

**Cour pénale internationale**

## **Plan stratégique du Greffe (2019-2021)**

**17 juillet 2019**

## Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>2</b>
<b>I. Contexte : le plan stratégique de la Cour</b> .....	<b>3</b>
<b>II. Les trois objectifs stratégiques prioritaires</b> .....	<b>4</b>
A. Amélioration continue .....	4
B. Renforcement de la motivation du personnel .....	6
C. Représentation géographique et représentation équitable des hommes et des femmes.....	7
<b>III. Répondre aux priorités stratégiques : objectifs annuels</b> .....	<b>8</b>
A. Principaux projets d'appui .....	8
B. Harmonisation des objectifs par direction.....	8
<i>Direction des services judiciaires</i> .....	8
<i>Direction des services de gestion</i> .....	9
<i>Direction des opérations extérieures</i> .....	9
<i>Cabinet du Greffier</i> .....	10
<b>IV. Processus de planification stratégique</b> .....	<b>10</b>
A. Année 1 : Transition .....	10
B. Année 2 : Processus de changement des mentalités.....	11
C. Année 3 : Mise en œuvre du changement des mentalités .....	13
<b>V. Indicateurs de performance clés</b> .....	<b>13</b>
<b>VI. Plan du renforcement de l'efficacité</b> .....	<b>14</b>
A. Introduction .....	14
B. Approche ciblée .....	14
C. Établissement d'un rapport .....	15
D. Orientations générales.....	15
E. Services retenus pour 2019-2021 .....	15

## I. Contexte : le plan stratégique de la Cour

1. Le présent plan stratégique du Greffe 2019-2021 vient compléter le plan stratégique d'ensemble de la Cour pénale internationale (« la Cour ») et le plan stratégique du Bureau du Procureur. Il est axé sur les objectifs et stratégies propres au Greffe et énonce les mesures qui seront prises par le Greffe pour aider la Cour à mettre en œuvre sa stratégie et à atteindre ses objectifs généraux. Le plan stratégique du Greffe sous-tendra l'attribution des ressources du Greffe dans le projet de budget de la Cour pour 2020 et les années ultérieures<sup>1</sup>.
2. Le Greffe est l'organe administratif neutre de la Cour. Il est également doté de plusieurs bureaux indépendants chargés de fournir une assistance aux conseils et aux parties prenant part aux procédures devant la Cour. Le Greffe appuie les activités judiciaires de la Cour par le biais d'un large éventail de services, qui comprennent la gestion des locaux et des dossiers de la Cour, la prestation de services de sécurité et l'organisation de la participation des victimes et des témoins. Le Greffe joue un rôle dans la coopération et l'assistance judiciaires et offre une assistance administrative et logistique aux conseils de la Défense et aux représentants des victimes. Il veille à ce que les divers participants aux procédures de la Cour - notamment les juges, le Bureau du Procureur, les conseils de la Défense et les représentants des victimes – bénéficient du soutien linguistique, technique et opérationnel dont ils ont besoin pour garantir la rapidité et l'équité des procédures<sup>2</sup>. Sans le Greffe, la Cour serait incapable de s'acquitter de ses fonctions judiciaires essentielles.
3. Le Greffe est le premier prestataire de services à la Cour, tant au siège que dans les pays faisant l'objet d'une situation. C'est un partenaire indispensable de toutes les entités de la Cour. L'efficacité de ses services a donc également une incidence directe sur d'autres aspects importants du travail de la Cour, comme les activités d'enquête, ainsi que sur les activités du Fonds au profit des victimes. Le Greffe a aussi d'autres responsabilités prévues par les textes, en particulier pour ce qui est de la coopération des États et de l'assistance judiciaire, lesquelles incluent l'exécution des demandes émanant des Chambres et les démarches auprès des États aux fins de l'arrestation et de la remise de personnes faisant l'objet d'un mandat d'arrêt. Il joue en outre un rôle dans une série de domaines - administration, gestion et gouvernance institutionnelle - en mettant par exemple des installations à disposition dans le cadre d'événements ou en assurant la sécurité des fonctionnaires en déplacement. Dernier point, et ce n'est pas le moindre, il incombe également au Greffe de tenir le grand public informé des activités de la Cour et de mener des activités de sensibilisation adaptées aux communautés touchées par les crimes relevant de la compétence de la Cour.

