

CASE NO: FCIR-98-41-5  
EXHIBIT NO: DK 129A  
DATE ADMITTED: 6-12-2008  
TENDERED BY: DEFENCE  
NAME OF WITNESS: DUVIVIER

3127463

RAPPORT D'EXPERTISE MILITAIRE sur

- Le fonctionnement d'un état-major
- les différents niveaux de responsabilité en opération
- Les impératifs et contraintes imposés par le Droit des Conflits Armés dans le contexte des événements de 1994 au Rwanda

  
le 04 Août 2005  
Jacques DUVIVIER

Lieutenant Colonel Breveté d'Etat-Major  
Ingénieur civil des constructions

Handwritten signature and number: 87 278615

**TABLE DES MATIERES**

**Section 1 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN ETAT-MAJOR**

- 1. Organisation générale de l'état-major de l'armée rwandaise 1
- 2. Attributions au sein de l'état-major 1
- 3. Fonctionnement d'un état-major 6
- 4. L'enregistrement des documents et informations au sein de l'état-major 9

**Section 2 : RESPONSABILITE HIERARCHIQUE ET LIEN DE SUBORDINATION**

- 1. La hiérarchie militaire 11
- 2. Les liens de subordination au sein d'un état-major 13
- 3. La responsabilité hiérarchique et fonctionnelle 14

**Section 3 : TRANSGRESSIONS ET SANCTIONS A CARACTERE DISCIPLINAIRE OU PENAL**

- 1. Principes de base 17
- 2. Types de fautes 17
- 3. Compétences en matière de répression des fautes 20

**Section 4 : CHAMP D'APPLICATION DU DROIT DES CONFLITS ARMES DANS LE CADRE DU CONFLIT OPPOSANT L' AR ET LE FPR.**

- 1. Conflit international 24
- 2. Conflit interne 25
- 3. Cas du conflit rwandais 26
- 4. Règles de droit humanitaire applicables aux conflits internes 27

31272613

Section 5 : LA RESPONSABILITE DU COMMANDEMENT ET DE L'EXECUTANT EN CAS DE CRIME DE GUERRE

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1. La responsabilité du commandement | 31 |
| 2. La responsabilité de l'exécutant. | 35 |

Section 6 : LA PROBLEMATIQUE DU DEROULEMENT CAHOTIQUE DE LA GUERRE D'AVRIL 1994 AU RWANDA

|   |    |
|---|----|
| 1. Préambule  | 38 |
| 2. Cadre général  | 38 |
| 3. Les causes possibles de dérives dans la gestion militaire du conflit | 40 |

SECTION 1

3127/65

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN ETAT - MAJOR1. Organisation générale de l'état-major de l'armée rwandaise

L'état-major de l'armée rwandaise (AR) comprenait à l'époque des faits (1994)

Un chef d'état-major qui assurait également le commandement des troupes de l'armée rwandaise et quatre bureaux dont les domaines d'activité sont :

- Bureau G1 : PERSONNEL
- Bureau G2 : RENSEIGNEMENT
- Bureau G3 : OPERATIONS
- Bureau G4 : LOGISTIQUE

Autour de cette organisation de base viennent se greffer suivant le besoin des conseillers. En ce qui concerne les unités d'appui comme le Génie, l'aviation légère, l'artillerie et les transmissions, ce rôle de conseiller est assuré par les commandants d'unités. L'appui médical est centralisé au niveau du Service de Santé de l'Armée Rwandaise ; le chef du service de santé AR cumule la fonction de commandant de la compagnie médicale en service à l'hôpital militaire de Kanombe.

2. Attributions au sein de l'état-major

L'état-major planifie, organise et coordonne. Il traduit en ordres les décisions du chef d'état-major et en contrôle l'exécution.

Le chef d'état-major est à considérer comme l'autorité militaire qui détient le pouvoir de commander les troupes. Dans le cadre de l'Armée Rwandaise, le chef d'état-major reçoit délégation du ministre de la défense d'exercer le commandement sur toute l'armée. Sa compétence est néanmoins circonscrite dans des limites prévues par les lois et règlements militaires.

3127065

Il doit gérer et mettre en œuvre les forces militaires mais tout ce qui a trait à la politique globale de défense reste la prérogative du gouvernement par le biais du ministre de la défense.

Bon nombre de problèmes doivent être traités par plusieurs bureaux simultanément, ce qui exige un souci constant de coordination entre ces bureaux et peut entraîner l'effet pervers de la dilution des responsabilités.

