

**Cour pénale internationale**

**Bureau du Procureur**

**Plan stratégique | Juin 2012-2015**

11 octobre 2013

Le plan stratégique de la CPI traite des questions d'intérêt commun et comprend les parties pertinentes de la stratégie des différents organes.

Le plan stratégique du Bureau du Procureur est complémentaire du plan stratégique de la CPI et il est davantage axé sur les stratégies propres au Bureau.

## Table des matières

Résumé analytique	5
Mission de la Cour dans son ensemble	10
Mission du Bureau du Procureur 10	
Valeurs fondamentales du Bureau du Procureur	11
Analyse de l’environnement du Bureau	12
Examen de la stratégie en matière de poursuites	15
Objectifs stratégiques du Bureau du Procureur : juin 2012-2015	19
Priorités pour chacun des objectifs stratégiques	20
<i>Objectif stratégique 1 : Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité, en toute indépendance et en toute sécurité</i>	20
<i>Objectif stratégique 2 : Continuer d’améliorer la qualité et l’efficacité des —</i>	
2.1 examens préliminaires	22
2.2 enquêtes	23
2.3 poursuites	28
<i>Objectif stratégique 3 : Tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines de notre travail et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à motivation sexiste et aux crimes contre les enfants</i>	30
<i>Objectif stratégique 4 : Valoriser la complémentarité et la coopération en renforçant le système mis en place par le traité de Rome à l’appui des efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l’objet d’un examen préliminaire ou d’une enquête</i>	31
<i>Objectif stratégique 5 : Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s’attachant particulièrement —</i>	
5.1 à la parité et à la juste répartition géographique	34
5.2 à la qualification et à la motivation des membres du personnel	34
5.3 au suivi et à l’évaluation des comportements professionnels	35
<i>Objectif stratégique 6 : S’assurer de la bonne gouvernance, du respect de l’obligation</i>	

## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

<i>du Bureau de rendre des comptes et de la transparence de son action</i>	38
Évaluation des résultats	39
Prévisions budgétaires	41
ANNEXE A : Lien entre le plan stratégique du Bureau et le budget 2014	43
ANNEXE B : Méthode employée pour élaborer le plan stratégique du Bureau	51

## Résumé analytique

1. La liste des objectifs de la CPI a été complétée par le descriptif de la mission propre au Bureau du Procureur.
2. Au cours des neuf premières années de son existence, le Bureau est parvenu à créer une organisation opérationnelle et à répondre à une forte sollicitation en adoptant une stratégie qui consiste à mener des enquêtes et des poursuites ciblées conjuguée à une rotation des effectifs pour répondre aux besoins les plus pressants dans les affaires. Cette stratégie a permis au Bureau de devenir un acteur qui compte sur la scène internationale et de mettre en évidence les premiers signes attestant de l'impact de son action : la surveillance des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire a eu des répercussions positives sur les procédures nationales, le Bureau a été en mesure de mener de multiples enquêtes dans le cadre de sept situations, le Conseil de sécurité de l'ONU a déféré deux situations à la Cour, l'importance de la notion de justice dans les pourparlers de paix est devenue de plus en plus manifeste et il semblerait que l'intervention du Bureau ait entraîné une diminution (du moins, temporairement) de certains types de crimes. Au vu de la phase de démarrage et de la complexité de l'environnement dans lequel le Bureau opère, ces résultats sont encourageants.
3. La stratégie adoptée par le passé a donné un certain nombre de résultats positifs mais le Bureau doit toutefois déterminer si celle-ci est adaptée aux prochains défis à relever :
  - Le Bureau du Procureur demeure très sollicité et les sollicitations ne devraient pas diminuer pour autant qu'on puisse le prévoir. Les ressources dont il dispose actuellement ne suffisent plus pour répondre à ces demandes.
  - L'évolution de la jurisprudence à la Cour indique que le Bureau du Procureur doit (davantage) être prêt à démarrer le procès à un stade plus précoce de la procédure. Les juges exigent du Bureau qu'il présente des éléments de preuve plus variés et plus nombreux que ceux qu'il considérait comme suffisants dans le cadre de sa stratégie fondée sur des enquêtes et des poursuites ciblées.
  - Le Bureau mène des enquêtes sur des organisations aux structures de plus en plus complexes qui ne s'inscrivent pas dans le modèle hiérarchique traditionnel et s'acquitte de sa mission tout en ayant des moyens plus limités que ceux dont disposent les services de police et les services judiciaires nationaux. Il ne peut y parvenir que si les États coopèrent pleinement.