---

<sup>1</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 5, 27, 45 et 46.

<sup>2</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie A, Objectif 1 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur 2019-2021, par. 25.

4. Les services fournis par le Greffe sont indispensables au bon fonctionnement de la Cour dans son ensemble. L'objectif principal du Greffe est de fournir à toute la Cour les services administratifs et opérationnels, les politiques et les stratégies dont elle a besoin pour bien gérer ses ressources humaines et assurer le bien-être de son personnel, coordonner ses systèmes informatiques, assurer le suivi de ses besoins financiers et budgétaires et les satisfaire, acquérir des biens et services, gérer ses installations, organiser les déplacements officiels et garantir la sécurité, tout en centralisant un éventail de fonctions de direction à l'échelle de la Cour, comme la gestion du risque, les rapports aux organes de gouvernance, l'audit et la conformité. À cette fin, le Greffe continue de chercher des solutions pour améliorer constamment ses services et le soutien qu'il apporte à la Cour.

## II. Les trois objectifs stratégiques prioritaires

5. Au vu des services essentiels qu'il fournit à la Cour, le Greffe doit veiller à employer les membres du personnel les plus compétents et productifs et viser l'excellence dans tous les aspects de ses activités. Pour optimiser sa productivité, le Greffe lancera un programme sur trois ans visant à améliorer la motivation du personnel<sup>3</sup>. Pour atteindre l'excellence à tous égards, le Greffe démarrera également un programme d'amélioration continue sur trois ans.
6. La Cour s'engage à améliorer la représentation géographique et la représentation des hommes et des femmes au sein de son personnel<sup>4</sup>. Le Greffe, en tant qu'organe comptant le plus de fonctionnaires au sein de la Cour, doit naturellement accorder la priorité à cette question. Il lancera donc un programme d'action sur trois ans dans le but d'améliorer la représentation géographique équitable et — en particulier en ce qui concerne les postes aux échelons supérieurs — la représentation équitable des hommes et des femmes.
7. Les objectifs prioritaires du Greffe seront donc les suivants :
  - Amélioration continue ;
  - Amélioration de la motivation du personnel ;
  - Représentation géographique et représentation équitable des hommes et des femmes.

### A. Amélioration continue<sup>5</sup>

8. Le Greffe a d'ores et déjà mis en place un certain nombre de bonnes pratiques, et de nombreuses sections ont adopté une culture axée sur la prestation de services. La stratégie quinquennale relative aux technologies de la gestion de l'information de la Cour comprend une feuille de route pour les équipes chargées du système SAP et la Section des services de gestion de l'information<sup>6</sup>. Les résultats de ces équipes constituent un bon exemple de la mise en place d'un processus d'amélioration centralisé à l'échelle de l'ensemble du Greffe,

---

<sup>3</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie C, Objectif 7 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur 2019-2021, par. 45.

<sup>4</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie C, Objectif 8, par. 30 et 34.

<sup>5</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie C, Objectifs 6 et 9.

<sup>6</sup> Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 44.

qui permet une automatisation accrue ainsi que des gains d'efficacité. Nombreuses sont toutefois les possibilités de mise à jour des politiques, de restructuration des processus et de renforcement de l'automatisation. Si nous souhaitons promouvoir l'excellence en matière de prestation de services dans l'ensemble du Greffe, nous devons adopter un programme durable d'amélioration continue, qui implique une approche à six volets :

