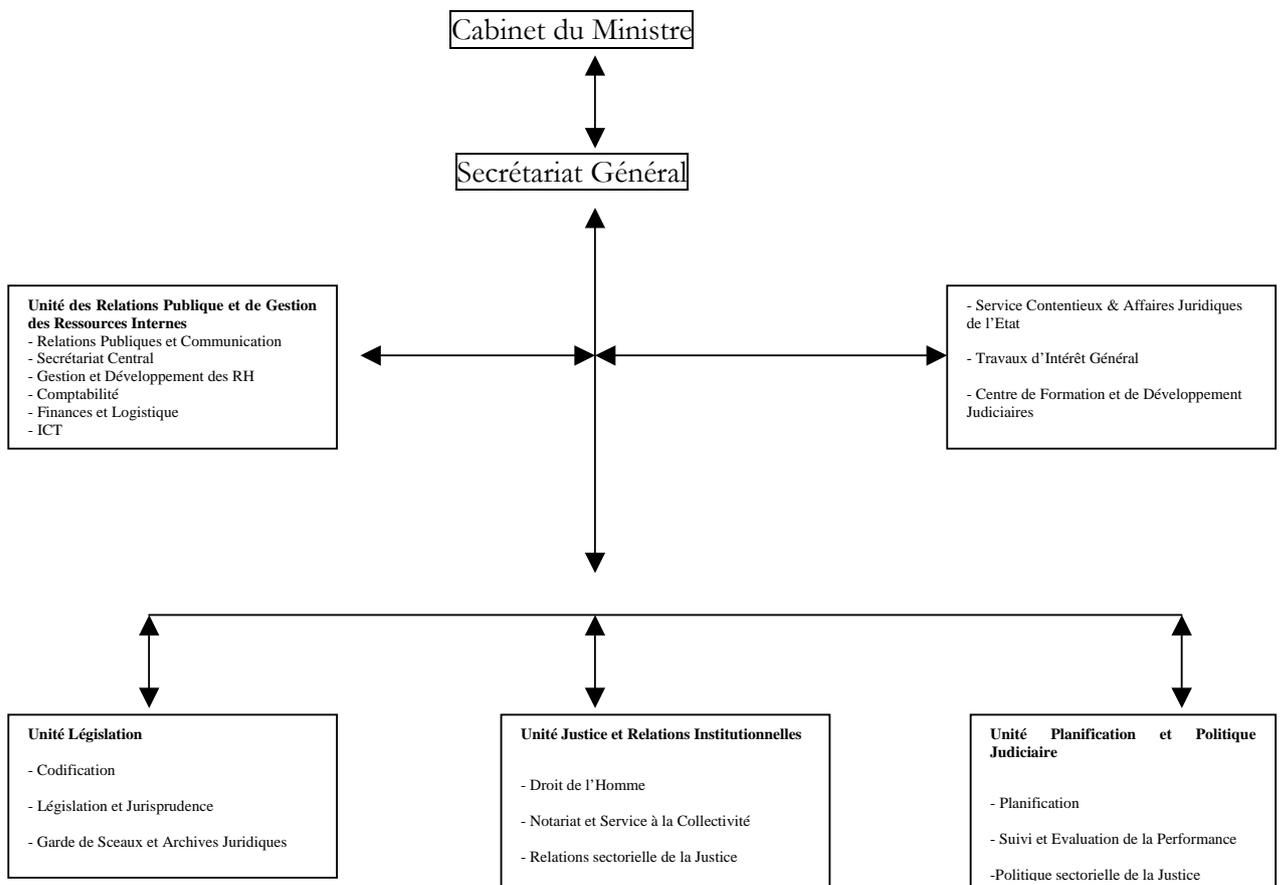
La présente intervention appuiera seulement quelques-unes des institutions qui forment le Secteur Justice. Plus spécifiquement l'appui se concentrera d'une part sur trois institutions principales du secteur classique, à savoir le Ministère de la Justice, le Pouvoir Judiciaire et le Parquet Général de la République et d'autre part le Service National des Juridictions Gacaca. Ce choix est motivé par deux éléments: (i) d'une part la volonté de s'inscrire dans la continuité du travail appuyé par la coopération belge et la coopération hollandaise depuis quelques années et (ii) l'objectif de contribuer au renforcement des institutions et des structures gouvernementales principales devant contribuer à la mise en place d'un Etat de droit d'autre part.

D'autres acteurs du secteur reçoivent des appuis provenant d'autres bailleurs.

1.2.1.1. Le Ministère de la Justice

Comme il a été établi dans le Plan stratégique du secteur de la justice pour la période 2005-2007, le Ministère de la Justice assume la responsabilité politique de veiller à ce que les programmes du Gouvernement liés au secteur de la Justice soient bien exécutés.

Le MINIJUST compte 4 unités et trois services qui ont une certaine autonomie dans leur fonctionnement. L'organigramme telle qu'approuvé par le Ministère de la Fonction Publique et du Travail se présente comme suit :



Unité de législation

L'unité de législation participe à la rédaction et à la conservation des lois rwandais. Au niveau de la rédaction, l'unité rédige les propositions législatives qui se préparent à l'intérieur du ministère de la justice et elle donne un appui technique à la préparation de projet de loi et de décret des autres ministères. Une fois qu'un projet de loi est approuvé par le Conseil des Ministres, l'unité doit assurer la fidélité et l'harmonisation de la traduction dans les trois langues officielles.

Le Ministre de la Justice comme garde de sceau à la responsabilité de garder les originaux de tous les textes législatifs. L'unité s'occupe aussi de la codification des lois. Actuellement une nouvelle codification est en préparation conjointement avec la faculté de droit de l'université nationale de Butare, financé par l'intervention en cours.

En plus de son travail législatif, l'unité est en charge du bibliothèque du Ministère et de la publication de la Revue Juridique au Rwanda, dont le comité de rédaction est composé de représentants du Ministère, des facultés de droit, de la Cour Suprême, du Parquet Général de la République, des chambres législatives et du barreau.

Unité Justice et Relations Institutionnelles :

Cette unité est responsable de services très divers comme ceux de la gestion des cas de liberté conditionnelle et l'élaboration des rapports pour les commissions internationales des droits de la personne desquelles le Rwanda fait partie, de la sensibilisation, du notariat, de l'encadrement des conciliateurs :

Au niveau de la sensibilisation, l'unité conçoit les stratégies de sensibilisation y inclus la programmation de la Chronique Judiciaire qui passe chaque semaine sur les Ondes de Radio Rwanda.

Les tâches de notaires sont assurées par deux notaires publics chargés d'approuver la constitution de toute société lucrative et toute association sans but lucratif au Rwanda. Ils s'occupent aussi d'enregistrer les déclarations des dernières volontés (testamentaires) et les échanges commerciaux de biens immeubles enregistrés au cadastre (principalement des biens urbains). Le cadastre est sous la responsabilité du Ministère de la Terre à Kigali. Il est cependant prévu de décentraliser et de privatiser le service du notariat par l'établissement de minimum un notaire par province.

Les **comités conciliateurs ou 'abunzi'** sont un des éléments nouveaux issus de la réforme de 2003. Les conciliateurs dépendent du Ministère de la Justice pour leur formation et encadrement. Le comité de conciliateurs est un organe institué dans chaque secteur, destiné à offrir un cadre de conciliation obligatoire préalable à la saisie des juridictions de premier degré dans une grande variété d'affaires civiles et d'affaires pénales correspondants aux articles 7 et 8 de la loi Organique n° 17/2004 du 20 juin 2004. Les 'Abunzi' peuvent traiter de litiges évalués jusqu'à une valeur de 3.000.000 francs rwandais (+/- 4.500 euros).

Il y a un peu plus de 18.000 conciliateurs au Rwanda qui ont pour objectif de garantir la proximité de la justice avec le justiciable et d'éviter la surcharge de la juridiction ordinaire. Leur travail n'est pas rémunéré. L'Unité Justice et Relations Institutionnelles est chargée de leur encadrement/formation.

Unité Planification et Politique Judiciaire

Cette Unité est en charge de la planification et du suivi et de l'évaluation des programmes en cours, y inclus la coordination des projets d'aide au secteur de la Justice. Elle prépare actuellement le plan stratégique du Ministère de la Justice.

Unité des Relations Publiques et de Gestion de Ressources Humaines

L'unité des relations publiques et de gestion se charge des services d'appui du Ministère.

La problématique de l'aide judiciaire

Le Ministère de la Justice est aussi chargé d'organiser l'aide judiciaire. L'aide judiciaire est actuellement garantie par le barreau et le corps de défenseurs (un barreau de non-juristes) et par des ONG. Une nouvelle loi sur le barreau est en préparation. La politique du Gouvernement du Rwanda est qu'après la professionnalisation des cours & tribunaux et des parquets, l'aide judiciaire devra aussi se professionnaliser. Un arrêté présidentielle est en préparation, mais ne pourra sortir qu'après que la nouvelle loi sur le barreau est finalisée.

L'article 185 du code de procédure pénale prévoit qu'un mineur ne peut pas être jugé sans conseil et qu'en absence de choix d'un conseil par le mineur ou ses représentants légaux, le Ministère Public fait désigner par le Bâtonnier un conseil d'office. En attendant les évolutions législatives mentionnées dans le paragraphe précédent, le Ministère a pris l'initiative d'entamer des négociations avec le barreau afin d'assurer l'aide judiciaire pour les mineurs devant les tribunaux de provinces. Cette aide judiciaire est financée par le projet de la coopération belge en cours.

Les Trois Services Autonomes :

Le Service Contentieux & Affaires Juridiques de l'Etat

Ce service a deux tâches majeures à savoir (1) défendre les intérêts de l'Etat devant les tribunaux et (2) donner des conseils sur les contrats qui engagent l'état y inclus les dossiers de privatisation. Elle analyse les différents conflits dans lesquelles l'état est impliqué et développe des critères de prévention des litiges.

Le Secrétariat Exécutif des Travaux d'Intérêts Généraux

Le secrétaire exécutif des Travaux d'Intérêts Généraux (TIG) est chargé de l'exécution des peines alternatives à la privation de la liberté dans le cadre de la justice du génocide. Les condamnations sont prononcées par les «personnes intègres» (inyangamugayo). La grande majorité des condamnés peut bénéficier de cette peine alternative. On estime actuellement que le nombre de « TIGistes » pourrait atteindre 250.000 personnes.

Le secrétaire exécutif des TIG est confronté à un énorme défi dont la bonne exécution sera déterminante dans le processus de réconciliation au Rwanda. Sa réalisation dépend en grande partie de la capacité de gestion des municipalités de tout le pays. En effet celles-ci sont chargées d'identifier et de coordonner les Travaux d'Intérêts Généraux auxquels peuvent participer les bénéficiaires.

Le Centre National de Formation & Développement Judiciaire

Le Centre National de Formation et de Développement Judiciaires (ci-après CNFDJ) est un établissement public doté d'une autonomie de gestion administrative et financière. Il a été

créé par la loi n°04/2003 du 11 février 2003. Il s'occupe actuellement de la formation tant initiale que continue des magistrats et agents de l'ordre judiciaire.

Le 25 février 2004, le conseil des ministres a décidé que le CNFDJ serait transformé en une école de la magistrature qui s'occuperait de la formation initiale des magistrats nouvellement engagés et de la formation continue des magistrats et autres professionnels de la justice déjà au travail mais qui ont besoin d'être formés régulièrement. Le projet loi en préparation parle d'un Institut Supérieur de la Pratique et du Développement du Droit. Cet Institut sera un établissement public supérieur de formation jouissant d'une personnalité juridique et d'une autonomie de gestion en matière académique, financière et administrative, placé sous la tutelle du Ministère de la Justice (art. 2 avant-projet). Ses missions principales seront doubles : D'une part assurer la formation professionnelle initiale et continue des professionnelles judiciaires, notamment des Juges, des Officiers du Ministère Public, des agents de l'ordre judiciaire, des Avocats, des Notaires et des Huissiers ; et d'autre part, promouvoir la recherche, procéder à une large diffusion de la législation et à la promotion de la justice

Cet Institut devra dans un avenir proche pouvoir dispenser des formations pour permettre à l'ensemble du personnel judiciaire en fonction d'obtenir un diplôme en pratique du droit, obligatoire pour assurer ces fonctions (voir infra). L'Institut devra donc avoir la capacité d'offrir ce diplôme à travers des formations initiales (pour les nouvelles recrues) et à travers des formations continues (pour le personnel en place). Ce choix étant relativement récent, le centre ne dispose pas encore d'un document stratégique définissant ces priorités des années à venir pour mettre en œuvre cette nouvelle vision. Un avant projet de cadre organique existe avec une proposition d'augmenter le personnel cadre du centre jusqu'à 17 personnes.

1.2.1.2. Le Pouvoir Judiciaire

L'article 143 de la constitution stipule que le pouvoir judiciaire est constitué par la Cour Suprême et les autres Cours et Tribunaux institués par la Constitution et d'autres lois. Les juridictions ordinaires sont la Cour Suprême, la Haute Cour de la République, les Tribunaux de Province et de la ville de Kigali, les Tribunaux de District et des Tribunaux de Villes. Les juridictions spécialisées sont les Juridictions Gacaca et les juridictions militaires

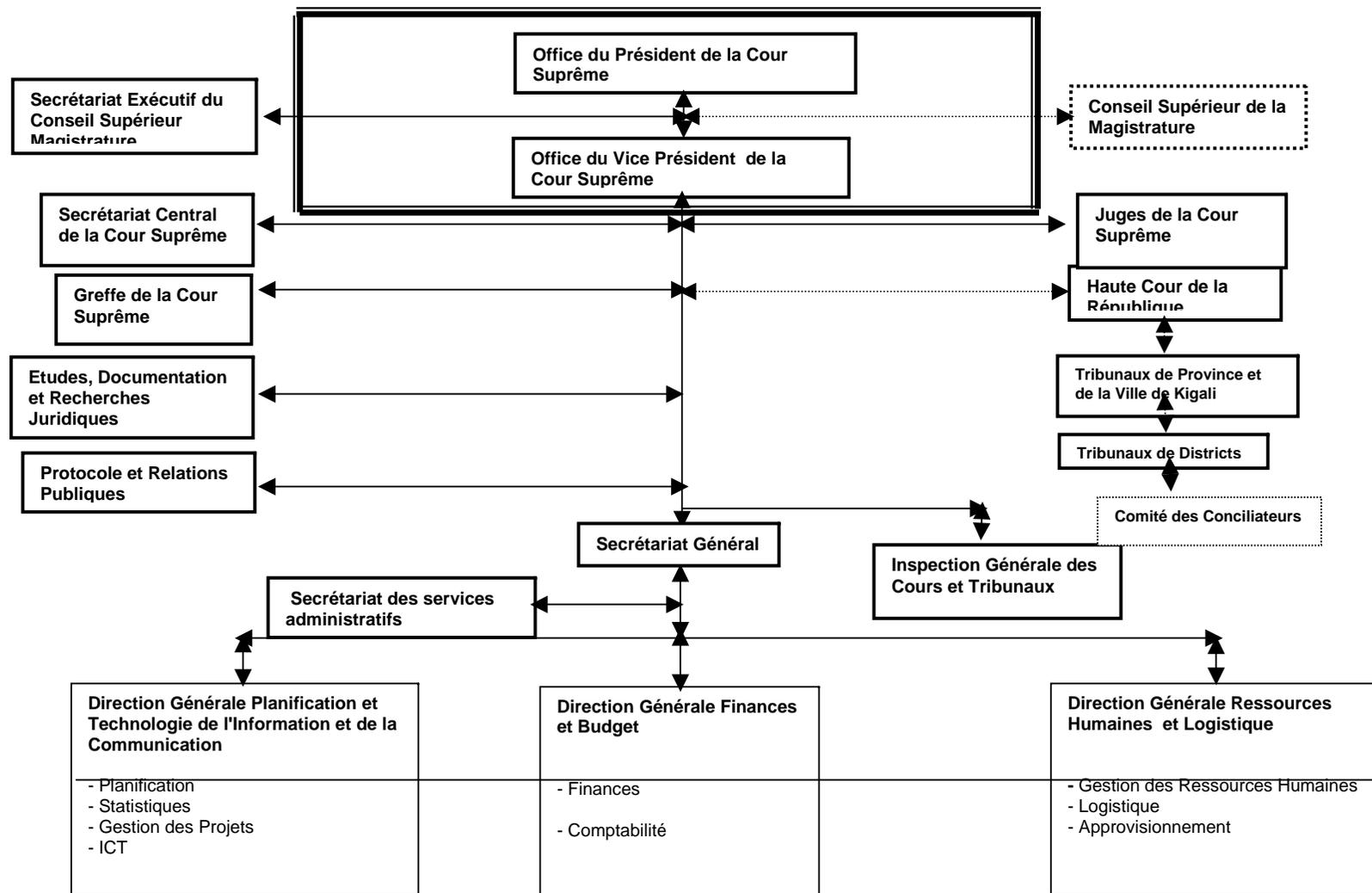
La mission du Pouvoir Judiciaire est : *« de rendre justice avec équité et intégrité en vue de servir les justiciables, et ainsi contribuer à l'édification d'un État de droit caractérisé notamment par le respect des libertés et droits fondamentaux de la personne. »*

L'adoption de la Constitution du 4 juin 2003 a entraîné de profonds changements en matière d'organisation, de fonctionnement et de compétence des Cours et Tribunaux. L'organigramme telle que présenté dans le plan stratégique de mai 2005 est repris sur la page suivante.

En résumant fortement, on peut synthétiser les changements majeurs de la réforme pour le pouvoir judiciaire comme suit :

- La réaffirmation de l'indépendance du pouvoir judiciaire et sa dotation d'une autonomie financière et administrative. Il est maintenant au services administratifs et

- financiers de la Cour Suprême de préparer et de gérer le budget du Pouvoir Judiciaire et d'organiser la logistique pour les cours et tribunaux.
- La création d'un Conseil Supérieur de la Magistrature compétent pour statuer sur la carrière des juges, ce qui rend la carrière des magistrats indépendante du pouvoir exécutif ;
 - La professionnalisation du secteur avec l'exigence aux juges d'être en possession d'un diplôme de licence en droit au moins et d'un certificat sanctionnant un cycle de formation à une école de magistrature agréée par l'Etat. (Cependant la loi prévoit une période transitoire de trois ans. Après cette période, tout juge devra avoir un diplôme de licence en droit et le certificat.)
 - La création d'un service d'inspection générale des juridictions permettant d'améliorer la qualité du travail des juridictions ;
 - Pour lutter contre les arrières judiciaires deux mesures importantes sont prises : La fixation d'un délai de 6 mois dans la loi entre le jugement d'une affaire et la date de la saisie, et un délai ne dépassant pas 30 jours pour prononcer et rédiger un jugement après la clôture des débats. Et l'introduction du système de siège à juge unique au niveau des juridictions inférieures permettant une accélération du rythme de traitement des dossiers ;
 - Le contrôle de constitutionnalité a posteriori permettant à la Cour Suprême de se prononcer sur la constitutionnalité de lois et traités ;
 - La mise en place des Comités des Conciliateurs pour lesquels une compétence obligatoire et préalable est donnée dans certains litiges ne dépassant pas un montant de 3.000.000 de FR (+/- 4.500 euro)
 - Une modification importante des compétences des différents niveaux de juridictions.



La Cour Suprême est la plus haute juridiction du pays. Elle est dirigée par un Président assisté d'un Vice-Président et de douze juges qui peuvent être augmentés ou réduits selon le besoin. Le Président de la Cour Suprême est garant de l'indépendance du pouvoir judiciaire.

Le ressort de la Haute Cour de la République (HCR) correspond à toute l'étendue de la République et son siège est établi à Kigali. Néanmoins elle dispose de 4 chambres détachées siégeant à : Nyanza, Ruhengeri, Cyangugu et à Rwamagana.

Il est institué un Tribunal de Province dans chaque Province du pays et un Tribunal de la ville de Kigali. Chaque Tribunal de Province et de la ville de Kigali sont dotés de deux chambres spécialisées : une pour mineurs et une chambre spécialisée en matière administrative. En plus de ces chambres spécialisées, il est prévu au sein du Tribunal de la ville de Kigali et des Tribunaux de Province de Butare et Ruhengeri, deux chambres spécialisées : une siégeant en matière commerciale, financière et fiscale et une autre siégeant en matière sociale.

Les 106 Tribunaux de District et de ville qui remplacent les anciens tribunaux de canton, peuvent être considérés comme des tribunaux de proximité, l'augmentation de leurs compétences a facilité l'accès à la justice. En matières civiles leurs compétences sont augmentées à des contestations dont la valeur n'excède pas 3 millions de francs rwandais et aux affaires concernant l'état des personnes et de la famille. Dorénavant ils ont aussi une compétence pour les infractions punissables d'une peine d'emprisonnement de moins de cinq ans, à l'exception des infractions relatives au code de la route qui relèvent de la compétence des tribunaux de province. Le bon fonctionnement des tribunaux de district et de ville déterminera en grande partie l'image de la justice chez la population rurale.

Pour le moment, le recrutement au niveau du pouvoir judiciaire n'est pas terminé étant donné qu'il reste encore des postes à pourvoir tel que le montre le tableau ci-après qui met en évidence, par juridiction, l'effectif du personnel prévu, le personnel en fonction ainsi que le personnel à recruter.

Tableau n°1. : Situation du Personnel de la Magistrature en octobre 2004

N°	Poste	Effectif prévu	Effectif en place	Effectif à recruter
01	Juges	351	236	115
02	Greffiers	370	185	185
03	Personnel administratif d'appui	190	50	140
	Total	911	471	440

La volonté de rehausser le niveau de qualification des juges s'est concrètement traduite par la radiation du corps de la Magistrature d'un grand nombre de juges dont le profil ne correspondait plus aux nouvelles exigences légales. Sur environ 600 juges alors en fonction avant la réforme, seuls 69 ont été retenus. Un important exercice de recrutement a donc eu

lieu apportant de nouveaux juges, en majorité de niveau universitaire, titulaires d'une licence en Droit ou, en tout cas, en voie de l'être dans un très proche avenir. Cependant, la très grande majorité de ces nouveaux juges n'a encore aucune expérience dans le métier de la Magistrature.

Le plus grand problème se trouve au niveau du personnel administratif d'appui, responsables pour la réussite de l'obtention de l'autonomie administrative et financière. A ce niveau la Cour Suprême a connu quelques difficultés pour remplir les cadres suite à des imperfections dans la législation. Ces problèmes sont actuellement résolus et avec la nomination d'un secrétaire général pour la Cour Suprême dans l'été 2005, la réforme au niveau du personnel d'appui devra réellement commencer.

1.2.1.3. Le Parquet Général de la République (PGR)

Le Ministère Public appelé « Parquet Général de la République » est chargé du maintien d'un système efficace de poursuites judiciaires et de la prévention des crimes au niveau national. Le service des parquets au Rwanda a le devoir spécifique de poursuivre les crimes de génocide et joue à cet effet le rôle de point focal pour le Tribunal International Pénal pour le Rwanda. Né de la nouvelle constitution, le Parquet Général de la République (PGR) a reçu comme mission principale de devenir un centre d'expertise de lutte contre la criminalité, de faire respecter la loi et l'ordre public. Son organigramme est présenté sur la page suivante.

Le PGR est une nouvelle institution. Les parquets ressortaient avant sous le Ministère de la Justice qui se chargeait de leur administration. Les impacts de la réforme sur le PGR sont en grande partie identiques à celle au niveau de la Cour Suprême :

- La constitution a doté le PGR d'une autonomie financière et administrative, mais le PGR reste sous l'autorité du Ministre de la Justice. Il est maintenant au services administratifs et financiers du PGR de préparer et de gérer son budget et d'organiser la logistique pour les services décentralisés.
- La création d'un Conseil Supérieur du Parquet, présidé par le Ministre de la Justice, compétent pour statuer sur la carrière des officiers du ministère public, ce qui rend la carrière des officiers du ministère public plus indépendante du pouvoir exécutif ;
- La professionnalisation du secteur avec l'exigence aux officiers du ministère public d'être en possession d'un diplôme de licence en droit au moins et d'un certificat sanctionnant un cycle de formation à une école de magistrature agréée par l'Etat. (Cependant la loi prévoit une période transitoire de trois ans. Après cette période, tout officier du ministère public devra avoir un diplôme de licence en droit et le certificat.)
- La création d'un inspectorat au sein du parquet permettant d'améliorer la qualité du travail des officiers du ministère public ;
- La gestion du cassier judiciaire par le PGR ;
- La création d'une Unité d'analyse criminelle et recherche pour aider le PGR et le Ministre de la Justice de développer une politique criminelle ;

Le Parquet Général de la République est un corps uni, placé sous la direction du Procureur Général de la République.

Devant la Cour Suprême et la Haute Cour de la République, l'action publique est exercée par le Procureur Général de la République assisté de son adjoint et des Procureurs à compétence nationale.

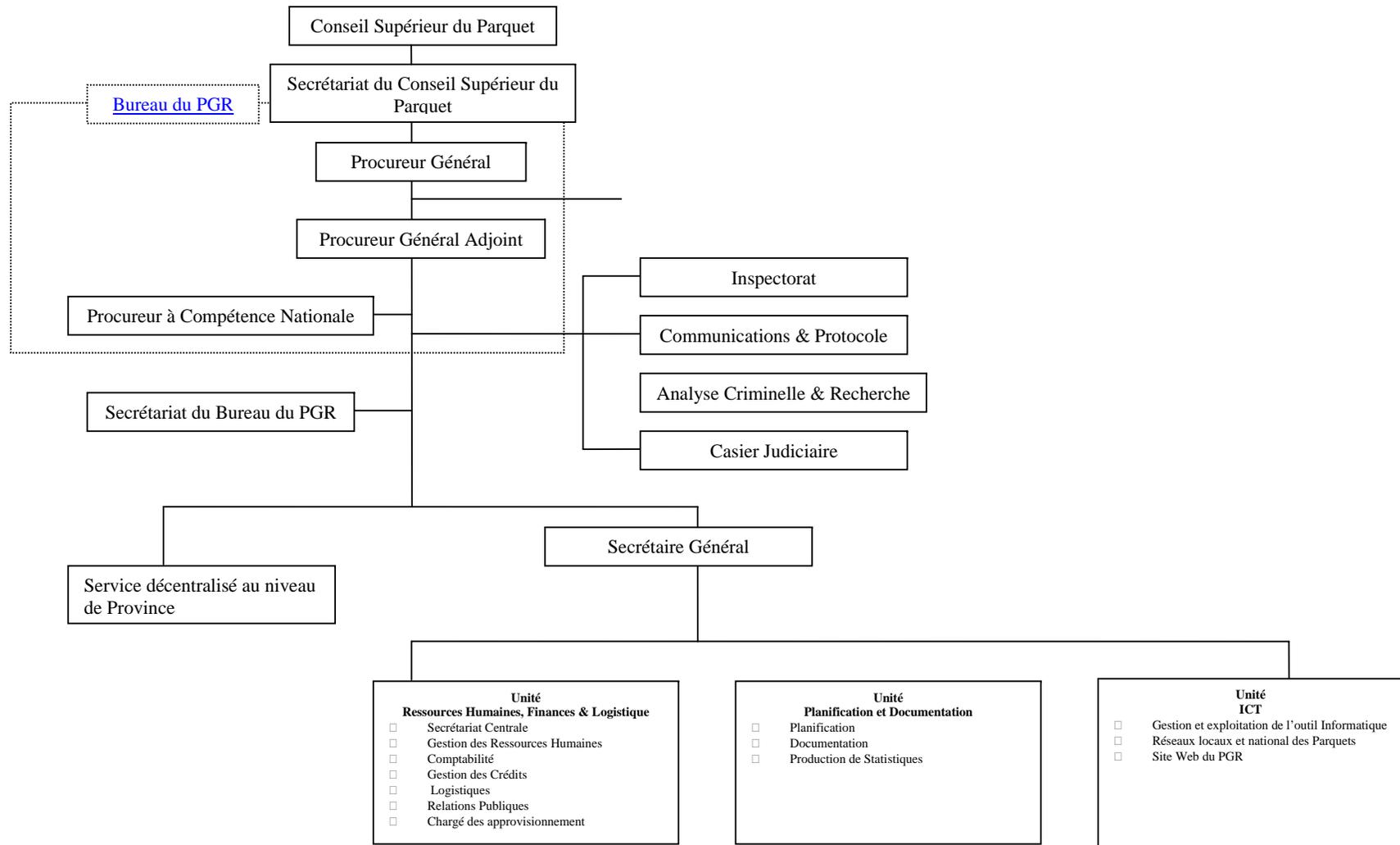
Devant les Tribunaux de Province et de la Ville de Kigali, l'action publique est exercée par le Procureur de Province et le Procureur de la Ville de Kigali assistés des Officiers du Ministère Public à compétence provinciale et à compétence de la Ville de Kigali.

Devant le Tribunal de District et de Ville, la loi portant organisation, compétence et fonctionnement du Ministère Public, prévoit que le Parquet est représenté par au moins un Officier du Ministère Public. Il peut aussi être représenté par les auxiliaires du Procureur, qui sont en fait des Officiers de Police Judiciaire.

Au niveau du recrutement, le PGR a presque entièrement rempli son cadre organique au niveau du personnel d'appui, mais il faut aussi savoir que le PGR n'a prévu qu'un staff d'appui de 27 personnes. La majorité du personnel est jeune et peu expérimentée.

Au niveau du recrutement des officiers du ministère public, il reste 46 postes à couvrir. Vu les limites budgétaires, le PGR n'avait plus de budget pour remplir son organigramme. Comme à la Cour Suprême, la volonté de rehausser le niveau de qualifications des officiers du ministère public s'est traduite par la radiation du corps existant. La majorité des cadres sont des jeunes licenciés qui manquent de l'expérience pratique.

ORGANIGRAMME DU PARQUET GENERAL DE LA REPUBLIQUE



1.2.1.4. Influence d'une réforme éventuelle de l'administration locale sur l'organisation de la Cour Suprême et le PGR

La réforme de l'administration locale aura un effet sur l'organisation de la justice, vu qu'actuellement la constitution lie explicitement l'organisation judiciaire à l'organisation administrative.

La proposition de réforme – qui doit encore être finalisée et approuvée par les deux chambres législatives, et être rendue possible par une révision constitutionnelle – prévoit une réduction du nombre de provinces de 12 à 4 et une réduction de districts de 106 à 30. Sans révision constitutionnelle, ceci impliquerait une réduction importante du nombre de tribunaux et surtout un accès à la justice rendu plus difficile.

Néanmoins le secteur de la justice a pu plaider pour une limitation de l'impact de la réforme administrative sur l'organisation judiciaire et une révision constitutionnelle. Après la réforme, l'organisation de la justice se présentera – très probablement, vu que cette vision est présentée par le JSCG dans son ensemble et elle fut approuvée au niveau de la primature – de la manière suivante : pour la Cour Suprême et la Haute Cour il n'y aura pas de changements, les tribunaux de provinces actuels seront transformés dans des tribunaux de grande instance. Elles seront 30 et seront situés au niveau des nouveaux districts.

Les actuels 106 tribunaux de districts seront réduits à 93 et seront appelés les tribunaux de base, un nom qui reflète d'avantage leur rôle comme tribunaux de proximité.

Cet accord de principe sur les réformes n'a pu être obtenu qu'à condition que le JSCG pouvait présenter une réforme qui n'impliquerait pas des augmentations budgétaires. La justice n'étant pas retenue comme un secteur prioritaire dans le DRSP, une augmentation budgétaire pour le secteur n'est politiquement pas défendable. Les cadres qui ne sont que récemment nommés devront par conséquent être réorganisés. Faire la réforme sans augmentation d'effectifs n'est possible qu'en prévoyant trois juges par district. Les chambres spécialisées disparaîtront très probablement déjà après à peine une année d'existence.

1.2.1.5. Le processus Gacaca et le Service National des Juridictions Gacaca

11 ans après le Génocide de 1994, l'introduction de la *Gacaca* au Rwanda est considérée comme l'élément clé des efforts entrepris pour une réconciliation nationale et pour faire justice.

La *Gacaca*, issue de la tradition rwandaise, servait, jusqu'à présent, à gérer des conflits mineurs. Pourtant, les Rwandais ont fait le pari de la ressusciter pour gérer le contentieux du Génocide.

Une première loi organique fut publiée en 1996 pour organiser le traitement du contentieux du Génocide. Les premiers procès démarrèrent fin 1996. Après un an de fonctionnement, le constat a été que les tribunaux ne pourraient venir à bout de cette tâche en moins d'un siècle : environ mille personnes jugées chaque année, face à 130 000 prévenus incarcérés à l'époque !

Confronté à une population carcérale s'élevant encore à quelques 110 000 détenus en 1997, le gouvernement commença à chercher une autre solution pour accélérer la gestion de ces procès de manière à ce que justice soit faite.

La première loi *Gacaca* fut adoptée le 26 janvier 2001 puis une seconde le 19 juin 2004. Un troisième projet de loi est en cours actuellement.

Les avantages escomptés de la *Gacaca* sont les suivants :

- l'accélération des procès,
- la réduction des coûts pénitentiaires,
- l'établissement de la vérité,
- le déracinement de la culture d'impunité,
- la réconciliation du peuple rwandais.

Les accusés de la 1^{ère} catégorie (planificateurs, organisateurs, violeurs) continuent à être jugés par les tribunaux ordinaires. Pour tous les autres cas (80%), 12 103 juridictions *Gacaca* se sont mises en place, chacune constituée de 14 juges élus (9 effectifs et 5 de réserve) :

- une juridiction au niveau de chaque cellule pour la phase de collecte d'informations et le jugement de la 3^{ème} catégorie (pillages),
- une juridiction au niveau de chaque secteur pour le jugement de la 2^{nde} catégorie (tueurs),
- une juridiction d'appel au niveau de chaque secteur.