Il est nécessaire que le Bureau et la Cour comprennent mieux le fonctionnement des nouvelles formes d'organisations et déterminent clairement comment enquêter sur ces affaires et engager des poursuites.

Les États et le Bureau doivent évaluer quelles sont les chances de réussite des enquêtes et des poursuites dans des situations où la coopération fait cruellement défaut. Celle-ci devient plus que jamais un facteur essentiel de réussite si le Bureau veut obtenir des résultats.

4. Au vu de ces nouveaux défis, le Bureau du Procureur procèdera à des changements de stratégie à trois différents niveaux :

a. Politique

En raison des exigences plus élevées en matière de preuve et des attentes concernant le fait d'être prêt pour le procès à un stade plus précoce, la notion d'enquêtes ciblées est remplacée par le principe d'enquêtes poussées non restrictives, tout en conservant une approche ciblée. Le Bureau réunira des éléments de preuve plus variés et en plus grand nombre afin de satisfaire aux exigences plus élevées en matière de preuve. Il envisagera de multiples hypothèses de l'affaire tout au long de l'enquête, ce qui confortera les décisions concernant de véritables poursuites.

Le Bureau aura pour objectif d'être, au moment de la confirmation des charges, aussi prêt qu'il puisse l'être dans l'optique du procès. Si ce critère ne peut être rempli au moment de demander la délivrance d'un mandat d'arrêt ou d'une citation à comparaître, le Bureau prévoit de ne présenter une telle demande que s'il existe des chances suffisantes de recueillir d'autres éléments de preuve permettant d'être prêt pour le procès dans un délai raisonnable.

Les critères à remplir en matière de preuve afin d'établir la responsabilité pénale des principaux criminels pourraient entraîner une modification de la démarche adoptée par le Bureau du Procureur en raison des limitations de possibilités d'enquêtes et/ou de l'absence de coopération. Il sera alors peut-être nécessaire que le Bureau adopte une stratégie consistant à remonter progressivement en haut de la pyramide en menant des enquêtes et des poursuites à l'encontre d'un nombre limité de criminels de rang intermédiaire et de rang élevé pour avoir une chance raisonnable de faire condamner les principaux responsables. Le Bureau envisagera également d'engager des poursuites à l'encontre de criminels de rang inférieur ayant commis des actes particulièrement graves et acquis une grande notoriété.

b. Ressources

Le Bureau ne peut en aucun cas mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de qualité sans un accroissement substantiel de ses ressources. Il a passé en revue différentes options ne prévoyant pas de moyens supplémentaires (*baisse de la qualité de son action, prorogation des délais ou réduction permanente du nombre de ses activités de base*) mais aucune d'elles n'est viable.

Le Bureau cherchera systématiquement à améliorer son efficacité et sa rentabilité afin de limiter autant que possible les demandes de ressources supplémentaires.

c. Résultats sur le plan de l'organisation

La mise en œuvre de changements dans les fonctions structurelles du Bureau permettra d'optimiser davantage ses résultats.

Le principal changement pour la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération concerne l'introduction d'un modèle révisé de coopération où la Division en question est chargée des contacts internationaux stratégiques en vue d'établir un cadre de coopération et la Division des enquêtes dirige et soutient la mise en œuvre de ce modèle au niveau des opérations.

S'agissant de la Division des enquêtes, les changements concernent :

- Le renforcement des moyens de recueillir d'autres formes d'éléments de preuve que les déclarations de témoin, en particulier des preuves à caractère scientifique ;
- Le renforcement de ses capacités en matière d'analyse ;
- L'achèvement de l'élaboration de normes en matière d'enquête et leur reconnaissance auprès d'un groupe d'experts internationaux, et la formation de son personnel en conséquence ;
- L'augmentation, dans la mesure du possible, de sa présence sur le terrain ;
- La mise en conformité du profil des membres du personnel avec les nouvelles exigences en matière d'enquête ;
- La conduite d'un examen stratégique des capacités en matière de protection en étroite collaboration avec le Greffe.