- La consultation du personnel – un groupe de travail interne a engagé une consultation au niveau du Greffe, et a déjà organisé plus de 50 séances au sein de cet organe. Grâce aux précieuses informations obtenues, nous pourrions déterminer plus facilement les domaines à améliorer à l'avenir ;
- Des séances de retour d'information sur la prestation des services seront menées auprès des clients du Greffe pour détecter les problèmes et évaluer les progrès accomplis ;
- Nous mettrons à profit les données pour mieux identifier le coût et les incidences des processus et nous aider à fixer des objectifs et des indicateurs de référence en matière de prestation de services. Un nouvel ensemble d'indicateurs de performance sera adopté, comme décrit à la section V ;
- Chaque section établira des priorités annuelles en matière d'amélioration des services ;
- En outre, dans les limites des ressources du Greffe et dans la perspective de l'amélioration continue, il faudra prévoir un financement pour la création d'une équipe chargée d'entreprendre une restructuration des processus institutionnels ; et
- Des rapports seront préparés sur les avantages tirés des initiatives d'amélioration continue.

9. Le changement des mentalités qui est au cœur du programme d'amélioration continue, sera un processus permanent qui nécessitera un encadrement et l'engagement de tout le personnel du Greffe. Seul un projet à long terme pourra mener à ces changements nécessaires, et les progrès accomplis en vue d'atteindre cet objectif feront l'objet d'un examen annuel dans le cadre de la mise à jour du plan stratégique. Nous assurerons le suivi des résultats du programme et en rendrons compte.

10. Les changements progressifs issus de l'amélioration continue permettront d'enregistrer de nombreux gains d'efficacité. Certains services nécessiteront toutefois une approche plus ciblée, décrite à la section VI, pour identifier et réaliser des économies de coût et des gains d'efficacité spécifiques, en conformité avec la culture de l'amélioration en continu. Les économies réalisées grâce à l'amélioration en continu seront présentées dans le cadre du plan de renforcement de l'efficacité, qui est également décrit à la section VI.

## B. Renforcement de la motivation du personnel<sup>7</sup>

11. La principale fonction du Greffe consiste à fournir des services. Le Greffe a l'intention d'automatiser autant que possible ses services, mais dépendra toujours fondamentalement des capacités et de la motivation de son personnel. Comme l'ont montré de nombreuses études, il existe un lien étroit entre la productivité et la motivation du personnel.
12. Selon le sondage 2018 sur la motivation du personnel à la Cour, le taux de référence du Greffe pour la motivation du personnel s'élève à 64 %. C'est un bon début, mais ce taux demeure inférieur au taux de référence médian constaté dans 10 organisations comparables. Ce résultat cache en outre des écarts au sein des sections du Greffe. L'une des priorités sera donc de relever le niveau de motivation du personnel de toutes les sections du Greffe, de sorte qu'il atteigne le taux de référence.
13. La plupart des initiatives nécessaires en vue d'améliorer la motivation du personnel incomberont au Comité pour le bien-être et la motivation du personnel<sup>8</sup>, qui doit être mis en place sous peu à l'échelle de la Cour, et s'accompagneront de sondages périodiques sur la motivation du personnel<sup>9</sup>. Le nouveau cadre du leadership<sup>10</sup>, qui est en cours d'élaboration et sera mis en place en 2019, représente une étape importante pour améliorer la motivation du personnel et promouvoir l'efficacité à la suite du sondage mené fin 2018. Les autres priorités que la Cour a identifiées comprennent :
  - Une importance particulière accordée à l'égalité entre les sexes comme thématique transversale<sup>11</sup> ;
  - La sélection et le perfectionnement du personnel ;
  - La santé au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; et
  - L'éthique/les normes de conduite.
14. La motivation du personnel et l'amélioration continue se complètent. Les membres du personnel motivés sont plus productifs et plus efficaces, et une organisation qui s'améliore en continu se doit de motiver son personnel et de lui donner les moyens de s'acquitter de ses fonctions.
15. Chaque année, nous rendrons compte des mesures que nous avons prises pour améliorer la motivation du personnel. Nous avons l'intention de mener un autre sondage auprès du personnel à la fin du cycle stratégique actuel pour mesurer nos résultats.

---

<sup>7</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie C, Objectif 9.

<sup>8</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie C, Objectif 7 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45.

<sup>9</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 38.

<sup>10</sup> Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 39-a.

<sup>11</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie A, Objectif 3.