Selon la loi, le processus *Gacaca* se décompose en trois phases :

- la collecte d'informations : les assemblées générales de cellules sont chargées d'établir :
 - la liste des habitants de la cellule avant et pendant les événements de 1994,
 - celle des personnes décédées dans la cellule ou hors de celle-ci,
 - celle des parties civiles et des dommages,
 - celle de tous les accusés ayant commis des faits dans la cellule.
- la catégorisation : le siège de la juridiction de cellule établit la catégorisation des accusés,
- le jugement : en fonction de la catégorie de l'accusé, celui-ci est jugé par les juridictions de cellule (3^{ème} catégorie) ou de secteur (2^{ème}). Les accusés de la 1^{ère} catégorie sont renvoyés devant les tribunaux ordinaires.

Les réunions des assemblées générales sont hebdomadaires, les différentes phases peuvent prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

La mise en place de la *Gacaca* à travers tout le pays s'est faite en trois étapes :

- Election et formation des juges *Inyangamugayo*

L'étape préliminaire a été l'élection de plus de 254 000 juges fin 2001. Ils ont reçu une formation en 2002 puis en 2004 avant le lancement des jugements. Une autre formation est prévue fin 2005. Suite à la loi de juin 2004, il ne reste plus que 169 442 *Inyangamugayo*.

- Lancement des juridictions sur une base pilote

12 secteurs pilotes en juin 2002 puis 106 de plus en novembre 2002

- Phase nationale

La phase nationale a été lancée en janvier 2005 avec la phase de collecte d'informations. Les jugements ont démarré dans les premiers secteurs pilotes en mars 2005. A ce jour, 2 564³ jugements ont déjà été rendus.

Un projet de loi est en cours de préparation pour faciliter encore d'avantage le processus. Le projet de loi prévoit la compétence exclusive à la *Gacaca* sur les procès de génocide et crimes contre l'humanité. La 1^{ère} catégorie serait réduite au profit de la 2nde. Le nombre de juges par siège descendrait à 7 personnes. Des réductions de peines sont aussi prévues.

Le Service National des Juridictions Gacaca est un service prévu par la constitution, qui jouit d'une autonomie de gestion administrative et financière. Ce service est chargé du suivi, de la supervision et de la coordination des activités des Juridictions Gacaca.

Vu l'importance du processus Gacaca en cours et vu que l'avancement du processus Gacaca est reconnu comme une priorité par l'état, les réformes administratives n'auront pas d'influence sur le processus. Les juridictions Gacaca au niveau des cellules et secteurs continueront leur travail, malgré des changements éventuels de l'administration locale au niveau des secteurs.

1.2.2. Les principaux bailleurs dans le secteur de la Justice

Il est difficile de résumer les apports des différents bailleurs au secteur de la justice tant ceux-ci sont variés et parfois ponctuels agissant à la fois à travers une coopération bilatérale qu'à travers des ONG. Nous nous en tiendrons donc aux principales interventions pertinentes dans le cadre du présent programme et en dehors des appuis de la Belgique et des Pays-Bas.

La coopération française prévoit la participation de magistrats et de professeurs français dans les programmes de formation à Nyanza et d'inviter des magistrats rwandais pour des formations à l'École Nationale de la Magistrature en France et ce pour un montant d'environ un million d'euros. Un appui institutionnel n'est pas prévu. La gestion de la coopération française est une gestion française, non intégrée dans les structures rwandaise.

La coopération canadienne donne un appui actif à la magistrature (tant dans la construction d'immeubles qu'à l'informatisation etc.). Le projet s'arrête fin 2005 et il semble ne pas avoir prévu de continuer son appui au secteur de la justice. La gestion est fait par une unité de projet, qui travaille sans co-gestion.

USAID appuie la Cour suprême à travers le National Centre For State Courts (NCSC) et le SNJG. Le programme du NCSC permet à la Cour Suprême de se doter d'outils de gestion budgétaire et financière. NCSC arrête cependant son appui fin 2005. Comme pour tous les secteurs, l'aide fourni par USAID est exécuté par des ONG ou entreprises américaines qui gèrent unilatéralement les fonds.

GTZ envisage un appui au Parquet général de la République, un document de base est en discussion en Allemagne et les négociations du futur projet devrait continuer en novembre 2005.

La **Commission européenne** prévoit de continuer un appui au secteur de la justice à hauteur de 6,5 M€, dont entre autres 1,5 M€ pour la construction de palais de justice dans des zones rurales. Cette appui sera mise en œuvre en étroite collaboration avec ce projet.

³ Chiffres du SNJG, septembre 2005

Le **PNUD** maintient son appui à la Magistrature avec un expert qui travaille dans le domaine de la gestion et un apport à la reconstruction des quelques tribunaux de base. Le PNUD collabore aussi avec MINIJUST sur différents domaines notamment pour la formulation du programme d'aide juridictionnelle.

La **Banque Mondiale** participe dans le secteur avec l'appui à la commission d'arbitrage et au déroulement des différentes activités dans le domaine du développement de lois et la formation dans la pratique du droit des affaires.

Les **coopérations suisse et autrichienne** orientent leur appui au SNJG en formant avec les Pays-Bas un Basket Fund.

Chapitre 2. Les défis actuels du secteur de la justice au Rwanda:

Le secteur de la justice au Rwanda connaît en réalité deux grands défis majeurs : d'une part la problématique de chaque pays d'organiser le secteur de la justice d'une manière efficace et transparente, comme garant de l'état de droit et d'autre part un défis inhérente à son histoire récente, le contentieux du génocide.

2.1. Les défis au niveau de la 'justice classique'

Les réformes mis en marche avec la constitution du 4 juin 2003 se caractérisent par un volontarisme de professionnaliser le secteur et de rompre l'image négative de la Justice. Ces réformes, bien que finalisées sur le plan législatif, ne sont que dans leur phase initiales de mise en œuvre. Le secteur de la justice doit s'adapter et se moderniser tout en continuant à fonctionner, avec des moyens limités aussi bien matériels qu'humains.

Le plan stratégique de la Justice de novembre 2004 le décrit comme suit :

« Ce pendant, pour s'assurer du succès de ces récentes réformes, les problèmes auxquels presque tous les acteurs sont confrontés doivent être abordés. Ces problèmes sont les suivants :

- Absence de logistique satisfaisante tel que le transport ;
- Manque d'assez de moyens et des fournitures de bureau
- Agents de justice insuffisants ou incompetents à l'exécution rapide des procès
- Faible taux de rémunération conduisant à la tentation d'accepter les pots-de-vin ;
- Manque d'assez de personnel ou de personnel bien formé... ;
- Ignorance des droits humains de base au niveau de la police ou du personnel pénitencier ;
- Les plaideurs, les plaignants et les suspects ignorent ou connaissent peu leurs droits constitutionnels ;
- Mauvaises lois ou lois dépassées. »

Dans ce chapitre les défis du secteur de la justice auxquelles la présente intervention contribue à répondre, sont approfondis. L'accent est surtout mis sur les défis pour les institutions qui sont retenues dans les termes de référence de l'étude. Il est évident que les défis pour le secteur en général sont plus larges et touchent aussi d'autres acteurs du secteur, comme la Police Nationale ou les prisons qui ne sont pas traités ici.

2.1.1. La consolidation du secteur de la Justice:

La réforme du secteur de la justice - entamé avec la nouvelle constitution du 04 juin 2003 - a entraîné de profonds changements en matière d'organisation, de fonctionnement et de compétence des acteurs dans le domaine de la justice et la réforme de l'administration locale amènera des changements supplémentaires. Mais la réforme a également augmenté l'indépendance ou l'autonomie administrative et financière de certains acteurs créant de la sorte un besoin de coordination.

Un des grands défis pour la conception d'un plan stratégique pour le secteur est de concilier les besoins d'harmonisation et de coordination entre ces institutions avec leur indépendance et leur autonomie administrative & financière récemment acquise.

La groupe de coordination de la Justice (Justice Sector Coordination Group, JSCG), qui regroupe les acteurs principaux du secteur de la justice, est encore une structure de coordination jeune, regroupant des institutions de différent niveau.

Le secrétariat de cette unité se trouve actuellement au sein du Ministère de la Justice et est actuellement composé d'une seule personne.

“There is need to view the justice sector as a whole and its interactions within and beyond the sector; there is need to articulate a clear and coherent strategic Government policy for the sector; ... establishing priorities to enable optimal utilization of the limited resources is essential.” (Ministry of Justice, Justice Sector Strategy, November 15, 2004, Objective of the Sector, p.2)

Le manque d'harmonisation dans la planification et l'absence d'un plan d'investissement commun (Medium Term Expenditure Framework) est une des raisons du manque de moyens alloués au secteur de la Justice par le Ministère des Finances. Le manque d'harmonisation et d'unité affaiblie la force de lobbying du secteur lors des négociations budgétaires avec le Ministère de finances ou avec les partenaires de développement. Le fait de retrouver des activités semblables dans les plans d'activités de différents acteurs sans présentation d'une vision globale offre des opportunités de réductions importantes par le Ministère des Finances : comment se rapportent par exemple les activités de sensibilisation au niveau de la Cour Suprême avec celles prévues dans les plans d'activités du Ministère de la Justice ou du Parquet Général de la République.

Ce travail de coordination vient seulement de commencer et est par définition un travail de longue haleine. Le grand défi est de garder tous les acteurs du secteur dans une approche sectorielle commune, de le concilier avec la nécessité d'indépendance et/ou d'autonomie des acteurs.

Ce travail nécessite aussi des expertises en planification et budgétisation qui sont actuellement absentes dans le secteur.

2.1.2. Ressources Humaines

La réforme des structures et les exigences légales au niveau des diplômes pour les juges et les Officiers du Ministère Public (OMP) ont provoqué un renouvellement presque complet du personnel, aussi bien au niveau du pouvoir judiciaire qu'au niveau du Parquet Général de la République. Ce nouveau recrutement a radicalement changé la problématique de la formation des magistrats et OMP. Là où dans le passé l'accent était mis sur le besoin de former des magistrats non-juristes, le personnel nouvellement recruté est majoritairement (environ 80 %) constitué de jeunes licenciés fraîchement sortis de l'université sans aucune expérience professionnelle pratique.

Surtout au niveau des juridictions de base, les tribunaux de districts et au niveau des chambres spécialisées le manque de cadres formés et expérimentés se fait sentir. Jusqu'aujourd'hui le cadre

organique du Pouvoir Judiciaire et du Parquet Général n'est pas rempli pour, entre autres, des raisons budgétaires. Avec la nouvelle réforme encore plus de juges et officiers du ministère public travailleront dans des équipes de au maximum 3, pendant que déjà maintenant il y a une manque de capacité pour faire encadrer les jeunes recrutés par des cadres expérimentés.

En même temps les formations telle que donné au Centre National de Formation et de Développement Judiciaire sont actuellement principalement des formations ex cathedra qui ne peuvent pas combler le manque d'expérience pratique. Le Centre – ou son prédécesseur - devra en plus avant 2007 obtenir le statut de l'école de la magistrature prévu dans la législation déterminant le statut des juges et des officiers du ministère public et proposer un cycle de formation de base pour les cadres de la Cour Suprême et le PGR, ainsi que moderniser d'une manière drastique ses curricula et les rendre plus orienté vers la pratique.

Au niveau du Ministère de la Justice, les réformes du secteur ont changé ses attributions, pendant que la réforme de la fonction publique a réduit sérieusement ses cadres. Il existe de nombreux besoins en renforcement de capacités humaines adaptées aux fonctions des différents départements tel que définies par le nouveau cadre organique (législation, sensibilisation, planification). De plus, les nouveaux départements ont besoin d'un appui externe temporaire.

Une dernière influence de la réforme sur les besoins en ressources humaines se trouve au niveau du personnel administratif : la Cour Suprême et le Parquet Général de la République sont dorénavant chargés avec l'administration des Cours et Tribunaux et des bureaux des procureurs dans tout le pays. Au moment des entretiens, les cadres administratifs au niveau du PGR étaient recrutés, pendant qu'au niveau de la Cour Suprême les recrutements devaient encore se finaliser. Il est néanmoins à prévoir que comme au PGR le personnel recruté sera jeune, diplômé, mais non-expérimenté. La réforme administrative et l'augmentation des tribunaux augmentera d'avantage les besoins en capacité de gestion.

Finalement il faut souligner la problématique de la rémunération et les conditions de travail du personnel du secteur judiciaire. Une partie des nouveaux cadres a opté pour une carrière dans le secteur de la justice sur base des promesses de salaires compétitifs. Jusqu'aujourd'hui les barèmes salariaux restent en dessous des attentes, ainsi que les conditions de travail en général.

2.1.3. Conditions de travail

Au niveau des infrastructures, des projets en cours prévoient la construction de palais de Justice au niveau des 12 actuelles provinces, à l'exception de la Ville de Kigali. Mais au niveau des 106 districts, la situation est souvent lamentable. Vu qu'avant la réforme les tribunaux de cantons n'avaient pas de juridiction pénale, il n'y a nulle part une infrastructure prévue pour le procureur. Pour le moment, ces services fonctionnent dans des bureaux délabrés prêtés par les autorités locales. Pour les juges la situation ne se présente pas beaucoup mieux : seul 24 tribunaux de districts sont en bon état, 48 nécessitent une restauration et 34 nécessitent carrément une nouvelle construction. (Analyse faite par le Projet PACT). Souvent les juridictions sont obligées de demander l'autorisation au district d'utiliser une salle de réunion comme salle d'audience. La Haute Cour nécessite des infrastructures à

Rwamagana, pendant que le siège du Parquet Général de la République, construit avant les réformes, est encombré après le recrutement d'un staff administratif non prévu au moment de la construction. Si la réforme de l'organisation aura lieu – ce qui se concrétisera avant février 2006, date butoir pour l'organisation des élections locales – la problématique s'aggravera d'avantage. Les 11 tribunaux de provinces récemment construite ou renouvelés devront faire place à 30 tribunaux de districts.

Au niveau du Ministère de la Justice, le nombre de fonctionnaires utilisant le bâtiment a augmenté, malgré la réforme de la fonction publique, vu que les services du Secrétariat Exécutif TIG occupent maintenant tout le troisième étage du bâtiment. Le Ministère comme garde du sceau devrait garder tous les textes originaux, mais ne dispose d'aucune infrastructure pour l'archivage.

Les bâtiments du CNFDJ bien que rénovés après la guerre, ne sont pas suffisantes pour pouvoir organiser à la fois les formations initiales et les formations continues, et le CNFDJ devra aussi organiser des formations en cours de soir pour les cadres de la Cour Suprême, de la Haute Cour et du Parquet Général de la République.

A ceci s'ajoute le manque de moyens de fonctionnement (transports, communication, consommables, ...) Actuellement des données fiables pour budgétiser ces besoins font défaut. Des modalités de gestion administrative de base adaptées aux institutions sont élaborés par des consultants, mais elles doivent maintenant être mises en œuvre.

Actuellement tous les tribunaux, bureaux des procureurs et même les unités du Ministère ne disposent pas de la dernière législation, qui n'est en plus pas encore disponible sous forme de codes et lois accessibles et structurées. Pendant qu'en même temps un travail de modernisation et d'amélioration de la législation s'impose. Le développement de la jurisprudence comme source de droit et comme moteur d'une modernisation du droit exige une plus grande collection et diffusion de la jurisprudence, mais aussi une accessibilité pour les magistrats et OMP à la doctrine.

En matière pénale la justice se base jusqu'à présent principalement sur le témoignage comme moyen de preuve. Le jeune et seule laboratoire de police technique et scientifique à Kigali n'est pas en mesure de fournir des services dans tout le pays. Or, si l'on connaît la faillibilité inhérente à ce moyen, et le manque de connaissances des droits humains de base au niveau de la police ou du personnel pénitencier, il est compréhensible qu'il faut vite chercher à développer d'autres moyens plus scientifiques si on veut aboutir à une justice pénale fiable surtout que le contexte socio-politique peut favoriser la délation et la manipulation de témoins en cette période de post-génocide. D'autre part, il n'a jamais été déterminé d'orientations générales de politique pénale sur lesquelles pouvait se baser l'action du PGR ce qui a notamment eut comme effet de conduire à des incohérences en matière de poursuite pénale (manque d'uniformité dans le traitement des dossiers sur l'ensemble du territoire). Seuls les données réels du terrain et les études sur les facteurs, la prévalence, la nature et les causes de la criminalité peuvent déboucher sur la détermination d'une politique pénale cohérente.

Il est évident que le manque de moyens a un effet direct sur les retards judiciaires. Ces retards nécessitent aussi une amélioration des mécanismes de traitement des dossiers, tant au niveau des Cours et Tribunaux, qu'au niveau du PGR.

Ce manque d'infrastructure et de moyens, couplé à un personnel jeune et inexpérimenté, hypothèque la performance du secteur et reflète l'image d'un Pouvoir Judiciaire sous la houlette du Pouvoir Exécutif et est à la base d'une manque de confiance dans les magistrats et les OMP.

2.1.4. Sensibilisation, service d'accueil, aide judiciaire & droits de l'homme

Une image qui est en partie aussi négative par manque de connaissances au niveau de la population sur le droit en général et sur le rôle des différents acteurs. La population n'est pas assez informée sur les impacts de la réforme et ne maîtrise pas les moyens qui sont à sa disposition pour introduire des affaires en justice. L'accueil des justiciables, aussi bien au niveau du parquet qu'au niveau des Cours & Tribunaux, n'est pas professionnalisé, pendant que l'accès à l'aide judiciaire est loin de couvrir les besoins.

L'introduction des médiateurs (*abunzi*) est reconnue comme une innovation majeure qui a réussi à soulager les cours et tribunaux et qui serve comme exemple pour d'autres pays. Ils jouent en plus un rôle de sensibilisateurs sur la justice. Si les médiateurs maîtrisent bien les techniques de médiation, ils réduiront d'avantage le nombre d'affaires devant les cours et tribunaux. Un deuxième défi ici est de garder tous ces médiateurs volontaires et non rémunérés motivés.

2.2. Les défis au niveau du contentieux du génocide :

Aucun système judiciaire au monde n'a jamais répondu à l'ampleur d'un contentieux comme celui du génocide de 1994 au Rwanda. Il n'y a en effet pas de plus grand défi pour la justice humaine que de juger le plus grave de tous les crimes commis à une telle échelle.

La « solution » de la *Gacaca* a donc été choisie, avant tout, pour répondre au défi pratique de juger tant de personnes dans un pays dévasté et sans ressources (et sans être certain de pouvoir compter sur la communauté internationale).

Cette solution certainement imparfaite est bien sûr confrontée à plusieurs difficultés :

La peur

La peur et la méfiance sont des sentiments fréquemment exprimés par tous les groupes de la population aussi bien les rescapés, que les familles des détenus ou encore les témoins. Suite à de sérieuses menaces, voire à des assassinats, il est évident que les rescapés ont peur de témoigner. Cette peur et ce manque de confiance ont une incidence directe sur le bon déroulement des séances *Gacaca*.

L'éradication de la culture d'impunité

25 029⁴ personnes ont été libérées en janvier 2003 et 35 000 en août 2005⁵. Outre les délais largement dépassés de la détention préventive, la loi *Gacaca*, instituant la seconde moitié de la peine puisse être exécutée sous forme de Travaux d'Intérêt Général (TIG), a aussi justifié la libération provisoire de ces détenus. Cela a permis d'expliquer à la population, le retour de « leurs bourreaux » parmi eux avant qu'ils ne soient jugés. Si ces libérations ont permis une diminution de la population

⁴ Statistiques du Ministère de la Justice, mars 2003

⁵ Dépêche Hironnelle, 29 juillet 2005

carcérale, elles ont été difficilement accueillies par la population. Elles posent le problème de la confiance accordée aux juridictions *Gacaca*. La sensibilisation sur la *Gacaca* et le TIG est encore indispensable aujourd'hui. Ces libérations ont souvent été mal comprises et peuvent être interprétées comme une continuité de l'impunité. De nombreux témoignages concordent pour dire que les rescapés se sentent méprisés : ils considèrent que les « génocidaires » sont finalement mieux traités.

L'établissement de la vérité

Les rescapés sont considérés comme étant ceux qui peuvent raconter l'histoire du Génocide. Pourtant, bien souvent, s'ils ont justement survécu, c'est qu'ils étaient cachés et n'ont donc pas forcément été des témoins directs de l'ensemble des événements. En outre, le traumatisme qu'ils continuent à vivre chaque jour rend leur témoignage difficile.

En effet, le risque pour les rescapés d'être à nouveau traumatisés, stigmatisés par la communauté, rejetés par la famille de l'accusé lors de leurs témoignages est trop élevé par rapport au fait de révéler la vérité.

L'objectif de l'établissement de la vérité est sans doute le plus difficile à atteindre, le plus délicat pour les juridictions *Gacaca* alors même qu'il en est la clé aussi bien pour ce qui est de la justice devant être faite que pour son rôle « thérapeutique » pour tout le peuple rwandais. L'établissement de la vérité contribuera effectivement à reconnaître la souffrance des victimes et à restaurer leur humanité. Cette vérité permettra de leur rendre justice.

La *Gacaca* ne peut donc pas apporter autre chose qu'une procédure approximative au regard des standards internationaux. Elle peut établir une vérité judiciaire qui reste limitée et qui ne sera jamais une vérité profonde mais dont les rwandais ont besoin car ils réclament encore justice, ils réclament cette vérité : une vérité sur les faits, sur la souffrance qui découle du Génocide, sur le traumatisme à gérer chaque jour pour eux, sur la réalité de devoir revivre ensemble et de reconstruire un pays paisible et sans haine.

La justice des hommes est et restera toujours entre la vengeance et le pardon. La faiblesse du processus *Gacaca* est probablement d'être trop prêt de la vengeance, mais le mérite du jugement pénal est d'instaurer une distance juridique, sociale et symbolique entre coupables et victimes et de redire qu'il y a un bien et un mal.

L'ambition du SNJG reste de clôturer ses activités d'ici juin 2007. Cette ambition nécessitera une mobilisation de ressources humaines et financières au niveau du SNJG. Elle nécessite une mobilisation et sensibilisation massive de la population, une formation sur les futures réformes de tous les juges intègres et un engagement continu des *inyangamugayo* et de la population à s'investir dans le processus.

En même temps le programme accéléré du SNJG mettra une pression énorme sur le Secrétariat Exécutif TIG, qui devra organiser les peines alternatives dans des délais raisonnables, afin que le processus ne soit pas perçu comme une sorte de grâce déguisée. Les travaux d'intérêt général devront non seulement aider à la reconstruction du pays, mais devront aussi être compris comme une fin à l'impunité par les rescapés et par les condamnés et aider à la réintégration des milliers de personnes qui ont parfois passé des longues périodes en prisons.

Si le dispositif de TIG n'est pas capable d'affecter un TIG à un condamné, les rescapés se sentiront floués et verront leur analyse que les bourreaux sont mieux traités confirmés. Ils analyseront le processus comme un pardon caché.

Le secrétariat exécutif se voit confronté avec un défi sans précédent dans la mise en œuvre de ces peines alternatives. Dans un contexte 'normal', les peines alternatives sont réservées à des délinquants, qui ont commis des actes mineurs et la finalité est d'intégrer ce 'petit' délinquant dans la société.

Au Rwanda, c'est un groupe social, qui n'existait pas auparavant sous cette représentation : 'les génocidaires' qui fait son apparition au sein de la communauté, créant des tensions avec les rescapés et les familles des personnes dénoncées lors des aveux. C'est l'ensemble des dynamiques sociales qui se trouveront modifiées.

Ce processus ne pourra réussir que si elle est accompagnée par une sensibilisation massive de la population en général et avec un accompagnement des condamnés dans leur intégration sur les collines.

Chapitre 3. Stratégie de l'intervention :

3.1. Des défis vers les résultats à atteindre :

3.1.1. La consolidation du secteur de la Justice:

Le rapport d'identification de 1999 était prévoyant en recommandant comme méthodologie un «projet unique de coopération en matière de justice composé de plusieurs programmes». Cette approche s'inscrit dans l'évolution vers une approche sectorielle pour la Justice au Rwanda, permettant plus d'harmonisation et d'alignement de l'aide.

Une finalité importante de l'intervention est de renforcer cette évolution vers une approche sectorielle et ceci à travers :

- Une contribution à l'harmonisation dans le secteur de la justice entre les différents sous-secteurs ;
- Une contribution au renforcement des capacités de gestion et de planification de cinq acteurs principaux du secteur ;
- Une continuation au soutien de créer un MTEF pour le secteur de la justice au niveau du JSCG ;
- Une harmonisation de l'aide de deux des principaux bailleurs, à savoir la Belgique (enveloppe de € 7,5 millions) et les Pays-Bas (en ce qui concerne leur soutien pour la Cour Suprême de € 4 millions) pour la Justice à travers ce dossier technique et financier commun ;
- Une harmonisation approfondie de l'aide avec trois autres bailleurs dans l'exécution des activités avec l'Union Européenne, la GTZ et le PNUD ;
- Une harmonisation au soutien fourni au SNJG par le basket fund Pays-Bas, Autriche et Suisse ;
- Un alignement aux procédures rwandais dans la gestion des fonds ;
- L'intervention s'inscrit dans les plans stratégiques des institutions.

3.1.2. Ressources Humaines

La nature du soutien à apporter au secteur de la justice concerne d'abord le renforcement des moyens humains du personnel en place. Ce renforcement est nécessaire pour le personnel 'juridique' (juge, greffier, officier du ministère public, juristes du ministère, formateurs) que pour le personnel d'appui. (gestionnaire, logisticien, comptable, planification et budgétisation)

Pour le personnel juridique :

L'amélioration des ressources humaines d'une manière structurelle et durable nécessite avant tout un appui institutionnel continu et approfondi à l'actuel Centre National de Formation et de Développement Judiciaire, qui a un monopole légal pour la formation des magistrats et officiers du ministère public.

Les supports de l'intervention de la coopération belge - pour le développement des modules de formation adaptés et la mise en place d'un système d'évaluation des formations et des besoins en

formation - n'ont pu commencer qu'après la première réforme et nécessitent d'être continués pour avoir un impact réel. La finalité de l'appui institutionnel au Centre, est de lui permettre de prendre le leadership dans le domaine de la formation ou plusieurs ONG internationales se sont implantées pour combler le vide, mais qui font plutôt de la substitution que du renforcement au niveau des capacités d'organisation et d'évaluation.

Le projet prévoit un renforcement aussi bien au niveau d'infrastructures qu'au niveau du développement des curricula du Centre, afin qu'il puisse jouer son rôle comme fournisseur de formations de qualité adaptées aux besoins du secteur de la justice.

Notons que le CNFDJ est une parastatale qui a un monopole pour l'organisation des formations des juges et officiers du ministère public, mais le centre doit proposer des programmes qui convainquent la Cour Suprême et le PGR. Les formations au CNFDJ sont payantes et à la fin de chaque formation le CNFDJ facture aux bénéficiaires pour les services rendus. Le CNFDJ - ou son successeur – comme fournisseur de services de qualité est ainsi obligé de livrer des services de qualité pour assurer sa propre survie économique.

La plupart des magistrats, des greffiers et des officiers du ministère public - étant des jeunes juristes non-expérimentés, qui ont bénéficié d'une formation de base surtout théorique - nécessite des formations complémentaires pratiques en rapport avec leurs responsabilités. Pendant que les présidents des cours et tribunaux devront aussi apprendre à gérer leur cour/tribunal.

Le personnel d'appui :

Le personnel administratif nécessite un accompagnement pour la mise en place des nouveaux systèmes de gestion. Les jeunes cadres recrutés au sein du PGR et les cadres à recruter au niveau de la Cour Suprême n'ont pas de connaissances du système de gestion de l'état et les manuels de procédures élaborés en 2005 pour la Cour Suprême et le PGR.

Au niveau central il est justifié de renforcer les services d'appui par le recrutement de cadres temporaires expérimentés qui assisteront avec la mise en œuvre du nouveau système de gestion et qui peuvent donner une formation sur le tas.

3.1.3. Conditions de travail

Au niveau d'infrastructures, l'intervention ne pourra pas à elle seule couvrir les besoins. Le plan stratégique de la Cour Suprême estime les besoins en construction pour ses services seuls à plus de 5 millions d'euros, pendant que les infrastructures doivent aussi héberger les services du PGR.

Le projet contribue à la construction et la rénovation au niveau des tribunaux de districts aussi bien pour les tribunaux que pour les officiers du ministère.

La nécessité d'harmonisation entre acteurs rwandais et bailleurs pour une utilisation rationnelle des moyens s'impose ici et est reconnue par tous les acteurs. L'union européenne prévoit un appui pour la construction de mini palais de justice au niveau des districts ruraux et pour l'extension de la Haute Cour à Rwamagana pour un montant de € 1,5 millions, l'intervention prévoit un appui au niveau des infrastructures dans le volet Cour Suprême/fonds des Pays-Bas et dans le volet PGR/fonds de la Belgique.

Il est évident que ces activités doivent être harmonisées et coordonnées. Les différents bailleurs mentionnés se sont déjà concertés et une proposition d'harmonisation est présentée aux autorités rwandaises. L'Union Européenne finance une étude des besoins en constructions, qui fournira des plans standards des palais de justice ainsi qu'une budgétisation détaillée des besoins en construction.

Ces plans standards serviront de base pour les appels d'offres des trois bailleurs (Union Européenne, Pays-Bas et Belgique).

L'étude partira de la nouvelle organisation des Cours & Tribunaux après la nouvelle réforme qui est en préparation. Elle regroupera tous les besoins des zones rurales, aussi bien pour la Cour Suprême que pour le PGR et ceci au niveau des futurs tribunaux de base, les 30 tribunaux de districts et les extensions de la Haute Cour hors de Kigali. Les termes de références prévoient explicitement que le bureau d'étude devra donner des suggestions pour une utilisation optimale des actuels palais de justice au niveau de la province, qui sont en pleine construction et qui sont financés par les interventions en cours des Pays-Bas, Canada et Belgique.

Il convient ensuite de poursuivre les efforts déjà entrepris pour fournir les moyens de fonctionnement indispensables aux institutions, en prêtant une attention particulière aux questions de maintenance et de durabilité et à l'amélioration des mécanismes de traitement de dossiers. Certains bailleurs sont d'avis qu'un appui en fonctionnement n'est pas possible et que les frais liés au fonctionnement devront être couverts par le budget national. Néanmoins un appui au secteur de la justice qui ne prévoit pas un appui essentiel en fonctionnement ne pourra jamais atteindre ces objectifs. Vu que la justice n'est pas reprise comme une priorité nationale dans le DRSP, le budget national n'augmentera pas substantiellement dans une future proche. Former des magistrats et des officiers du ministère public et les fournir de bâtiments nouveaux n'aura pas un effet réel si en même temps les magistrats et officiers du ministère public ne disposent pas de moyens de travail de base.

Au niveau de la documentation l'intervention prévoit en premier lieu de contribuer aux efforts de création d'une documentation juridique endogène par :

- Un appui à la modernisation de la législation et à l'accessibilité de codes et lois mise à jour;
- Un appui à la collecte et la diffusion de la jurisprudence;
- Un appui à la production et la diffusion de la Revue Juridique du Rwanda.

Ces activités sont déjà mises en œuvre par les projets en cours, mais nécessitent d'être continuées et renforcées.

Et en deuxième lieu par l'achat d'ouvrages juridiques pour les différentes bibliothèques juridiques, sur base d'analyses de besoins par les responsables en documentation.

Pour la modernisation de la procédure pénale et l'amélioration du niveau de l'enquête, l'intervention note l'appui de la Suède et de la GTZ. Le projet de la coopération suédoise (SIDA) au niveau de la Police Nationale, prévoit la formation de la police judiciaire dans la collecte des traces de crime et leur transmission au laboratoire pour une analyse par des experts. Un appui en fonctionnement au laboratoire de Kigali fait partie des entretiens entre PGR et GTZ. Au niveau du développement et l'approfondissement de la politique criminelle, la GTZ prévoit un support pour l'unité d'analyse criminelle et recherche.

3.1.4. Sensibilisation, service d'accueil, aide judiciaire & droits de l'homme

La sensibilisation du droit nécessite une voix commune du secteur vers la population. L'intervention appuie cette aspiration par la conception d'un plan stratégique de sensibilisation pour le secteur, à valider par le JSCG et un appui à la mise en œuvre de cette stratégie par les différents acteurs du secteur.

Vu que les moyens sont limités, il ne paraît pas logique de financer des activités semblables mais parallèles pour les différents acteurs. Le projet prévoit de soutenir le ministère de la justice pour la sensibilisation de la population par la voie de la masse media. Ces fonds s'ajoutent aux fonds prévus pour la sensibilisation au niveau de la Commission Nationale des Droits de la Personne mise à disposition par l'Union européenne. La Cour Suprême et le PGR pourront faire passer leurs messages à travers le JSCG pour qu'elles soient prises en compte par les autres acteurs dans leurs programmes de sensibilisation et vulgarisation.

Le projet prévoit pour la Cour Suprême et le PGR un appui à la vulgarisation du droit pour leur service d'accueil, dont l'implantation est prévue dans la construction des palais de justice. La formation du personnel du secteur devra augmenter leurs capacités d'accueil et d'orientation.

L'aide judiciaire reste un élément essentiel de l'appui au niveau du Ministère de la Justice. Les moyens disponibles ne couvriront de loin les besoins réels dans ce domaine. Le projet prévoit une continuation de l'aide judiciaire pour mineurs à travers le barreau tel que commencé par le projet précédent, mais il est évident que dès qu'un cadre plus structurel se concrétise que l'appui pourra s'insérer dans cette politique.