S'agissant de la Division des poursuites, les changements concernent :

- Le recrutement d'un nombre plus élevé de premiers substituts chargés de diriger les enquêtes et les poursuites ;
- L'amélioration des conseils juridiques fournis par la Division des poursuites dans le cadre des enquêtes ;
- La création d'une structure indépendante chargée d'examiner les affaires et de conseiller le Comité exécutif au sujet des décisions stratégiques dans le cadre de celles-ci ;
- L'amélioration de la présentation des affaires à l'audience ;
- Le renforcement de la capacité du Bureau à traiter les procédures en appel et à contribuer de manière positive à l'évolution du droit et de la pratique applicables à la CPI.

S'agissant de l'ensemble du Bureau, les changements concernent :

- Le réajustement des rapports entre le Comité exécutif, les équipes conjointes/affectées aux procès et les divisions ;

## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

- La poursuite de la mise en place du système basé sur les leçons tirées du passé pour le Bureau ;
  - La réorganisation de la fonction de gestion des informations au sein du Bureau et l'examen de la stratégie à plus long terme en matière d'information et de technologies y afférentes pour le Bureau ;
  - La consolidation des activités de l'Unité de l'information publique du Cabinet du Procureur ;
  - L'amélioration de la gestion et de l'évaluation des résultats du personnel du Bureau et de celui-ci dans son ensemble.
5. Le changement de stratégie exposé plus haut se traduit par la mise en place de six objectifs stratégiques.
1. Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité, en toute indépendance et en toute sécurité ;
  2. Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites ;
  3. Tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines de notre travail et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à motivation sexiste et aux crimes contre les enfants ;
  4. Valoriser la complémentarité et la coopération en renforçant le système mis en place par le traité de Rome à l'appui des efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête ;
  5. Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s'attachant particulièrement à la parité et à la juste répartition géographique, à la qualification et à la motivation des membres du personnel, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des comportements professionnels ;
  6. S'assurer de la bonne gouvernance, du respect de l'obligation du Bureau de rendre des comptes et de la transparence de son action.

Ces objectifs stratégiques ont été déclinés en objectifs mesurables. Ceux qui ont été fixés pour 2014 ont été rattachés au budget de cette même année.

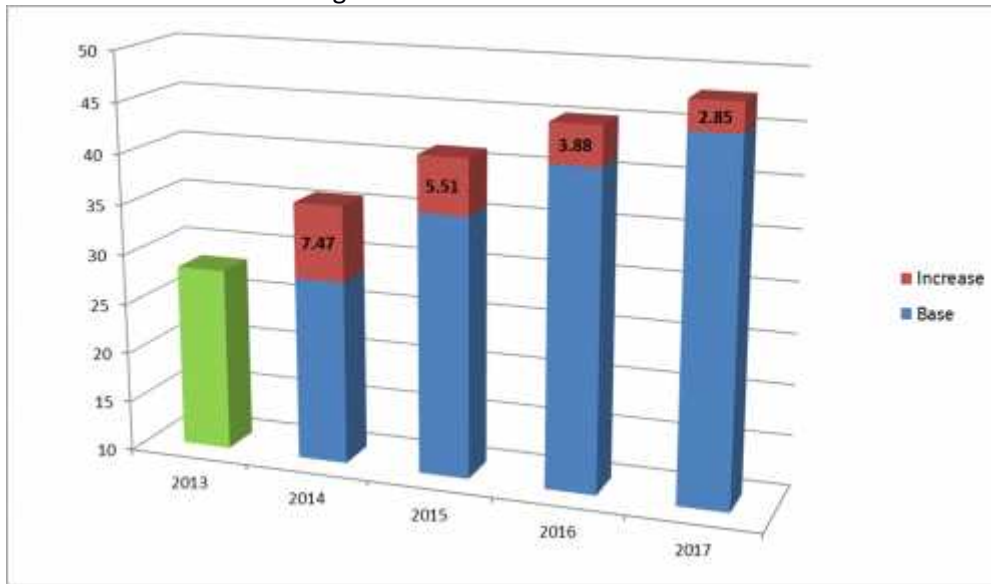
6. La détermination de l'efficacité (rentabilité), de la productivité, de la qualité et de l'efficience du Bureau est extrêmement complexe. Par le passé, le Bureau a été félicité pour ses indicateurs de résultat, mais il les réexaminera avec des partenaires extérieurs tels que des universitaires et des professionnels. La mise en place de sa nouvelle stratégie prendra du temps. Toutefois, les indicateurs de résultat tels que ceux liés à la confirmation des charges et aux déclarations de culpabilité permettront de mesurer l'activité à plus court terme. La coopération ayant un effet non négligeable sur le succès de l'action du Bureau, l'évaluation du soutien rapide et efficace des États parties et d'autres constituera également un élément important à prendre en considération.