### **C. Représentation géographique et représentation équitable des hommes et des femmes<sup>12</sup>**

16. La situation actuelle concernant la représentation géographique est inacceptable : 75 États parties ne sont pas représentés (54) ou sont sous-représentés (21). Certains États sont fortement sous-représentés.
17. Le fait que cette question n'a pas été résolue a une incidence sur la confiance de nombreux États parties envers la Cour. S'agissant de la représentation équitable des hommes et des femmes, les postes de niveau P-4 et supérieurs continuent d'être occupés principalement par des hommes.
18. Le Greffe est l'organe de la Cour qui compte le plus de fonctionnaires. En tant que tel, il lui incombe tout particulièrement de prendre des mesures pour corriger ces déséquilibres, tout en veillant à ce que la Cour sélectionne des candidats en fonction du mérite et en tenant compte du fait que, d'après les textes fondamentaux, elle utilise deux langues de travail.
19. La Cour a fait des efforts pour résoudre ces problèmes, mais ses efforts se sont révélés insuffisants. Outre les mesures existantes, de nouvelles initiatives seront donc prises conformément au cadre juridique existant :
  - En 2019, le Greffe, en consultation avec d'autres organes, ajustera le processus de recrutement de manière à mettre davantage l'accent sur l'inclusion, dans la liste de candidats présélectionnés, de ressortissants d'États parties non représentés ou sous-représentés. Les jurys de recrutement recommanderont au responsable concerné plusieurs plutôt qu'un seul candidat satisfaisant aux critères.
  - En 2019 et au cours des années ultérieures, tous les responsables impliqués dans le processus de recrutement fixeront des objectifs pour garantir la représentation géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes.
  - En 2019 et en 2020, le Greffe recherchera des moyens de financer de manière durable et systématique le séjour des stagiaires et des professionnels invités originaires des régions en développement. Il étudiera et proposera des modalités de mise en œuvre des programmes d'administrateurs auxiliaires pour les candidats originaires d'États non parties ou d'États parties sous-représentés ;
  - En 2019, un programme pilote de mentorat pour les femmes sera mis en place et développé au fil des ans dans le contexte du cadre relatif au bien-être du personnel de la Cour.
  - Le Greffe publiera (chaque année) les résultats relatifs à la représentation géographique et à la représentation équitable des hommes et des femmes dans la perspective du recrutement du personnel de la Cour.
  - Pour les États dont la sous-représentation est la plus frappante ou la plus excessive, le Greffe mettra en œuvre des initiatives ciblées.
  - Le Greffe continuera d'examiner les résultats obtenus et envisagera d'autres approches, le cas échéant.

---

<sup>12</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie C, Objectif 8, par. 30 et 34.

### III. Répondre aux priorités stratégiques : objectifs annuels

#### A. Principaux projets d'appui

20. Les trois principales priorités stratégiques énoncées dans ce plan sont conçues pour parvenir à ce changement des mentalités dont dépend l'efficacité à long terme. En 2019, nous jetterons les bases de ces améliorations à long terme. Chaque direction du Greffe s'engagera à entreprendre un programme ayant pour objectifs efficacité et amélioration. La plupart des améliorations seront propres à chaque direction, mais nous devons également démarrer quatre projets à l'échelle du Greffe propices à faciliter le changement des mentalités qui est nécessaire :

- Le renforcement de l'Équipe de direction du Greffe en tant qu'instance supérieure du Greffe chargée d'informer, de conseiller et d'assister le Greffier en matière de décisions stratégiques, de politiques et d'enjeux opérationnels majeurs.
- La gestion des performances est une condition préalable essentielle à la gestion des changements que nécessite le plan stratégique et à l'établissement du cycle « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » sur lequel sont fondés tous les programmes relatifs au changement couronnés de succès. Le suivi des performances sera assuré par le biais du tableau de bord du Greffe nouvellement créé, qui comportera des données telles que des indicateurs et des informations sur les risques et le budget, ainsi que les deux ensembles d'indicateurs de performance clés qui sont décrits à la section V.
- La flexibilité et la mobilité<sup>13</sup> du personnel seront nécessaires si le Greffe veut répondre à l'évolution des priorités et de la charge de travail et pour promouvoir le perfectionnement du personnel, tout en tirant parti d'idées et de perspectives innovantes.
- Une forte culture de gestion des connaissances contribuera à promouvoir la flexibilité et à soutenir une culture d'amélioration en continu. Les prestataires de services comme le Greffe doivent être capables de recueillir, gérer et mettre à profit les connaissances et les informations pour devenir plus efficaces.