A travers le volet Cour Suprême, le projet financera des experts et traducteurs pour des indigents qui auront besoin de ces services pour défendre leurs droits.

3.1.5. Contentieux du génocide et fin à l'impunité

L'intervention s'inscrit dans les objectifs définis dans le plan stratégique du secteur de la justice, telle que présentée par le Ministre de la Justice en novembre 2004, en supportant deux des trois objectifs repris dans le programme « réponse au génocide », à savoir : le renforcement de la capacité du système de juridiction *Gacaca* afin de leur permettre de traiter les cas avec équité et efficacité d'une part et la mise en œuvre des travaux d'intérêt d'autre part.

Face à la peur, la méfiance et les difficultés d'établir la vérité pour mettre fin à l'impunité, le SNJG a choisi une approche optimiste, accompagné par une campagne de sensibilisation intensive. Les méfiances envers le processus seront le mieux répondu par des résultats positifs du processus elle-même. Si les juridictions *Gacaca* réussissent à démontrer des résultats positifs, la peur et la méfiance diminueront. Le projet se joint aux soutiens fournis par le basket fund Pays-Bas, Autriche et Suisse, sans pour autant joindre le basket. (La Belgique est en préparation de deux appuis à travers des basket fund au Rwanda (éducation et appui au Ressources Humaines pour le secteur santé) et devra avant de se lancer dans des baskets supplémentaires analyser ces expériences.)

Le basket prend en charge les stratégies de sensibilisation, formation et la collecte des informations. Le projet soutiendra une seule stratégie qui n'est pas couverte par le basket fund : l'encouragement des *inyangamugayo*. Sans eux le système s'arrête. Leur travail bénévole - souvent dans des conditions matérielles difficiles, toujours dans des conditions psychologiques difficiles - est le moteur du processus.

Les peines alternatives doivent faire comprendre à la population que le processus n'est pas une forme de pardon générale. Le projet soutient le Secrétariat Exécutif TIG dans la mise en œuvre des peines alternatives et dans son travail de sensibilisation pour que la population comprenne la raison d'être de ces peines et leur fonctionnement. Finalement, pour que ces peines alternatives atteignent leur finalité, il est essentiel que l'aspect d'intégration sociale des anciens prisonniers dans la société

ne soit pas oublié dans l'exécution des peines. Ils doivent être préparés à revivre ensemble avec les familles de leurs victimes et reprendre leur vie.

3.2. Cadre logique

Objectif global

L'objectif global du projet est de contribuer à la création d'un Etat de droit au Rwanda.

Objectif spécifique

Renforcer la mise en place d'institutions de la justice fonctionnelles, durables, efficaces et transparentes.

Les institutions bénéficiaires de l'intervention sont les acteurs principaux du secteur de la justice : le Pouvoir Judiciaire, le Ministère de la Justice (y inclus le CNFDJ), le Parquet Général de la République et le Service National des Juridictions Gacaca.

Résultats attendus

L'objectif spécifique se divise en quatre volets qui correspondent à chacune des institutions soutenues. Les stratégies/résultats soutenus sont tous repris des plans stratégiques des différents acteurs.

Volet A : Appui à la Magistrature :

Le plan stratégique de la Magistrature, 2005-2007 budgétise les besoins pour la magistrature à 26 milliards de francs rwandais. Le budget ordinaire contribuera au mis en oeuvre pour un montant de 7,5 Milliards de francs rwandais, les contributions engagées par différents bailleurs début 2005 s'élevaient à 3,5 milliards de francs rwandais. Plus de la moitié du budget, environ € 22 millions, est encore à rechercher.

Il est évident qu'avec un budget supplémentaire de € 4 millions, pas tous les vides peuvent être comblés et que les aspirations doivent être revues à la baisse. En plus l'intervention s'étend sur une période de 3 ans 2006-2008, ce qui fait qu'au niveau des budgets pour des activités retenues, l'évaluation financière a du être revue pour certains activités.

Le plan stratégique identifie une série d'actions prioritaires à mener, celles qui contribuent à trois résultats à atteindre :

1. Les justiciables ont accès à la Justice ;
2. L'administration de la justice est bonne ;
3. L'indépendance de la magistrature est effective.

L'intervention s'inscrit dans cette analyse faite par la magistrature. Les trois résultats à atteindre avec priorité sont identifiés comme les résultats à atteindre dans le volet A du projet et se divisent elles-mêmes dans des sous-résultats ou stratégies. Pour faciliter la lecture de ce dossier ensemble avec le Plan Stratégique, la même structure est suivie. En plus, pour assurer une certaine cohérence, l'intervention prévoit de soutenir plutôt des stratégies entières du plan stratégique que des activités provenant de différentes stratégies. Néanmoins, les limites du budget en comparaison avec les besoins telles qu'ils sont identifiés par la Cour Suprême ne permettent pas de respecter cette philosophie pour toutes les stratégies.

La lecture de ce chapitre devrait se faire ensemble avec le cadre logique et le budget repris dans le plan stratégique de la magistrature. Ce cadre logique est repris en annexe 8.

Résultat A.1 : Les justiciables ont accès à la Justice :

Le plan stratégique prévoit trois stratégies pour arriver à ce résultat : la vulgarisation des textes juridiques, la professionnalisation des services d'accueil et d'orientation et la création d'un réseau informatique au sein de la magistrature. Les deux premières paraissent les plus pertinentes pour l'amélioration de l'accès à la justice et le plus faisable à réaliser dans une période de trois ans.

La troisième stratégie est très ambitieuse et nécessite à elle-seul des fonds supplémentaires de plus d'un milliard de francs rwandais, l'intervention prévoit un appui à la mise en place du réseau, mais il paraît qu'avant la mise en place d'un réseau d'une telle envergure, quelques préalables doivent être remplis : les infrastructures doivent être disponibles et fiables (bureaux sécurisés, réseau électrique adaptée et disponibilité d'électricité), le personnel doit être formé et les outils informatiques doivent être conçus. Notons qu'après la finalisation du plan stratégique, un groupe technique fut créé au sein du Justice Sector Coordination Group, chargé de ICT. Une contribution au plan d'ICT du secteur pourra néanmoins se faire sur base des budgets pour investissements et fonctionnement prévus sous le résultat 2, voir infra.

Résultat A.1.1: les textes de lois relatifs au fonctionnement des juridictions sont vulgarisés :

Comme élaboré dans la description de la stratégie, le projet ne soutiendra pas des activités de vulgarisation par la masse média au niveau de la Cour Suprême. Néanmoins, la Cour Suprême a un rôle à jouer dans la vulgarisation pour faciliter l'accès à la justice. Les justiciables bénéficient dans la majorité des cas pas d'une assistance judiciaire et devront introduire leurs propres affaires sans aucune connaissance des procédures. Pour augmenter l'accès à la justice, les services d'accueil devront bénéficier de brochures, manuels, documents standard simples en Kinyarwanda, qui permettront aux justiciables d'introduire leurs affaires. Le budget prévu ne correspond qu'à 1150 € par tribunal et ne permettra donc qu'une élaboration et diffusion de ces documents de base. Dans l'élaboration et la diffusion de ces documents une attention particulière sera donnée aux besoins au niveau des tribunaux de base, qui recevront la majorité des nouveaux dossiers.

Activités :

1. Soutenir le processus de création d'un plan stratégique de sensibilisation au sein du groupe technique formation et sensibilisation du groupe de coordination de la Justice (JSCG), qui détermine clairement les activités de chaque acteur.
2. Développer des outils de vulgarisation sur les lois relatifs au fonctionnement des juridictions;
3. Diffuser les outils de vulgarisation dans les cours et tribunaux.

Résultat A.1.2 : Les services d'accueil et d'orientation des justiciables dans les juridictions se professionnalisent :

La mise en place et l'élaboration des normes sont entièrement couverts par le budget national. Les activités à soutenir par l'intervention se limitent à :

1. Former les présidents des juridictions et le personnel d'accueil et d'orientation des justiciables dans les juridictions ;
2. Mener des enquêtes et sondages auprès des justiciables sur la qualité des services offerts par les juridictions.

Résultat A.2 : L'administration de la justice est bonne, efficace et efficiente

Sous ce résultat le plan stratégique aspire réaliser trois résultats : de rendre des jugements de qualités dans des délais raisonnables, d'améliorer l'organisation administrative des juridictions et d'améliorer l'image de la magistrature.

Résultat A.2.1 : Des jugements de qualités sont rendus dans des délais raisonnables :

Ce résultat reprend les activités essentielles pour le fonctionnement du pouvoir judiciaire et représente le part du lion du budget et des activités : ressources humaines, conditions matérielles, système de gestion, planification et évaluation.

L'intervention couvrira les vides pour les stratégies 2, 5 et 6 du plan stratégique et contribuera partiellement aux stratégies 3, 7 et 8 :

Stratégie 2.1.2. : Renforcer les capacités et les performances du personnel judiciaire :

Deux types d'activités sont prévus dans cette stratégie : une de formation et une de documentation : L'intervention contribuera à la formation du personnel judiciaire et administratif, aussi bien la formation initiale, continue et ponctuelle. Il est souhaitable que le programme de formation se concrétise avec l'appui du CNFDJ, afin de renforcer en même temps les capacités institutionnelles du centre, pour que le centre puisse devenir le centre régional de référence, telle que prévu dans la stratégie du secteur justice.

Au niveau de la documentation l'intervention prévoit un budget pour trois ans de renforcement de bibliothèques, afin de donner aux magistrats et officiers du ministère public – qui auront accès à la bibliothèque du palais de justice – les outils de base pour leur travail.

Stratégie 2.1.3. Doter les Juridictions de moyens matériels suffisants :

La plus grande activité prévue dans cette stratégie dans le plan stratégique concerne le renforcement et la gestion et maintenance de matériel roulant. Vu la nouvelle politique du gouvernement de donner des possibilités d'obtenir des véhicules à son personnel et l'interdiction d'acheter des voitures de projet ensemble avec la vision d'arriver à une administration sans charroi, l'intervention ne fournira pas de moyens de déplacements, ni une contribution à l'organisation du charroi.

La deuxième activité est la construction et réhabilitation de palais de justice. L'intervention prévoit un appui substantiel à la construction, mais cet appui devra être coordonné avec celui prévu au

niveau du PGR et celui prévu par l'Union Européenne. Vu l'importance accordée à la mise en réseau des tribunaux, l'intégration d'un réseau informatique dans les nouvelles constructions est à prévoir.

Activités prévues :

1. Au niveau du JSCG : Définir des standards minimums pour les palais de justice à chaque niveau de la pyramide juridique ;
2. Au niveau du JSCG : Définir les besoins prioritaires en construction et diviser les chantiers futurs entre les différents acteurs (budget CS, budget PGR, budget UE, e.a.);
3. Exécution des constructions attribuées au volet C.S. du projet.

Finalement l'intervention prévoit l'appui en fonctionnement à travers la fourniture de matériels et moyens de communication. (act. 2.1.3.3 et 2.1.3.5). Ces activités sont groupées dans une seule activité : un appui au fonctionnement. Le type d'appui au fonctionnement (achat ordinateur, papier, communication, location voitures, expert pour développement des outils de gestion) est à concrétiser dans les plans opérationnels.

Stratégie 2.1.5 : Organiser le travail de juridictions :

Cette stratégie vise à traduire le plan stratégique dans des plans d'actions trimestriel et annuel et est donc d'une priorité absolue pour atteindre les objectifs du Pouvoir Judiciaire.

Activité : Elaborer un planning trimestriel et annuel pour la magistrature assise.

Stratégie 2.1.6. Mettre en place des mécanismes d'accélération du traitement des dossiers judiciaires et de gestion des arrières :

La réussite de cette stratégie contribuera aussi en grande partie à l'image qu'a le secteur de la justice dans la population. (Justice delayed, justice denied) Elle nécessite des concertations au niveau du JSCG, afin d'assurer une exécution correcte des jugements et une coordination avec les prisons, police national et parquet pour la procédure pénale. Le projet prend en charge les activités prévues non-encore couvertes :

2.1.6.1. Rendre disponible les moyens humains et logistiques

2.1.6.7. Formation du personnel judiciaire sur l'utilisation du système de suivi des données

Stratégie 2.1.7. Professionnaliser le système de suivi-évaluation et évaluer régulièrement le travail des juridictions et du personnel judiciaire :

Le plan stratégique prévoit l'élaboration des outils de suivi-évaluation et la mise en exécution de ces outils. Dans la budgétisation, on estime les frais du suivi-évaluation non couverts par le budget national à environ un million € pour trois ans.

L'inspectorat de la Cour Suprême est un nouveau service créé durant les réformes. Ce service jeune nécessite de créer ces outils de travail et devra les mettre en œuvre. Un appui particulier au service d'inspection est justifié, vu que l'inspection devra être le garant de la qualité du travail des cours et tribunaux. L'intervention prévoit un soutien à l'inspection pour l'élaboration des outils de suivi-évaluation, les descentes et les évaluations annuelles, mais les activités seront budgétisées sur base d'un plan de travail ensemble avec le coordinateur du projet dans les limites du budget disponible.

Stratégie 2.1.8. Mettre en place des mécanismes d'amélioration de la qualité des jugements:

L'appui à cette stratégie se limite à deux activités :

1. La création d'une unité de recherche sur des jugements rendus, vu que cette activité est considérée comme essentiel pour nourrir d'une manière scientifique la publication du recueil

de jurisprudence (voir infra) et la mise à disposition de documentation rwandaise (voir supra).

2. L'appui d'experts et traducteurs. Vu que cette activité est à la base d'une amélioration de la justice, des experts devront aider à obtenir des preuves scientifiques et objectives, la prise en charge de témoins devra éviter que des procès n'aient pas lieu parce que le principal témoin ne serait pas dans la possibilité de venir à la séance.

Résultat 2.2 : L'organisation administrative des juridictions est améliorée:

Une seule stratégie est prévue, le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion au sein des juridictions. L'intervention soutiendra les activités en général et plus spécifiquement celles pour lesquelles les fonds sont insuffisants dans le budget ordinaire:

1. Formation des Présidents des juridictions et du personnel administratif à la gestion administrative et financière, sur base du manuel dont l'élaboration est en cours;
2. Création d'un cadre de concertation régulière entre le personnel administratif et le personnel judiciaire.

Résultat 2.3 : L'image de la magistrature est améliorée:

Il est évident que les activités de construction et d'amélioration des conditions de travail, ainsi que les activités pour augmenter l'accès à la justice contribueront-elles aussi à une meilleure image de la magistrature. Le plan stratégique prévoit néanmoins deux autres stratégies supplémentaires:

1. Mettre en place des mécanismes de prévention et de lutte contre la corruption dans la magistrature.

Activités :

- 1.1. Elaboration d'une politique de prévention et de lutte contre la corruption au sein de la magistrature (en exécution en 2005) ;
- 1.2. Mise en œuvre de la politique. (Activité à soutenir par l'intervention).
2. Mettre en place une unité des relations institutionnelles et d'information du public sur les activités de juridictions. Il est évident que cette unité devra jouer un rôle important dans la création des outils de sensibilisation/vulgarisation et quelle devra travailler en étroite collaboration avec les unités chargées de sensibilisation/vulgarisation des autres acteurs du secteur de la Justice dans le JSCG. L'unité est prévue dans le budget ordinaire, mais aura besoins de moyens supplémentaires pour réaliser ces activités :
 - 2.1. Publication d'un bulletin mensuel des activités des juridictions ;
 - 2.2. Publication d'un recueil de la jurisprudence (activité à coordonner avec l'unité de recherche sur des jugements rendus.)

Il est recommandé de continuer à travailler avec les cadres supplémentaires engagés avec les fonds du projet CTB/CS en cours, qui auront rédigé les deux premiers recueils de la jurisprudence.

Résultat A.3. L'indépendance de la magistrature est effective :

Vu l'importance de consolider l'indépendance de la magistrature, l'intervention prévoit un apport pour toutes les activités pour lesquelles les moyens sont actuellement absents :

1. Elaborer un document d'informations sur l'indépendance de la magistrature ;
2. Organiser des ateliers d'information en faveur des autorités politico-administratives sur l'indépendance de la magistrature ;
3. Produire et diffuser des outils de sensibilisation sur l'indépendance de la magistrature ;

4. Organiser des ateliers de réflexion sur la promotion de l'indépendance de la magistrature.

Résultat A.4. Le volet Cour Suprême du projet est opérationnel et les activités s'intègrent dans les structures administratives existantes :

Le projet actuel est géré par une unité de gestion, composé d'un coordinateur, un chargé de constructions, un chargé de formations et le personnel d'appui. L'unité fonctionne d'une manière efficace pour atteindre ces objectifs de projet et garantit une bonne exécution des activités prévues d'être financées par les fonds Pays-Bas.

Néanmoins, des entretiens avec le personnel administratif de la Cour Suprême sortaient qu'ils n'étaient pas au courant des études et analyses faites dans le cadre du projet précédent. Au fur et à mesure que l'organigramme de la Cour Suprême se remplit, il est souhaitable que le personnel du projet s'intègre dans les structures de l'institution. (voir le chapitre sur les modalités d'exécution)

Volet B : Appui au Ministère de la Justice

Le Ministère de la Justice n'a pas présenté un plan stratégique pour lui seul, mais un plan stratégique pour tout le secteur. L'appui prévu pour le Ministère de la Justice s'inscrit bien évidemment dans ce plan stratégique, mais aussi dans la cohérence et la continuité de l'appui que donne la Belgique au Ministère depuis 1996. Les activités telle que prévues dans le dossier d'identification continuent d'être à jour, pour autant qu'elles se trouvent encore dans les compétences du Ministère. Quelques nouvelles activités sont ajoutées, liées avec l'importance de la coordination du secteur et la mise en place des peines alternatives. Les activités sont divisées en trois résultats : un appui au JSCG, un appui au Ministère et ses unités et un appui aux services autonomes, dépendant du Ministère.

Résultat B.1. La coordination au sein du JSCG est renforcée

Les frais de l'Unité de Coordination de la Justice sont tous imputés sur le budget alloué au Ministère, qui est politiquement responsable du secteur. A part les frais de fonctionnement du secrétariat, un budget pour des études/recherches est mis à disponibilité du JSCG, pour l'aider à développer le plan stratégique du secteur. Activités :

1. Recrutement du personnel du JSCG ;
2. Soutenir le JSCG en équipement et fonctionnement ;
3. Etudes/recherches pour la conception du plan stratégique du secteur de la Justice.

Résultat B.2. Le fonctionnement du Ministère est renforcé

La stratégie est de renforcer d'une part le fonctionnement en général du ministère et d'autre part de prévoir un appui spécifique pour deux unités clés du Ministère : l'Unité législation & jurisprudence et l'Unité Justice et Relations Institutionnelles, ainsi que les programmes d'aide judiciaire et formation des conciliateurs du Ministère.

B.2.1. Le Ministère est doté de matériel et personnel de qualité pour remplir sa mission

La stratégie proposée est de soutenir le ministère de faire un plan de formation pour son personnel et la mise en œuvre du plan de formation, de continuer les contrats de maintenance (bâtiment et imprimantes), et de soutenir le ministère dans l'entretien de ces matériaux et le remplacement de

matériel usé, ainsi que de construire une extension au ministère pour ses services, l'archivage et l'antenne du CNFDJ à Kigali. Pour cette dernière activité une coordination est recommandée avec la Cour Suprême et le PGR, afin d'harmoniser les efforts de construction et d'extensions des sièges. Les activités se présentent comme suit:

1. Formation du personnel sur base d'un plan de formation élaboré avec le Ministère ;
2. Continuation du programme d'entretien du ministère (contrat de maintenance bâtiment et imprimantes) ;
3. Soutien en fonctionnement et équipement ;
4. Construction d'une extension Minijust, y inclus des bureaux pour une antenne du CNFJD à Kigali, sur base d'un plan d'implantation commun pour les trois instituts, Cour Suprême, Parquet Général de la République et Ministère de la Justice ;
5. Appui au cabinet du Ministre par une assistante administrative.

B.2.2. La législation rwandaise est modernisée et codifiée

Le plan stratégique de la Justice consacre son chapitre 14 à la problématique de l'élaboration, la révision et la réforme de la loi. Les contraintes identifiées sont le manque de cadres, le manque d'une formation spécialisée et le manque de documentation spécialisée. (A part le manque de matériels de bureau et de formation, déjà inclus dans le résultat 1). L'intervention prévoit comme activités pour assister à surmonter ces défis :

1. Recrutement de cadres temporaires juristes ;
2. Mise à jour des codes & lois ;
3. Recrutement documentaliste/rédacteur en chef RJR & gestionnaire bibliothèque;
4. Contribuer à la rédaction et l'impression du RJR ;
5. Achat documentation pour la bibliothèque du Ministère.

B.2.3. La population est informée sur le droit

La sensibilisation de la population en général est un élément important pour améliorer le respect des droits de l'homme et pour émanciper et enhardir la population envers des abus éventuels de pouvoir, mais aussi pour améliorer l'image du secteur de la justice. La sensibilisation du public est retenue comme un des domaines prioritaires dans le plan stratégique. L'intervention y contribuera au niveau du Ministère par :

1. Le recrutement d'un responsable de sensibilisation et d'un assistant administratif ;
2. La conception d'un plan de sensibilisation (au niveau du JSCG) ;
3. La conception et diffusion des outils de vulgarisation (dépliants, programmes radiophoniques, théâtre e.a.)

B.2.4. L'assistance judiciaire pour les mineurs est assurée

Vu la problématique qu'un mineur ne peut pas être jugé sans assistance d'un conseil et que sans jugement final il reste souvent en détention préventive, la continuité de cette activité s'impose. L'aide judiciaire devra néanmoins s'inscrire dans une politique plus large, encore à finaliser par le ministère.

1. Soutenir le Ministère dans l'élaboration d'assistance judiciaire pour les mineurs

B.2.5. Les conciliateurs connaissent leur rôle et sont motivés :

Les conciliateurs ont reçu une courte première formation en médiation, mais vu l'importance de leur travail, il est essentiel de renforcer leurs capacités et leur savoir-faire. L'Union Européenne prévoit dans sa nouvelle intervention un appui de 400.000 € pour la formation. L'intervention y ajoute un

montant de 10 € par conciliateur. La coordination de ces formations revient au Ministère de la Justice.

1. organiser des ateliers/formations avec les conciliateurs

B.3. Les services autonomes sont renforcés :

Au niveau des services autonomes, l'intervention prévoit un appui pour le Secrétariat Exécutif TIG et le CNFDJ. Le Service Contentieux & Affaires Juridiques a bénéficié d'un appui lors du projet précédent en investissement. Le service dispose actuellement du matériel et équipement nécessaire pour son fonctionnement. Vu les besoins dans les deux autres services et leur importance pour d'une part la formation des cadres (et donc le secteur en général) et dans la réussite du processus *Gacaca* (exécution des peines) et ainsi dans la réconciliation nationale, ces deux services sont retenus pour un appui plus important.

B.3.1. Les travaux d'intérêt général contribuent à la réconciliation

Les travaux d'intérêt général n'ont commencé que le 24 septembre avec environ 900 personnes dans les zones de Gitarama. L'intervention contribuera aux activités de sensibilisation de la population pour que la philosophie des peines alternatives, une nouveauté au Rwanda soit bien comprise, aux activités de d'accompagnement des condamnés afin de les aider avec leur réinsertion sociale et aux activités de création de nouveaux projets de travaux d'intérêt général. Les activités prévues se retrouvent dans le plan stratégique du Ministère de la Justice (pag. 24) et sont :

1. Sensibilisation de la population en général ;
2. Formation à la réinsertion sociale des condamnés ;
3. Mise en œuvre des travaux d'intérêt général.

B.3.2. Le CNFDJ est un centre de référence régional

Afin que le centre puisse répondre aux aspirations lui projetées, il a besoin d'une infrastructure qui lui permet d'organiser à la fois des formations initiales et continues et d'avoir un minimum de standard pour pouvoir loger les juges et officiers du ministère public, il lui faut être géré d'une manière efficace et professionnelle et il lui faut des formateurs de niveau et des modules adaptés continuellement à l'évolution des besoins du secteur. L'intervention prévoit un soutien par les activités suivantes :

1. Construction/rénovation des infrastructures à Nyanza ;
2. Formation du personnel administratif ;
3. Formation des formateurs ;
4. Développement de modules de formation et d'évaluation.

Volet C : Appui au Parquet Général de la République :

Le premier plan stratégique du Parquet Général de la République (PGR), couvrant la période 2004-2006 fut présenté en juillet 2004. Le plan stratégique n'est pas encore budgétisé et est parfois plutôt un plan d'action qu'un plan stratégique en développant les stratégies et des activités très concrètes. Ce plan reprend 10 objectifs stratégiques, sous-divisés en 54 stratégies, qui sont chacune encore divisées en plusieurs activités. Le manque de budgétisation et des données de ce qui est prévu dans le budget national ou par des projets en cours et le grand nombre de stratégies parfois très détaillées,

rend difficile de procéder à une programmation entièrement ancrée sur le plan stratégique comme prévue au niveau de la Cour Suprême. Néanmoins les axes d'intervention sont basés sur l'analyse et la philosophie du plan stratégique et la description de la stratégie se fera en partant des 10 objectifs stratégiques retenus dans le plan stratégique du parquet. Le cadre logique du plan stratégique se trouve en annexe de ce document.

Les deux bailleurs principaux pour le parquet Général de la République sont l'Allemagne et la Belgique. Le programme de la Coopération allemande d'environ € 2,5 millions, géré par la GTZ, cible comme points d'intervention l'inspectorat, l'unité d'analyse de la criminalité avec l'appui pour le développement d'une politique criminelle, l'unité du dossier judiciaire, la formation dans le domaine des crimes économiques et des dossiers d'agression sexuelle ainsi que le maintien du matériel informatique, y inclus la maintenance du réseau et des nouveaux investissements informatiques. Des pourparlers entre l'Allemagne et le PGR sont en cours pour aussi intervenir dans le fonctionnement du laboratoire de la police judiciaire.

L'intervention se focalise sur des domaines plus généraux et les besoins de base du PGR, telle que défini dans son plan stratégique. Elle se présente comme suit :

Résultat C.1. Renforcer l'indépendance et la capacité administrative du PGR :

Ce résultat correspond avec l'objectif stratégique 1 du PGR et les stratégies y proposées concernent principalement l'organisation administrative, les capacités de rédaction et de défense du budget, l'exécution rationnelle du plan stratégique, l'amélioration du système de gestion, la fourniture des ressources nécessaires pour le bon fonctionnement et l'obtention et la maintenance du matériel.

Le projet contribuera à cet objectif stratégique à travers 2 sous-résultats, qui sont une synthèse de plusieurs stratégies proposées dans le plan stratégique:

Résultat C.1.1. L'organisation administrative et financière du PGR est améliorée :

L'amélioration de l'organisation administrative et financière sera renforcée par d'une part un renforcement de l'équipe de gestionnaires jeunes et non-expérimentés par un gestionnaire expérimenté qui devra épauler l'équipe du PGR dans la mise en œuvre des stratégies 1.5 et suivantes du plan stratégique et fournir une formation au cours de l'exécution du travail (on the job training) au personnel administratif du PGR. Et d'autre part par des formations classiques du personnel d'appui, ainsi que la possibilité de faire appel à des experts pour la élaboration d'un futur plan stratégique, à harmoniser au niveau du JSCG.

1. Recrutement d'un gestionnaire expérimenté ;
2. Formation du personnel d'appui du PGR ;
3. Recrutement d'experts pour le développement d'un plan stratégique et MTEF pour le PGR.

⁶ Le premier sous-résultat : l'organisation administrative et financière du PGR est améliorée, regroupe les stratégies 1.5; 1.6, 1.7 et une partie de 1.9 du plan stratégique.

Le deuxième sous-résultat : Doter le PGR de moyens matériels suffisants, correspond en grand partie avec les autres sous-stratégies de la stratégie 1.9 du plan stratégique du PGR, pendant que les stratégies 1.1 à 1.3 (1.4 n'existe pas) seront repris sous le Résultat C.2, la stratégie 1.8 sous le Résultat C.4 et que les autres stratégies entrent normalement dans les activités financées par la GTZ.

Résultat C.1.2. Le PGR est doté de moyens matériels suffisants :

Ce résultat vise à mettre à la disponibilité du PGR les moyens matériels pour son fonctionnement : y inclus les infrastructures, les frais de fonctionnement et d'équipement. Différents objectifs stratégiques repris dans le plan, comme p.e. les objectifs 4 (exécuter les mécanismes de contrôle interne, y inclus la supervision de la police judiciaire et la détention préventive) et 5 (planifier et réviser les activités des officiers du ministère public) seront soutenus à travers cet appui. Ces objectifs seront exécutés à travers des plans d'actions, pour lesquelles les moyens de fonctionnement seront mis à la disponibilité selon la programmation faite par le PGR. (voir infra, modalités d'exécution)

Ces moyens sont mis à la disponibilité du parquet pour faire son travail quotidien, avec cette limite que l'appui à l'inspection et les investissements ICT seront financés prioritairement par l'appui GTZ.

Les activités retenues sont identiques à celles retenues à ce niveau pour la Cour Suprême et la même approche est suivie.

Un premier group d'activités concerne, la construction et réhabilitation de palais de justice, avec pour le PGR la particularité qu'au niveau des actuels tribunaux de districts et les futurs tribunaux de base presque nulle part une infrastructure minimum acceptable est disponible. L'intervention prévoit un appui substantiel à la construction, mais cet appui devra être coordonné avec celui prévu au niveau de la Cour Suprême et celui prévu par l'Union Européenne. Vu l'importance accordée à la mise en réseau des tribunaux, l'intégration d'un réseau informatique dans les nouvelles constructions est à prévoir.

Activités prévues :

1. Au niveau du JSCG : Définir des standards minimums pour les palais de justice à chaque niveau de la pyramide juridique ;
2. Au niveau du JSCG : Définir les besoins prioritaires en construction et diviser les chantiers futurs entre les différents acteurs (budget CS, budget PGR, budget UE, e.a.);
3. Exécution des constructions attribuées au volet PGR du projet.

Deuxièmement, l'intervention prévoit un appui en fonctionnement et en équipement (stratégie 1.9.4) Le type d'appui (achat papier, communication, location voitures, expertises) est à concrétiser dans les plans opérationnels trimestriels sur base des quels des fonds seront transmises au PGR. (Voir infra modalités d'exécution).

Résultat C.2. Les capacités et performances des officiers du ministère public sont renforcées

Deux types d'activités sont prévus pour atteindre ce résultat : une de formation et une de documentation :

L'intervention contribuera à la formation des cadres et des officiers du ministère public, aussi bien la formation initiale que la formation continue (Activité qui reprend l'objectif stratégique 2 du Plan stratégique et les différentes activités de formation reprises dans les autres stratégies du plan stratégique).

Il est souhaitable que le programme de formation se concrétise avec l'appui du CNFDJ, afin de renforcer en même temps les capacités institutionnelles du centre, pour que le centre puisse devenir le centre régional de référence, telle que prévu dans la stratégie du secteur justice.

Au niveau de la documentation (stratégie 1.9.2 du plan stratégique) l'intervention prévoit un budget pour trois ans de renforcement des bibliothèques, afin de donner aux officiers du ministère public et magistrats les outils de base pour leur travail. Une coordination des investissements au niveau de la documentation avec les cours et tribunaux est fortement recommandée.

Résultat C.3. Les droits des accusés et des victimes sont assurés

Le plan stratégique du Parquet prévoit comme objectif stratégique 7 la mise en place d'un réseau de communication avec la société et comme objectif stratégique 9 la contribution à l'édification d'un état de droit, pendant que l'objectif stratégique 1.8 prévoit la création d'un service chargé de la protection et d'assistance aux victimes et témoins.

D'une manière synthétique on pourrait dire que ces trois objectifs/stratégies concernent tous les trois la communication entre le parquet et le monde extérieur, soit ce en général ou avec des accusés, des témoins et/ou des victimes d'infractions.

Il est évident que la sensibilisation de la population en général est un élément important pour améliorer le respect des droits de l'homme et pour émanciper et enhardir la population envers des abus éventuels de pouvoir. Néanmoins, comme pour la Cour Suprême l'intervention ne prévoit pas un soutien pour la sensibilisation au sens large au niveau du PGR.

Mais ces autres acteurs s'occuperont moins des aspects spécifiques de la relation entre le PGR et la Police d'une part et les accusés, témoins et victimes d'autre part.

L'intervention prévoit à cet effet un soutien pour l'élaboration des documents indiquant les droits des accusés, des témoins et des victimes ainsi que la mise en place de mécanismes appropriés pour la distribution envers les concernées de ces documents.

Volet D : Appui au Service National des Juridictions Gacaca :

L'intervention s'inscrit dans le plan stratégique du SNJG qui identifie 5 stratégies pour répondre aux défis :

1. Acquérir la participation effective de la population dans le processus Gacaca : Par l'organisation des séances de sensibilisation et de mobilisation de toutes les couches de la population.
2. Former les Juges Inyangamugayo : Par l'organisation des formations et recyclage des Juges Inyangamugayo afin de leur permettre d'acquérir les connaissances nécessaires pour l'exercice de leur fonction.
3. Préparer et superviser les activités de démarrage des procès : Le démarrage des procès est une activité d'envergure nationale qui nécessite une bonne préparation et une supervision pour son bon déroulement.
4. Organiser un système d'encouragement des Inyangamugayo : Car, les Juges Inyangamugayo doivent être motivés pour la bonne marche des activités des Juridictions Gacaca.
5. Organiser la collecte, l'exploitation, l'analyse et la diffusion de l'information : Car, le processus Gacaca doit être documenté et porté à la connaissance des différents acteurs, et le public tant national qu'international.

Le basket Pays-Bas, Autriche et Suisse prend les stratégies 1, 2 et 5 entièrement en charge avec un budget estimatif de € 6,4 millions.