7. Prévisions budgétaires

Le Bureau demandera une hausse importante de ses ressources pour les années à venir. La modification de la stratégie en matière d'enquête et de poursuites et les changements structurels contribueront à améliorer les résultats, mais il est avant tout crucial que le Bureau dispose de moyens suffisants pour pouvoir relever les nouveaux défis et répondre aux exigences auxquels il devra faire face.

Le graphique ci-dessous donne un aperçu de la hausse budgétaire que demandera le Bureau sur la base des prévisions actuelles quant à la charge de travail et aux effets de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.



## **Mission de la Cour dans son ensemble**

8. Au sein du système judiciaire pénal international, la Cour pénale internationale (la « Cour ») a pour objectifs de :
- Conduire des examens préliminaires, des enquêtes, des poursuites et des procès relatifs aux crimes les plus graves relevant de sa compétence, en toute équité, efficacité et impartialité ;
  - Maintenir son indépendance judiciaire et en matière de poursuites ;
  - Être transparente, efficace et en mesure de rendre des comptes sur le plan administratif ;
  - S'assurer de la participation effective des victimes et de la protection adéquate des personnes en danger du fait de leur interaction avec la Cour ;
  - Lutter contre l'impunité et contribuer à la prévention de crimes et au respect durable de l'État de droit.

## **Mission du Bureau du Procureur**

9. En coopération avec des partenaires du système judiciaire pénal international, nous, membres du Bureau du Procureur, nous efforcerons en toute impartialité et indépendance de rendre justice aux victimes des crimes les plus graves qui touchent la communauté internationale et de contribuer à mettre un terme à l'impunité et à faire respecter l'État de droit en :
- Menant des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites dans notre quête de la vérité ;
  - Limitant la nécessité d'une intervention de la Cour grâce à la complémentarité ;
  - Œuvrant en faveur de la paix en empêchant que de tels crimes ne soient commis ;
  - Protégeant la sécurité, le bien-être, la dignité et le respect de la vie privée des victimes, des témoins et des personnes en danger du fait de leurs rapports avec le Bureau du Procureur ;

au sein d'un environnement où chacun sera traité avec respect et de manière équitable.

## Valeurs fondamentales du Bureau du Procureur

10. Il est essentiel d'adopter des valeurs fondamentales communes afin de créer un bureau très performant. Elles apportent de la clarté quant au type de personnes que le Bureau devrait recruter, garantissent la transparence et le caractère prévisible de son action pour ceux qui sont amenés à collaborer avec lui et éclaireront les membres du personnel dans leurs prises d'initiatives, leurs décisions et leur (propre) évaluation.

Du fait de la complexité de l'environnement du Bureau et du caractère sensible de ses activités, il est d'autant plus important d'adopter des valeurs fondamentales auxquelles l'ensemble des membres du personnel souscrivent et adhèrent.

11. Le Bureau a déjà identifié les cinq règles fondamentales suivantes dans son *Code de conduite à l'intention des membres du personnel* :

1. Respecter les dispositions du Statut de Rome et du Règlement de procédure et de preuve, en tenir compte et les adopter ;
2. Afficher un comportement digne du statut de fonctionnaire international et se montrer irréprochable en matière d'intégrité, d'indépendance, d'impartialité, de conscience professionnelle et de confidentialité ;
3. Ne pas perdre de vue la finalité de la Cour et le rôle essentiel joué par le Bureau dans les enquêtes et les poursuites menées contre les auteurs de crimes internationaux et dans l'administration de la justice ;
4. Respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, le principe de l'égalité devant la loi, la présomption d'innocence et le droit à un procès équitable ;
5. Adopter une attitude respectueuse, courtoise et attentionnée envers les victimes et les témoins, l'ensemble des membres du personnel et les responsables élus de la Cour, ainsi que l'ensemble des conseils.