21. Les directions et les sections du Greffe, y compris les bureaux indépendants connexes, travaillant en collaboration aux fins de la réalisation de leurs projets et de leurs objectifs.

22. Ces quatre projets d'appui sont repris ci-dessous dans les objectifs des directions pour 2019.

#### B. Harmonisation des objectifs par direction

##### Direction des services judiciaires

- Élaborer, approuver et présenter une nouvelle politique d'aide judiciaire afin de moderniser le programme d'aide judiciaire sur la base de l'expérience et des rapports d'experts.
- Conformément à la stratégie quinquennale convenue pour les services informatiques, en collaboration avec le Bureau du Procureur<sup>14</sup> :

<sup>13</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 20.

<sup>14</sup> Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 44.



- i. Développer et perfectionner la plateforme de prise en charge des séquences de tâches judiciaires en vue d'améliorer les processus, et ce, afin de permettre aux parties et aux participants aux procédures de respecter leurs obligations en matière de communication de pièces et de gérer plus facilement les procédures judiciaires.
- ii. Continuer d'améliorer les moyens de stockage à long terme des éléments de preuve numériques et médico-légaux des parties et participants aux procédures, de sorte à réduire le temps consacré au traitement et à l'extraction des preuves.
- iii. Renforcer le dispositif de sécurité de l'information de la Cour, y compris en mettant en œuvre un système de prévention des fuites de données, en mettant à jour le système de gestion de la sécurité de l'information et en continuant d'améliorer le système de renseignement sur les menaces.

### **Direction des services de gestion**

- a. Élaborer et mettre en place un cadre du leadership de la Cour qui soit un fondement essentiel de la motivation du personnel et de l'amélioration continue.
- b. Poursuivre le programme SAP et la révision, la rationalisation et la numérisation des processus administratifs.
- c. Maintenir à jour le cadre de gestion du risque de la Cour, en mettant l'accent sur les menaces connues ou susceptibles de se concrétiser<sup>15</sup>.
- d. Élaborer un cadre pour la mobilité afin de contribuer à la flexibilité et au perfectionnement du personnel<sup>16</sup>.

### **Direction des opérations extérieures**

- a. Accroître le nombre d'accords de coopération volontaires et continuer d'élaborer les modalités de la coopération en vue de l'exécution des mandats d'arrêt, en collaboration avec le Bureau du Procureur<sup>17</sup>.
- b. Soutenir la Présidence dans la promotion de l'universalité du Statut<sup>18</sup>.
- c. Élaborer et mettre en place une stratégie de communication à l'échelle de la Cour qui vise, comme but ultime, à obtenir et à conserver le soutien des principales parties prenantes et du grand public<sup>19</sup>.
- d. Concevoir et approuver un cadre durable pour l'ouverture, le fonctionnement et la fermeture des bureaux de pays, également en consultation et en collaboration avec le Bureau du Procureur<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VIII ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 64 à 66.

<sup>16</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 20.

<sup>17</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie B, Objectif 4 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 30 et 31.

<sup>18</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 33 et 34.

<sup>19</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 26 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 12 et 47.

<sup>20</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie B, Objectif 10 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 23.

- e. Rendre les bureaux de pays en Géorgie et au Mali pleinement opérationnels.
- f. Finaliser la formation sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels et la déployer à l'échelle du Greffe<sup>21</sup>.
- g. Mettre en œuvre le nouveau modèle d'évaluation des menaces et des risques pour les témoins et les victimes.
- h. Renforcer la capacité de recouvrement d'avoirs au sein du Greffe en collaboration avec le Bureau du Procureur<sup>22</sup>.