Pour cette raison, la responsabilité et la décision restent la prérogative du commandant des troupes.

a) Le chef d'état-major

- (1) Le chef d'état-major exerce le commandement intégral de l'état-major et des troupes engagées dans les opérations.

Il est responsable de la coordination de l'ensemble des activités qui se déroulent au sein de l'état-major.

Il traite et résout les problèmes pour lesquels le ministre de la défense lui a délégué son pouvoir de décision.

Il doit tenir le ministre de la défense au courant de la situation sous tous ses aspects et doit être à même de lui donner un avis quant à l'évolution de cette situation et ses conséquences.

Il provoque, quand il le juge utile, des réunions au sein de son état-major au cours desquelles les problèmes en cours sont examinés. Sa décision étant prise, il supervise l'élaboration et la diffusion des ordres, instructions, directives et contrôle leur exécution. Il veille à garantir la continuité du commandement et la liaison avec les unités subordonnées.

- (2) En ce qui concerne l'état-major de l'armée rwandaise, le chef d'état-major est en fait le gestionnaire qui, en temps de paix, veille à mettre tout en œuvre pour assurer le meilleur niveau opérationnel de l'armée qui lui est confiée avec les moyens dont il dispose. Pour ce faire, il a autorité sur les troupes. En période de guerre, il reçoit par délégation du ministre de la défense, le commandement des troupes engagées dans le combat et en assume alors la charge et les responsabilités.

31289615

b) Le bureau G1

Les tâches imparties à ce bureau sont essentiellement orientées vers la gestion du personnel. Il s'agit du personnel militaire, du personnel civil employé par les forces armées, des prisonniers de guerre et des internés civils.

- (1) Dans le cadre de la gestion individuelle, on trouvera les affectations et les mutations, les promotions et dégradations, le retrait temporaire ou définitif d'emploi, la mobilisation et la démobilisation ainsi que la tenue à jour des dossiers personnels.
- (2) La gestion collective consistera à collecter les informations sur la situation des unités (effectifs, pertes, déserteurs, renforts), à les exploiter et à allouer du renfort en personnel aux unités qui en ont besoin (en coordination avec le bureau G3) ainsi qu'à les acheminer vers leur destination (en coordination avec le bureau G4).
- (3) Le maintien de la discipline, le respect des lois et des règlements militaires font également partie des tâches allouées à ce bureau et l'amènent de ce fait à collaborer avec la justice militaire.
- (4) En opération, la gestion des prisonniers de guerre est une responsabilité du bureau G1, qui, conformément aux conventions internationales en la matière, assurera le rassemblement, la garde et la protection des prisonniers de guerre. Il veillera également à les évacuer vers l'arrière et les nourrir (en collaboration avec le bureau G4). Il n'est pas concerné par l'interrogatoire des prisonniers qui est du ressort du bureau G2.
- (5) Le chef de ce bureau assure également la liaison entre les autorités territoriales civiles et militaires. Il gère en fait tous les problèmes qui confrontent les militaires en opération et les civils inclus dans la zone d'opération. Il est, de ce fait, en contact étroit avec les services publics et les instances judiciaires situées dans les zones concernées.  
Dans un état-major complet, Cette dernière attribution est en fait reprise par un bureau G5 dont le domaine d'activité est tout ce qui concerne les affaires civiles.

3126865

Lorsque ce bureau n'existe pas, ce qui est le cas de l'état-major de l'armée rwandaise, ses attributions sont exercées en cumul par le bureau G1.

c) Le bureau G2

Les attributions du chef de ce bureau s'exercent dans les domaines suivants :

- (1) La recherche d'informations et l'acquisition de renseignements concernant les possibilités et vulnérabilités de l'ennemi ainsi que le contexte dans lequel se déroule l'opération militaire (météo, terrain, population locale).
- (2) Dans le cadre de la contre-ingérence, il prend les mesures pour sauvegarder le secret des documents classifiés et des transmissions. Il organise la lutte contre les services de renseignement ennemi. Il détermine, coordonne et contrôle les mesures destinées à prévenir et interdire le sabotage et les activités subversives. Il détermine les mesures d'écoute et de repérage des émissions radio de l'ennemi.
- (3) Dans le domaine de la guerre psychologique, qui est en fait une attribution du bureau G3, il renseigne le G3 sur la psychologie de l'ennemi, ses méthodes et son moral. Il fait l'appréciation des effets des opérations de guerre psychologique amies et ennemies.
- (4) Il dirige et contrôle, (en collaboration avec le bureau G3), l'instruction et l'entraînement du cadre et de la troupe en matière de renseignement et de contre-ingérence.
- (5) Il suit en permanence l'évolution du moral des troupes amies et propose au chef d'état-major les mesures adéquates pour le maintenir ou l'améliorer.

d) Le bureau G3

Les attributions du chef de ce bureau s'exercent dans les domaines suivants :

- (1) Direction générale de l'instruction et de l'entraînement comprenant l'élaboration des directives, des programmes et des ordres concernant l'instruction, l'entraînement des troupes et la planification des exercices et manœuvres.