12. Dans les prochains mois, un ensemble de valeurs qui définiront davantage la culture du Bureau viendront compléter ces cinq règles fondamentales. Ce dernier conduira un exercice avec l'ensemble des membres de son personnel afin d'identifier ces valeurs et de les intégrer dans tous les aspects de son organisation (par exemple, le recrutement, les formations et les évaluations).

## Analyse de l'environnement du Bureau

### Accomplissements du Bureau

13. Au cours des neuf premières années de son existence, les principaux défis que le Bureau a eu à relever consistaient à créer un organe qui fonctionne, à répondre aux nombreuses demandes en vue d'une intervention de sa part et à établir la pertinence de l'existence de la CPI.
14. Le Bureau a mis en place une structure dans laquelle les examens préliminaires sont effectués par la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération. Les équipes conjointes et celles affectées aux procès, qui se composent de membres du personnel issus des trois divisions chargées des opérations<sup>1</sup>, mènent les enquêtes et les poursuites. Elles rendent compte de leur action à un comité exécutif<sup>2</sup> qui fournit des conseils au Procureur lors de sa prise de décision. Des normes liées aux opérations ont été élaborées au fil des ans et consolidées dans le Manuel des opérations. À l'heure actuelle, le Bureau du Procureur est en mesure, *avec l'assistance du Greffier, des États et d'autres partenaires*, de s'acquitter de ses fonctions principales consistant à mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites dans nombre de pays, dans des circonstances variées et difficiles et dans le respect des normes du Bureau.
15. Afin de répondre à la forte demande et d'établir la pertinence de son action, le Bureau a mis en place une stratégie consistant à mener des enquêtes et des poursuites ciblées : la limitation des éléments de preuve à présenter en audience devait permettre de mener des enquêtes et des procès plus rapidement et plus efficacement. Le Bureau a par ailleurs adopté une stratégie de croissance limitée en ce qui concerne ses ressources, indépendamment du fait que le nombre des situations et des affaires à traiter simultanément augmentait considérablement au fil du temps. Cette stratégie avait pour objectif de renforcer le principe de complémentarité. Elle s'inscrivait également dans le cadre des capacités et de la volonté limitées des États d'accorder des ressources supplémentaires à la Cour. Une approche ciblée conjuguée à une rotation des effectifs affectés pour répondre aux besoins les plus pressants dans les affaires devait permettre au Bureau d'absorber une charge de travail grandissante. Cette stratégie, qui a été suivie pendant les neuf premières années, a permis de constituer le Bureau, d'en faire un acteur qui compte sur la scène internationale et de mettre en évidence les premiers signes attestant de l'impact de son action : la surveillance des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire a eu des répercussions positives sur les procédures nationales ; le Bureau a été en mesure de mener de multiples enquêtes dans le cadre de sept situations ; le Conseil de

---

<sup>1</sup> Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération, Division des enquêtes et Division des poursuites.

<sup>2</sup> Le Procureur, le procureur adjoint, le directeur et le coordinateur de chacune des divisions chargées des opérations, le chef de la Section des appels, le chef de la Section des avis juridiques ainsi que le chef de la Section des services s'agissant des questions administratives.

sécurité de l'ONU a déferé deux situations à la Cour ; l'importance de la notion de justice dans les pourparlers de paix est devenue de plus en plus manifeste ; et il semblerait que l'intervention du Bureau ait entraîné une diminution (du moins, temporairement) de certains types de crimes. Au vu de la phase de démarrage et de la complexité de l'environnement dans lequel le Bureau opère, ces résultats sont encourageants.

## Défis à relever

16. La stratégie adoptée par le passé a donné un certain nombre de résultats positifs mais le Bureau doit toutefois déterminer s'il est organisé d'une manière qui lui permettra de relever de nouveaux défis et de s'adapter aux situations.
17. Le Bureau du Procureur demeure très sollicité et les sollicitations ne devraient pas diminuer pour autant qu'on puisse le prévoir :
  - La surveillance étroite et les contacts fréquents avec les pays où des situations font l'objet d'un examen préliminaire se sont soldés par une plus grande capacité et une plus grande volonté des pays concernés de mener de véritables enquêtes et de véritables poursuites. Cependant, à l'heure actuelle, le Bureau n'est pas en mesure de soutenir aussi intensément ses efforts en raison du manque de moyens dont il dispose.
  - Aucune des situations faisant l'objet d'une enquête ne peut encore être classée : des enquêtes sont en cours, de nouvelles enquêtes se justifient encore, des arrestations n'ont pas encore été exécutées et des procédures judiciaires se déroulent. Le Bureau poursuivra sa politique qui consiste à enquêter sur les crimes relevant du Statut de Rome et à en poursuivre les auteurs, quel que soit le camp dans un conflit donné qui en serait responsable.
  - De nouvelles situations pourraient faire l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête.