#### **Cabinet du Greffier**

- a. Renforcer le leadership stratégique du Greffe conformément au présent plan, grâce à l'intervention de l'Équipe de direction du Greffe, en mettant en place un nouveau « tableau de bord » basé sur les indicateurs de performance clés.
- b. Rationaliser le processus d'adoption des instructions administratives, avec l'accord des autres organes de la Cour.
- c. Élaborer, avec la Section de la participation des victimes et des réparations et en consultation avec les autres organes de la Cour et le Fonds au profit des victimes, une nouvelle stratégie concernant les victimes, comprenant des objectifs mesurables et assortis de délais<sup>23</sup>.
- d. Contribuer à la définition des valeurs du Greffe grâce la participation de l'ensemble du personnel du Greffe<sup>24</sup>.
- e. Élaborer une proposition de mécanisme novateur de règlement des différends qui sera soumise pour approbation aux organes de la Cour.
- f. Élaborer un nouveau cadre disciplinaire pour la Cour visant à harmoniser le rôle du Mécanisme de contrôle indépendant et celui du Comité consultatif de discipline et à faciliter le règlement des différends.
- g. Élaborer et lancer une stratégie de gestion des connaissances pour le Greffe.

## **IV. Processus de planification stratégique**

23. Un cycle de trois ans est envisagé pour la mise en œuvre du plan stratégique du Greffe.

### **A. Année 1 : Transition**

24. L'année 1 du processus de planification stratégique du Greffe (2019) est une année de transition durant laquelle seront mis en place les fondements essentiels d'un progrès durable au cours des années 2, 3 et au-delà.

25. Amélioration continue :

- Le groupe de travail achèvera ses travaux visant à impliquer le personnel pour recenser les domaines susceptibles d'être améliorés. Le tableau de bord basé sur les

<sup>21</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie A, Objectif 3.

<sup>22</sup> Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 16.

<sup>23</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI, Partie A, Objectif 2 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 34 et 36.

<sup>24</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), par. 6 ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 3.

indicateurs de performance clés sera approuvé et intégré au cadre de gestion du Greffe.

- Le guide de gestion des connaissances sera approuvé et diffusé.
- L'équipe chargée de la restructuration des processus institutionnels (interne et externe) sera définie.

26. Motivation du personnel :

- Le cadre du leadership sera approuvé et diffusé au sein de la Cour, et une formation sera dispensée à ce sujet.
- Les travaux relatifs au cadre pour la mobilité commenceront.
- La motivation du personnel figurera parmi les objectifs de l'ensemble des responsables.

27. Représentation géographique et représentation équitable des hommes et des femmes :

- Les processus de recrutement de la Cour seront réorientés afin de promouvoir la prise en compte des États sous-représentés/non représentés sur les listes de candidats présélectionnés.
- Les données relatives à la performance en termes de recrutement, de représentation géographique et de représentation équitable des hommes et des femmes pour l'ensemble du personnel seront publiées.
- Des plans ciblés en faveur des États les moins représentés seront mis en place.
- Le programme de mentorat pour les femmes sera opérationnel.
- La désignation d'un coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes sera approuvée par les organes de la Cour.

28. Planification stratégique :

- Le plan stratégique du Greffe sera approuvé dans le cadre de l'harmonisation générale des plans stratégiques de la Cour.
- Un travail en étroite collaboration avec le Fonds au profit des victimes sera mené pour veiller à l'harmonisation des plans stratégiques respectifs.
- La gestion du risque continuera de se développer.
- Des propositions seront faites pour améliorer davantage la gouvernance informatique afin de s'assurer que toute proposition d'investissement soutient les initiatives d'amélioration continue de la Cour et ses objectifs d'efficacité.

**B. Année 2 : Processus de changement des mentalités**

29. L'année 2 (2020) sera celle au cours de laquelle le processus de changement des mentalités commencera véritablement.

30. Amélioration continue :

- Le Greffe mènera des sondages auprès de ses clients dans le cadre de son programme d'amélioration de la prestation de services clés.
- Un répertoire des sources de gestion des connaissances sera publié.