L'aide de la Belgique a été demandé explicitement à continuer une seule activité démarrée dans le projet précédent, à savoir l'encouragement des inyangamugayo. Cette activité est essentielle pour la réussite du processus. Les Inyangamugayo travaillent de manière bénévole, mais investissent beaucoup de leurs temps dans le processus. Sans eux le système s'arrête. Ils assument une lourde responsabilité et les audiences demandent des grands efforts de leur part, Ils participent à des formations sans recevoir des indemnités pour leur perte de revenu et quittent leurs activités quotidiennes pour la réussite du processus.

Le projet précédent a financé une enquête qui est au moment de la rédaction de ce DTF encore en dépouillement.

Les activités concrètes à financer pour contribuer à l'encouragement des inyangamugayo et à l'amélioration de leurs conditions de vie, devront être ciblés sur base de ces enquêtes. Le SNJG développera ensemble avec le délégué à la co-gestion un plan d'action, l'exécution du plan d'action sera faite par le SNJG. (voir infra, modalités d'exécution).

Les indicateurs et moyens de vérification

Les indicateurs et moyens de vérifications sont repris dans le cadre logique, annexé à ce DTF.

Chapitre 4. Hypothèses ou risques :

4.1. Hypothèses de base

La réussite du programme est conditionnée à certaines hypothèses générales de base:

- Un développement économique durable, la stabilité politique et l'approfondissement de la démocratie sont des vecteurs nécessaires pour la consolidation de l'état de droit au Rwanda.
- La volonté politique, qui a conduit à la réforme de la constitution et à la réforme judiciaire, doit perdurer et se renforcer. L'indépendance du pouvoir judiciaire et la consolidation de l'état de droit sont des processus de long terme qui nécessitent une volonté et un accompagnement constant.
- L'atteinte de l'objectif global nécessitera d'autres interventions que le soutien de la Belgique et des Pays-Bas, notamment pour renforcer le fonctionnement du pouvoir législatif comme garant du respect des droits fondamentaux et du pouvoir exécutif disposant de moyens suffisants pour remplir son rôle de mise en oeuvre des lois dans le respect des droits fondamentaux.
- Le contentieux du génocide pose un défi majeur à l'entièreté du système judiciaire du Rwanda. En effet, la capacité des juridictions à mener ce processus à son terme et à contribuer à l'établissement d'une vérité doit permettre de semer les bases d'une réconciliation mais également de crédibiliser le système judiciaire du pays dans son entièreté.
- La réforme entamée par le gouvernement doit pouvoir bénéficier de l'appui financier nécessaire, de la part des bailleurs et du gouvernement rwandais lui-même pour pouvoir être opérationnelle. En ce sens il est important que le secteur de la justice, dans son ensemble, puisse bénéficier d'une part croissante du budget de l'état national pour permettre notamment au personnel en place d'être rémunéré de façon adéquate au regard de leur responsabilité.
- Une décision sur les réformes de l'administration locale et leur impact sur l'organisation juridique devra être prise pour que les entités décentralisées du secteur puissent se mettre en place.

4.2. Hypothèses spécifiques

Une hypothèse spécifique générale à la réussite du programme est que toutes les institutions bénéficiaires d'un appui s'inscrivent dans la volonté d'harmoniser leurs activités au sein du JSCG. Plusieurs activités soutenues (construction, sensibilisation/vulgarisation, formation, documentation juridiques) partent du principe de cette volonté de collaboration entre acteurs en respectant l'indépendance et/ou l'autonomie de chacun.

Pour chaque institut il y a des hypothèses spécifiques, bien qu'elles soient parfois très semblables.

Pour l'appui à la magistrature :

- Il est indispensable que la Cour Suprême bénéficie des allocations nécessaires de la part du MINECOFIN pour pouvoir remplir son cadre organique pour le personnel administratif.

- Une collaboration étroite entre la Cour Suprême et le PGR est nécessaire pour la construction de palais de justice regroupant les magistrats et les officiers du ministère public. La proximité de ces services au niveau local doit également permettre une optimisation de la gestion des ressources (investissements et fonctionnement)
- Une décision finale sur les réformes administratives et leur implication sur l'organisation des cours et tribunaux est une condition préalable pour les nouvelles constructions et les investissements au niveau des tribunaux de base et de grande instance.
- La contribution de la présente intervention bénéficiera également de l'apport de l'EU pour la construction et la réhabilitation de tribunaux et de palais de justice.
- Pour mener à bien son processus de réforme il est important que les magistrats nouvellement recrutés puissent rapidement disposer de barèmes de salaires adéquats en corrélation avec leur responsabilité et leurs fonctions.

Pour l'appui au Ministère de la Justice :

- Il est fondamental que le Ministère construise graduellement sa légitimité vis-à-vis des acteurs du secteur pour mener à bien sa nouvelle fonction et réussisse à guider la coordination du secteur dans le respect de l'indépendance et l'autonomie des autres acteurs.
- La dotation du budget du Ministère de la Justice doit lui permettre d'assurer ces nouvelles fonctions de coordinateur des acteurs du secteur notamment à travers le financement de la cellule de coordination
- Une coordination sera également nécessaire entre le Ministère de la Justice, le PGR et la magistrature pour l'extension du bâtiment et la gestion d'une bibliothèque commune.
- Il est important que les peines alternatives se mettent en place comme un système efficace et reconnu de peines alternatives. Pour ce faire, il est notamment nécessaire que les autorités locales ont la volonté politique et disposent des capacités et des appuis nécessaires pour pouvoir appuyer l'exécution des TIG au niveau local.
- Il est important que la loi attribuant au CNFDJ ses nouvelles fonctions soit passée et que le centre dispose du personnel, des formateurs et des capacités de gestion nécessaire pour relever ces nouveaux défis, notamment répondre aux besoins importants de formations initiales et continues pour la magistrature et les officiers du ministère public ;
- La Cour Suprême et le PGR reconnaissent le rôle du Centre dans la formation et ils n'organisent pas leurs formations en parallèle avec des ONG ;
- Pour faire face à l'ampleur de la tâche de formation et de sensibilisation des conciliateurs à leurs fonctions et à leurs rôles, il est prévu un appui complémentaire de l'EU.

Pour le PGR :

- Il est important que le parquet dispose des moyens budgétaires nécessaires pour compléter son cadre organique ainsi que pour pouvoir rémunérer convenablement son personnel nouvellement recruté pour éviter qu'il ne quitte ses fonctions.
- En matière pénale le projet part du principe que le Ministère Public dispose d'un appui complémentaire de la part de la GTZ pour les activités prévues.
- La mise en place d'un réseau entre les services décentralisés et le siège d'une part mais également avec les cours et tribunaux est fondamental pour l'amélioration de la qualité du système judiciaire. Cette mise en réseau nécessitera des appuis complémentaires.

Enfin concernant l'appui au SNJG :

- Il est important que le processus se poursuive et que l'appui politique au processus ne change pas. Considérant l'importance accordée à ce programme par le gouvernement en tant que priorité nationale, ce risque semble minimal.
- Les tensions sociales et la saturation du système due au grand nombre de personnes qu'il faudra juger constituent des risques qui requièrent un suivi particulier et qui nécessitent des nouvelles stratégies pour leur gestion.
- Pour éviter un désintérêt de la population dans le processus *gacaca*, il est fondamental que les juridictions *gacaca* puissent accélérer leur fonctionnement tout en maintenant les standards minimums de qualité attendue. Le soutien du SNJG pour mener ce processus à son terme, de la part du Gouvernement rwandais et des bailleurs est donc indispensable.
- L'insécurité des témoins constitue un problème épineux qui pourrait prendre de l'ampleur durant le processus *gacaca*, et avoir un impact négatif sur ce dernier. Des stratégies et des mesures de sécurité devront être adoptées pour prévenir les actes criminels à l'endroit des témoins. Les instances chargées de la sécurité ont été saisies de ce problème et des mesures appropriées ont été prises pour y faire face.

Chapitre 5. Modalités de gestion

5.1. Les principes de base

Les réflexions sur les modalités de gestion et d'exécution les plus appropriées pour l'intervention ont été guidées par une recherche d'efficacité dans les mécanismes d'apport de l'appui belgo-hollandais mais également au regard des éléments suivants.

Evolution de la cogestion : les modalités d'exécution de la coopération belge ont, durant de nombreuses années, été basées sur le principe de la cogestion c-à-d selon les principes de la responsabilité partagée des parties et d'une gestion conjointe des opérations où il est entendu que le Rwanda est le maître d'ouvrage de l'intervention et que la Belgique lui apporte son soutien technique.

Les interventions hollandais – aussi bien dans le projet BAT que dans le projet PACT – se caractérisent eux aussi par une philosophie de co-gestion, avec cette différence que la co-gestion est exécutée par le bénéficiaire (SNJG et/ou Cour Suprême) et une équipe de gestion recrutée localement.

Si ce système a montré de grands avantages (transparence, utilisation des règles nationales), il implique cependant souvent la mise en place de structures, de systèmes de gestion parallèles aux mécanismes de gestion des institutions soutenues, ce qui nécessite, dans la pratique le recours à du personnel d'exécution de projet spécifique compétent mais souvent dupliquant le personnel en place. Il apparaît également que la cogestion entraîne une surcharge administrative importante pour l'assistant technique qui a donc moins de temps pour se consacrer à sa fonction de conseiller technique et aux transferts de compétences envers les institutions qu'il/elle accompagne.

Harmonisation : l'idée est d'éviter de multiplier les modalités et les structures d'exécution propres à chaque projet ou à chaque bailleur et de tendre vers des procédures et des processus comparables pour réduire la charge de travail des institutions partenaires. Les modalités de gestion des différentes interventions d'appui aux différentes institutions soutenues par la présente intervention ont été analysées et discutées (GTZ pour le Parquet, PACT et projet CTB pour la Cour Suprême, PNUD et projet CTB pour le MINIJUST, le BAT et le projet CTB pour le SNJG) avec pour objectif de s'en inspirer et d'harmoniser si possible

Alignement : Plutôt que de partir d'un modèle de gestion de projet préétabli pour tous les projets et institutions indifféremment des capacités ou, des expériences d'autres bailleurs, il a été proposé de partir du principe inverse selon lequel le projet aurait vocation à s'intégrer dans les structures, mécanismes et processus de gestion de l'institution à moins qu'un élément objectif contradictoire l'en empêche. Pour ce faire, la mission a utilisé la méthodologie du *'rapid organisational capacity assessment'* : Ces analyses ont été effectuées dans chacune des institutions soutenues par la présente intervention avec un double objectif. D'une part, faire une analyse aussi objective que possible des capacités organisationnelles de l'institution (cadre légal, stratégie, facteurs externes, résultats atteints, structure et cadre organisationnel, *quality management*,...) pour évaluer sa capacité à gérer des fonds extérieurs additionnels, et d'autre part, identifier les domaines d'appui éventuels de l'intervention pour renforcer ces capacités de gestion interne. Les COCA pour les différents institutions se trouvent en annexe au DTF.

Modalités flexible et évolutive : Sur base de ces évaluations, il a été proposé des mécanismes de gestion adaptés à ces différents éléments (capacité de gestion interne, modalités de gestion des autres bailleurs, capacité d'absorption,...). Ces modalités d'exécution sont, cependant, flexibles et évolutives dans le sens où il est souhaité que ces modalités puissent évoluer en fonction de l'amélioration des capacités de gestion internes de l'institution vers une plus grande responsabilisation.

Le service qui est le plus avancé dans son auto-gestion est le SNJG, suivi du Parquet Général de la République et le Ministère de la Justice. La Cour Suprême a des retards dans la consolidation de son autonomie administrative et financière due en grande partie à un retard dans son recrutement. La finalité devrait être que tous les acteurs acquièrent les capacités nécessaires pour fonctionner selon les modalités proposées pour le SNJG durant la vie du projet et qu'ils auront prouvé leur capacité de gestion pour un futur appui plutôt sectoriel qu'un appui projet.

5.2. Le Service National des juridictions gacaca

Le SNJG est la structure qui est chargé de suivre, de superviser et de coordonner les juridictions gacaca. Cette structure, créée le 28 avril 2004, jouit d'une autonomie administrative et financière. Le processus gacaca étant une des priorités du Gouvernement Rwandais, le SNJG dispose d'un budget important (budget 2005 de 1,7 milliards de francs rwandais soit environ 2,5 M d'Euros) et d'un cadre organique rempli de 46 membres au niveau national et de 146 agents décentralisés au niveau des provinces et des districts. Le SNJG dispose d'un plan stratégique à l'horizon de trois ans (2005-2007) avec un budget dans lequel l'apport des Pays-Bas, de l'Autriche et de la Suisse s'intègrent.

Etant donné les capacités existantes au niveau des SNJG et de l'expérience de gestion du projet BAT appuyés par les Pays-Bas, la Suisse et l'Autriche, dont la majeure partie du personnel a été intégrée dans le SNJG, le SNJG dispose de capacités suffisantes pour pouvoir gérer les apports du projet belge moyennant un renforcement de son personnel de gestion financière. Il est donc proposé que la contribution de la Belgique aux actions prioritaires du SNJG soit gérée par le Service National selon les modalités quasi identiques que celles du *basket fund* financé par les Pays-Bas, l'Autriche et la Suisse. La plus grande différence entre les modalités du basket fund et celles du projet belge est que les fonds versés au SNJG à partir du compte co-géré auprès de la BNR seront versés sur le sous-compte SNJG du budget ordinaire, donc le même compte que celle pour les fonds venant du Budget Ordinaire, bien qu'une justification séparée est prévue. Ce choix est motivé par :

- La volonté de s'harmoniser avec l'appui telle que fourni par la GTZ, l'Union Européenne et le PNUD au PGR et Ministère de la Justice et qui n'ont pas connus des difficultés avec cette procédure ;
- La volonté de s'aligner et de ne pas créer une gestion parallèle à la gestion des fonds publics rwandais ; (bien que vu les limites du logiciel officiel rwandais, un encodage parallèle reste requis, voir infra)
- La volonté de bénéficier au maximum des garanties de contrôle existant sur l'utilisation des fonds publique rwandais.
- La volonté de permettre au ministère de finances rwandais de suivre l'exécution du budget, y inclus la contribution belge au SNJG.

La gestion du projet se fera comme suit :

Le volet SNJG du projet sera exécuté sous l'autorité du SNJG, selon les modalités suivantes:

- Le SNJG renforcera préalablement ses cadres par le recrutement d'un responsable financier et un responsable administratif pour garantir la qualité de la gestion et le rapportage des fonds suite à l'augmentation importante du budget entraînée par les apports des Pays-Bas, de l'Autriche, de la Suisse et de la Belgique. Ce personnel supplémentaire pourra être recruté sur le budget de la contribution de la Belgique selon les barèmes SNJG ;
- Vu que le logiciel informatique de l'administration en utilisation pour le moment, ne permet pas un rapportage par le SNJG, le SNJG tient actuellement la comptabilité en Excell. Le logiciel étatique ne permet qu'au ministère des finances d'imprimer des rapports comptables et ne permette non plus de faire une distinction selon la source de financement.
Pour assurer un rapportage financier conforme aux normes, le SNJG déterminera avec la CTB le logiciel comptable adéquat qui sera utilisé pour l'enregistrement de la comptabilité. L'acquisition et la formation du personnel comptable seront réalisées avant qu'une première tranche de fonds puisse être transmise.
- Parallèlement au processus de recrutement le SNJG préparera un premier plan d'action et un plan de liquidités pour le premier semestre du projet. Le SNJG préparera aussi un modèle de rapportage financier qui devra être validé par la CTB. Le rapportage au délégué à la gestion se fera mensuellement avec transmission de toutes les pièces justificatives, afin d'éviter des blocages entre le rapportage semestriellement et l'approbation de la comptabilité.
- Le projet versera les fonds semestriellement à partir du compte BNR (signature ordonnateur et co-ordonnateur, voir infra) après approbation du rapport final et du compte-rendu financier ainsi que la transmission et approbation d'un plan d'action et d'un plan de liquidités pour la période suivante ;
- Le rapport d'activité et le compte-rendu financier seront remis au projet (format à convenir) et discuté par le comité de suivi du projet.
- Les dépenses rejetées pour non-respects de procédures ou pour non conformités avec les activités convenues, seront réduites de la tranche suivante et seront prises en charge sur le budget ordinaire du SNJG.
- L'exécution des activités se fera conforme au manuel de procédures du Gouvernement du Rwanda et le Manuel de Procédures interne du SNJG. Néanmoins, pour les marchés de plus de 22.500 € une non-objection sera demandé préalablement à la CTB sur le dossier d'appel d'offres et une non-objection à posteriori sur le procès-verbal d'attribution avant la notification du marché; (La CTB a l'obligation de publier chaque appel d'offres pour un marché de 22.500 € ou plus qui sera financé par des fonds de l'état belge sur son site web)
- La CTB se réserve le droit de faire appel à une société d'audit pour examiner les comptes du SNJG;

5.3. Le Parquet Général de la République

Le parquet général dispose, suite à la réforme, d'une autonomie administrative et de gestion. Le PGR dispose d'un cadre organique de 350 personnes dont 27 fonctions administratives (7 pour le département Finance et logistique, 4 pour le département planification et documentation, 4 pour le département ICT et 12 logisticiens au niveau des provinces). Le personnel administratif (dépendant

du Secrétaire Général) dispose d'universitaires mais qui, étant nouvellement recruté, manquent d'expérience. Le budget du PGR pour 2005 est de 800 millions FRW (environ 1,2 M d'Euros) dont la majorité (près de 80%) est constitué du salaire du personnel (et donc géré par le Ministère de la Fonction Publique). La partie du budget gérée directement par le PGR (c-à-d quand le paiement est effectué par le PGR à travers son compte du budget ordinaire à la BNR) représente un pourcentage très faible du budget (frais de mission, frais de représentation, frais de poste, Electrogaz,...). Le personnel administratif du PGR n'a donc pas encore l'habitude de gérer des fonds de l'ordre de la contribution de la CTB. Les avances de fonds de la GTZ se limitent pour le moment à des montants limités.

Etant donné le manque d'expérience du personnel administratif du PGR, le projet d'appui de la Belgique fonctionne selon un double système : d'une part une responsabilisation et renforcement du PGR par un système d'avance de fonds pour les activités relatives au fonctionnement, et aux formations au Rwanda (étant donné qu'il s'agit de petits montants sans grands marchés publics et des activités pour lesquelles le PGR devra travailler avec un monopoliste), comme le font déjà la GTZ et l'Union Européenne. Et d'autre part un système de co-gestion (Secrétaire Général du PGR et Délégué à la co-gestion de la CTB) pour les grands investissements/constructions.

Les avances de fonds seront transférées par le projet sur le compte du PGR après approbation du rapport trimestriel et du compte-rendu financier (avec pièces comptables) et de la transmission d'un plan de liquidités pour le semestre suivant. Les montants non justifiés seront déduits de la tranche pour la période suivante. Les modalités d'exécution pour ces avances sont identiques à celles décrites ci-haut pour le SNJG.

Par contre pour les activités de construction et/ou réhabilitation des parquets et les grands investissements, la contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion. Un délégué à la cogestion recruté par la CTB cosignera ces dépenses avec le Secrétaire Général et suivra plus particulièrement la gestion de ces activités. Néanmoins, les appels d'offres gérés en co-gestion du volet PGR seront rédigés et évalués conjointement avec la commission de passation de marchés du PGR ou le NTB, selon le cas.

5.4. Le Ministère de la Justice

La réforme du secteur judiciaire a considérablement réduit les prérogatives du MINIJUST par rapport aux autres acteurs du secteur judiciaire qui jouissent d'une plus grande autonomie de gestion. Le cadre organique du MINIJUST comprend un personnel de 40 personnes dont 5 pour le service financier. Le cadre organique du personnel administratif est rempli mais à l'instar des autres institutions, le personnel, même s'il a le profil requis pour les fonctions, ne dispose que de très peu d'expériences. Même si les capacités de gestion du MINIJUST restent donc assez faibles, le personnel administratif peut dans l'ensemble faire face aux tâches de gestion plus réduites du Ministère.

Etant donné que le projet se propose de renforcer des fonctions clés du MINIJUST (législation, mandataire général, sensibilisation,...) dont le Ministère assume déjà la gestion ainsi que des formations, il est proposé, étant donné les montants, de fonctionner avec un système d'avances de fonds tels que déjà décrit ci-dessus pour le PGR.

Pour les activités de construction et/ou réhabilitation et les grands investissements, la contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion. Un délégué à la cogestion recruté par la CTB cosignera ces dépenses avec le Secrétaire Général du Ministère et suivra plus particulièrement la gestion de ces activités. Néanmoins, les appels d'offres gérés en co-gestion du volet Ministère de la Justice seront rédigés et évalués conjointement avec la commission de passation de marchés du PGR ou le NTB, selon le cas.

Pour les deux services autonomes dépendant du Ministère de la Justice, les modalités d'exécution sont :

CNFDJ

Le Centre National de Formation et de Développement Judiciaire va faire l'objet d'importants changements institutionnels à court terme avec une nouvelle loi portant création, organisation et fonctionnement de l'Institut Supérieur de la pratique du Droit.

Ce choix étant relativement nouveau, le centre ne dispose pas encore d'un document stratégique définissant ces priorités pour les années à venir pour mettre en œuvre cette nouvelle vision de centre de référence pour la formation initiale et continue de l'ensemble du personnel judiciaire du Rwanda. Un avant projet de cadre organique existe avec une proposition d'augmenter considérablement le personnel cadre du centre jusqu'à 17 personnes.

Le Budget Ordinaire du centre pour 2005 est de 134 millions de FRW mais parallèlement le centre pré finance et gère entièrement les formations organisées et financées des partenaires externes. Le centre gère actuellement sur fonds propres l'extension des bâtiments de Nyanza pour un montant de 36 millions de FRW. Il est certain que le centre devra disposer d'un important appui pour développer les capacités de gestion et d'administration nécessaire à ses nouvelles tâches. Le projet pourra contribuer à renforcer ces capacités une fois le cadre organique rempli à travers une assistance technique spécifique.

Le financement des formations qui seront soutenues par le présent projet transitera à travers les différentes institutions qui assureront donc leurs responsabilités de clients/payeurs. Le projet ne soutiendra donc pas directement le financement des formations au centre.

Pour les formations des formateurs et de son personnel administratif, ainsi que pour les experts pour le développement de modules, le centre négociera d'abord les coûts avec la direction de l'intervention. Ces activités seront formalisés par un contrat entre le projet et le Centre.

Les constructions seront gérées selon les modalités de cogestion par le délégué à la co-gestion ensemble avec le Secrétaire Général du Ministère, qui est président du conseil d'administration du centre, et ceci en concertation avec la direction du centre.

Secrétariat Exécutif TIG

Le secrétariat exécutif a déjà fait preuve dans le projet précédent de pouvoir fonctionner par un système d'avances des fonds. Les modalités d'exécution pour ces avancements de fonds seront identiques à celle pour le ministère.

5.5. La Cour Suprême

La récente réforme du secteur judiciaire avait, entre autres, pour objectif de donner une plus grande indépendance au pouvoir judiciaire par rapport à l'exécutif. Il est donc fondamental que la Cour Suprême dans sa forme actuelle (très jeune) développe ses capacités et ses compétences pour acquérir son autonomie et son indépendance. La Cour Suprême dispose d'un cadre organique de 911 personnes composées à 80% de magistrats et de greffiers. Le personnel administratif, devrait compter 190 personnes qui pour la plupart, à ce jour, n'ont pas encore été recrutées⁷ (environ une quinzaine de personne en place en juillet 2005).

Il est peu probable que la Cour Suprême peut remplir la totalité de son cadre organique administratif à court terme car il lui faut obtenir une augmentation importante de son budget pour pouvoir remplir l'organigramme. Il est assez probable que ce cadre se remplit en plusieurs étapes.

Avec les cadres actuellement à sa disposition, la Cour Suprême n'arrive pas à exécuter son budget. Le dernier audit de l'auditeur général de la gestion de la Cour Suprême avait beaucoup de remarques sur le non-respect des procédures sur les marchés publics et le maintien des pièces justificatives.

Le manque de cadres et les rapports de l'auditeur général négatif démontrent que la Cour Suprême ne dispose pas encore d'un minimum de capacité de gestion nécessaire à la prise en charge des fonds supplémentaires pour l'exécution de son plan stratégique.

Il sera donc nécessaire, dans un premier temps, de garder une structure de gestion (composée d'au moins, un coresponsable et d'un comptable) pour cogérer le projet avec les cadres administratifs de la Cour Suprême.

Même si la modalité de cogestion est retenue pour l'entièreté de l'appui à la Cour Suprême étant donné les faibles capacités de gestion administrative actuelles, cette équipe devra cependant travailler dans un cadre de transfert de capacités et de connaissances plutôt que de substitution.

L'ambassade des Pays-Bas versera les fonds, sur base d'une demande du responsable et du coresponsable de la CS, sur un compte spécifiquement ouvert à la BNR qui sera activé par la double signature du Secrétaire Général et du coordinateur ou leurs suppléants. Les rapports financiers seront effectués selon le format requis par l'ambassade des Pays-Bas.

Pour le volet Cour Suprême – qui est intégralement financé par le Royaume des Pays-Bas, s'ajoute le problème que le projet PACT se terminera qu'en 2006. Il est évident que la création d'une deuxième unité de gestion ne contribuera pas à une meilleure intégration. Afin d'éviter une doublure de structure, la nouvelle intervention devra être supportée par la même structure de gestion avec néanmoins un risque de surcharge. Mais ce risque est à notre avis limité, vu qu'avec la nomination de la Secrétaire Générale de la Cour Suprême en septembre 2005, le processus de recrutement des cadres principaux de la Cour Suprême est mis en marche. La cogestion se fera dans une future proche avec une équipe élargie et au moins mieux qualifiés que les cadres intérimaires actuels.

L'actuel projet PACT se compose de 13 personnes, un coordinateur, un chargé des constructions, un chargé de formations, un comptable, un logisticien, un informaticien, une secrétaire, cinq chauffeurs et un planton. Le staff de projet a des contrats signés avec la Cour Suprême, mais la gestion de ressources humaines (fiche de paie, suivie des congés e.a.) se fait par l'unité de gestion du

⁷ Nécessité de changer la loi sur le personnel administratif de la Cour Suprême qui dépendra de la Fonction Publique plutôt que d'être recruté par la Cour Suprême comme prévu dans la loi actuelle.

projet. Le projet fonctionne comme une entité à part, bien que la chargée de constructions soit déjà impliquée dans des dossiers qui ne sont pas financés par le projet et que le chargé de formation est supposé prendre en charge la programmation pour les magistrats, indépendamment de la source de financement (dans ces termes de références aucune référence est faite au rôle du CNFDJ).

Mais la priorité pour le personnel du projet est d'atteindre les objectifs du projet, raison pour laquelle le chargé de formation est p.e. parfois utilisé pour assister dans la logistique. Cette situation est fortement liée au manque de capacité de la Cour Suprême, l'intervention ne peut presque pas déléguer des activités au personnel de la Cour Suprême, vu que ce personnel n'y est pas ou n'est pas qualifié. En réalité même l'inverse arrive : la Cour Suprême demande au personnel de projet de rédiger des termes de références et des appels d'offres pour des activités hors projet. Par manque de cadres, le personnel de projet substitue les cadres absentes de la Cour Suprême.

Une meilleure intégration du personnel de projet dans l'administration aura très probablement comme effet négatif une perte partielle de la vitesse de l'exécution d'activités de projet. Mais à terme cette intégration aura un effet plus structurel de renforcement de l'institution et cette intégration contribuera non seulement à l'exécution d'activités prévues dans le document de projet, mais aussi de l'exécution du budget ordinaire de la Cour Suprême.

Néanmoins cette intégration ne devra se faire que quand elle est réellement possible. En septembre 2005 au niveau des cadres du personnel d'appui à la Cour Suprême, seul la Secrétaire Générale est nommée. Aucune des directions repris dans le cadre organique de la Cour n'a un directeur nommé, le personnel actuel continue à fonctionner ad intérim. Pour autant que les cadres ne soient pas nommés, le projet continuera à fonctionner comme il le fait actuellement.

Néanmoins dès que les cadres seront nommés et qu'ils occupent-leur postes, le personnel de projet devra changer ces termes de références. Le personnel actuel est sous contrat jusqu'en novembre 2006. La proposition est que leur travail évolue d'exécution à consultation/accompagnement et ceci avec les changements suivants:

- Le coordinateur de projet restera lié au niveau du Secrétariat Général, mais fera les planifications d'activités et financières avec les nouveaux cadres de la Direction Général Planification et ICT et la Direction Générale finances & budget ; La comptable et la secrétaire resteront dans une première phase directement lié au coordinateur, pour éviter des retards dans le rapportage vers le bailleur.
- Dans une première phase tous les engagements sur fonds Pays-Bas se feront conformément aux procédures actuellement en vigueur, c'est à dire une co-gestion entre la Cour Suprême et le coordinateur du projet.
- Le chargé de formation, le chargé de construction et le logisticien intégreront la direction générale ressources humaines et logistique et rendront compte non seulement au coordinateur du projet, mais aussi et même en premier lieu à la direction et à la Secrétaire Générale de la Cour Suprême.
- Le chargé de formation devra devenir plutôt le point focal au sein de la Cour Suprême pour le travail technique et organisationnel lié aux formations exécuté par le CNFDJ et le RIAM. L'approbation des programmes de formations se fait au niveau du Conseil d'Administration du CNFDJ et le groupe technique formation du JSCG, où la Cour Suprême est représentée par un de ces propres cadres qui pourra se faire assister par le chargé de formation du projet.

- Pour la chargée de construction, la problématique est plus complexe. Il est une attribution du Ministère d'infrastructures de prendre en charge la construction de nouveaux bâtiments publics, y inclus les palais de la justice. Mais ce ministère reste largement en défaut. L'Union Européenne travaille avec ce ministère pour ces constructions, mais le suivi des travaux est en réalité fait par une unité de projet financée par l'UE qui se situe au ministère de finances. Elle devra continuer ces activités de suivi des constructions en cours, mais aussi assister la Cour Suprême dans le suivi de l'étude lancée sur fonds de l'Union Européenne pour l'analyse des besoins en construction et dans sa participation au groupe technique infrastructures du JSCG, y inclus la division des futurs chantiers entre les fonds UE, CTB et Pays-Bas.
- Le Logisticien devra se focaliser dès la nomination d'un logisticien pour la Cour Suprême sur la transmission de savoir-faire et assister la Cour Suprême dans la mise en place de système de suivi et gestion de stock. Il est à prévoir que le logisticien pourra faire le transfert du savoir-faire durant la première période du projet et qu'après la fin du projet PACT en cour, il n'y aura plus besoin d'un logisticien 'projet'.

Il est difficile à prévoir aujourd'hui de quelle manière les capacités de gestion auront améliorées, d'ici novembre 2006. Mais un certain réalisme s'impose : le recrutement au niveau du PGR a démontré que ce sont surtout des jeunes licenciés qui postulent pour les postes et pas des cadres expérimentés. Les barèmes salariaux au niveau de la Cour Suprême ne diffèrent pas de celles au niveau du PGR.

Il est par conséquent logique de prévoir des modalités d'exécution identiques qu'au niveau du PGR à partir de probablement novembre 2006, bien qu'une analyse de la situation réelle devra se faire à ce moment là pour confirmer cette supposition.

Pour la deuxième phase du projet, le coordinateur de projet fonctionnera comme le délégué à la co-gestion de la CTB : il assistera le personnel administratif de la Cour Suprême dans l'élaboration de ces plans d'action relatifs aux dépenses courantes et aux formations. Sur base de ces plans d'action budgétisés, un virement du compte projet (signature coordinateur et secrétaire général de la Cour Suprême) se fera sur le compte du budget ordinaire de la Cour Suprême. Les modalités d'exécution de ces avances se feront d'une manière semblable qu'au niveau du SNJG et du PGR :

Pour les travaux d'infrastructures et les grands investissements, une procédure de co-gestion sera retenue, mais les dossiers d'appels d'offres seront rédigés conjointement avec les cadres de la Cour Suprême. Idéalement les cadres de la Cour Suprême rédigent les dossiers et les font valider par le coordinateur, pour ainsi créer une capacité d'autogestion au sein de la Cour Suprême. Les dépouillements se feront dans la commission de passation de marché de la Cour Suprême, renforcée par le coordinateur du projet.

Dans cette deuxième phase l'unité de projet sera composée d'un coordinateur et un assistant administratif/comptable. Les chargés de construction et de formation seront recrutés directement par la Cour Suprême, mais les frais liés à leur recrutement pourront être facturés au projet.

5.6 Structures de gestion

Les structures de concertation

1) Pour la gestion de l'appui au SNJG, l'attaché et le Représentant Résident de la CTB feront partie du « comité de suivi » qui assure le suivi des fonds alloués dans le cadre du basket Pays-Bas, Suisse et Autriche afin de pouvoir organiser un suivi commun de toutes les activités du SNJG. Ceci augmente la coordination de l'appui bilatéral et diminue les charges de rapportage pour le SNJG. Le SNJG présentera un seul rapport narratif, mais les rapports financiers seront faits conforme aux exigences de chaque bailleur. Comme il s'agit d'activités bien identifiées et séparées pour les partenaires du basket d'un côté et pour la Belgique de l'autre côté, il n'y a pas de risque de confusion.