Le système de rotation des effectifs utilisé afin de répondre aux besoins du Bureau en ce qui concerne les enquêtes et les poursuites a atteint ses limites. À l'heure actuelle, les ressources en matière d'effectifs ne permettent pas de répondre à toutes les demandes. Au départ, le Bureau du Procureur était organisé de manière à ce que deux équipes puissent mener de front des enquêtes. Au fil du temps, le nombre d'enquêtes a augmenté pour atteindre le chiffre de sept. Dans le même temps, les éléments de preuve recueillis dans les enquêtes où aucune arrestation n'avait encore été exécutée ont dû être préservés et conservés en lieu sûr. En outre, il est devenu de plus en plus important pour les enquêteurs d'apporter leur contribution pendant la phase du procès, ce qui exige des ressources. Le Bureau a toutefois dû faire face à ces nouveaux besoins croissants sans réelle augmentation de ses moyens pour enquêter, à savoir en réduisant les effectifs des équipes affectées aux affaires et en retardant des activités d'enquête nécessaires. À l'époque, ces décisions stratégiques se justifiaient, comme expliqué ci-dessus, mais aujourd'hui, la situation n'est

plus tenable : des enquêtes actives sont menées en sous-effectif, d'autres sont gelées et les ressources font défaut pour pouvoir maintenir le contact avec les témoins et s'assurer de leur coopération.

18. L'évolution de la jurisprudence à la Cour indique que le Bureau du Procureur doit (davantage) être prêt à démarrer le procès à un stade plus précoce de la procédure et que les juges exigent qu'il présente un éventail plus large d'éléments de preuve dans les affaires qu'il porte devant la Cour.

Le Bureau du Procureur continuera d'analyser les décisions de la Cour portant sur ses pratiques en matière d'enquêtes et de poursuites afin de tirer les leçons des expériences passées et de déterminer quels sont les changements à opérer. Au cours des dix prochaines années, dans sa quête de la vérité, le Bureau devra particulièrement chercher à avoir gain de cause devant la Cour. Il s'agit là d'une composante cruciale de sa crédibilité et de l'impact de son action à long terme. Certes, le Bureau continuera de présenter les meilleurs dossiers possibles dans le cadre des procédures actuelles, mais il devra également passer par une phase de transition avant que sa nouvelle stratégie ne donne des résultats tangibles pendant que la jurisprudence continue à évoluer.

19. Le Bureau mène des enquêtes et des poursuites dans le cadre d'organisations aux structures complexes où les principaux responsables prennent leurs distances par rapport aux crimes commis et ont recours à différents stratagèmes pour dissimuler leur rôle.

Les structures dans le cadre desquelles les crimes sont commis sont plus diverses que les structures hiérarchiques traditionnelles clairement établies et comprennent des cellules empreintes d'idéologie, comme celles que l'on rencontre dans les organisations terroristes, ainsi que des structures temporaires plus fluctuantes basées sur la mobilisation des communautés.

Les enquêtes menées sur les principaux responsables qui tentent de nier leur participation de façon crédible rencontrent le même type d'obstacles que dans le cadre des enquêtes menées au niveau national contre le crime organisé. Le Bureau doit toutefois relever un défi encore plus grand étant donné que les moyens dont il dispose pour enquêter sont plus limités et dépendent de la coopération des États. Les techniques spéciales d'enquête sont dans la plupart des cas inenvisageables ou impossibles à mettre en œuvre (par exemple, l'infiltration, les écoutes téléphoniques et les interceptions de communications électroniques, les livraisons surveillées, etc.). Seule la pleine coopération de tous les partenaires concernés permettra de surmonter ces obstacles.

Au vu notamment de ces difficultés, il est nécessaire que le Bureau du Procureur et la Cour comprennent mieux le fonctionnement des nouvelles formes d'organisations et déterminent en outre clairement comment enquêter sur ces affaires et engager des poursuites.