- L'équipe chargée de la restructuration des processus institutionnels entreprendra une analyse des volets prioritaires du programme d'amélioration continue. Les premiers processus restructurés seront opérationnels.
- L'amélioration continue sera un objectif pour l'ensemble des responsables et du personnel.

### 31. Motivation du personnel :

- Le cadre du leadership sera intégré à la gestion du recrutement et du comportement professionnel.
- Le cadre pour la mobilité sera approuvé et opérationnel.
- L'amélioration de la motivation du personnel sera un objectif pour l'ensemble des responsables et du personnel.
- Le nouveau Comité pour le bien-être et la motivation du personnel énoncera un ensemble de recommandations destinées à renforcer la motivation du personnel et à traiter des questions telles que le harcèlement, la réduction du stress et la prévention du traumatisme secondaire.

### 32. Représentation géographique et représentation équitable des hommes et des femmes :

- Une nouvelle politique de recrutement sera opérationnelle ; elle comprendra des processus réorientés pour tenir compte de la représentation géographique et de la représentation équitable des hommes et des femmes.
- Des plans ciblés en faveur des États les moins représentés seront en place.
- Les données relatives à la représentation géographique et à la représentation équitable des hommes et des femmes comprendront les résultats d'une analyse des tendances.
- Les objectifs d'amélioration de la représentation géographique et de la représentation équitable des hommes et des femmes seront en place pour l'ensemble du personnel.
- Un coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes sera désigné et prendra ses fonctions.
- Une formation sur les préjugés inconscients sera organisée.

### 33. Planification stratégique :

- La planification stratégique, la gestion du risque et la gestion du comportement professionnel feront désormais partie d'un processus de planification institutionnel cohérent.
- Les objectifs d'efficacité feront explicitement partie du processus de planification institutionnel.
- Les avantages obtenus grâce aux investissements informatiques seront communiqués.

### C. Année 3 : Mise en œuvre du changement des mentalités

#### 34. Amélioration continue :

- Les données relatives aux performances, associées aux commentaires des clients et aux efforts visant à renforcer la motivation du personnel, joueront un rôle croissant dans l'amélioration continue.
- Les processus essentiels auront été restructurés et automatisés autant que possible, grâce à l'aide de l'équipe chargée de la restructuration institutionnelle.

#### 35. Motivation du personnel :

- La direction aura mis en œuvre les recommandations du Comité pour le bien-être et la motivation du personnel, une fois approuvées.
- Les dispositions nécessaires seront prises en vue du prochain sondage qui sera effectué auprès du personnel.

#### 36. Représentation géographique et représentation équitable des hommes et des femmes :

- Les données pertinentes seront évaluées et communiquées aux États parties.

#### 37. Planification stratégique :

- Le plan stratégique du Greffe pour 2022-2024 commencera à être rédigé.
- Il sera demandé au Mécanisme de contrôle indépendant d'évaluer les progrès accomplis dans le cadre du présent plan en début d'année pour faciliter la rédaction du plan stratégique suivant.

## V. Indicateurs de performance clés<sup>25</sup>

38. Les indicateurs de performance clés sont un volet essentiel du changement des mentalités reposant sur l'amélioration continue souhaitée par le Greffe. Les données relatives à la performance du Greffe relèvent de deux catégories d'indicateurs :

- Un ensemble de données recueillies à l'échelle de la Cour ;
- Un ensemble de données relatives aux services fournis par le Greffe.

39. Les données recueillies à l'échelle de la Cour rendront compte de la performance au regard des objectifs énoncés dans le plan stratégique de la Cour (2019-2021)<sup>26</sup> :

- Objectifs de performance en matière judiciaire et de poursuites ;
- Objectifs en matière de coopération et de complémentarité ;
- Objectifs de performance en matière d'organisation.

40. Les données relatives aux services fournis par le Greffe comprendront des indicateurs de performance qui mesureront ces services pour chaque section du Greffe. Les données seront mesurées pour chacune des trois directions du Greffe :

---

<sup>25</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VII ; et Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 61 à 63.

<sup>26</sup> Plan stratégique de la Cour pénale internationale (2019-2021), Section VI.