2) Dans le cadre du projet belgo-hollandais, un Comité de Concertation (CdC) est mis en place. Il comprend des représentants de la partie rwandaise, de la partie belge et de la partie hollandaise. Le Comité de Concertation est composé des personnes suivantes :

- Un représentant de l'Ambassade des Pays-Bas
- l'Attaché de la Coopération au développement auprès de l'Ambassade de Belgique;
- le représentant résident de la CTB;
- un représentant du SNJG
- un représentant de la CS
- un représentant du PGR
- un représentant du MINIJUST
- un représentant du CNFDJ
- un représentant du MINECOFIN
- le Délégué à la cogestion de la CTB et le coordinateur du projet Pays-Bas

Le Comité de Concertation :

- examine le DTF avant son approbation par les parties ;
- met en place les structures d'exécution du projet ;
- supervise l'exécution des engagements pris par les parties ;
- apprécie l'état d'avancement du projet et l'atteinte de son objectif global sur la base des rapports d'exécution;
- approuve les plans de travail du projet ;
- approuve les ajustements ou les modifications des éventuels résultats, dans le respect de l'objectif spécifique et de l'enveloppe budgétaire fixée par la convention et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- résout tout problème de gestion des ressources humaines, évalue conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à la disposition du projet et prend toutes mesures d'encouragement ou de corrections nécessaires ;
- résout, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait relatif aux ressources financières ou matérielles ;
- approuve le rapport final et clôture le projet ;

Le Comité de Concertation est présidé par le MINIJUST étant donné son rôle de coordinateur des acteurs du secteur judiciaire. Il se réunit au moins deux fois par an. Toutes les décisions sont prises en son sein par consensus.

Les structures de gestion

Les structures de gestion sont décrites dans les conventions régissant cette intervention entre le Rwanda et les deux bailleurs.

Au niveau de la gestion, les deux bailleurs au projet ont leur particularité, qui se reflète dans la mise œuvre du projet et plus particulièrement la détermination des ordonnateurs principaux et dans la désignation des responsables du projet.

Les ordonnateurs du projet :

Pour les fonds belges, le Ministère des finances et de la planification économique (Minecofin), agit comme ordonnateur et est chargé d'approuver les dépenses imputables au budget du projet. Il peut néanmoins désigner un ordonnateur délégué. Le représentant résidant de la Coopération Technique Belge agit comme co-ordonnateur. Les approvisionnements des comptes sont approuvés par l'ordonnateur et le co-ordonnateur.

Pour les fonds mis à disponibilité par le Royaume des Pays-Bas, la Cour Suprême agit comme ordonnateur. Un système de cogestion est mis en place au sein de la Cour Suprême. Les approvisionnements des comptes sont gérés à partir de l'ambassade.

Afin de permettre à l'ordonnateur du budget national de suivre l'apport donné par les Pays-Bas, il est recommandé de transmettre des copies des rapports financiers et des approvisionnements des comptes au Minecofin.

Les responsables de l'exécution :

Les responsables du projet assureront la gestion technique, administrative, budgétaire, financière et comptable du projet.

Chaque institution partenaire désignera un responsable de la prestation :

- pour le SNJG, la secrétaire exécutive est responsable des activités du projet, un responsable financier sera recruté ainsi qu'un responsable administratif pour s'assurer de la bonne gestion des fonds,
- pour la CS, la secrétaire générale assure la responsabilité du projet en cogestion avec le coordinateur du projet, un comptable sera recrutés par la gestion du projet au sein de l'institution,
- pour le PGR : (1) le Secrétaire Général et le gestionnaire des crédits seront chargés de la gestion des activités du projet, exécutées par la procédure d'avances de fonds et (2) le Secrétaire Général et le Délégué à la co-gestion pour les activités en co-gestion.
- pour le Minijust, (1) le Secrétaire Général et le gestionnaire des crédits seront chargés de la gestion des activités du projet, exécutées par la procédure d'avances de fonds et (2) le Secrétaire Général et le Délégué à la co-gestion pour les activités en co-gestion.
- pour le CNFDJ, les activités de formation seront payées par les différentes institutions clientes et les travaux de constructions seront gérés en cogestion.

La CTB recrutera un délégué à la cogestion du programme qui aura la responsabilité du suivi de l'exécution des activités dans chacune des institutions qui bénéficient des fonds belges. Il opérera à partir de la cellule de coordination du MINIJUST. Il sera en outre le coresponsable pour les activités de construction, réhabilitation et de fournitures d'équipements avec les Secrétaires Généraux respectifs du PGR et du MINIJUST et le directeur du Centre.

Il sera responsable du renforcement des capacités des personnels administratifs des institutions.

Il sera soutenu par un assistant administratif.

Pour le volet Cour Suprême les tâches du délégué à la co-gestion seront exécutées par un coordinateur recruté par la Cour Suprême en concertation avec l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas. Le coordinateur sera soutenu par un assistant administratif.

Les comptes bancaires et les transferts des fonds :

Pour les fonds belges:

L'ordonnateur et le co-ordonnateur ouvrent un compte en euros auprès de la Banque nationale du Rwanda (BNR). Ce compte sera alimenté par la CTB Bruxelles à partir d'un compte alimenté à Bruxelles par la Direction générale de la coopération internationale belge (DGCI) sur l'initiative de l'ordonnateur et du co-ordonnateur du projet.

Le compte BNR sera actionné sous la signature conjointe de l'ordonnateur et du co-ordonnateur ou de leurs délégués, sur présentation des ordres de paiement.

Mensuellement, les responsables du projet remettent à l'ordonnateur et au co-ordonnateur un rapport comptable avec les pièces justificatives. Après vérification, l'ordonnateur et le co-ordonnateur demandent si nécessaire l'approvisionnement des comptes.

Les avances de fonds au ministère de la justice (y inclus le Secrétariat Exécutif TIG), au PGR et au SNJG se feront directement à partir de ce compte sur base d'une demande justifiée signé par les responsables du projet et le délégué à la co-gestion.

Pour le SNJG toute l'exécution se fera par ses services, mais pour le ministère de la justice et le PGR, les appels d'offres relatifs à la construction et les grands investissements seront gérés en co-gestion à travers l'unité de projet, située au niveau de l'unité de coordination du JSCG. Pour les dépenses relatives à ces appels d'offres et au fonctionnement de la co-gestion, un compte en francs rwandais auprès d'une banque commerciale à Kigali sera ouvert. Ce compte sera actionné sous la signature conjointe du délégué à la co-gestion et du secrétaire général du ministère de la justice et/ou le secrétaire général du parquet général de la république.

Pour l'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics, la législation rwandaise est d'application. Toutefois, les dossiers d'appel d'offres feront référence à la source de financement. Le représentant résidant de la CTB ou une personne désignée par lui participera tant à l'ouverture des plis qu'au dépouillement et à l'analyse des offres pour tous les appels d'offres gérés en co-gestion, les règles du vade-mecum de la CTB-Kigali sont applicables.

Pour les appels d'offres gérés directement par les institutions (exécution nationale) une demande à priori (validation DAO) et à posteriori (validation procès verbal d'attribution) est requise pour les

marchés de € 22.500 ou plus. La direction du projet transmettra à l'ordonnateur et au coordonnateur du projet un rapport détaillé sur le dépouillement des offres, accompagné d'une proposition motivée du choix de l'adjudicataire.

Pour les fonds des Pays-Bas

Les procédures globales proposées sont les suivantes :

Gestion du projet :

La gestion du projet est sous l'autorité du Secrétaire Général de la Cour Suprême et le coordinateur de projet. Toutes les dépenses de projet doivent être validées par ces deux responsables ou leur délégués.

Mise à disposition des fonds :

Le projet se servira de deux comptes bancaires à ouvrir à la Banque Nationale du Rwanda pour financer ses activités.

Un compte en Euros ouvert au BNR sous l'intitulé «Projet Appui à la Cour Suprême» pour recevoir les contributions semestrielles de l'ambassade des Pays-Bas. Les fonds seront transférés semestriellement après l'approbation du rapport narratif et financier et transmission d'un plan des liquidités du semestre suivant, conformément aux termes de l'accord de financement.

Un compte en francs rwandais sous l'intitulé "Projet Appui à la Cour Suprême" pour le financement des activités. L'approvisionnement du compte en francs rwandais provient du compte en Euros et sera géré par la direction du projet.

La comptabilité du projet est assurée par le comptable du projet.

La Cour Suprême suit le manuel des procédures de l'Administration Centrale et le manuel des procédures de gestion propre à la Cour Suprême. Ce manuel constitue une adaptation du manuel de l'administration centrale aux spécificités de l'institution par rapport aux autres institutions étatiques, les principes restant les mêmes.

Les comptes du projet seront soumis aux contrôles de l'auditeur interne de la Cour Suprême et du contrôle de l'auditeur général. En plus l'Ambassade des Pays-Bas se réserve le droit de faire auditer les comptes du projet par un bureau d'audit externe et indépendant, désigné et financé par l'ambassade.

Annexes1. Cadre Logique

Objectifs/résultats	Indicateurs de performance	Moyens de vérifications	Hypothèses
Objectif Global	Indicateurs sectoriels	Rapports sectoriels	
Contribuer à la création d'un état de droit au Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> Perception de la justice par la population Accès à la justice Le budget de la justice dans la budget national augmente 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de monitoring d'organisation internationale Budget de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité politique Volonté politique d'indépendance de la justice
Objectif de l'intervention	Indicateurs d'impact		De l'objectif spécifique à l'objectif global
Renforcer la mise en place d'institutions de la justice* fonctionnelles, durables, efficaces et transparentes. * les institutions bénéficiaires de l'intervention sont les acteurs principaux du secteur de la justice : MINIJUST (y compris le CNFDJ et TIG), PGR, Cour Suprême, SNJG	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de l'arriéré judiciaire (# dossiers traités inférieurs # dossier entrants) Réduction du contentieux du génocide et accélération du processus gacaca Perception de l'évolution de la justice par les justiciables 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques judiciaires et SNJG enquêtes 	<ul style="list-style-type: none"> augmentation graduelle de la dotation du budget de l'état au secteur de la justice
Résultats	Indicateurs de résultats		Des résultats à l'objectif spécifique
A : Appui à la magistrature : A.1 : les justiciables ont accès à la justice <i>A.1.1 : textes de lois sur le fonctionnement des juridictions sont vulgarisés et diffusés</i> <i>A.1.2 : Services d'accueil dans juridictions plus professionnelles</i> A.2 : L'administration de la justice est qualité <i>A.2.1 : jugements de qualités dans délais raisonnables</i> <i>A.2.2 : organisation administrative des juridictions est améliorées</i> <i>A.2.3 : image de la magistrature améliorée</i> A.3 : L'indépendance de la justice est effective	<ul style="list-style-type: none"> justiciables ont une meilleure compréhension et connaissance de la justice amélioration des compétences du personnel judiciaires et administratifs amélioration de la gestion administrative et financière les juridictions disposent de bâtiments et de l'équipements de base pour fonctionner diminution des arrières judiciaires gestion administratives et fin. des juridictions : planification, qualité des budgets, contrôle financier,... publication et distribution du recueil de jurisprudence préparation et diffusion d'information sur l'indépendance de la justice magistrats disposent de la documentation de base pour effectuer leurs travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> enquêtes auprès de justiciables rapports 'audit interne et auditeur général rapports du CNFDJ sur les formations fournies au personnel judiciaire baseline : rapports PACT sur l'état des tribunaux 	<ul style="list-style-type: none"> la CS dispose des moyens nécessaires pour remplir son cadre organique pour le personnel administratif EU appuie la construction/réhabilitation de tribunaux de districts Collaboration entre la CS et le PGR pour la construction de palais de justice augmentation des salaires des magistrats formation effectuée avec l'appui du CNFDJ élaboration des normes et mise en place des services d'accueil dans les juridictions sont effectués par le GoR

Résultats	Indicateurs de résultats		Des résultats à l'objectif spécifique
<p>B. Appui au MINIJUST</p> <p>B.1 : coordination au sein du JSCG est renforcée</p> <p>B2 : Fonctionnement du Ministère renforcé</p> <p><i>B.2.1 Ministère doté de matériel et de personnel pour remplir sa mission</i></p> <p><i>B.2.2 : législation rwandaise est modernisée et codifiée</i></p> <p><i>B.2.3 : Population informée sur le droit</i></p> <p><i>B.2.4 : assistance judiciaire pour les mineurs est assurée</i></p> <p><i>B.2.5 : conciliateurs connaissent leurs rôles et sont + motivés</i></p> <p>B.3 services autonomes sont renforcés</p> <p>B.3.1 : TIG</p> <p>B.3.2 : CNFDJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • développement graduel d'une approche sectorielle justice • amélioration de la gestion administrative et financière • production et diffusion régulière de la revue juridique du Rwanda • codes et lois mis à jour • meilleure connaissance de la justice par le justiciable • assistance juridique pour mineur opérationnelle • conciliateurs + performants • pop sensibilisée sur TIG • réinsertion sociale des condamnés • TIG mis en œuvre • CNFDJ capable de répondre aux demandes de formations continues et initiales du personnel judiciaire (capacité d'accueil augmentée, modules disponibles, formateurs disponibles, taux d'utilisation du centre,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports 'audit interne et auditeur général • enquêtes • statistiques/rapports SE TIG • rapport du bureau d'aide judiciaire du barreau • rapports des formations organisées par le CNFDJ et les fiches d'évaluation de ces formations ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ budget du MINIJUST pour la cellule coordination ▪ coordination entre MINIJUST, PGR et CS pour extension bâtiment et bibliothèque ▪ EU soutient la formation des conciliateurs ▪ Autorités locales ont les capacités d'accompagner les TIG ▪ Loi sur CNFDJ votée ▪ Staff CNFDJ est recruté et fonctionnel ▪ les formateurs nécessaires pour permettre au CNFDJ de faire face à ces nouvelles tâches sont identifiés et recrutés ▪ Capacités de gestion administrative et financière du CNFDJ améliorées ▪ Le PGR et la Cour Suprême font appel au CNFDJ pour leur formations
<p>C : Appui au PGR</p> <p>C1 : indépendance et capacité administrative renforcée</p> <p><i>C.1.1 : organisation administrative améliorée</i></p> <p><i>C.1.2 PGR doté de moyens matériels suffisants</i></p> <p>C.2 : capacités et performances du Ministère Public renforcées</p> <p>C3 : droits des victimes et accusés assurés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration de la gestion administrative et financière • PGR plus indépendant et autonome • palais de justice opérationnels • OMP dispose de la documentation de base pour pouvoir effectuer leur travail • Victimes et accusées mieux informés sur leurs droits 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'audit interne et auditeur général • rapports du projet • enquêtes 	<ul style="list-style-type: none"> • appui EU pour la construction de Palais de Justice • appui complémentaire pour la mise en réseau des palais de justice • formation effectuée avec l'appui du CNFDJ
<p>D : Appui au SNJG</p> <p>D1 : un système d'encouragement pour les Inyangamugayo est développé et partiellement mis en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des Inyangamugayo • performance des Inyangamugayo 	<ul style="list-style-type: none"> • enquêtes • statistiques SNJG 	<ul style="list-style-type: none"> ○ moyens mis en œuvre pour accélérer le processus gacaca

Annexe 2. Budget

Volet A: Appui à la Magistrature: budget conforme plan stratégique		
Résultat A.1. Les justiciables ont accès à la Justice		
Résultat A.1.1. Les textes de lois relatifs au fonctionnement des juridictions sont vulgarisés		
A/1/1/1	Elaboration & diffusion des outils de vulgarisation	145.000 €
A/1/1/2	Formation des présidents des juridictions et du personnel d'accueil et d'orientation des justiciables dans les juridictions	10.000 €
A/1/1/3	Enquêtes et sondages	30.000 €
Résultat A.2. L'Administration de la Justice est bonne, efficace et efficiente:		
Résultat A.2.1. Des jugements de qualités sont rendus dans des délais raisonnables:		
Sous-Résultat: Les capacités et les performances du personnel judiciaire sont renforcés:		
A/2/1/1	Formation du personnel administratif d'appui	25.000 €
A/2/1/2	Formation continue & ponctuelle des juges et agents de l'ordre judiciaire	252.000 €
A/2/1/3	Stages/voyages d'études	35.000 €
A/2/1/4	Organisation des bibliothèques et acquisition de la documentation	195.000 €
Sous-Résultat: Doter les juridictions de moyens matériels suffisants		
A/2/1/5	Construction/réhabilitation des palais de justice (inclu salaire architecte à partir de novembre 2006)	1.532.000 €
A/2/1/6	Equipement & fonctionnement juridictions	850.000 €
A/2/1/7	Elaboration d'un planning opérationnel et trimestriel	10.000 €
A/2/1/8	Rendre disponible les moyens humaines & logistiques pour le traitement des dossiers judiciaires et de gestion des arrières	35.000 €
A/2/1/9	Formation du personnel judiciaire sur l'utilisation du système de suivi des données	20.000 €
A/2/1/10	Elaboration et utilisation des outils de suivi-évaluation	200.000 €
A/2/1/11	Création d'une unité de recherche sur des jugements rendus	125.000 €
A/2/1/12	Appui des experts, traducteurs et prise en charge des témoins	62.500 €
Résultat A.2.2. L'organisation administrative des juridictions est améliorée		
A/2/2/1	Formation des présidents des juridictions et du personnel administratif à la gestion administrative & financière	5.000 €
A/2/2/2	Création d'un cadre de concertation régulière entre personnel administratif & judiciaire	75.000 €
Résultat A.2.3. L'image de la magistrature est améliorée		
A/2/3/1	Mise en oeuvre de la politique de prévention et de lutte contre la corruption au sein de la magistrature	51.000 €
A/2/3/2	Publication d'un bulletin mensuel sur les activités des juridictions	5.000 €
A/2/3/3	Publication d'un recueil de jurisprudence	100.000 €
Résultat A.3. L'indépendance de la magistrature est effective		
A/3/1	Elaboration d'un document d'informations sur l'indépendance de la magistrature	4.500 €
A/3/2	Organisation des ateliers d'information en faveur des autorités politico-administratives sur l'indépendance de la magistrature	63.000 €
Résultat A.4. La volet C.S. du projet est opérationnel et les activités s'intègrent dans les structures administratives existantes		
A/4/1	La direction est opérationnelle	170.000 €
Total Volet A		4.000.000 €

Le budget sur base de chaque activité prévu dans le plan stratégique est très détaillé et risque de limiter l'opérationnalité du projet. Raison pour laquelle un budget opérationnel est proposé pour le suivi du projet

Volet A: Appui à la Magistrature: budget opérationnel		
Résultat A.1. Les justiciables ont accès à la Justice		
A/1/1	Elaboration & diffusion des outils de vulgarisation & enquêtes	175.000 €
Résultat A.2. L'Administration de la Justice est bonne, efficace et efficiente:		
A/2/1	Formation du personnel judiciaire et administrative	347.000 €
A/2/2	Organisation des bibliothèques et acquisition de la documentation y inclus jurisprudence	425.000 €
A/2/3	Construction/réhabilitation des palais de justice (inclu salaire architecte à partir de novembre 2006)	1.532.000 €
A/2/4	Equiperment des juridictions	450.000 €
A/2/5	Fonctionnement juridictions y inclu programme de lutte contre les arrières judiciaires	435.000 €
A/2/6	Amélioration de la planification opérationnelle et financière	85.000 €
A/2/7	Elaboration et utilisation des outils de suivi-évaluation	200.000 €
A/2/8	Appui des experts, traducteurs et prise en charge des témoins	62.500 €
Résultat A.3. L'indépendance de la magistrature est effective		
A/3/2	Organisation des ateliers sur l'indépendance de la magistrature et contre la corruption au sein de la magistrature	118.500 €
existantes		
A/4/1	La direction est opérationnelle	170.000 €
Total Volet A		4.000.000 €

Volet B: Appui Institutionnel au Ministère de la Justice			3.000.000 €
Résultat B.1. l'Unité de Coordination de la Justice fonctionne			151.500 €
B.1.1.	Renforcement en personnel	gest nat	43.500 €
B.1.3.	Equipement & fonctionnement	gest nat	33.000 €
B.1.5.	études/recherches	cogest	75.000 €
Résultat B.2. Le Ministère de la Justice et ses unités sont renforcés			
Résultat B.2.1. Le Ministère est doté de matériel et personnel de qualité pour remplir sa mission			446.500 €
B.2.1.1.	assistente administratif	gest nat	7.500 €
B.2.1.2.	Formation du personnel	gest nat	59.000 €
B.2.1.3.	Contribution au fonctionnement/équipements	gest nat	100.000 €
B.2.1.4.	Elargissement/renovation infrastructure Ministère, y inclus antenne CNF	cogest	280.000 €
Résultat B.2.2. La législation rwandaise est modernisée et codifiée			298.500 €
B.2.2.1.	4 Cadres temporaires pour la législation	gest nat	144.000 €
B.2.2.2.	Mise à jour codification	gest nat	70.000 €
B.2.2.3.	Responsable documentation/RJR & assistant administratif	gest nat	37.500 €
B.2.2.4.	Documentation	gest nat	25.000 €
B.2.2.5.	Contribution à la rédaction & impression RJR	gest nat	22.000 €
Résultat B.2.3. La population est informée sur le droit			212.500 €
B.2.3.1.	Responsable Sensibilisation & assistant administratif	gest nat	37.500 €
B.2.3.2.	Publications/émissions radiophoniques/pièces de théâtre/vulgarisation d	gest nat	175.000 €
B.2.4. L'assistance judiciaire pour les mineurs est assurée			200.000 €
B.2.4.1.	Soutenir le Ministère dans l'élaboration d'assistance judiciaire pour les m	gest nat	200.000 €
B.2.5. Les conciliateurs connaissent leur rôle et son motivés :			180.000 €
B.2.5.1.	organiser des ateliers/formations avec les conciliateurs	cogest	180.000 €
Résultat B.3. Les services autonomes sont renforcés			
B.3.1. Les travaux d'intérêt général contribuent à la réconciliation			415.000 €
B/3/1/1	Sensibilisation	gest nat	100.000 €
B/3/1/2	Formation à la réinsertation sociale	gest nat	190.000 €
B/3/3/3	Mise en œuvre des travaux d'intérêt général	gest nat	125.000 €
B.3.2. Le CNFDJ est un centre de référence régional			856.000 €
B/3/2/1	Construction/rénovation du CNFDJ à Nyanza	cogest	700.000 €
B/3/2/2	Formation personnel administratif du CNFDJ	cogest	6.000 €
B/3/2/3	Formation des formateurs	cogest	75.000 €
B/3/2/4	Développement de modules de formation.	cogest	75.000 €
B.7. Contribution aux frais de gestion projet			240.000 €

Volet C: Appui Institutionnel au Parquet Général de la République			2.000.000 €
Résultat C.1. Renforcer l'indépendance et la capacité administrative du PGR :			
Résultat C.1.1. L'organisation administrative et financière du PGR est améliorée :			120.000 €
C/1/1/1	assistance technique et formation en gestion	gest nat	120.000 €
Résultat C.1.2. Le PGR est doté de moyens matériels suffisants :			1.350.000 €
C/1/2/1	construction/réhabilitation palais de justice	cogest	1.000.000 €
C/1/2/2	Fonctionnement/equipement PGR	gest nat	350.000 €
Résultat C.2. Les capacités et performances des officiers du ministère public sont renforcés			250.000 €
C/2/1	Formation initiale & continue des OMP	cogest	200.000 €
C/2/2	Documentation	gest nat	50.000 €
Résultat C.3. Les accusés et les victimes sont informés de leurs droits			120.000 €
C/3/1	Elaboration et production de documents des droits des accusés, témoins	gest nat	120.000 €
C.7. Contribution aux frais de gestion projet			160.000 €

Volet D: Appui au Service National des Juridictions Gacaca			2.500.000 €
Résultat D.1.:Les inyangamugayo sont motivés			
D/1/1	Renforcement gestion	gest nat	60.000 €
D/1/2	Motivation des inyangamugayo	gest nat	2.240.000 €
Résultat D.7. Contribution aux frais de gestion projet			200.000 €

Volet E: La direction du projet			600.000 €
Résultat E.1. La direction du projet est mise en place			600.000 €
E/1/1	Assistance Technique CTB	regie	450.000 €
E/1/2	Suivi & Evaluation	regie	50.000 €
E/1/3	personnel d'appui	cogest	37.000 €
E/1/4	Véhicule	regie	23.000 €
E/1/5	Equipement	cogest	10.000 €
E/1/6	Fonctionnement	cogest	30.000 €

cogest signifie que les dépenses seront exécutés en co-gestion

gest nat signifie que les dépenses seront exécutés par l'institution à travers son compte du budget ordinaire

regie signifie que les dépenses seront exécutés par la CTB selon ces procédures

Annexe 3. Planification dans le temps

Activités	2006				2007				2008			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Volet B. Ministère de la Justice												
Résultat 1. La coordination au sein du JSCG est renforcée												
Soutien matériel et technique au JSCG	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Résultat 2. Le fonctionnement du Ministère est renforcé												
Formation												
Approbation d'une plan de formation	Y				Y				Y			
Formations de cadres	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Formations des conciliateurs			Y	Y								
Documentation												
Analyse des besoins en documentation	Y				Y				Y			
Abonnement/acquisition documentation	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Mise à jour continue des codes & lois	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Publication RJR	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Construction												
Au niveau du JSCG: plan stratégique de construction	Y	Y										
Exécution des travaux de construction, volet Minijust			Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y			
Fonctionnement/planification												
Elaboration planning trimestriel & annuel	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Appui en fonctionnement, y inclus cadres temporaires	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Experts, traducteurs et prise en charge témoins	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Sensibilisation												
Conception d'un plan d'action au niveau du JSCG	Y	Y			Y				Y			
Exécution du plan d'action			Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Aide judiciaire pour mineurs	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Résultat 3. Les Services autonomes sont renforcés												
Les TIG contribuent à la réconciliation												
Sensibilisation	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Formation à la réinsertion sociale	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Mise en oeuvre des TIG	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Le CNFDJ est une centre de référence												
Construction/rénovation du CNFDJ à Nyanza	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y			
Formation personnel administratif du CNFDJ		Y	Y									
Formation des formateurs	Y				Y				Y			
Développement de modules de formation.				Y				Y				Y

Activités	2006				2007				2008			
Volet C: Appui Institutionnel au Parquet Général de la République	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Formation												
Approbation d'une plan de formation	Y				Y				Y			
Formations de cadres	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Documentation												
Analyse des besoins en documentation ensemble avec CS	Y				Y				Y			
Abonnement/acquisition documentation	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Construction												
Au niveau du JSCG: plan stratégique de construction et division chantiers	Y	Y										
Exécution des travaux de construction, volet PGR			Y	Y	Y	Y	Y					
Fonctionnement/planification												
Elaboration de documents de vulgarisation	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Diffusion des documents	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Les droits des accusés et des victimes												
Participation à la creation d'un plan de sensibilisation	Y	Y			Y				Y			
Elaboration de documents de vulgarisation			Y		Y					Y		
Diffusion des documents				Y	Y		Y	Y			Y	Y
Volet D. Appui au SNJG												
Motivation des inyangamugayo	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y				
Volet E: La direction du projet, exécution CTB												
La direction est opérationnelle	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

Annexe 4. termes de références personnel de projet volet Cour Suprême

Le coordinateur de projet au niveau de la Cour Suprême

Le coordinateur aura ensemble avec la Secrétaire Générale de la Cour Suprême la responsabilité globale du suivi de l'exécution des activités du projet pour le volet Cour Suprême.

Il/elle sera attaché(e) directement au Secrétariat Général de la Cour Suprême.

Outre les activités de suivi global de l'intervention, le coordinateur apportera un appui spécifique pour la mise en œuvre des activités de construction et de réhabilitation et la fourniture d'équipements. Il/elle apportera un appui important aux différentes unités de la Cour Suprême pour le renforcement des capacités et le développement de systèmes de gestion administrative et financière.

Dans sa fonction de membre du comité de direction du projet, il contribuera avec le SG de la Cour Suprême :

- *Au suivi et à l'appui à l'exécution globale de l'intervention :*
 - ❑ l'appui aux responsables de la Cour Suprême pour la mise en œuvre des activités de l'intervention;
 - ❑ la programmation des activités de l'intervention
 - ❑ la production des résultats de l'intervention
 - ❑ l'adaptation de la planification de l'intervention en fonction de son évolution
 - ❑ l'organisation, la coordination et la supervision de l'exécution des activités du projet
 - ❑ le recrutement du personnel national de l'intervention
 - ❑ le développement d'outils de gestion pour la planification et le monitoring des activités, mais aussi de la Cour Suprême en général ;
 - ❑ la gestion administrative et financière de l'intervention selon les procédures officielles en vigueur ainsi que les dispositions prises dans le cadre du présent projet ;
 - ❑ l'élaboration des Termes de Référence et des contrats pour les activités exécutées en sous-traitance
 - ❑ l'évaluation interne de l'avancement de l'intervention sur base des indicateurs retenus, des risques et hypothèses et de la contribution des deux parties
 - ❑ la coordination avec d'autres intervenants, nationaux et internationaux
 - ❑ le suivi des conditions préalables et aux hypothèses du projet
 - ❑ la fixation de l'ordre du jour des réunions de suivi au niveau du Comité de Concertation en collaboration avec le Délégué à la co-gestion de la CTB.
 - ❑ la transmission aux membres, dans les délais requis, des documents préparatoires relatifs au volet Cour Suprême aux réunions du comité de concertation
 - ❑ la coordination des activités dans le cadre du JSCG
 - ❑ la rédaction, dans les délais requis, du rapport de démarrage, des états des dépenses, des rapports d'exécution et du rapport final
 - ❑ le soutien aux missions d'évaluation technique ou d'audit financier
 - ❑ la clôture des activités et de la clôture financière et administrative du projet, dont la préparation de la reprise du personnel et des biens du projet

- *à l'appui et du suivi des activités de constructions, de réhabilitations et de fournitures d'équipements*
 - ❑ appui à la préparation des cahiers de charges
 - ❑ suivi des appels d'offres
 - ❑ participation à l'attribution des marchés,
 - ❑ appui et suivi de l'exécution des marchés
 - ❑ appui, accompagnement et formation du personnel administratif des institutions pour la mise en œuvre de ces activités

- *au renforcement des capacités et des mécanismes de gestion administrative et financière*
 - ❑ accompagnement et formation du personnel administratif et financier
 - ❑ appui à la préparation des budgets
 - ❑ appui aux processus de marchés publics
 - ❑ appui au département d'audit interne
 - ❑ appui à la mise en place des procédures de gestion interne
 - ❑ appui à la préparation de manuel de procédures administratives et financières

Profil de poste :

- licencié en sciences économiques, en gestion, administration publique ou équivalente
- une expérience professionnelle d'au moins 8 ans
- très bonne capacité de gestion administrative et financière
- capacité de planification, d'organisation, de gestion et de rédaction
- capacité de travailler en équipe
- capacité d'écoute et de dialogue
- approche méthodique et rigoureuse
- excellente connaissance du kinyarwanda, français et de l'anglais
- maîtrise des logiciels bureaucratiques de base

Le responsable des formations au niveau de la Cour Suprême

Il/Elle sera responsable au sein de la Cour Suprême de la formation des juges, des greffiers et du personnel d'appui de la Cour Suprême. Il/elle travaillera sous l'autorité de la direction générale ressources humaines et logistique de la Cour Suprême et Plus spécifiquement, il/elle aura les responsabilités suivantes :

- Mener périodiquement des activités d'identification, d'analyse et d'évaluation des besoins de formation des juges, des greffiers et du personnel d'appui de la Cour Suprême;
- Faire le suivi des évolutions législatives – jurisprudentielles, afin d'adapter la formation continue aux nouvelles exigences ;
- Concevoir, planifier et diffuser des modules de formation en vue de répondre aux besoins de formation du personnel;
- Elaborer – en étroite collaboration avec les responsables du CNFDJ - un système de gestion des formations;
- Elaborer – ensemble avec les responsables du CNFDJ – un système de suivi et d'évaluation des formations ;
- Etudier et analyser le contenu et les méthodes de formation existantes ainsi que les développements pédagogiques récents en matière de formation ;
- Proposer des améliorations dans les contenus et méthodologies de cours afin de mieux répondre aux besoins des stagiaires ;
- Coordonner les activités de formation pour le personnel de la Cour Suprême;
- Participer à la coordination dans la domaine de la formation entre la Cour Suprême et les autres intervenants dans le domaine de la formation (Centre National de Formation et de Développement Judiciaire, PGR, bailleurs,ONG e.a.) ensemble avec le directeur de la direction dans le cadre du JSCG;
- Faire le suivi des études, projets, interventions et autres de différents bailleurs dans le domaine de la formation ;
- Faire toute autre tâche lui assigné par la Cour Suprême concernant la formation ;

Il/elle rapportera au moins mensuellement au Directeur de la direction générale ressources humaines et logistique avec copie de son rapport pour le Secrétaire Général.

Profil :

- Diplôme d'études universitaires dans le domaine du droit ou de la pédagogie;

- De préférence quatre ans d'expérience de travail dans le domaine de la formation pour adultes ou du droit;
- Une excellente capacité de rédaction, d'analyse et de synthèse ;
- Esprit d'initiative et d'équipe ;
- Etre créatif, flexible et très dynamique ;
- Etre capable de travailler sous pression ;
- Bonne maîtrise du traitement de textes ;
- Connaissance en informatique.
- Bonne maîtrise (tant orale qu'écrite) du français ou de l'anglais et du kinyarwanda.