Les États et le Bureau doivent évaluer quelles sont les chances de réussite des enquêtes et des poursuites dans des situations où la coopération est insuffisante ou fait cruellement

défaut. Celle-ci devient plus que jamais un facteur essentiel de réussite si le Bureau veut obtenir des résultats.

## **Examen de la stratégie en matière de poursuites**

20. Le Bureau procèdera à des changements de stratégie à trois différents niveaux en vue de s'adapter à un environnement en constante évolution : au niveau politique, au niveau des ressources et au niveau de ses résultats sur le plan de l'organisation.

### **Examen de la politique**

21. Le Bureau a adopté une stratégie en matière de poursuites fondée sur les principes suivants :

- Des enquêtes et des poursuites sur les personnes qui portent la responsabilité la plus lourde dans les crimes ;
- Des enquêtes et des poursuites ciblées ;
- La volonté d'encourager la complémentarité ;
- La prise en compte des victimes dans tous les aspects de ses activités ;
- La maximisation de l'effet préventif.

22. Au vu des limitations de possibilités d'enquête et/ou de l'absence de coopération et des critères à remplir en matière de preuve, le Bureau revoit actuellement sa tactique pour ce qui est de prouver la responsabilité pénale des principaux responsables. Dans ces circonstances, il est nécessaire d'adopter une stratégie consistant à remonter progressivement en haut de la pyramide. Le Bureau mènera par conséquent des enquêtes et des poursuites à l'encontre d'un nombre limité de criminels de rang intermédiaire et de rang élevé pour avoir une chance raisonnable de faire condamner les principaux responsables. Le Bureau envisagera également d'engager des poursuites à l'encontre de criminels de rang inférieur ayant commis des actes particulièrement graves et acquis une grande notoriété. En fin de compte, cette stratégie se révélera plus rentable que d'engager des poursuites sans résultat, voire aucune poursuite, à l'encontre des criminels les plus hauts placés.

23. Étant donné que les juges s'attendent à ce que des dossiers prêts pour le procès leur soient présentés à l'audience de confirmation des charges et exigent un niveau de preuve plus élevé, le Bureau adapte sa stratégie en matière de poursuites à ces fins.

Premièrement, il réunira des éléments de preuve plus variés et en plus grand nombre pour répondre aux exigences des chambres.

Deuxièmement, il envisagera de multiples hypothèses de l'affaire – tant à charge qu'à décharge – tout au long de l'enquête, ce qui confortera la décision de poursuivre ou non.

Troisièmement, il aura pour objectif d'être, au moment de la confirmation des charges, aussi prêt qu'il puisse l'être dans l'optique du procès. Si ce critère ne peut être rempli au moment de demander la délivrance d'un mandat d'arrêt ou d'une citation à comparaître, (par exemple, s'il est nécessaire d'agir rapidement en raison d'une opportunité de procéder à une arrestation ou de la volonté des témoins de ne coopérer qu'après l'arrestation), le Bureau prévoit de ne présenter une telle demande que s'il existe des chances suffisantes de recueillir d'autres éléments de preuve permettant d'être prêt pour le procès dans un délai raisonnable.

La notion d'enquête ciblée est par conséquent remplacée par le principe d'enquêtes poussées non restrictives, tout en conservant une approche ciblée afin d'éviter de prolonger à l'excès les enquêtes au détriment de l'efficacité.

Le Bureau prévoit que ce changement de stratégie aboutira à un taux plus élevé de confirmation des charges et de condamnation. La hausse du coût des enquêtes sera en partie compensée par des gains d'efficacité en aval et une meilleure rentabilité résultant de l'issue positive du procès.

## Examen des ressources

24. Le Bureau ne peut en aucun cas mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de qualité sans un accroissement substantiel de ses ressources. En outre, il ne peut répondre à toutes les demandes aux fins de son intervention, ce qui a un impact défavorable sur sa légitimité. Par exemple, le Bureau n'est pas vraiment en mesure de conduire une seconde enquête en Côte d'Ivoire en raison de la charge de travail qui découle des affaires existantes.