L'organisation et la direction des centres d'instruction et d'entraînement font également partie de ses prérogatives.

(2) **Coordination** et **contrôle** (en étroite collaboration avec les autres bureaux de l'état-major) de toutes les activités relatives aux opérations militaires et en particulier :

- La tenue à jour de la situation opérationnelle des unités subordonnées.
- La mise en œuvre tactique sur le terrain des dites unités dans le cadre du plan opérationnel adopté par le chef d'état-major.
- La désignation des unités devant bénéficier d'une priorité dans l'octroi d'un soutien, appui ou renfort.
- L'établissement des ordres d'opération sur la base des décisions de l'autorité militaire ou civile qui détient le pouvoir de commander les troupes. Ces ordres sont destinés à être transmis vers les unités subordonnées pour exécution.

En temps de guerre, le G3, officier chargé des opérations de l'état-major est donc un pion essentiel à la bonne mise en œuvre des moyens opérationnels. Il doit pouvoir se consacrer exclusivement à la planification des opérations militaires et à la conduite de la bataille. Il sera donc de ce fait déchargé de tous les problèmes connexes aux opérations proprement dites tels que les désertions, les manquements disciplinaires, les besoins logistiques, etc... Ces problèmes sont repris en compte par les autres bureaux de l'état-major.

e) Le bureau G4

Les attributions du chef de ce bureau s'exercent dans tous les domaines de la logistique et, dans le cas le plus complet, y compris le soutien médical.

Au Rwanda, le soutien médical est la prérogative du commandement médical « KANOMBE ». Nous ne l'inclurons donc pas dans les attributions du G4 bien que dans la réalité, une étroite collaboration entre les deux soit nécessaire pour coordonner l'évacuation des blessés et l'approvisionnement médical.



3126665

Les attributions du G4 comprennent donc :

- (1) L'articulation et à la répartition des moyens logistiques en assurant le transport, l'entreposage et la distribution des approvisionnements. Au besoin, il peut faire appel aux ressources locales et à la réquisition.
- (2) L'entretien et la réparation du matériel roulant (véhicules), de l'armement et des munitions, Y compris leur distribution, leur acheminement et leur évacuation.
- (3) La fourniture aux bureaux d'état-major intéressés de renseignements techniques concernant le matériel ennemi capturé.
- (4) Des prestations complémentaires spécifiques comme l'emploi de main d'œuvre civile et militaire, l'évacuation des prisonniers de guerre, l'évacuation et l'inhumation des morts.

### 3. Fonctionnement d'un état-major

Il est utile de rappeler ici que par essence, l'état-major est un outil dont dispose le chef pour lui donner tous les éléments nécessaires à sa prise de décision, pour communiquer sa décision aux autres commandants responsables d'unités, sous ses ordres et ensuite veiller à leur bonne exécution par ces mêmes unités dans l'esprit de la décision du chef. Les bureaux d'état-major ne disposent donc pas d'une autorité directe sur les subordonnés. Ils ne sont que le porte-parole du chef d'état-major.

Le travail d'un état-major peut donc se décomposer en trois phases entre la réception d'une mission et son exécution. Ces activités se déroulent dans un ordre logique qui comprend successivement :

- la préparation de la décision ;
- la prise de décision ;
- la communication de la décision ;

a) La préparation de la décision

- (1) Elle débute par la réception d'une mission émanant du chef d'état-major. Il importe, à ce stade que cette mission soit parfaitement comprise par celui qui la reçoit et que tout doute puisse être immédiatement levé.

Elle sera suivie d'une collecte d'informations susceptibles d'avoir un impact sur l'exécution de la mission. Chaque bureau de l'état-major participe à cette recherche dans son domaine de compétence.