Architecte au niveau de la Cour Suprême

Il/Elle sera responsable au sein de la Cour Suprême des dossiers de construction, réhabilitation et maintenance des infrastructures immobiliers de la Cour Suprême. Il/elle travaillera sous l'autorité de la direction générale ressources humaines et logistique de la Cour Suprême et Plus spécifiquement, il/elle aura les responsabilités suivantes :

- Elaborer un système de maintenance et de suivie des infrastructures de la Cour Suprême et des cours et tribunaux;
- Planifier et coordonner les activités de construction et de réhabilitation des palais de justice en concertation avec les utilisateurs ;
- Définir les termes de référence pour toute consultation technique et pour tous les travaux dans le cadre des constructions ou réhabilitations d'infrastructure de la CS et des Cours & tribunaux exécutées avec des fonds gérés par la Cour Suprême;
- Faire partie intégrante de la Commission d'évaluation des études techniques et travaux de construction des Palais de Justice ;
- Approuver le travail et les rapports effectués par les différents consultants intervenant dans la construction ou la réhabilitation des infrastructures ;
- Approuver les factures présentées par les Consultants et/ou entrepreneurs avant le paiement ;
- Assurer la responsabilité à la confection des plans et devis détaillés, la gestion des appels d'offres, la surveillance des travaux et la réception des ouvrages ;
- Assurer la responsabilité de vérification que les procédures relatives à la surveillance et la réception des travaux sont respectées suivant les normes et les règles en vigueur ;
- Représenter la Cour Suprême dans les réunions relatives aux travaux de construction et/ou réhabilitation de palais de justice exécutés par d'autres institutions ;
- Participer ensemble avec le directeur au réunion du groupe technique infrastructure au sein du JSCG;
- Faire le suivi des études, projets, interventions et autres de différents bailleurs dans le domaine de la construction ;
- Faire toute autre tâche lui assigné par la Cour Suprême concernant la construction, maintenance et réhabilitation des infrastructures ;

Il/elle rapportera au moins mensuellement au Directeur de la direction générale ressources humaines et logistique avec copie de son rapport pour le Secrétaire Général.

Profil :

- Diplôme d'études universitaires en architecture ou ingénieur architecte;
- Au minimum quatre ans d'expérience de travail dans le domaine de la construction;
- Une excellente capacité de rédaction, d'analyse et de synthèse ;

- Esprit d'initiative et d'équipe ;
- Etre créatif, flexible et très dynamique ;
- Etre capable de travailler sous pression ;
- Bonne maîtrise du traitement de textes ;
- Connaissance en informatique.
- Bonne maîtrise (tant orale qu'écrite) du français ou de l'anglais et du kinyarwanda.

Annexe 5. termes de références personnel de projet volet CTB

Le conseiller technique, co-responsable du projet

Sous la supervision du représentant résident de la CTB, le conseiller technique aura la responsabilité globale du suivi de l'exécution des activités dans chacune des institutions bénéficiant d'un apport de l'intervention. Il/elle opérera depuis la cellule de coordination du MINIJUST. Outre les activités de suivi global de l'intervention, le conseiller apportera un appui spécifique pour les activités de construction, réhabilitation et fourniture d'équipements au PGR, MINIJUST et au CNFDJ en collaboration avec les SG respectifs. Le conseiller apportera également un appui important aux différentes institutions pour le renforcement des capacités et le développement de systèmes de gestion administrative et financière. Il/elle travaillera étroitement avec les responsables de l'intervention dans chacune des institutions appuyées. Dans sa fonction de membre du comité de direction du projet, il contribuera :

- *Au suivi et à l'appui à l'exécution globale de l'intervention :*
 - ❑ l'appui aux responsables de l'intervention pour la mise en œuvre des activités au sein de leurs institutions
 - ❑ la programmation des activités de l'intervention
 - ❑ la production des résultats de l'intervention
 - ❑ l'adaptation de la planification de l'intervention en fonction de son évolution
 - ❑ l'organisation, la coordination et la supervision de l'exécution des activités du projet
 - ❑ le recrutement du personnel national de l'intervention
 - ❑ le développement d'outils de gestion pour la planification et le monitoring des activités
 - ❑ la gestion administrative et financière de l'intervention selon les procédures officielles en vigueur ainsi que les dispositions prises dans le cadre du présent projet
 - ❑ l'élaboration des Termes de Référence et des contrats pour les activités exécutées en sous-traitance
 - ❑ l'évaluation interne de l'avancement de l'intervention sur base des indicateurs retenus, des risques et hypothèses et de la contribution des deux parties
 - ❑ la coordination avec d'autres intervenants, nationaux et internationaux
 - ❑ le suivi des conditions préalables et aux hypothèses du projet
 - ❑ la fixation de l'ordre du jour de la SMCL
 - ❑ la transmission aux membres, dans les délais requis, des documents préparatoires aux réunions de la SMCL
 - ❑ la rédaction des comptes-rendus de la SMCL
 - ❑ la coordination avec la Cellule de coordination du MINIJUST
 - ❑ la rédaction, dans les délais requis, du rapport de démarrage, des états mensuels des dépenses, des rapports d'exécution et du rapport final
 - ❑ le soutien aux missions d'évaluation technique ou d'audit financier
 - ❑ la clôture des activités et de la clôture financière et administrative du projet, dont la préparation de la reprise du personnel et des biens du projet

- *à l'appui et du suivi des activités de constructions, de réhabilitations et de fournitures d'équipements*
 - ❑ appui à la préparation des cahiers de charges
 - ❑ suivi des appels d'offres
 - ❑ participation à l'attribution des marchés, en accord avec les règles de la CTB
 - ❑ appui et suivi de l'exécution des marchés
 - ❑ appui, accompagnement et formation du personnel administratif des institutions pour la mise en œuvre de ces activités

- *au renforcement des capacités et des mécanismes de gestion administrative et financière*
 - ❑ accompagnement et formation du personnel administratif et financier
 - ❑ appui à la préparation des budgets
 - ❑ appui aux processus de marchés publics
 - ❑ appui au département d'audit interne
 - ❑ appui à la mise en place des procédures de gestion interne
 - ❑ appui à la préparation de manuel de procédures administratives et financières

Profil de poste :

- licencié en sciences économiques, en gestion, administration publique ou équivalente
- une expérience professionnelle d'au moins 8 ans
- expérience d'au moins 3 ans dans les pays en développement, de préférence en Afrique
- expérience en gestion opérationnelle de projet de coopération au développement d'au moins 2 ans
- très bonne capacité de gestion administrative et financière
- capacité de planification, d'organisation, de gestion et de rédaction
- capacité de travailler en équipe
- capacité d'écoute et de dialogue
- approche méthodique et rigoureuse
- excellente connaissance du français et de l'anglais
- maîtrise des logiciels bureaucratiques de base

Annexe 6. rapid organisational capacity assesment (COCA)

**« Organisational Capacity Assessments » (COCA) rapides
du secteur justice du Rwanda**

par
Geert Jennes et Jean-Christophe Charlier,
avec l'appui de Dirk Deprez
Juillet 2005

Liste des abréviations

AT	Assistance technique
BAT	Bureau d'Assistance Technique (du SNG)
BNR	Banque Nationale du Rwanda
CNFDJ	Centre National pour la Formation et le Développement de la Justice
CS	Cour Suprême
DAF	Direction de l'Administration et des Finances
MiniJust	Ministère de la Justice
PACT	Projet d'Appui aux Cours et Tribunaux (des Pays-Bas)
PGR	Parquet Général de la République
SG	Secrétaire-Général
UE	Union européenne

Introduction

En ce qui suit, la capacité organisationnelle des diverses institutions du secteur justice du Rwanda que les Pays-Bas et la Belgique envisagent d'appuyer est évaluée. Ces évaluations ont été conduites selon le canevas « COCA » du Ministère des Affaires Etrangères des Pays-Bas. Néanmoins, vu le temps disponible pour conduire ces évaluations, la mission s'est concentrée sur les 3 aspects du « checklist » qu'elle a jugé primordial, notamment la question des ressources humaines, la question du suivi, de l'évaluation et de la gestion de la qualité, et la question de la gestion financière. Enfin la mission a ajouté un paragraphe sur les conséquences de ces évaluations pour les modalités d'aide et pour l'assistance technique (AT) à prévoir.

D'abord on voudrait encore souligner que, exception faite pour le Service National des Juridictions du Gacaca (SNG) –caractérisé par un considérable et stable budget annuel-, aucune des institutions évaluées est un « ministère prioritaire » pour le Ministère des Finances (Minecofin) dans le cadre de la réduction de la pauvreté, ce qui se traduit dans une non-augmentation de leurs budgets annuels.

Pour terminer cette introduction, la mission voudrait déjà communiquer ici notre conclusion que, en général, la capacité de gestion financière du secteur Justice est à renforcer. Le Minecofin constate que les institutions du secteur Justice demandent son appui pour des problèmes simples. (Même le calcul des salaires semble poser problème.) Le secteur Justice n'a donc certainement pas la capacité de dialoguer sur le sujet de la gestion financière avec le Minecofin, dialogue qui devrait se tenir par excellence durant la préparation annuelle du budget. Appuyé par la Banque mondiale et l'Union européenne (UE), et ensemble avec le Ministère de la Fonction Publique (Mifotra), le Minecofin a fait une étude des besoins en renforcement de capacités de gestion financière de l'entière du gouvernement, qui aura pour conséquence un recrutement et une formation considérable de personnel en gestion financière. Il est impératif que l'appui technique belgo-néerlandais envisagé dans ce domaine s'aligne avec l'initiative majeure du Mifotra-Minecofin, afin d'éviter la duplication. P.ex. un créneau

pour la CTB et les Pays-Bas dans le secteur justice pourrait être la formation sur le tas (opposé à la formation par un institut à l'extérieur du Ministère).

COCA Ministère de la Justice

7.1. Ressources humaines

Le MiniJust a un Cadre Organique de 40 effectifs. Bien que les nouveaux recrutés soient tous des universitaires, la faiblesse majeure du staff du MiniJust est le manque d'expérience, tout comme dans les autres institutions du secteur Justice.

9.1. Gestion financière

Le Service Financier du MiniJust consiste de 5 personnes. Il n'est pas prévu des formations continues, ni l'appui de consultants. Le Service Financier applique le Manuel des Procédures du Minecofin depuis 2002. Le Service a surtout besoin de logiciels financiers. Il ne sait toujours pas sortir des rapports d'exécution du budget de ses ordinateurs ; il faut qu'il les demande au Minecofin.

Le MiniJust applique le Manuel de Procédures rédigé par le Minecofin pour tous les ministères du gouvernement du Rwanda il y a 4 ans, y compris pour les projets des bailleurs de fonds. (Ce manuel est fastidieux pour les petits marchés ; utile pour les grands marchés.) Le MiniJust ne juge pas nécessaire de déduire de ce Manuel de Procédures général un Manuel de Procédures spécifique pour le MiniJust, comme la CS et le PGR l'ont récemment fait.

L'Auditrice Interne du MiniJust rédige des rapports mensuels et annuels. (Il n'est pas sûr que le canevas qui paraît exister pour les rapports des auditeurs internes du gouvernement du Rwanda soit appliqué, comme le rapport mensuel de l'Auditeur Interne MiniJust paraît surtout comprendre des tableaux, tandis que le rapport trimestriel de l'Auditeur Interne du PGR paraît être narratif.) L'Auditrice Interne est la mandataire de l'Auditeur Général et dépend directement du Ministre de la Justice. Les Auditeurs Internes du gouvernement bénéficient d'une formation de base de 3 semaines au RIAM (école supérieure en gestion du Rwanda). Seuls les dépenses jugées irrégulières par le SG passent par l'Auditrice Interne. Il s'agit surtout de passations de marchés.

Toute dépense du MiniJust a besoin du visa de la Directrice du Service Financier et de celui du SG. Un circuit raccourci vaut seulement pour les missions des hauts fonctionnaires et pour certains marchés publics (de gré à gré). Des retards dans l'exécution des dépenses surgissent presque uniquement dans le stade du visa et du paiement par le Minecofin.

Les dépenses du MiniJust sont soumises au système « zero-balance mensuel » du Minecofin (comme tous les ministères), dans lequel le Minecofin impose des plafonds de dépenses mensuels.

Le projet CTB intervient régulièrement quand des activités urgentes, mais non-planifiées/non-budgétisées surgissent. La comptable du projet CTB aide régulièrement à conduire la comptabilité du MiniJust.

11. Conséquences pour modalités d'aide et AT à prévoir

On peut attendre que la capacité institutionnelle du MiniJust s'est augmentée depuis que le PGR et la CS ont obtenu leur autonomie financière. Ceci va permettre le MiniJust de se concentrer sur un nombre limité de tâches.

Sauf la CTB, les bailleurs de fonds du MiniJust (PNUD, UNICEF) paraissent appliquer le système d'avances de fonds sur un sous-compte du compte du MiniJust auprès de la Banque Nationale du Rwanda (BNR) (complémenté par un reporting par après). Ce système est –il faut le dire- appliqué sur des montants bien plus limités que ceux de la CTB. Les fonds du sous-compte sont soumis aux mêmes procédures que les autres fonds du budget ordinaire du MiniJust qui sont versés par le Minecofin au compte du MiniJust auprès de la BNR. Le Service Financier préfère la modalité d'avance de fonds sur la modalité co-gestion. Le Minecofin cite la modalité d'avance de fonds de DFID (coopération britannique) –qui prévoit de façon complémentaire la formation de 2 fonctionnaires en comptabilité et en passation de marchés- comme exemple de modalité préférée d'aide-projet.

Si l'appui CTB passait par le système financier du MiniJust (p.ex. par le biais d'un système d'avances de fonds), son budget sera triplé. Le Service Financier indique dans ce cas d'avoir besoin d'un assistant administratif et de formations en plus, pour aider à résoudre le principal goulot d'étranglement du Service : le reporting, vu les canevas différents exigés par les différents bailleurs.

Quant à l'actuel projet CTB MiniJust, le SG, comme directeur du projet, n'a pas le temps de s'approprier le projet. En outre, le Service Financier du MiniJust estime les procédures du projet lourdes et pas assez transparentes. Le personnel local du projet CTB estime que du personnel rwandais –à reprendre de préférence par le MiniJust après la clôture du projet- serait capable de s'occuper de la gestion du projet, avec p.ex. la Directrice du Service Financier qui co-signe. Le travail « contenu » pourrait dans ce schéma être fait par le MiniJust lui-même, appuyé par de l'AT-CTB dans le vrai sens des mots « assistance » et « technique ». Cette AT prendrait de préférence la forme d'une consultance itérative (locale si disponibles) qui deviendrait graduellement de nature plus court terme. (Comme 4 des 5 institutions que les Pays-Bas et la Belgique envisagent à appuyer dans le secteur demandent un appui en gestion, on pourrait envisager à recruter un seul bureau d'études local, qui fournirait tous les consultants.)

COCA Cour Suprême

7.1. Ressources humaines

911 effectifs sont prévus par le Cadre Organique. Ce Cadre est rempli en 2005 à la hauteur de 816. Le Cadre Organique est 100% rempli du côté judiciaire au niveau des districts. En outre, il y a 2 staff administratifs prévus par province. Quant aux effectifs *administratifs*: il y a 190 au total prévus ; presque personne n'est en place.

Selon certains, le Cadre Organique prévoyait trop d'effectifs administratifs pour la CS, y compris sur le niveau déconcentré. P.ex. 2 personnes administratives par province seraient beaucoup trop. P.ex. l'unité la plus vaste du CS est la Direction des Ressources Humaines, avec un cadre de 24 (non-rempli).

Les raisons que la CS ne parvient jusqu'à présent pas à remplir son Cadre Organique sont les suivantes:

- la loi actuelle ne prévoit pas que ces effectifs feront partie de la fonction publique ; la loi doit alors d'abord être adaptée
- le Minecofin demande d'étaler le recrutement sur 3 ans

8. Suivi, évaluation et gestion de la qualité

La Direction des Ressources Humaines a toujours trop peu d'effectifs en place pour assurer l'évaluation du personnel.

La performance des juges sur le plan « contenu » (judiciaire) est suivie par le Conseil Supérieur de la Magistrature et par l'Inspection Générale.

Depuis son autonomie financière, le progrès principal fait par la CS semble se trouver sur le plan logistique, notamment en équipement des districts, et en grande mesure moyennant l'appui du PACT, de l'UE, et de la CTB.

Un indicateur de performance important à suivre dans les années à venir sont les arrières judiciaires.

La rémunération des juges, particulièrement en province, est toujours faible, ce qui nuit à la qualité des services rendus par la CS.

9.1. Gestion financière

La capacité de gestion financière est faible. La Direction de l'Administration et des Finances (DAF) dispose de 3 effectifs. Le taux d'exécution du budget est faible. Il n'y a pas de logiciel comptable.

Toutes les dépenses sont signées par le DAF et le SG.

La CS transfère les –petits- budgets des districts de façon mensuelle ou trimestrielle. La déconcentration du personnel doit précéder la déconcentration financière. Les marchés sont toujours passés au niveau central. Même le carburant est procuré au niveau central. Les auditeurs des autorités des districts ont la compétence d'auditer également la CS au niveau des districts.

Le dernier rapport de l'Auditeur Général sur la CS était assez négatif, p.ex. par rapport à la comptabilité.

La préparation annuelle du budget se fait entièrement entre la CS et le Minecofin (avec le Minecofin qui met un fonctionnaire à la disposition de la CS pour aider à préparer le budget). En 2004, la CS avait demandé un budget de 11 millions de FrRw et il a obtenu 2 millions. L'ONG américaine National Centre for State Courts (NCSC) avait organisé pour la première fois une préparation budgétaire participative avec les cours au niveau des districts en 2005. NCSC a aussi préparé un projet de Manuel de Procédures de la Décentralisation Financière du CS.

11. Conséquences pour modalités d'aide et AT à prévoir

Dû à sa jeunesse, à sa –par définition- plus grande complexité institutionnelle (c-à-d son envergure géographique et sa structure nécessairement déconcentrée), à son Cadre Organique ambitieux sur le plan du nombre de staff, et aux difficultés de remplir ce Cadre Organique, la capacité institutionnelle de la CS est probablement plus faible que celle du MiniJust ou du PGR.

Le projet PACT est géré par une unité de projet de 6 personnes, et a ses bureaux dans le bâtiment de la CS même. L'unité de gestion comprend 6 personnes. Le PACT fonctionne moyennant une double signature des dossiers, et moyennant un Manuel de Procédures propre (reporting et audits séparés, mais procédures de marchés publics du Rwanda). A terme -de préférence à partir du moment où le staff administratif prévu est en place-, le staff « contenu » du PACT –c-à-d l'architecte/ingénieur et le responsable de la formation- devrait être mieux intégré dans la structure de la CS. (Actuellement, la structure unité de gestion –bien qu'il ait garanti une grande qualité et flexibilité- fait que parfois la personne « formation » du PACT doit s'occuper par urgence de problèmes logistiques.) Tandis qu'ils pourraient toujours être payés par le PACT, ils devraient à terme rendre compte au SG de la CS. Ceci devrait éviter que, quand le PACT viendra à terme, il n'aurait pas eu de transfert de compétences du PACT vers la CS.

Aussi comme l'appui futur à la CS comprendra assez de dépenses d'investissement, notamment en infrastructure, la modalité d'avances de fonds dépasserait la capacité actuelle de la CS (p.ex. manque d'ingénieurs/architectes pour suivre l'exécution des marchés). L'appui belgo-néerlandais doit identifier certains « milestones » (p.ex. atteinte d'un profil minimum du personnel concerné) avec la CS, après l'atteinte desquels les modalités d'aide belgo-néerlandaises deviendraient plus avancées/flexibles. Ceci incitera la CS à continuer à progresser dans sa capacité institutionnelle. Aussi, le début de la nouvelle phase d'appui à la CS doit être conditionnel au recrutement du personnel administratif prévu dans le Cadre Organique.

La CS a également demandé un appui technique en gestion des juridictions (international de 18 mois), et en gestion financière (national de 6 mois pour commencer ; formations avec suivi). Pour cette raison, le projet pourrait continuer le travail du NCSC, là où USAID (coopération américaine) a arrêté son financement parce que le personnel administratif à former par le NCSC en gestion financière n'avait toujours pas été recruté.

COCA Parquet Général de la République

7.1. Ressources humaines

325 effectifs sont prévus par le Cadre Organique. 106 effectifs sont encore à recruter. Le Minecofin a permis de recruter 60 en 2005; 46 en 2006 (mais le plafond budgétaire prévu par le Minecofin pour le PGR a encore diminué pour le budget 2006). Au niveau des provinces, 13 logisticiens sont prévus. Au niveau des districts il n'y a pas de personnel administratif prévu. Un partage d'équipements avec la CS au niveau des districts serait encore possible, mais ce partage sera difficile quant au personnel.

Les effectifs *administratifs* sont 27 au total:

- Direction des Ressources Humaines, des Finances et de la Logistique: 4 + 3 pour le secrétariat

- Direction de la Documentation et de la Planification: 4
- Département ICT

Le cadre administratif sera 100% rempli début août.

Bien que les OMP nouvellement recrutés soient tous des universitaires, la faiblesse majeure du staff du PGR est le manque d'expérience, tout comme à la CS. En 2004, suite à la réforme du service public, le PGR a dû faire tabula rasa, avec un énorme besoin en formation comme conséquence. Depuis un mois et demi, un AT-CTB aide à la programmation de la formation, en collaboration avec le CNFDJ.

Les OMP touchent un salaire ordinaire de fonctionnaire; le PGR attend toujours son augmentation.

8. Suivi, évaluation et gestion de la qualité

Le rendement des OMP est suivi par l'Inspection Générale (3 effectifs, dont 1 expérimenté). En outre, les OMP sont supervisés par les procureurs en provinces.

Du côté administratif, le plan d'action annuel qui est tiré du plan stratégique est considéré comme tableau de bord. Sur base de ce plan d'action, la Direction de la Documentation et de la Planification rédige un document de suivi/évaluation trimestriel/annuel qui discute la performance de chaque unité du PGR. La Direction de la Documentation et de la Planification compte également faire une annuaire statistique (le service statistiques au sein du Direction de la Documentation et de la Planification compte 1 effectif). Il serait intéressant de faire le lien dans cette annuaire entre la performance (données d'output/non-financières) et le financement (données d'input/financières).

9.1. Gestion financière

Il n'y a pas d'outil pour savoir les dépenses réelles du PGR au niveau déconcentré, ce qui rend difficile la préparation du Budget.

Le PGR même défend son budget devant le Minecofin et la Commission Parlementaire. Le Conseil des Ministres ne changera jamais le budget du PGR, malgré que le PGR n'y est pas représenté: le Conseil des Ministres n'entre pas dans de tels "détails". Le PGR n'est pas une priorité en termes de "réduction de la pauvreté" pour le gouvernement.

La Direction de la Documentation et de la Planification répartit le budget alloué aux priorités internes du PGR. Elle rédige également les "termes stratégiques", accompagnant le projet de budget du PGR envoyé au Minecofin.

Le consultant qui a élaboré le Manuel de Procédures administratives et financières a aussi développé un Manuel de Procédures pour le PGR, financé par la CTB, et comme réponse aux instructions du Minecofin.

Le PGR n'a pas encore fait l'objet d'un audit de l'Auditeur Général, vu qu'il n'a pas un budget à lui dans le sens strict (le Minecofin ne donne pas de code budgétaire propre au PGR et met son budget sous le budget du MiniJust) et vu son autonomie financière récente.

Le PGR (comme institution avec autonomie financière) dispose tout comme chaque autre « ministère » technique d'un Auditeur Interne. L'auditeur interne du PGR doit donner son visa pour toute dépense du PGR. Il produit des rapports de façon trimestrielle et annuelle ainsi que sur demande du SG ou du Procureur-Général. Il ne nous était pas permis d'avoir une copie du dernier rapport trimestriel. L'Auditeur Interne est jeune, et est en fonction seulement depuis janvier 2005. Il a récemment été assez critique, e.a. par rapport au manque de pièces suite au décès du comptable du PGR. Un autre défaut fréquent est le dépassement d'une ligne budgétaire, qui ne peut se faire avec l'autorisation du Minecofin. L'Auditeur Interne dépend directement du Procureur-Général.

Le contrôle interne du PGR est opéré par le SG, qui doit signer toute dépense entamée. D'autant plus, il faut la signature du DAF et du Minecofin (pour le paiement). Aussi le Minecofin doit donner son visa pour toute dépense; dû aux tensions de trésorerie fréquentes au niveau du Minecofin, le visa du Minecofin ne signifie par ailleurs pas le paiement de la dépense.

Selon le tableau produit par la Direction des Ressources Humaines, des Finances et de la Logistique, le PGR avait déjà au mois de mai 2005 engagé la moitié de son budget 2005, ce qui donne une impression favorable de sa capacité d'absorption. Comme 80% du budget du PGR consiste de salaires, partie qui n'est pas gérée par le PGR même, le budget du PGR dans le sens strict est très limité.

11. Conséquences pour modalités d'aide et AT à prévoir

Les appuis de la GTZ (coopération allemande) et de l'UE, c-à-d les 2 autres bailleurs du PGR, à part de la CTB, passe par les comptes du PGR. Ils consistent d'avances, qui doivent être justifiées par après avec un rapport et les pièces (système moins lourd que la co-gestion).

Suite à la réforme actuelle de la gestion des finances publiques, tous les ministères ont dû clôturer leurs comptes en banques privées, en faveur de comptes à la BNR, malgré que cette dernière ne soit pas encore présente en province (donc pas encore de dépenses PGR effectuées au niveau déconcentré; les provinces viennent chercher le matériel acheté par le PGR à Kigali). Un compte BNR ne peut pas avoir de double signature, ce qui empêche la modalité de la co-gestion belge, et serait un pas dans la direction de la régie rwandaise.

Vu l'autonomie financière récente du PGR, il est par ailleurs aberrant que le SG MiniJust doit signer les dépenses dans le cadre de l'appui belge au PGR.

L'appui belge envisagé doublera le budget du PGR (à l'exclusion des dépenses salariales), duquel en particulier la partie investissement ne pourra pas être absorbée –c-à-d gérée de façon durable- par le PGR.

Le SG s'est exprimé en faveur d'une AT belge en planification et en gestion. Cette AT –de préférence locale ou régional- devra –comme dans les autres institutions du secteur appuyé par la Belgique- au début jouer un rôle classique –gestionnaire, surtout des chantiers, dans un cadre co-gestion-, en évoluant vers un rôle plus auxiliaire/technique par après. L'appui de cet AT doit être complété par des consultances flexibles et à court terme, dont les missions doivent être déterminées lors de la mise en oeuvre de l'appui belge.

Un besoin de formation est la préparation budgétaire. Le secteur de la justice ne pourra préserver son autonomie, s'il développe la capacité de négocier sur son budget avec le Minecofin.

COCA Centre National pour la Formation et le Développement de la Justice

Le CNFDJ a le monopole de la formation continue en droit, mais ce sont les clients qui déterminent le contenu des formations (ce qui semble avoir réduit le rôle du CNFDJ jusqu'à présent à l'organisation pratique de ces formations). Les clients du CNFDJ sont le MiniJust, la CS, le PGR, et les barreaux de Kigali, tandis que le Conseil d'Administration du CNFDJ consiste du MiniJust, du CS, du PGR, du Ministère de la Fonction Publique, et des Universités.

Pourtant, en juin 2005, les clients du CNFDJ se sont mis d'accord sur une réforme du CNFDJ vers un « Institut Supérieur du Développement et de la Pratique du Droit », qui fournira, à part de la formation continue, une formation initiale *obligatoire* pour *tous* les licenciés en droit.

7.1. Ressources humaines

Effectifs administratifs: 7 à temps plein au total:

- DAF: 5, parmi lesquels une directrice et un comptable + 32 personnes d'appui (non à temps plein)
- Direction Etudes et Formation: 1
- Direction Générale: 2

L'organigramme du CNFDJ est en gros mis en pratique, mais n'est pas complètement appliqué. Le CNFDJ ne sera pas en mesure de gérer un budget considérablement augmenté avec le personnel actuel. La réforme prévoit une augmentation du staff administratif jusqu'à 17 personnes.

C'est l'ambition du CNFDJ de pouvoir vraiment co-ordonner ses formations continues offertes après la réforme, tant les formations organisées par des bailleurs de fonds que celles à la demande du clients du CNFDJ. Ainsi, il veut en garantir la qualité et éviter la duplication.

8. Suivi, évaluation et gestion de la qualité

Les stagiaires du CNFDJ évaluent les formateurs en remplissant un formulaire anonyme. Par conséquent, des formateurs sont régulièrement remplacés.

Le nouveau Cadre Organique prévoit une évaluation annuelle du staff administratif du centre, ce qui fait défaut actuellement.

9.1. Gestion financière

Il n'existe pas de Manuel de Procédures administratives et financières. Il n'y a pas d'auditeur interne. L'auditrice interne du MiniJust a visité le CNFDJ seulement en 2004. L'Auditeur Général n'a pas encore audité le CNFDJ.

Le CNFDJ a essentiellement 2 sources de revenus : le budget ordinaire provenant du Minecofin (quelque 130 millions de FrRw en fonctionnement en 2005, y compris quelque 50

millions en salaires), et le remboursement des formations par la CTB et le PACT (qui plus que doublent le budget du CNFDJ). Toute formation actuelle est financée de façon externe.

L'autonomie financière du CNFDJ signifie que, bien que le budget du CNFDJ soit inclus dans celui du MiniJust, le Minecofin verse les fonds directement (trimestriellement) sur le compte du CNFDJ. Le CNFDJ même paie ses dépenses, sauf pour ses salaires. Le budget du Minecofin est versé à 100%, mais avec des retards fréquents.

La DAF rédige des rapports d'exécution du budget mensuels, et des rapports d'exécution annuels destinés au Conseil d'Administration du CNFDJ. Le CNFDJ consomme son budget à 100%.

Lors de sa première visite au CNFDJ en 2004, l'Auditeur Interne du MiniJust a constaté des manques de qualifications du personnel du CNFDJ, un non-respect de procédures financières et administratives (culture d'urgences), et des défauts quant au classement.

Le CNFDJ est sous la tutelle budgétaire du MiniJust. Un fonctionnaire du MiniJust aide chaque année le CNFDJ à préparer son projet de budget. Il n'y a pas de négociations avec le MiniJust, ni avec le Minecofin. Le plafond budgétaire imposé par le MiniJust est accepté comme inévitable par le CNFDJ. Le CNFDJ n'a pas ajusté son projet de budget 2006 à la réforme imminente.

La Commission Interne de Passation des Marchés du CNFDJ peut passer des marchés jusqu'à 40 millions de FrRw sans ANO du NTB. Les marchés passés doivent être approuvés par la DAF. Un agent de la Préfecture participe parfois aux réunions de la Commission.

11. Conséquences pour modalités d'aide et AT à prévoir

L'appui CTB pour les formations continues devrait être mis auprès des clients du CNFDJ, et non versé directement au CNFDJ, comme incitant à la performance du CNFDJ, et comme incitant à une politique de formation appropriée des clients du CNFDJ.

Vu les faibles capacités du CNFDJ, le futur appui belge devrait prendre une forme qui est pareille à celle de la co-gestion, notamment pour le volet construction et au moins pendant la première année de l'appui. Pour le volet formations, on doit continuer avec le système actuel de remboursements par après de la CTB –qui fonctionne malgré les grands retards de facturation encourus par le CNFDJ. On peut attendre que ces retards vont graduellement disparaître après les recrutements prévus dans la nouvelle loi. La CTB doit quand-même accompagner la réforme du CNFDJ avec un appui technique en gestion.

La CTB semble être l'unique source de financement potentielle de la réforme imminente du CNFDJ (c'est un hasard que la nouvelle phase de l'appui belge au secteur justice et la réforme du CNFDJ co-incident dans le temps).

Après la réforme, le CNFDJ pourrait également offrir de la formation continue en administration et en gestion financière, qui est adaptée aux besoins spécifiques du secteur de la justice.

COCA Service National des Juridictions Gacaca

7.1. Ressources humaines

Le Cadre Organique est rempli comme le SNJG a presque doublé son staff après l'intégration du BAT (y compris avec 10 anciens cadres du BAT même, qui de fait ont donc accepté une diminution considérable de leur salaire):

- 46 effectifs au siège : les fonctions clés sont occupées par des universitaires
- 142 effectifs sur le terrain

Le budget ordinaire ne prévoit qu'un montant limité pour la formation.

Un goulot d'étranglement semble être la capacité logistique. Pour cette raison, il a été recruté récemment un logisticien additionnel, hors du Cadre Organique. Ceci démontre l'esprit dynamique de l'organisation.

8. Suivi, évaluation et gestion de la qualité

Les 106 chefs de district et les 12 chefs de provinces rédigent un rapport d'activités mensuel pour le siège. Ces rapports sont compilés dans un seul rapport trimestriel par l'Unité de Planification et Documentation. Il n'y a pas de retards de reporting considérables. Le siège entreprend des visites de terrain hebdomadaires.

L'auditrice interne audite –par des rapports mensuels et trimestriels- non seulement les finances, mais aussi les logistiques et la performance du personnel.

L'évaluation du personnel est prévue une fois par année, en ligne avec les instructions du Ministère de la Fonction Publique (Mifotra).

9.1. Gestion financière

Le DAF comprend 3 effectifs. Sa directrice dit avoir besoin de plus de cadres. Le DAF produit un rapport d'exécution du budget trimestriel.

Le Secrétaire Exécutif signe toute dépense.

Le Manuel des Procédures du Minecofin, complété par le Manuel de Procédures Gacaca (rédigé par un bureau d'études privé), est appliqué quant aux dépenses et au reporting.

Par leur nature, les dépenses financées par le « basket fund » prennent plus de temps, parce qu'ils concernent souvent de grands marchés.

Le SNJG fait défaut d'un logiciel comptable, comme il travaille toujours en Excel.

L'auditrice interne du SNJG (ex-BAT) semble capable. Elle dépend du Secrétaire Exécutif, qui prend en compte ses recommandations.

11. Conséquences pour modalités d'aide et AT à prévoir

La capacité de gestion du SNJG étant plus forte relative aux autres institutions du secteur justice, la CTB devrait joindre –autant que possible- la modalité de gestion intégré du « basket fund » des Pays-Bas (plans de liquidités et avances semestrielles dans un compte spéciale BNR du SNJG –approche aide projet typique des Pays-Bas-, reporting harmonisé, comités de concertations ensemble, audits conjoints).