- Les indicateurs de performance relatifs à la Direction des services judiciaires mesureront principalement les objectifs de performance en matière judiciaire et de poursuites fixés dans le plan stratégique de la Cour (2019-2021) ;
- Les indicateurs de performance relatifs à la Direction des services de gestion mesureront principalement les objectifs de performance en matière d'organisation fixés dans le plan stratégique de la Cour (2019-2021) ;
- Les indicateurs de performance relatifs à la Direction des opérations extérieures mesureront principalement les objectifs en matière de coopération et de complémentarité fixés dans le plan stratégique de la Cour (2019-2021).

41. Le Greffe publiera un rapport de performance annuel qui comprendra l'ensemble des données, ainsi qu'une analyse.

42. Les indicateurs de performance seront examinés et revus si nécessaire, dans le cadre du processus de planification stratégique.

## **VI. Plan du renforcement de l'efficacité**

### **A. Introduction**

43. Les indicateurs de performance décrits ci-dessus seront utilisés pour suivre les améliorations apportées dans le cadre du programme d'amélioration continue. Ces améliorations figureront dans le rapport établi à l'échelle de la Cour sur les économies et les gains d'efficacité réalisés dans le cadre du budget annuel de la Cour.

44. L'exercice visant à dégager des économies et des gains d'efficacité prendra en compte quatre catégories officielles :

- (a) Économies
- (b) Gains d'efficacité
- (c) Coûts non récurrents
- (d) Réductions de coûts supplémentaires

45. Certains services nécessiteront une approche plus ciblée, en particulier lorsque :

- (a) Ils ont une incidence sur l'efficacité à l'échelle de la Cour.
- (b) Il s'agit de services essentiels pour le Greffe en raison de leur incidence sur l'efficacité opérationnelle générale de la Cour.
- (c) Ils ont été identifiés comme étant essentiels pour réduire les risques de haut niveau définis dans le cadre de gestion du risque de la Cour.
- (d) Ils gagneraient à se voir affecter des ressources propres.

### **B. Approche ciblée**

46. Une équipe chargée des processus institutionnels, composée de membres du personnel du Greffe et d'experts externes, sera constituée. Cette équipe sera financée par le Greffe grâce aux économies et aux gains d'efficacité réalisés dans le cadre de l'amélioration continue, et grâce au redéploiement de personnel.

47. L'équipe mènera une étude initiale de chaque service à améliorer et recommandera un objectif d'efficacité préliminaire correspondant.
48. L'équipe entreprendra ensuite une étude plus détaillée pour déterminer le coût total, les exigences en termes de qualité et de délais pour le service en question et analysera en profondeur les politiques, processus et comportements qui influent sur le service existant.
49. L'équipe recensera les différentes solutions pour gagner en efficacité et recommandera la plus intéressante en termes de coût, de qualité et de délai. Elle réévaluera l'objectif d'efficacité préliminaire et l'adaptera si besoin.
50. L'équipe lancera un projet visant à mettre en œuvre la solution choisie, à obtenir des résultats et à identifier un ou plusieurs indicateurs de performance parmi les principaux, notamment au moyen d'une étude comparative, en vue d'obtenir une performance durable.

### **C. Établissement d'un rapport**

51. Il sera rendu compte des gains d'efficacité réalisés grâce à l'approche ciblée dans le rapport dont il est question au paragraphe 43 plus haut.

### **D. Orientations générales**

52. Compte tenu de l'importance des services retenus pour bénéficier d'une approche ciblée, les données relatives à leur performance figureront dans le tableau de bord de la performance de l'Équipe de direction du Greffe.

### **E. Services retenus pour 2019-2021**

53. Les services suivants ont été choisis pour bénéficier d'une approche ciblée dans le cadre du présent plan. D'autres services pourront s'ajouter à la liste, à mesure de l'évolution du profil de risque de la Cour.

Services destinés à l'ensemble de la Cour	- Recrutement - Achats - Voyages - Tâches judiciaires
---	--

Services essentiels du Greffe	- Participation des victimes - Réinstallation des victimes et des témoins protégés - Assistance aux équipes de la Défense
-------------------------------	---