Toujours dans la détermination des éléments de base interviennent les directives émises par le chef d'état-major à l'encontre de son état-major et qui peuvent se baser sur sa connaissance de la situation, son expérience ainsi que sa vision des choses et l'objectif qu'il s'est fixé. Ces directives peuvent ainsi notamment comporter des ébauches de solutions possibles à prendre en considération par l'état-major pour son appréciation de la situation et des solutions à proposer.

- (2) A ce stade, le chef d'état-major fixe, coordonne et contrôle les activités des différents bureaux de l'état-major qui analysent tous ces facteurs d'influence et synthétisent leurs données mises à jour lors de l'analyse pour aboutir à différentes solutions possibles.
- (3) La troisième étape est l'examen critique auquel sont soumises les différentes solutions afin d'en faire ressortir les avantages et les inconvénients, d'en corriger les imperfections et d'en évaluer les risques.
- (4) En conclusion des trois étapes précédentes, les différentes solutions retenues sont classées par ordre préférentiel et présentées au chef d'état-major.

b) La prise de décision

Le G3 est chargé de proposer, dans son briefing au chef d'état-major, toutes les solutions retenues par l'état-major dans son ensemble, en justifiant l'ordre préférentiel et en présentant les avantages et désavantages de chaque solution.

Sur la base de ces propositions et de ses critères personnels, le chef d'état-major choisit une solution qu'il adapte éventuellement et qui constitue sa décision.

c) Communication de la décision

La décision du chef d'état-major est communiquée sous forme d'ordre de combat

(1) La préparation et l'établissement d'un ordre de combat est une responsabilité du chef du bureau G3. Les autres bureaux de l'état-major lui proposent des textes et annexes dont ils ont la responsabilité à insérer dans son ordre. Le chef du bureau G3 assure la mise en page de l'ordre de combat.

Le projet ainsi établi est alors soumis au chef d'état-major qui le signe, marquant ainsi son accord avec le contenu. Ce projet devient alors un ordre de combat transmis aux commandants des secteurs opérationnels qui les répercutent vers les commandants des unités subordonnées ( bataillons, escadrons, compagnies ) placées sous leur commandement pour exécution.

(2) L'ordre de combat permet au chef d'état-major de faire connaître à ses subordonnés les missions qui leur incombent ainsi que les modalités d'exécution d'une opération militaire déterminée, limitée dans le temps et dans l'espace. Il a pour but d'assurer l'action coordonnée de tous les subordonnés.

L'ordre de combat, dans sa forme la plus complète, précise la situation existante, la mission à remplir globalement, les missions spécifiques de chaque subordonné, les mesures nécessaires pour la coordination de l'ensemble de l'opération ainsi que les mesures de soutien logistique et administratif.

(3) L'ordre de combat peut être écrit ou verbal, partiel ou complet.

L'ordre écrit complet est la solution préférentielle, ce qui ne sera pas toujours le cas. Un ordre écrit peut également être partiel lorsque, suite à l'évolution rapide de la situation, les délais ne permettent pas la rédaction d'un ordre complet.

On se limite alors à la transmission aux unités subordonnées des ordres qui les concernent en particulier (ordre particulier) ou à faire parvenir l'ordre par fractions successives (on parle alors d'ordre fragmentaire). Ces ordres partiels sont en général transmis par message ou sous forme d'un schéma ou d'un calque de situation avec un texte laconique en surcharge.

L'emploi d'ordres écrits partiels peut être cause d'imprécision et de doute. Aussi est-il indispensable de confirmer dès que possible par un ordre complet tout ce qui a été communiqué antérieurement.

Un ordre peut également être verbal. Dans ce cas, les intéressés sont convoqués au quartier général ou à un autre endroit convenu en fonction des circonstances.

L'ordre verbal est normalement donné par le chef d'état-major en présence de ses officiers d'état-major. Il présente l'avantage de permettre un contact direct avec les commandants des unités subordonnées et d'éliminer les doutes en fournissant une réponse immédiate aux questions posées.

Cet ordre doit être confirmé par écrit.

D'une manière générale, l'officier qui transmet un ordre représente son chef et ne peut agir qu'en fonction des instructions reçues. C'est au commandant de l'unité subordonnée qu'incombe l'initiative ou le devoir de ne pas exécuter tel quel l'ordre reçu en fonction des circonstances.

#### L'enregistrement des documents et informations au sein de l'état-major

En opération, il y a lieu de tenir un journal de campagne par bureau d'état-major.

Le journal de campagne enregistre, dans l'ordre chronologique les événements et documents relatifs aux opérations. Toute l'activité du bureau d'état-major qui le tient doit y être enregistré in extenso et sous forme concise.