Pourtant : vu que l'appui externe au SNJG est plus qu'un doublement de son budget, et vu la jeunesse de l'institution (opérationnelle depuis janvier 2005, après l'intégration du BAT dans le SNJG), l'appui belgo-néerlandais devrait être conditionnel à un doublement (en gros ; en fonction de la nature des dépenses à financer (beaucoup d'investissements ou plutôt pas?)) du personnel financier du SNG, aussi en ligne avec l'opinion de l'auditrice interne du SNJG. Il n'est pas nécessaire que le SNJG reprenne ce personnel par après, comme le SNJG est censé être une structure temporaire du gouvernement du Rwanda.

Il faut un travail additionnel pour s'assurer que le reporting convenu avec les Pays-Bas et le SNJG répond aux besoins/exigences du cadre de procédures belge, qui en revanche doit être suffisamment harmonisé par rapport au canevas du gouvernement du Rwanda pour son propre reporting interne.

Annexe 7. Budget plan stratégique Cour Suprême par résultat, stratégie et activité

PLAN D' ACTIONS 2005 – 2007

Objectif n° 1 : Rendre la justice accessible par les justiciables

Résultat 1.1. : Les textes de lois sont vulgarisés

Résultats attendus	Stratégies	Activités	Calendrier			Coût total	Contribution GoR	Contribution partenaires	Financement à rechercher
			2005	2006	2007				
1.1. Les textes de lois sont vulgarisés	1.1.1. Informer régulièrement le public sur le fonctionnement des juridictions	1.1.1.1. Elaboration d'un plan de vulgarisation des nouveaux textes de lois sur le système judiciaire et leur compilation	X	X	X	10 000	10 000		
		1.1.1.2. Identification des thèmes à vulgariser	X	X	X	10 000	10 000		
		1.1.1.3. Elaboration des outils de vulgarisation (brochures, dépliants, spots radio-T.V., émissions radio-T.V., Théâtres)	X	X	X	101 170 000			
		1.1.1.4. Diffusion des textes de lois et les outils de vulgarisation	X	X	X	33 696 000	-	11 232 000	22 464 000
	1.1.2. Utiliser les conciliateurs et les autorités des structures de base pour la vulgarisation des textes des lois	1.1.2.1. Suivi-évaluation des activités de vulgarisation des textes de lois par MINIJUST	X	X	X	Voir 2.1.6.1.	Voir 2.1.6.1.	Voir 2.1.6.1.	Voir 2.1.6.1.
	1.1.3. Utiliser la Société Civile (ONGs) pour la vulgarisation des textes des lois	1.1.2.2. Création d'un cadre de collaboration et de suivi-évaluation des activités de vulgarisation des textes de lois par la Société Civile	X	X	X	Voir 2.1.6.1.	Voir 2.1.6.1.	Voir 2.1.6.1.	Voir 2.1.6.1.

1.2. Les services d'accueil et d'orientation des justiciables dans les juridictions se professionnalisent	1.2.1. Mettre en place un service d'accueil au sein des juridictions et des normes standards au sein de ces services	1.2.1.1. Aménagement de l'espace et installation du service d'accueil, d'information et d'orientation des justiciables	X			30 000 000	30 000 000	-	-
		1.2.1.2. Equipement en mobilier, matériel informatique des services d'accueil et d'orientation des juridictions	X			24 800 000	24 800 000	-	-
		1.2.1.3. Information du public sur l'existence et le rôle du service aux justiciables	X			Voir 1.2.1.1.	Voir 1.2.1.1.	Voir 1.2.1.1.	Voir 1.2.1.1.
	1.2.2. renforcement des capacités du personnel des services d'accueil et d'orientation des justiciables	1.2.2.1. Elaboration des normes professionnelles pour les services d'accueil	X			3 000 000	3 000 000	-	-
		1.2.2.2. Formation des présidents des juridictions et du personnel d'accueil et d'orientation des justiciables dans les juridictions	X			7 440 000	-	-	7 440 000
	1.2.3. Mettre en place des mécanismes de suivi du fonctionnement des services d'accueil et d'orientation des justiciables	1.2.3.1. Suivi du fonctionnement des services d'accueil et d'orientation des justiciables dans les juridictions	X			610 000	610 000	-	-
		1.2.3.2. Mettre en place une boîte à suggestion dans les juridictions	X			1 240 000	1 240 000	-	-
1.2.3.3. Mener des enquêtes et sondages auprès des justiciables sur la qualité des services offerts par les juridictions		X			20 000 000	-	-	20 000 000	
1.3. Le système judiciaire est informatisé	1.3.1. Créer un réseau informatique au sein de la magistrature	1.3.1.1. Elaboration d'un plan d'informatisation du système judiciaire et développer le système de communication informatisé	X			330 000	330 000	-	-

		1.3.1.2. Mise en place d'une cellule d'appui en informatique au niveau de la Cour Suprême	X			137 444 545	-	120 644 545	16 800 000
		1.3.1.3. Acquisition du matériel et équipement informatique	X			382 800 000	-	-	382 800 000
		1.3.1.4. Installation du réseau informatique des services juridictionnels	X			803 755 455	-	97 755 455	706 000 000
		1.3.1.5. Formation des juges et des agents de l'ordre judiciaire sur la gestion informatisée des dossiers judiciaires.		X		23 630 000	-	23 630 000	-

Objectif N° 2 : L'administration de la justice est bonne, efficace et efficiente

Résultats attendus	Stratégies	Activités	Calendrier			Coût total	Contribution GoR	Contribution partenaires	Financement à rechercher	
			2005	2006	2007					
2.1. De jugements de qualité sont rendus dans les délais raisonnables	2.1.1. Doter les juridictions de juges et des agents de l'ordre judiciaire suffisants et qualifiés	2.1.1.1. Recrutement des juges et des agents de l'ordre judiciaire suffisants et qualifiés	X	X	X	3 200 000	3 200 000	-	-	
	2.1.2. Renforcer les capacités et les performances du personnel judiciaire	2.1.2.1. Organisation de la formation des juges et agents de l'ordre judiciaires nouvellement recrutés		X	X	X	93 137 000	-	93 137 000	-
		2.1.2.2. Organisation de la formation du personnel administratif d'appui		X	X	X	15 836 400	-	-	15 836 400
		2.1.2.3. Organisation des stages de perfectionnement et des voyages d'études en faveur de juges et agents de l'ordre judiciaire		X	X	X	35 523 411	10 296 641	-	25 226 770
		2.1.2.4. Organisation de la formation continue de juges et agents de l'ordre judiciaire		X	X	X	193 731 000	-	71 149 069	122 581 931
		2.1.2.5. Organisation de la formation ponctuelle des juges et agents de l'ordre judiciaire		X	X	X	21 630 000	-	-	21 630 000
		2.1.2.6. Création et organisation des bibliothèques et acquisition de la documentation au niveau de chaque juridiction		X			136 037 677	-	71 360 000	64 677 677
		2.1.3. Doter les juridictions de moyens matériels suffisants	2.1.3.1. Construction des palais de justice (HCR, TPV, TDV)		X	X	X	3 712 658 011	-	1 312 658 011
	2.1.3.2. Réhabilitation des palais de justice			X	X	X	1 027 000 000	-	-	1 027 000 000
	2.1.3.3. Equipement des palais de justice en matériel						409 500 000	-	105 000 000	304 500 000
	2.1.3.4. Renforcer les services et le système de gestion et de maintenance du matériel roulant			X	X	X	3 922 000 000	-	222 080 000	3 699 920 000

		2.1.6.7. Formation du personnel judiciaire sur l'utilisation du système de suivi des données	X	X	X	21 630 000	-	7 210 000	14 420 000
2.1.7. Professionnaliser le système de suivi-évaluation et évaluer régulièrement le travail des juridictions et du personnel judiciaire	2.1.7.1. Elaboration des outils de suivi-évaluation		X	X	X	131 640 000	-	-	131 640 000
	2.1.7.2. Organisation des missions d'évaluation et d'inspection des C&T.		X	X	X	272 002 000	24 855 000	-	247 147 000
	2.1.7.3. Production et publication des rapports d'activités des juridictions		X	X	X	93 000 000	2 400 000	-	90 600 000
	2.1.7.4. Organisation d'une retraite (thématique) du personnel judiciaire à la rentrée de chaque année judiciaire pour l'auto-évaluation		X	X	X	171 288 000	-	-	171 288 000
	2.1.7.5. Evaluation trimestrielle des performances du personnel judiciaire		X	X	X	27 950 000	-	-	27 950 000
	2.1.8. Mettre en place des mécanismes d'amélioration de la qualité des jugements	2.1.8.1. Création d'une unité de recherche sur des jugements rendus		X	X	X	93 600 000	-	-
	2.1.8.2. Organisation des réunions régulières avec le personnel judiciaire au niveau national et décentralisé		X	X	X	54 660 000	54 660 000	-	-
	2.1.8.3. Création et renforcement des liens de Coopération entre la magistrature rwandaise et les systèmes judiciaires internationaux		X	X	X	327 624 000	327 624 000	-	-
	2.1.8.4. Organisation des conférences débats au niveau national et international		X	X	X	150 000 000	-	-	150 000 000
	2.1.8.5. Appui des experts et traducteurs dans les jugements, et prise en charge des témoins		X	X	X	76 654 200	-	-	76 654 200

	2.1.9. Donner priorité aux affaires relatives à la violence sexuelle faites aux femmes et les enfants, rendre disponible les statistiques et diffuser les décisions prises	2.1.9.1. Accélération des jugements des affaires relatives à la violence sexuelle faite aux femmes et les enfants	X	X	X	5 400 000	-	-	5 400 000
2.2. L'Organisation administrative des juridictions est améliorée	2.2.1. Renforcer les capacités organisationnelles et de gestion au sein des juridictions	2.2.1.1. Adaptation du manuel des procédures administratives et financières	X			1 000 000	1 000 000	-	-
		2.2.1.2. Formation des Présidents des juridictions et le staff administratif à la gestion administrative et financière	X	X		3 237 000	-	-	3 237 000
		2.2.1.3. Création d'un cadre de concertation régulière entre le personnel administratif et le personnel judiciaire	X	X	X	55 260 000	-	-	55 260 000
		2.2.1.4. Elaboration des canevas des rapports juridictionnelles et financiers des juridictions	X	X	X	1 000 000	1 000 000	-	-
		2.2.1.5. Production et publication des rapports des activités juridictionnelles et financiers tous les mois	X	X	X	44 640 000	44 640 000	-	-
		2.2.1.6. Organisation de la préparation et l'exécution du budget	X	X	X	-	-	-	-
		2.2.1.7. Renforcer les capacités du service de l'audit interne (service de contrôle interne)	X	X	X	29 760 000	29 760 000	-	-
		2.3. L'image de la magistrature est améliorée	2.3.1. Vulgariser le code d'éthique	2.3.1.1. Organisation des ateliers d'échanges sur le code d'éthique	X	X	X	Voir 2.3.2.8.	Voir 2.3.2.8.
2.3.2.1. Elaboration d'une politique de prévention et de lutte contre la corruption au sein de la magistrature	X					5 980 000	-	5 980 000	-
2.3.2.2. Mise en œuvre de la politique de prévention et de lutte contre la corruption au sein de la magistrature	X		X	X	38 478 000	-	1 250 000	37 228 000	

Objectif N°4 : La collaboration active avec les partenaires est bonne et efficace

Résultats attendus	Stratégies	Activités	Calendrier			Coût total	Contribution GoR	Contribution Partenaires	Financement à rechercher
			2005	2006	2007				
4.1. La magistrature rwandaise dispose des partenaires effectifs	4.1.1. Définir un cadre de collaboration et de partenariat avec les bailleurs de fonds	4.1.1.1. Elaboration du document de coopération et de mobilisation des fonds	X			6 000 000	-	-	6 000 000
		4.1.1.2. Organisation des réunions avec les Ministères concernés par la mobilisation des fonds	X	X	X	-	-	-	-
		4.1.1.3. Organisation des rencontres de concertation, de mobilisation et de coordination avec les bailleurs de fonds	X	X	X	3 600 000	1 200 000	-	2 400 000
		4.1.1.4. identification du bailleur leader et définition de son rôle	X	X	X	-	-	-	-
	4.1.2. Créer un cadre de concertation et de collaboration avec les intervenants dans le secteur de la justice (MINIJUST, Parquet, Police, Ombudsman, Droits de l'homme, Service National GACACA, Barreau)	4.1.2.1. Elaboration du document définissant le cadre de collaboration et de concertation	X	X	X	-	-	-	-
		4.1.2.2. Organisation des réunions et rencontres régulières avec les intervenants dans le secteur de la justice	X	X	X	1 500 000	1 500 000	-	-

4.2. Synthèse du Budget prévisionnel 2005 - 2007

Programme	Coût en Frw	BO	F. E.						FAC
			UE (FED)	BM	UNDP	PAYS BAS	CTB	COOP CAN	
Programme 1 : Accessibilité des justiciables à la justice	1 569 934 000	16 612 000	245 857 550	-	-	-			1 307 464 450
Programme 2 : Bonne administration et gestion de la justice	24 583 480 653	7 384 630 440	5 980 000	988 950 000	85 000 000	1 314 807 000	314 940 018	443668766	14 045 504 429
Programme 3 : L'indépendance de la magistrature	208 113 761	156 610 261	-	-	-	-			51 503 500
Programme 4 : La collaboration active avec les partenaires	11 100 000	250 000	-	-	-	-			10 850 000
TOTAL PREVISIONNEL	27 181 410 214	7 558 102 701	251 837 550	988 950 000	85 000 000	1 314 807 000	314 940 018	443 668 766	15 369 878 383

NB : BO = Budget prévu dans le MTEF

Annexe 8. Cadre Logique Plan Stratégique PGR

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
1. RENFORCER L'INDEPENDANCE ET LA CAPACITE ADMINISTRATIVES							
	***	<i>(1.1) Appliquer la Constitution, promouvoir et appliquer la "Loi portant Organisation, Fonctionnement et Compétence du Parquet Général de la République", ainsi que les autres lois et politiques consacrant l'indépendance du Ministère Public et renforçant sa capacité.</i>					
	***		1. Obtenir les textes des lois	500 textes obtenus	Disponibilité des textes au Siège	Siège	30 jours
	***		2. Produire 500 exemplaires du recueil de ces textes de loi et les mettre à la disposition des OMP	250 OMP recevront les textes	Le nombre d'OMP qui utilisent les textes	Siège et Services décentralisés	30 jours
	***		3. Organiser des séminaires sur la constitutionnalité de l'indépendance du MP et sur les droits et libertés individuelles des citoyens	2 séminaires organisés par an	Le nombre d'OMP qui font un bon usage de la loi	Siège	365 jours
	***		4. Noter et transmettre par écrit au Siège toutes les ingérences entravant l'indépendance du MP	Nombre de cas dénoncés	Diminution des cas d'ingérences	Siège et Services décentralisés	365 jours
	***		5. Dénoncer les cas d'ingérences aux autorités concernées et s'assurer de leur suite	Nombre de cas d'ingérences dénoncés	Diminution des cas d'ingérences	Siège	365 jours
	***		6. Poursuivre les auteurs en justice	Nombre de présumés auteurs poursuivis	Diminution des cas d'ingérences	Siège	365 jours
	***	<i>(1.2) Appliquer les lois pénales internationales</i>					
	***		1. Identifier et rassembler toutes les conventions ratifiées par le Rwanda dans le domaine pénal	Nombre de conventions identifiées et rassemblées	Disponibilité des textes de conventions au Siège	Siège	30 jours
	**		2. Produire 500 exemplaires du recueil de ces conventions et les mettre à la disposition des OMP	Nombre de recueils produits	Disponibilité de ces textes auprès de ces OMP	Siège	365 jours
	**		3. Organiser des séminaires de formation sur les conventions ratifiées par le Rwanda	Nombre de séminaires organisés	Les OMP peuvent faire usage de ces conventions	Siège	365 jours
	*	<i>(1.3) Evaluer les besoins de réforme du droit pénal et des procédures pénales, préparer les propositions des réformes juridiques, et les envoyer les propositions aux autorités compétentes</i>					
	*		1. Organiser par an 3 séminaires de réflexion pour évaluer les besoins de réforme	3 séminaires organisés	Les besoins de réforme sont évalués	Siège	365 jours
	*		2. Formuler des propositions de réforme sur base des recommandations issues des séminaires	Nombre de propositions formulées	Propositions formulées	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	*		3. Transmettre les propositions de réforme aux institutions compétentes	Nombre de propositions transmises	Propositions transmises	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(1.4) Préparer, proposer et défendre son propre budget au Ministère des Finances</i>					
	***		1. Organiser un séminaire afin d'élaborer un plan d'actions	Un séminaire a lieu	Les données pour préparer le budget sont disponibles	Siège	90 jours
	***		2. Elaborer et transmettre l'Avant - projet du budget	L'Avant - projet du budget est disponible et est transmis	Le CSP peut approuver l'Avant - projet du budget	Siège	30 jours
	***		3. Défendre l'Avant - projet du budget au MINIFIN	L'Avant - projet est défendu	Le projet existe	Siège	5 jours
	***	<i>(1.5) Exécuter le plan stratégique en s'appuyant sur des outils rationnels d'estimation et de justification des dépenses qui enregistrent les ressources nécessaires pour l'instruction des dossiers afin de demander des fonds et un soutien pour le renforcement des capacités</i>					
	***		1. Tenir une base de données indiquant toutes les activités menées ainsi que les dépenses y relatives	Les données sont disponibles	L'auto évaluation est possible	Siège	365 jours
	***		2. Déterminer les outils rationnels d'estimation de dépenses	Nombre d'outils disponibles	Dispose les données fiables pour l'estimation des dépenses	Siège	30 jours
	***		3. Réviser trimestriellement le plan d'actions et le budget	Le plan d'actions et le budget sont révisés		Siège	365 jours
	***		4. Evaluer les activités non couvertes faute de moyens, préparer et introduire les dossiers de demande de financement aux partenaires	Les demandes de financement sont introduites	Les activités non couvertes peuvent être financées	Siège	30 jours
	***	<i>(1.6) Préparer une structure de gestion de carrière ainsi que proposer une rémunération adéquate et des conditions de service décentes pour les agents du PGR</i>					
	***		1. Préparer les textes portant mesure d'exécution de la loi sur le statut des agents du MP et du personnel d'appui et les défendre devant les instances habilitées.	Les textes portant mesure d'exécution sont préparés	Les propositions émises sont acceptées	Siège	60 jours
	***		2. Faire un état des lieux et dresser une liste des besoins en équipement mobilier et immobilier	La liste des besoins en matériel est établie	Les besoins peuvent être couverts et les conditions de travail sont meilleures	Siège	60 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(1.7) Créer au niveau de chaque échelon du PGR un bureau chargé de la protection et de l'assistance aux victimes et aux témoins</i>					
	***		1. Mettre en place d'un bureau au Siège/BPPGR/VK	Le bureau est créé	Les témoins et les victimes ont un interlocuteur	Siège/BPPGR/VK	
	***		2. Former les membres du bureau	Formation faite	Capacité de protéger les témoins et d'assister les victimes	Siège	
	***		3. Organiser le suivi et le recyclage des OMP membres du bureau	Le suivi est effectué	Les interventions améliorent	Siège/BPPGR/VK	
	***	<i>(1.8) Créer un système de soutien informatique donnant accès au matériel interne, aux sources de documentation et fournissant un mécanisme d'organisation du travail de Bureau</i>					
	***		1. Recruter un expert	TDR définis et l'expert est recruté	Le réseau peut être conçu	Siège	30 jours
	***		2. Concevoir un réseau informatique couvrant le PGR à tous les échelons	Le réseau est conçu	Le PGR peut projeter son réseau	Siège	30 jours
	***		3. Acquérir le matériel	Le matériel est disponible	Le réseau peut être installé	Siège	90 jours
	***		4. Installer le réseau	Le réseau est opérationnel	L'accès aux sources est facile	Siège	60 jours
	***		5. Assurer la maintenance du système informatique	Existence d'un contrat de maintenance	Le matériel est opérationnel sans discontinuité	Siège	365 jours
	***		6. Former les utilisateurs du système aux techniques de maintenance minimales	Nombre d'utilisateurs formés	Le matériel est opérationnel sans discontinuité	Siège	5 jours
	***	<i>(1.9) Créer un système de classement général des dossiers</i>					
	***		1. Concevoir un système de classement	Le système est conçu	Le PGR dispose d'un système de classement	Siège	2 jours
	***		2. Former des agents de bureau au système de classement	Nombre d'agents formés	Le classement est facile à utiliser	Siège	15 jours
	***		3. Prévoir un local destiné à stocker les dossiers	Le local est désigné	Les dossiers peuvent être stockés	Siège	365 jours
	***		4. Assurer la protection de ce local	Le local est protégé	Les dossiers sont en sécurité	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(1.10) Fournir les ressources nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du travail</i>					
	***		1. Evaluer les besoins	L'état de besoins est dressé	Les ressources manquantes sont identifiées	Siège	15 jours
	***		2. Acquérir les ressources matérielles nécessaires	Les ressources sont acquises	Possibilité d'approvisionnement	Siège	365 jours
	***		3. Distribuer le matériel	Quantité de matériel distribué	Matériel disponible sans rupture de stock	Siège	5 jours
	***	<i>(1.11) Assurer la maintenance et l'entretien du matériel non consommable</i>					
	***		1. Conclure des contrats de maintenance avec une maison spécialisée	Le nombre de contrats conclus	Le PGR est assuré de l'exécution des contrats	Siège	30 jours
	***		2. S'assurer de l'exécution des contrats	La maintenance est faite	Le matériel est opérationnel d'une manière régulière	Siège	365 jours
	***	<i>(1.12) Contribuer à la création de la capacité nationale pour des enquêtes basées sur des données scientifiques</i>					
	***		1. Suggérer la création de la police scientifique	Une lettre suggérant la création est envoyée à l'autorité compétente	Une suite est donnée	Siège et Police judiciaire	5 jours
	***		2. Proposer la création d'un institut de recherche criminelle	Une proposition est faite	Une suite de la proposition est donnée	Siège et Police judiciaire	5 jours
	***		3. Prendre contacts dans le cadre de la coopération et / ou du jumelage	1. Nombre de contacts ou rencontres 2. Nombre de partenaires 3. Nombre de rencontres avec les partenaires	Réactions des partenaires	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(1.13) Tenir régulièrement et chaque fois que de besoins les statistiques précises et complètes sur les infractions commises dans le pays					
	***		1. Mettre sur pied une unité d'analyse criminelle interne	Une unité criminelle interne est créée	Les données statistiques sont établies	Siège	365 jours
	***		2. Créer une base de données	Une base de données d'informations est mise sur pied	L'information est disponible	Siège	365 jours
	***		3. Transmettre les statistiques	Nombre d'exemplaires transmis aux agences concernées; nombre d'annonces et des publications (radio, journaux, TV ...)	Les statistiques sont connues	Siège	1 jour
	**		4. Proposer à l'autorité compétente des amendements nécessaires et/ou des nouvelles lois eu égard aux conclusions tirées des études statistiques	Nombre de propositions transmises	Un feed - back sur les propositions	Siège	5 jours
2. RECRUTEMENT ET FORMATION DES CADRES ET AUTRES AGENTS DU PARQUET.							
	***	(2.1) S'assurer de la nomination progressive d'OMP					
	***		1. Analyser ou déterminer les besoins en ressources humaines et les transmettre au CSP	Des critères d'estimation de besoins en ressources humaines sont fixés et un rapport des besoins en ressources humaines est produit	Les besoins sont bien définis	Siège	365 jours
	***		2. Assurer une formation initiale de qualité aux OMP (théorie et pratique)	Une formation réalisée pour chaque recrue est sanctionnée par un certificat délivré par une institution reconnue par l'Etat	Une bonne formation est assurée	Siège / Ecole ou Institution de formation	365 jours
	***		3. Evaluer objectivement et sans complaisance le stage du personnel recruté par le CSP et transmettre les rapports de stage au CSP	Chaque stage est conclu par un rapport de stage objectif (le nombre de rapports de stage par rapport au nombre de stages)	seuls les stagiaires ayant satisfaits sont retenus	Siège	30 jours
	**		4. Evaluer régulièrement la performance de chaque agent du PGR	Nombre de rapports d'évaluations par rapport au nombre d'agents au PGR	Les performances des agents sont selon les cas source d'avancement ou de mesure corrective	Siège et Services décentralisés	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(2.2) S'assurer du respect des critères objectifs de nomination des OMP tels que déterminés par la loi					
	***		1. Analyser les dossiers de toutes candidatures	Nombre de candidatures déposées et retenues	Seuls les dossiers en ordre sont retenus	Siège + CSP	365 jours
	***		2. Assurer les tests de recrutement	Nombre de tests organisés	Ceux qui ont réussi aux tests sont proposés et nommés	Siège + CSP	
	***	(2.3) S'assurer de la nomination progressive d'un personnel d'appui qualifié					
	***		1. Analyser et déterminer les besoins en ressources humaines et les transmettre aux autorités compétentes	Nombre de candidatures déposées et retenues	Seuls les dossiers en ordre sont retenus	Siège	
	***		2. Affecter les agents qualifiés	Nombre d'agents affectés	Tous les postes sont pourvus	Siège	
	**		3. Evaluer régulièrement les performances du personnel d'appui	Nombre d'évaluations effectuées	Nombre de rapports d'évaluations par rapport au nombre d'agents au PGR	Siège	
	***	(2.4) S'assurer de l'adoption d'une stratégie de recrutement favorisant la diversité dans le personnel du PGR et empêcher toute forme de discrimination basée sur le sexe, la religion, l'appartenance ethnique ou tout autre critère arbitraire					
	***		1. Mettre en place des mécanismes, code ou manuel, qui favorisent la diversité dans le recrutement	L'existence de mécanisme, code et manuel, etc.	Transparence et objectivité dans le recrutement	Siège et CSP	
	***		2. Sensibiliser l'autorité de recrutement par des ateliers ou conférences au mécanisme de recrutement diversifié ainsi qu'à l'impact négatif de la discrimination	Nombre d'ateliers, de conférences organisés	Les chargés de recrutement sont formés et informés en la matière	Siège et CSP	

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(2.5) S'assurer que les OMP de sexe féminin sont recrutés pour leur confier les dossiers des femmes victimes de crime et de la violence sexuelle en particulier					
	***		1. Sensibiliser par des séminaires et conférences les étudiantes en droit des différentes universités à intégrer le PGR	Nombre de conférences et séminaires organisés	Nombre de réactions en feedback	PGR + Universités	
	***		2. Identifier les besoins en rapport avec les cas enregistrés de violences sexuelles	Nombre de cas inventoriés	Les besoins sont définis	Siège	
	***		3. Instaurer une politique de recrutement des OMP de sexe féminin	Un manuel de politique de recrutement est établi	La politique est définie	Siège + CSP	
	***		4. Assurer une formation particulière ne matière de violences sexuelles	Nombre de formations réalisées	Facilité dans l'instruction et poursuite des crimes de violences sexuelles	Siège + Ecole de la magistrature	
	**	(2.6) Offrir des formations aux OPJ et aux OMP					
	***		1. Identifier les besoins prioritaires en formation	Nombre de besoins prioritaires	Les besoins sont définis	Siège + Police Nationale	
	***		2. Elaborer un programme de formation	Un programme de formation est conçu	Suivi du programme	Siège + Ecole de la magistrature	
	**		3. Exécuter le programme de formation	Nombre de formations organisées	Les OPJ et les OMP sont formés	Siège + Ecole de la magistrature	
3. ELABORER ET APPLIQUER DES MANUELS D'ETHIQUE ET DE DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE DU MINISTERE PUBLIC.							
	***	(3.1) Elaborer et adopter un manuel de déontologie inspiré des standards internationaux et à l'exemple d'autres pays					
	***		1. Rassembler les textes de référence nécessaires	Le nombre de textes rassemblés	Nombre de textes disponibles	Siège	30 jours
	***		2. Identifier et analyser les problèmes concrets d'ordre déontologique dans l'exercice de la profession	Un rapport d'expertise ad hoc est établi	Le MP et le CSP sont conscients du problème	Siège	90 jours
	**		3. Concevoir et rédiger le projet de manuel des normes déontologiques et procédures opérationnelles de l'OMP	Le manuel est disponible		Siège	90 jours
	**		4. Organiser un séminaire de discussion et d'adoption du projet de manuel	Le séminaire a lieu	Les recommandations sont formulées	Siège	1 jour
	**		5. Présenter le manuel au CSP pour adoption	Le manuel est transmis au CSP pour étude	Le CSP étudie et amende le manuel pour l'adoption	Siège	5 jours
	**		6. Après adoption du manuel par le CSP, le multiplier et le distribuer à tous les OMP	Le nombre d'OMP disposant d'une copie du manuel	La vie quotidienne des OMP est régie par le manuel	Siège	30 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(3.2) <i>Elaborer et adopter un manuel d'Ethique professionnelle inspiré des standards internationaux et à l'exemple d'autres pays</i>					
	***		1. Rassembler les textes de référence nécessaires	Le nombre de textes rassemblés	Nombre de textes disponibles	Siège	30 jours
	***		2. Identifier et analyser les problèmes concrets d'ordre éthique dans l'exercice de la profession	Un rapport d'expertise ad hoc est établi	Le MP et le CSP sont conscients du problème	Siège	90 jours
	**		3. Concevoir et rédiger le projet de manuel des normes d'éthique	Le manuel est disponible		Siège	90 jours
	**		4. Organiser un séminaire de discussion et d'adoption du projet de manuel	Le séminaire a lieu	Les recommandations sont formulées	Siège	1 jour
	**		5. Présenter le manuel au CSP pour adoption	Le manuel est transmis au CSP pour étude	Le CSP étudie et amende le manuel pour l'adoption	Siège	5 jours
	**		6. Après adoption du manuel par le CSP, le multiplier et le distribuer à tous les OMP	Le nombre d'OMP disposant d'une copie du manuel	La vie quotidienne des OMP est régie par le manuel	Siège	30 jours
4. EXECUTER LES MECANISMES DE CONTROLE INTERNE							
	***	(4.1) <i>Collaborer avec le Conseil Supérieur du Parquet afin qu'il puisse jouer pleinement le rôle lui dévolu par la loi.</i>					
	***		1. Mettre à jour tous les dossiers du personnel du Parquet	Tous les dossiers sont au niveau du PGR	Le CSP peut s'en servir	Siège	30 jours
	***			Tous les dossiers sont mis à jour			
	***		2. Installer un système électronique de gestion des dossiers du personnel	Le système de gestion des dossiers du personnel existe	Les dossiers du personnel sont régulièrement à jour	Siège	30 jours
	***		3. Préparer trimestriellement un rapport de la situation disciplinaire des OMP du PGR au CSP au moins deux semaines avant la tenue du Conseil	Le rapport disciplinaire est disponible à temps	Le rapport est exploité	Siège	75 jours
	**		4. Organiser régulièrement des réunions pour traiter des questions disciplinaires et judiciaires au niveau des Services décentralisés et du Siège	Nombre de réunions tenues	Problèmes judiciaires et disciplinaires résolus	Siège	365 jours
	***		5. Préparer à temps un projet de budget à transmettre au CSP pour approbation	Le projet de budget est disponible	Le projet de budget est analysé et approuvé	Siège	180 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(4.2) Appuyer l'Inspectorat pour lui permettre d'être pleinement efficace dans l'exercice de son mandat					
	**		1. Organiser des formations spécialisées pour les inspecteurs	Nombre de formations organisées	La qualité du travail s'est amélioré	Siège	
	***		2. Mettre à la disposition des inspecteurs des ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches	Moyens disponibles	Les inspecteurs sont effectués	Siège	365 jours
	***		3. Elaborer un vade - mecum du travail des inspecteurs	Le vade - mecum existe	Le travail est amélioré	Siège	60 jours
	***	(4.3) Mettre en place de mécanismes de supervision et d'évaluation de la police judiciaire par les OMP					
	***		1. Définir le modèle du rapport d'évaluation des OPJ	Le modèle de rapport est défini	Les rapports sont conformes au modèle	Siège et Police judiciaire	5 jours
	***		2. Concevoir et tenir un journal d'activités individuel par OPJ	Le modèle du journal existe et chaque OPJ a un journal d'activités	Le contrôle des OPJ est matérialisé	Siège et Police judiciaire	5 jours
	**		3. Evaluer chaque OPJ sur base des rapports recueillis (6.1) et des journaux d'activités	Nombre de rapport d'évaluation	La qualité de travail est améliorée	Siège	365 jours
	***		4. Organiser mensuellement une réunion de coordination entre le MP et les OPJ au niveau provincial et national	Nombre de réunion de coordination	Collaboration améliorée	Siège et Police judiciaire	365 jours
	***		5. Visiter chaque station et / ou poste de police au moins une fois par semaine	Nombre de visites effectuées	1. Amélioration de la qualité des dossiers 2. Les droits de la personne sont mieux respectés dans les stations et postes de police	Siège et Police judiciaire	365 jours
	***	(4.4) Assigner aux OMP la mission de visiter les stations et postes de police en vue de vérifier les conditions de détention et la légalité des détentions, prendre des mesures correctives appropriées, conseiller les OPJ sur l'instruction des dossiers et faire rapport mensuellement au PGR					
	***		1. Concevoir un modèle (forme + fond) de rapport mensuel sur la situation dans les centres de détention de la police	Le modèle existe	Le modèle peut être utilisé facilement	Siège et Services décentralisés	10 jours
	***		2. Préparer et transmettre au PGR un rapport mensuel sur la situation de tous les centres de détention de la Police	Nombre de rapports transmis au siège	Le suivi des centres de détention de la police est amélioré et facilité	Services décentralisés	365 jours
	***		3. Désigner un OMP du Siège chargé de recueillir, analyser et conserver les rapports issus des Services décentralisés	L'OMP est désigné	La situation dans les centres de détention de la police est conforme à la loi	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	*	(4.5) Assigner aux OMP la mission de contrôler le travail des OPJ portant sur la surveillance des prévenus en liberté provisoire sous condition ou des condamnés en liberté conditionnelle					
	*		1. Informer la police sur les libérations	Nombre de rapports sur les libérations transmis	Le suivi de la police est amélioré	Siège	365 jours
	***	(4.6) Assigner aux OMP la mission de visiter les prisons centrales au moins une fois par semaine					
	***		1. Concevoir un modèle de rapport de visite hebdomadaire	Le modèle existe	La transmission est facilitée	Siège	10 jours
	***		2. Visiter chaque prison centrale au moins une fois par semaine	Nombre de visites effectuées	1. Les détentions illégales dans les prisons disparaissent	Siège	365 jours
					2. Les atteintes aux droits de la personne disparaissent		
	***		3. Préparer et transmettre au siège un rapport sur la situation de toutes les prisons centrales	Nombre de rapports transmis	1. Les détentions illégales dans les prisons disparaissent	Services décentralisés	365 jours
					2. Les atteintes aux droits de la personne disparaissent		
5. PLANIFIER ET REVISER LES ACTIVITES DES OMP							
	***	(5.1) Préparer une stratégie d'approche pour chaque procès avant les audiences et évaluer l'issue du procès en fonction des mesures prises					
	***		1. Organiser des réunions hebdomadaires des OMP pour étudier toutes les affaires en cours	Nombre de réunions tenues	Information des OMP sur les dossiers du Parquet, Les jeunes OMP profitent de l'expérience des anciens, un standard des coûts (temps et ressources pour différents types des dossiers) est établi	Siège et Services décentralisés	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(5.2) Préparer à l'ouverture de chaque dossier une prévision des ressources nécessaires visant une meilleure estimation des ressources matérielles à déployer et du temps utile à son achèvement					
	***		1. Analyser l'état du dossier	Nombre de dossiers analysés	Nombre de dossiers analysés par les OMP augmentent	OMP en charge du dossier	365 jours
	***		2. Estimer le coût et le temps de manière écrite	Le coût et le temps sont estimés	Planification efficace du travail	OMP en charge du dossier	365 jours
	***	(5.3) Mettre en place un mécanisme de contrôle indiquant d'une manière transparente les ressources utilisées, le temps utilisé ainsi que le résultat des enquêtes et des procès					
	***		1. Concevoir et élaborer un modèle de rapport	Le modèle est conçu et établi	1. Uniformité de présentation des rapports	Siège	5 jours
					2. Exploitation facile de rapports		
	***		2. Produire le uniformisé et le distribuer	Le nombre d'exemplaires produits et distribués	Disponibilité de l'outil de gestion transparent	Siège	30 jours
	***		3. Organiser une formation sur l'usage du modèle de rapport	La formation est effectuée	La bonne utilisation du modèle	Siège	1 jour
	***		4. Transmettre les rapports mensuels à la hiérarchie	Le nombre de rapports transmis	1. Le contrôle est possible	Siège + Procureurs de Province	365 jours
					2. Une plus grande coordination des aides et budget national		
	***		5. Procéder au contrôle du contenu des rapports par la hiérarchie	Le contrôle est fait	1. Le contrôle est possible	Siège	365 jours
					2. Une plus grande coordination des aides et budget national		