Le journal de campagne contient :

- Les ordres reçus ou donnés, qu'ils soient écrits ou verbaux.
- Les messages entrant et sortant.

31262/03

- Les rapports périodiques et autres, les comptes rendus, les informations reçues de diverses sources.
- Le texte ou le résumé des conversations téléphoniques, radiophoniques ou autres.
- Le texte des rapports verbaux des visiteurs
- Les comptes rendus des missions faites à l'extérieur par les officiers de liaison ou les officiers d'état-major.
- En général, toute correspondance ayant trait aux opérations, les documents trop longs étant glissés dans un dossier annexe du journal.
- Quotidiennement, un résumé des événements importants et des plans prévus pour la suite des opérations.

A l'armée rwandaise, pendant la guerre, un secrétariat des opérations avait été créé. Il était chargé de centraliser et d'enregistrer tous les documents réceptionnés et émis par l'état-major.

SECTION 2

3126183

REponsabilite HIERARCHIQUE ET LIEN DE SUBORDINATION1. La hiérarchie militairea) le supérieur hiérarchique

La hiérarchie militaire est basée sur le grade et l'ancienneté. Un militaire est un supérieur hiérarchique d'un autre militaire s'il est revêtu d'un grade plus élevé que lui ou s'il est plus ancien que lui dans le même grade.

Les grades d'officier sont subdivisés en trois catégories :

(1) officiers subalternes : Sous-Lieutenant ; Lieutenant Capitaine.

Les grades d'officier subalterne sont conférés à l'ancienneté<sup>1</sup> après une période de service de 3 ans<sup>2</sup> dans chaque grade.

(2) officiers supérieurs : Major, lieutenant-Colonel ; Colonel.

L'accès à la catégorie d'officier supérieur est subordonnée à la réussite d'une épreuve de maturité et de compétence. Les grades successifs d'officier supérieur sont conférés après une période de service de 4 ans<sup>2</sup> dans chaque grade suite au choix après avis d'une commission d'avancement.<sup>3</sup>

(3) officiers généraux : Général de Brigade, Général Major, Lieutenant Général.

L'accès à la catégorie des officiers généraux est subordonnée au choix après avis d'une commission d'avancement<sup>3</sup> et accord du gouvernement réuni en conseil des ministres.

L'autorité est normalement exercée par le supérieur hiérarchique dans le cadre de la discipline générale.

<sup>1</sup> Statut des officiers - Arrêté Présidentiel N° 01/02 du 3 janvier 1977 - article 28

<sup>2</sup> Statut des officiers - Arrêté Présidentiel N° 01/02 du 3 janvier 1977 - article 30

<sup>3</sup> Statut des officiers - Arrêté Présidentiel N° 01/02 du 3 janvier 1977 - article 29

3126063

b) le supérieur fonctionnel

La hiérarchie fonctionnelle est basée sur la fonction exercée dans un cadre particulier (opérationnel, technique, administratif) de manière permanente ou temporaire pour l'accomplissement d'une mission ou d'un service déterminé.

Le militaire qui est habilité à exercer une autorité sur un autre militaire en vertu soit de dispositions légales ou réglementaires, soit d'ordres de l'autorité est assimilé au supérieur dans les limites des fonctions qui lui sont dévolues.

En cas de conflit de compétence entre supérieurs hiérarchique et fonctionnel, l'autorité du supérieur fonctionnel prédomine.

Dans le domaine opérationnel, ce supérieur fonctionnel est appelé : le **commandant**.

c) L'ordre

L'ordre est l'expression de la volonté du supérieur qui veut être obéi.

## (1) validité de l'ordre

L'ordre doit avoir pour objet le service, c'est-à-dire, l'exécution des missions incombant au militaire qui le reçoit en raison de son état ou de sa fonction.

Il doit être légal ; un ordre ne peut entraîner la perpétration d'un crime ou d'un délit.

Il doit émaner d'un supérieur identifié avec certitude.

Il doit être précis et impératif de sorte que celui à qui il est adressé ne puisse pas prétendre qu'il ne s'agissait que d'un conseil ou d'une invitation qu'il pouvait choisir de suivre ou non.

Il peut être donné collectivement à des militaires chargés d'un même service ou d'une même mission.

## (2) L'exécution de l'ordre

Les militaires doivent exécuter fidèlement, et dans les délais imposés, les ordres qui leur sont donnés par leurs supérieurs sauf si cette exécution entraîne manifestement la perpétration d'un crime ou d'un délit.