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(5.4) Mettre en place un mécanisme de contrôle des performances de chaque membre du personnel					
	***		1. Concevoir et élaborer un modèle de rapport	Le modèle est conçu et établi	Exploitation facile des rapports	Siège	5 jours
	***		2. Produire le modèle uniformisé et le distribuer	Le nombre d'exemplaires produits et distribués	Existence d'un outil d'évaluation objective des performances	Siège	30 jours
	***		3. Organiser des formations sur l'utilisation du modèle	La formation a lieu	La bonne utilisation du modèle	Siège	5 jours
	***		4. Transmettre des rapports à la hiérarchie	Nombre de rapports transmis	1. Le contrôle des performances est possible	Siège et Services décentralisés	30 jours
					2. Une plus grande harmonisation de l'évaluation des performances		
					3. Création d'un esprit d'initiative et de compétitivité pour la rentabilité professionnelle		
	***		5. Analyser le rapport	Le contrôle est effectué	Une plus grande performance du personnel	Siège et Services décentralisés	365 jours
	***	(5.5) Créer et gérer une base de données des jugements rendus en matière pénale par les Cours et Tribunaux pour les rendre accessibles et exploitables					
	***		1. Créer une base de données	La base de données est conçue	Les informations recherchées sont disponibles	Siège	365 jours
	***		2. Consulter la CS sur la mise en place des moyens efficaces de transmission des jugements rendus en matière pénale	La consultation est effectuée	La collaboration est renforcée entre la CS et le PGR	Siège	1 jour
	***		3. Recevoir les copies de la CS	Nombre de copies des jugements reçues au PGR	Le PGR dispose d'un support pour créer une base de données	Siège	365 jours
	***		4. Exploiter les copies des jugements (par les services concernés du PGR) et rendre accessibles les données issues de cette exploitation	Le nombre de copies exploitées	Les informations recherchées sont disponibles	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
6. METTRE EN PLACE UN RESEAU DE COMMUNICATION INTERNE							
	***	<i>(6.1) Exiger des rapports journaliers de la police aux procureurs des provinces et celui de la ville de Kigali sur toutes les infractions rapportées et l'état d'avancement des investigations.</i>					
	***		1. Concevoir un modèle de rapport à envoyer aux procureurs portant sur les infractions enregistrées par la police	Un modèle est conçu	Uniformisation et exploitation du modèle	Police et siège	5 jours
	***		2. Produire et distribuer le modèle	200 000 exemplaires produits et distribués	Absence de rupture en stock	Siège	15 jours
	***		3. Assurer la formation de la police judiciaire sur l'utilisation du modèle cité ci-haut	La formation est assurée	La police judiciaire est capable d'utiliser le modèle	Police et siège	5 jours
	***		4. S'assurer de la réunion des moyens nécessaires pour la transmission quotidienne des rapports par la police judiciaire	Les moyens nécessaires sont prévus dans le budget de la police	le contrôle et le suivi par le parquet sont possible	Siège et Police judiciaire	365 jours
	***		5. Recevoir quotidiennement les rapports des OPJ aux BPPGR	Nombre de rapports reçus	Information sur la criminalité	OPJ, Chef de station	365 jours
	***		6. Exploiter les rapports au niveau du BPPGR	Nombre de rapports synthétiques établis	Suite donnée aux cas enregistrés	BPPGR	365 jours
	***		7. Evaluer le système de communication des rapports	L'évaluation est faite	La fiabilité du système est mesurée	Siège et Services décentralisés	365 jours
	***	<i>(6.2) Exiger des procureurs de provinces et de la ville de Kigali de présenter des rapports réguliers au Siège sur les infractions dénoncées, l'état d'avancement des investigations et des ressources utilisées</i>					
	***		1. Concevoir un type de modèle	Le modèle est conçu	Le modèle est accepté par le PGR	Siège	2 jours
	***		2. Produire et distribuer les exemplaires du type de modèle	Nombre de formulaires distribués	Disponibilité permanente des formulaires	Siège	15 jours
	***		3. Assurer la formation des OMP sur l'utilisation du modèle	La formation a lieu	OMP capable d'utiliser le formulaire	Siège	2 jours
	***		4. S'assurer de la réunion des moyens nécessaires pour la transmission des rapports	Les moyens sont donnés aux BPPGR et VK	Le contrôle est possible	Siège	365 jours
	***		5. Rédiger et transmettre les rapports	Nombre de rapports recueillis	Information sur l'avancement des dossiers et de la criminalité	BPPGR et VK	30 jours
					Informations sur les ressources utilisées		
	***		6. Exploiter les rapports au niveau du Siège	Les synthèses des rapports sont faites	Le PGR fait le suivi	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(6.3) Organiser des réunions hebdomadaires au niveau de la Province/ville de Kigali et du Siège, pour examiner des affaires en cours, créer des stratégies d'investigation et de poursuite judiciaire, et développer des plans pour s'occuper des cas spécifiques					
	***		1. Organiser un calendrier des réunions à chaque niveau	Le calendrier est établi	Les OMP sont informés du calendrier	Siège, BPPGR, et VK	1 jour
	***		2. Concevoir un document cadre	Un document cadre est établi	Les réunions sont bien préparées	Siège, BPPGR, et VK	3 jours
	***		3. Tenir les réunions	Nombre de réunions tenues	Suivi facile des activités; prise de stratégies; cas spécifiques répertoriés et traités; meilleure instruction des dossiers; coordination facile	Siège, BPPGR, et VK	365 jours
	***	(6.4) Mettre en place des mécanismes efficaces pour communiquer des directives aux OMP et pour s'assurer de l'exécution sur terrain de la politique criminelle					
	***		1. Mettre en place des moyens de communication	Les moyens de communication sont mis en place	Le PGR est à même de transmettre ses directives; les Procureurs sont capables de communiquer avec le PGR	Siège	90 jours
	***		2. S'assurer de l'utilisation rationnelle des moyens de communication	Les directives sont transmises	Le coût de communication est connu	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
7. METTRE EN PLACE UN RESEAU DE COMMUNICATION AVEC LA SOCIETE							
	***	<i>(7.1) Développer un programme de collaboration et de sensibilisation pour faire comprendre au public la nécessité de dénoncer tout acte criminel</i>					
	***		1. Organiser des émissions Radio sous forme de débats (24 émissions X 20')	Nombre d'émissions radiodiffusées	Nombre d'appels reçus en feedback	Siège	365 jours
	***		2. Organiser des émissions télévisées (12 émissions X 30')	Nombre d'émissions télévisées	Nombres de messages reçus en feedback	Siège	365 jours
	***		3. Publier des articles dans les journaux (12 articles)	Nombre d'articles publiés	Nombre de réactions en feedback	Siège	365 jours
	***		4. Organiser des conférences dans les établissements d'éducation (24 - PP)	Nombre de conférences données	Nombre/Qualité des réactions des participants	Siège	365 jours
	***	<i>(7.2) Développer un programme pour sensibiliser les autorités des administrations locales sur le besoin de communiquer à la police toute infraction commise</i>					
	***		1. Contacter le Ministre de l'administration locale pour élaborer un programme de sensibilisation	La rencontre est réalisée; le programme est convenu	Les activités convenues dans le programme peuvent commencer	Siège	1 jour
	***		2. Elaborer au niveau des provinces un programme de réunions de sensibilisation sur la question	Le programme est élaboré	Les réunions de sensibilisation peuvent se tenir	BPPGR et autorités provinciales	1 jour
	***		3. Tenir des réunions selon le programme convenu	Les réunions sont tenues	La collaboration entre la police et les autorités locales s'améliore; le nombre de dénonciations par les autorités augmente	BPPGR	365 jours
	***	<i>(7.3) Informer le public sur les activités de lutte contre la criminalité</i>					
	***		1. Organiser des émissions radiodiffusées	Nombre d'émissions radiodiffusées	Nombre d'appels reçus en feed back	Siège et BPPGR	365 jours
	***		2. Organiser des émissions télévisées	Nombre d'émissions télévisées	Nombre d'appels reçus en feed back	Siège et BPPGR	365 jours
	***		3. Publier des articles dans les journaux	Nombre d'articles publiés	Nombre de réactions en retour	Siège	365 jours
	***		4. Organiser des conférences dans des établissements d'éducation	Nombre de conférences données	Nombre et qualité des réactions des participants	Siège et BPPGR et MINEDUC	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(7.4) Informer le public sur ses droits par rapport à la procédure pénale</i>					
	***		1. Organiser des émissions à la radio	Nombre d'émissions radiodiffusées	Nombre d'appels reçus en retour	Siège et BPPGR	365 jours
	***		2. Organiser des émissions à la télévision	Nombre d'émissions télévisées	Nombre de messages reçus en retour	Siège et BPPGR	365 jours
	***		3. Publier des articles dans les journaux et revues	Nombre d'articles publiés	Nombre de réactions	Siège et BPPGR	365 jours
	***		4. Elaborer, produire et distribuer les dépliants	Nombre de dépliants produits et distribués	La population réagit quand ses droits sont violés	Siège et BPPGR	180 jours
	***		5. Organiser pour le public des pièces de théâtre sur les procès	Nombre de pièces de théâtre organisées	La réaction de la population après la représentation; la population réagit quand ses droits sont violés	Siège et BPPGR	365 jours
	***		6. Collaborer avec les associations de droits de l'homme pour la diffusion des informations	Nombre d'informations diffusées	Réaction de la population	Siège et BPPGR	365 jours
	***	<i>(7.5) Créer un site web et des boîtes à suggestion au sein des Parquets</i>					
	***		1. Mettre en place des boîtes à suggestion	Nombre de boîtes installées (province, district, secteurs)	Le nombre de suggestions recueillies	BPPGR, OMP de district	7 jours
	***		2. Créer un site web ad hoc et désigner un web master	Un site web est créé; un webmaster est recruté	Le nombre de suggestions recueillies	Siège	365 jours
	***		3. Analyser régulièrement les suggestions émises	Les suggestions sont analysées		Siège	365 jours
	***	<i>(7.6) Collaborer à l'organisation des forums dans chaque Province/Ville de Kigali au cours desquels les intervenants discutent des questions de justice</i>					
	***		1. Organiser une rencontre des différents intervenants au niveau national et provincial	Des rencontres sont organisées	Les forums de discussion peuvent débiter	Siège et Services décentralisés	5 jours
	***		2. Participer trimestriellement à ces forums	Les forums sont tenus	Les problèmes liés à la justice sont posés et connus	Services décentralisés	365 jours
	***		3. Observer les recommandations issues de ces forums	Les recommandations sont traitées; les solutions appropriées sont retenues	Le rapprochement entre la population et la justice; la confiance de la population à la justice	Services décentralisés	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(7.7) Mettre à la disposition du Public le rapport annuel					
	***		1. Elaborer le rapport annuel	Le rapport est établi	Le rapport est prêt pour l'impression	Siège	45 jours
	***		2. Imprimer et multiplier le rapport	Le rapport est imprimé et multiplié	Le rapport est prêt pour la distribution	Siège	45 jours
	***		3. Présenter officiellement le rapport annuel au cours d'une conférence de presse	La conférence de presse a lieu	Les activités du PGR sont connues du public	Siège	1 jour
	***		4. Mettre le rapport sur le site web et le distribuer	Le rapport est mis sur le web; Le rapport est distribué	Le rapport est connu du public	Siège	1 jour pr le web et 30 jours pr la distribution
8. CONSTITUER DES ALLIANCES STRATEGIQUES AVEC LES AUTRES PARTENAIRES COMME LES ORGANES DU GOUVERNEMENT, LA SOCIETE CIVILE, LES AUTRES PAYS, ET LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES.							
	*	(8.1) Exercer pleinement sa charge de conseil et de représentant de l'Etat lorsqu'il en sera requis					
	***		1. Mettre sur pied l'unité d'analyse et de recherche criminelle	L'unité d'analyse criminelle existe	L'unité fonctionne	Siège	60 jours après la nomination des PCN
	*		2. Transmettre les résultats de recherche aux autorités compétentes	Les résultats sont transmis	Les concernés peuvent exploiter des résultats	Siège	Tous les 90 jours
	*		3. Faire le suivi de la mise en application des recommandations issues des résultats de recherche	Un rapport de suivi est produit	Les décisions prises par les concernés reflètent les recommandations émises par le PGR	Siège	Tous les 180 jours
	***		4. Conseiller et représenter l'Etat lorsqu'il en sera requis	Nombre d'avis donnés par le parquet; Nombre d'affaires dans lesquelles l'Etat est représenté	La qualité des décisions de l'Etat est garantie et la représentation est de bonne qualité	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(8.2) Mettre en place un forum de collaboration entre le PGR et toutes les organisations intervenant dans le domaine de la justice afin de garantir les droits de la personne</i>					
	***		1. Identifier et contacter les partenaires	Les partenaires sont identifiés et contactés	Les partenaires sont mobilisés à collaborer avec le PGR	Siège	5 jours
	***		2. Elaborer un protocole d'accord entre le PGR et les partenaires identifiés pour définir le cadre de collaboration	Le protocole d'accord existe	La collaboration entre le PGR et les partenaires est claire et améliorée	Siège + Partenaires	60 jours
	***		3. Faire le suivi des activités prévues dans le protocole d'accord	Nombre de rapports d'activités, Nombre de réunions	Les droits de la personne sont respectés	Siège	365 jours
	***	<i>(8.3) Mettre en place un cadre de collaboration pour la poursuite des présumés coupables de génocide tant au niveau national qu'international</i>					
	***		1. Identifier et localiser les présumés coupables de génocide	Nombre de présumés coupables identifiés et localisés; Nombre de dossiers ouverts et complétés	Les foyers de refuge et les réseaux des présumés coupables sont découverts	Siège	365 jours
	***		2. Identifier les partenaires et collaborateurs éventuels	Nombre de partenaires et collaborateurs identifiés et contactés	Amélioration de la collaboration entre le PGR et les partenaires	Siège	365 jours
	***		3. Collaborer avec le MINAFET en vue d'établir les traités d'extradition	Nombre de traités d'extradition signé	Possibilité d'extradition existe	Siège et Minaffet	365 jours
	***		4. Demander à défaut d'extradition des présumés coupables de génocide leur jugement par les juridictions concernées	Nombre de demandes d'extradition, Nombre de jugements à l'extérieur; Nombre de commissions rogatoires exécutées	Nombre d'extraditions ou de jugements augmente	Siège	365 jours
	***		5. Organiser une conférence internationale au Rwanda afin de mobiliser la communauté internationale sur la question de l'extradition et jugement des présumés coupables de génocide	La conférence a lieu	La communauté internationale est mobilisée	PGR + Minijust + Minaffet	365 jours
	***		6. Organiser des rencontres de concertation périodique avec le service des juridictions Gacaca en vue d'harmoniser les politiques pour la poursuite des présumés coupables de génocide et l'échange d'informations	Nombre de rencontres organisés	Les politiques de poursuite sont harmonisées	Siège et Gacaca	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(8.4) Renforcer les mécanismes de collaboration entre le PGR et le TPIR</i>					
	**		1. Désigner un OMP chargé de coordonner sur le plan technique les rapports entre le TPIR et le PGR	Un OMP est désigné	Le parquet est complètement informé des événements, besoins et problèmes en relation avec le TPIR	Siège	5 jours après la nomination des PCN
	**		2. Se convenir avec le TPIR de la tenue régulière des réunions entre les deux institutions et tenir ces réunions	Un calendrier des réunions est dressé et les réunions sont tenues (nbre des réunions tenues)	Une relation harmonieuse s'installe	Siège	365 jours
	***		3. Recueillir et transmettre des informations utiles en provenance des institutions judiciaires et plus particulièrement des juridictions Gacaca et ce en rapport avec les procès organisés au TPIR	Toutes ces informations utiles sont rassemblées et transmises au TPIR	L'établissement des preuves est facilitée	Siège	365 jours
	**		4. Suggérer des réformes du TPIR en vue de le rendre plus efficace et adapté aux attentes du peuple rwandais	Nombre de propositions de réforme	Nombre de réformes adoptées	Siège	365 jours
	***		5. Négocier et conclure des protocoles d'accord avec le TPIR ou l'ONU concernant le transfert des personnes inculpées mais non jugées par le TPIR aux tribunaux rwandais, le transfert des personnes déjà jugées par le TPIR pour venir purger leur peine au Rwanda	Nombre de protocoles d'entente conclu	Nombre de personnes transférées du TPIR au Rwanda	Siège + Minaffet + TPIR + ONU	60 jours
	***		6. Collaborer avec les autres institutions en vue de la préparation logistique et technique afin de rendre possible la poursuite des personnes qui seront transférées par le TPIR	Les moyens logistiques et techniques sont disponibles	Les procès se déroulent au Rwanda	Siège + Gouvernement + ONU	90 jours
	***	<i>(8.5) Etablir et / ou renforcer les relations internationales en matière pénale</i>					
	**		1. Conseiller le Gouvernement sur les questions relatives à la coopération et à l'assistance mutuelles en matière judiciaire entre le Rwanda et les autres pays et institutions dans le domaine du droit pénal	Les avis sont donnés	Les avis sont pris en considération	Siège	365 jours
	*		2. Donner des avis sur les demandes d'extradition et exécuter les demandes des commissions rogatoires envoyées par les Etats étrangers	Nombre de commissions rogatoires et demandes d'extradition exécutées	La justice est rendue	Siège	365 jours
	**		3. Participer et/ou organiser des conférences et séminaires nationaux et internationaux sur la coopération judiciaire et les autres questions juridiques	Nombre de participations des OMP et organisations aux conférences et séminaires	Coopération judiciaire en matière pénale renforcée	Siège	365 jours
	**		4. Promouvoir les échanges avec les partenaires étrangers dans le domaine de la justice pénale internationale	Nombre de partenaires contactés	Travail enrichi	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
9. CONTRIBUER A L'EDIFICATION D'UN ETAT DE DROIT							
	***	<i>(9.1) Elaborer un document indiquant les droits des accusés</i>					
	***		1. Rassembler la documentation nécessaire (texte de loi, doctrine, ...)	Nombre de documents rassemblés	Une analyse des droits des accusés est faite	Un comité ad hoc désigné par le Siège	30 jours
	***		2. Analyser les cas de non respect des droits des accusés	Nombre de ces repertoriés	Bonne connaissance de la situation	Un comité ad hoc désigné par le Siège	90 jours
	***		3. Concevoir et rédiger le document	Le document est prêt	Le document peut être transmis	Comité ad hoc	30 jours
	***		4. Présenter au PGR le projet de document pour correction et adoption	Le document est adopté	Le document final est disponible	Siège et Comité ad hoc	30 jours
	***		5. Publier et distribuer le document à tous les OMP et les OPJ	Nombre des OMP et OPJ disposant du document	Les droits des accusés sont mieux respectés par les OMP et OPJ	Siège	30 jours
	***	<i>(9.2) Mettre en place des mécanismes appropriés pour s'assurer que les suspects sont informés de leurs droits au moment de leur arrestation ou avant d'être interrogés</i>					
	***		1. Elaborer et distribuer un formulaire de PV de communication des droits des suspects au moment de l'arrestation ou avant l'interrogatoire	Nombre de formulaires distribués	Nombre de formulaires remplis	Siège	30 jours
	***		2. Emettre un circulaire obligeant les OPJ et OMP d'informer les suspects de leurs droits, d'établir le PV d'information; obligeant les supérieurs hiérarchiques de vérifier l'existence du PV dans chaque dossier	Le circulaire est émis	Le nombre de dossiers contenant les PV remplis	Siège	10 jours
	***		3. Faire comprendre le document sur les droits des suspects au grand public sous forme des posters à afficher obligatoirement dans les lieux de détention	Nombre d'endroits où les posters sont affichés	Les suspects sont informés de leurs droits, diminution d'abus	Siège	90 jours
	**		4. Faciliter le contact de l'accusé avec le barreau et / ou le corps des défenseurs judiciaires	Le contact est établi	Les droits de l'accusé sont protégés	Siège + Barreau	365 jours
	**		5. Proposer l'insertion dans la loi des dispositions frappant de nullité absolue les cas d'inobservation de cette procédure	Nombre de propositions faites dans la loi	La loi est modifiée, les cas d'inobservation diminuent	Siège	60 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	<i>(9.3) Elaborer un document définissant les droits de la victime</i>					
	***		1. Rassembler la documentation nécessaire (texte de loi, doctrine, ...)	Nombre de documents rassemblés	Une analyse des droits des victimes	Comité ad hoc désigné par le PGR	30 jours
	***		2. Analyser les cas d'inobservation des droits de la victime	Nombre de cas répertoriés	Bonne connaissance de la situation	Comité ad hoc	90 jours
	***		3. Concevoir et rédiger le document définissant les droits de la victime	Le document est prêt	Le document peut être transmis	Comité ad hoc	30 jours
	***		4. Présenter au PGR le projet du document pour correction et adoption	Le document est adopté	Le document final est disponible	Siège et comité ad hoc	30 jours
	***		5. Publier et distribuer le document au public	Nombre d'OMP et d'OPJ qui disposent du document	Les droits de la victime sont mieux respectés par les OMP et OPJ	Siège	30 jours
	***		6. Concevoir et réaliser des posters définissant les droits de la victime à afficher obligatoirement dans les postes de police. Les bureaux du MP, les Cours et Tribunaux et les mettre à la disposition des autorités locales pour affichage	Nombre d'endroits où les posters sont affichés	Les victimes sont informées de leurs droits	Siège	90 jours
	***	<i>(9.4) Assurer l'égalité des citoyens devant la loi en donnant des orientations aux OMP et OPJ à partir du Siège. Instruire les OPJ et les OMP de la nécessité de poursuivre les infractions commises par les personnes influentes ou puissantes et des mécanismes disponibles pour le traitement de ces cas</i>					
	***		1. Organiser des séminaires ou conférences - débats sur l'indépendance des OMP et OPJ vis à vis de tous les justiciables	Nombre de séminaires ou conférences débats organisés par année	Nombre de personnalités influentes poursuivies	Siège	365 jours
	***		2. Inventorier les cas de plaintes non traitées	Nombre des plaintes non traitées inventoriées	Traitement des dossiers	BPPGR	365 jours
	***		3. Faire un suivi régulier du traitement des plaintes, analyser l'état d'avancement et exiger les explications sur les retards anormaux	Nombre de rapports d'inspection existant	Nombre de cas non traités diminuent	Siège	365 jours
	***		4. Communiquer les rapports de suivi effectués au PGR	Nombre de rapports transmis et exploités	Le PGR peut s'assurer que le nombre de cas non traités diminuent	Siège	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
		<i>(9.5) Prêter une attention particulière à l'investigation et à la poursuite judiciaire des cas de corruption, des crimes économiques et des malversations financières</i>					
	***		1. Etablir les termes de référence pour un expert en charge d'établir l'état des lieux	Un document de termes de référence est établi	Le PGR lance un appel d'offres pour un expert	Siège	15 jours
	***		2. Engager un expert répondant aux termes de référence	L'expert est engagé	L'état des lieux peut être établi	Siège	60 jours
	***		3. Etablir l'état des lieux	Le rapport est disponible	Le PGR dispose d'un outil scientifique fiable de travail	L'expert	90 jours
	**		4. Exploiter le rapport de l'expert pour définir la mission et la composition d'une unité en charge de lutter contre la corruption et les infractions voisines	La mission et la composition de l'unité sont déterminées	L'unité peut être créée	Siège	30 jours
	**		5. Constituer l'unité de lutte contre la corruption et les infractions voisines	L'unité existe		Siège	30 jours
	**		6. Organiser une formation de base pour l'unité	La formation a lieu	Un personnel compétent	Siège	30 jours
	**		7. Organiser régulièrement des réunions de coordination entre l'unité et d'autres institutions nationales de lutte contre la corruption et les infractions voisines	Nombre de réunions tenues	L'instruction des dossiers de l'unité est enrichie	Siège	60 jours
	**		8. Etablir un réseau d'échange d'informations quotidien entre l'unité et les institutions précitées	Le réseau existe	L'instruction des dossiers est enrichie; les conflits disparaissent	L'unité de lutte contre la corruption	365 jours
	**		9. Etablir des liens entre l'unité et les organisations régionales et internationales luttant contre la corruption et les infractions voisines	Nombre d'organisations contactées	Les canaux d'échange d'informations qui existent, les dossiers sont mieux instruits	L'unité	365 jours
	***	<i>(9.6) S'assurer que les OPJ et OMP coupables de violation de la loi sont rappelés à l'ordre et punis conformément à la loi</i>					
	***		1. Ouvrir et tenir un registre des plaintes et des dénonciations contre les OMP et OPJ auprès des chefs des parquets et auprès des Chefs de la Police judiciaire de Province	Nombre de registres de plaintes tenus	Connaissance de cas de violation	BPPGR et PJPO	
	***		2. Traiter les plaintes et dénonciations, donner suite appropriées et faire rapport pour chaque cas aux autorités compétentes (CSP, ...)	Nombre de plaintes et dénonciations traitées	Diminution des violations	CSP, Siège, BPPGR, et PJPO	365 jours
	***		3. Informer les plaignants de la suite réservée aux dossiers	Nombre de plaignants ayant reçu la suite	Diminution d'abus et augmentation de la confiance des justiciables	CSP, Siège, BPPGR, et PJPO	365 jours

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
10. POURSUIVRE LE CRIME DE GENOCIDE							
	***	<i>(10.1) Poursuivre l'identification des présumés coupables de génocide</i>					
	***		1. Identifier les sources d'information	Sources identifiées	Le contact est facile	Siège	1 jour
	***		2. Etablir un mode de communication avec les différentes sources	Le système existe	Facilité de communication avec les sources	Siège	30 jours
	***		3. Collecter les informations	Les informations arrivent au Parquet Général	Dossiers mieux constitués	Siège	365 jours
	***		4. Mettre en place une base de données	La base de données existe	L'information est accessible et exploitable	Siège	30 jours
	***		5. Mettre à jour la base de données	La base de données constamment actualisée	La fiabilité des données pour la consultation	Siège	365 jours
	***	<i>(10.2) Instruire les dossiers des présumés coupables de génocide</i>					
	***		1. Préparer les outils de l'instruction (mandats, etc.)	Outils disponibles	Instruction facile et efficace	Siège	15 jours
	***		2. Assurer la formation spécialisée à l'intention de tous les OMP sur le crime de génocide	La formation est faite	Capacité accrue des OMP	Siège	30 jours
	***		3. Instruire les dossiers	Nombre de dossiers instruits	Désengorgement du parquet	Siège + BPPGR+VK	
	***	<i>(10.3) Actualiser la liste de la première catégorie</i>					
	***		1. Concevoir un formulaire de collecte d'informations	Formulaire conçu	Collecte facilitée	Siège	1 jour
	***		2. Organiser une séance de formation à l'utilisation du formulaire	La formation est organisée	Capacité d'utiliser le formulaire	Siège	5 jours
	***		3. Produire et distribuer les formulaires	Nombre de formulaires produits et distribués	Les formulaires sont disponibles au parquet	Siège	30 jours
	***		4. Contrôler la qualité du travail de remplissage des formulaires	Le contrôle est effectué	Le remplissage est de qualité	Siège	365 jours
	***		5. Recueillir les formulaires remplis	Nombre de formulaires recueillis	Le Parquet dispose d'informations fiables	Siège	365 jours
	***		6. Mettre à jour la liste des suspects	Mise à jour effectuée	Le PGR dispose d'une liste actualisée, exploitation de la liste par le PGR	Siège	365 jours
	***		7. Publier la liste mise à jour	La liste est publiée au journal officiel	Le Public est informé	Siège	15 jours (une fois l'an)

Objectifs stratégiques	Priorités	Stratégies	Activités	Indicateur de réalisation	Indicateur d'Effet	Responsables	Temps
	***	(10.4) Coopérer avec le Service National de suivi des Juridictions Gacaca pour s'assurer d'une bonne catégorisation des suspects du génocide					
	***		1. Identifier les différents axes de coopération	Les différents axes sont identifiés	Le PGR et le SNJG ont la facilité de coopérer	Siège + SNJG	1 jour
	***		2. Mettre en place un cadre de concertation à tous les niveaux	Le cadre existe	Le PGR et Le SNJG sont en accord	Siège + SNJG	2 jours
	***		3. Concevoir des formulaires d'échange d'information	Les formulaires sont conçus	Les moyens d'échange d'information disponibles	Siège + SNJG	1 jour
	***		4. Produire et distribuer les formulaires	Nombre de formulaires produits et distribués	Les formulaires sont disponibles dans les 2 services	Siège + SNJG	15 jours
	***		5. Assurer la formation de l'usage et de l'exploitation des formulaires	Les agents sont formés et capables d'exploiter les formulaires	La capacité d'utiliser les formulaires est assurée	Siège + SNJG	5 jours
	***		6. Remplir les formulaires	Nombre de formulaires remplis	Les informations sont disponibles	Siège + SNJG	
	***		7. Mettre en place les moyens de transmission	Les moyens existent	Le parquet est capable de transmettre et recevoir des informations	Siège + SNJG	2 jours
	***		8. Transmettre les formulaires remplis	Nombre de formulaires transmis	L'information est disponible	Siège + SNJG	365 jours
	***		9. Faire le suivi du circuit des formulaires	Le suivi est fait	La fiabilité du circuit est mesurée	Siège	365 jours
	***		10. Evaluer la coopération	L'évaluation est faite	La qualité de la coopération est améliorée	Siège + SNJG	365 jours
	***	(10.5) Poursuivre devant les juridictions compétentes les présumés coupables de génocide de la 1 ^{ère} catégorie					
	***		1. Faire l'état des lieux des dossiers en cours	L'état des lieux est fait	Le PGR dispose d'une information de qualité	Siège	15 jours
	***		2. Créer une unité spécialisée au sein du PGR	Une unité spécialisée est créée	Spécialisation des tâches	Siège	15 jours
	***		3. Former les OMP de l'unité	Nombre d'OMP formés	Efficacité des OMP dans la poursuite	Siège	10 jours
	***		4. Rechercher et poursuivre les suspects	Nombre de personnes poursuivies	Avancement des dossiers, lutte contre l'impunité	Siège + BPPGR + VK	365 jours
	***		5. Faire le suivi et l'évaluation des poursuites	Nombre de rapports d'évaluation	Le travail de poursuite est améliorée	Siège + BPPGR + VK	365 jours