Pour ces motifs, le Bureau propose un accroissement progressif de ses ressources sur une période de quatre ans<sup>3</sup>. L'accent sera mis sur l'investissement, initialement, de ressources suffisantes pour monter des dossiers aussi complets que possibles, avant même d'engager le processus judiciaire. L'objectif consiste à être, au moment de la confirmation des charges, aussi prêt que possible dans l'optique du procès. Cette stratégie devrait permettre au Bureau de passer rapidement à la phase du procès après cette étape et donc de limiter les retards et les coûts à ce stade de la procédure. De plus, la planification et l'investissement des ressources suffisantes minutieusement réfléchis dès le départ devraient permettre d'obtenir des résultats dans d'éventuels procès.

25. Il n'y a pas d'autre option que celle de l'accroissement des ressources :

- Le Bureau du Procureur ne saurait transiger sur la qualité de son travail. L'augmentation des ressources demandées est nécessaire aux fins de satisfaire aux normes de qualité supérieure exigées. Sans cette augmentation, les autres investissements réalisés risquent de ne pas être rentables.

---

<sup>3</sup> Voir par. 99 (« Prévisions budgétaires »).



- Réduire la composition de l'équipe de base ou prolonger la période de l'enquête ou des poursuites pour pallier le manque de ressources ne constitue en aucune façon une solution viable en raison de la nécessité d'une réponse rapide selon l'évolution des situations. Ces retards pourraient également se solder par la perte d'éléments de preuve (par exemple, en raison du décès ou de la disparition de témoins) ou induire d'autres coûts cachés dans le budget de la Cour (par exemple, pour la protection des témoins).
- La réduction permanente du nombre d'enquêtes et de poursuites menées simultanément ne constitue pas non plus une solution viable étant donnée la nécessité de l'intervention du Bureau.
- Les économies qui peuvent être réalisées dans d'autres domaines (par exemple, la formation ou le matériel) sont trop insignifiantes pour faire la différence et ont un impact sur la qualité qui est au cœur de la nouvelle stratégie adoptée par le Bureau.

26. Le Bureau est conscient de l'ampleur de l'investissement qu'il demande aux États afin de garantir l'efficacité de son action. Afin de limiter autant que possible les demandes de ressources supplémentaires, il cherchera systématiquement à améliorer son efficacité et sa rentabilité :

- En coopérant étroitement avec le Greffe ;
- En renforçant ses systèmes de gestion de l'information ;
- En remplissant ses obligations en matière de communication des preuves à la Défense et aux chambres avec plus d'efficacité, afin d'éviter tout retard et d'aider celles-ci à garantir que les procédures préliminaires et les procès se déroulent de façon rapide et équitable ;
- En institutionnalisant la pratique d'une mise en œuvre des enseignements tirés des expériences passées ;
- En coopérant avec le Bureau de l'audit interne de la Cour pour renforcer le respect des règles régissant les caractéristiques essentielles des opérations du Bureau du Procureur ;
- En renforçant la capacité des équipes conjointes afin qu'elles deviennent très performantes et fassent preuve d'aptitudes et d'efficacité de haut niveau.

### **Examen des résultats sur le plan de l'organisation**

27. Certes, le changement de stratégie en matière de poursuites et l'augmentation des ressources auront une incidence positive significative sur la capacité du Bureau à mener à bien ses enquêtes et ses poursuites, mais ce dernier opérera également des changements dans son organisation pour continuer à optimiser la qualité et l'efficacité de son travail. Les points énoncés ci-dessous concernent les changements les plus importants tandis que des précisions sont fournies dans la partie traitant des priorités pour chacun des objectifs stratégiques.

28. Le principal changement pour la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération concerne l'introduction d'un modèle révisé de coopération où la Division en question est chargée des contacts internationaux stratégiques en vue d'établir un cadre de coopération et la Division des enquêtes dirige et soutient la mise en œuvre de ce modèle au niveau des opérations.

29. S'agissant de la Division des enquêtes, les changements concernent :

- Le renforcement des moyens de recueillir d'autres formes d'éléments de preuve que les déclarations de témoin, en particulier des preuves à caractère scientifique ;
- Le renforcement de ses capacités en matière d'analyse ;
- L'achèvement de l'élaboration de normes en matière d'enquête et leur reconnaissance auprès d'un groupe d'experts internationaux, et la formation de son personnel en conséquence ;
- L'augmentation, dans la mesure du possible, de sa présence sur le terrain ;
- La mise en conformité du profil des membres du personnel (*parité, nationalité, parcours professionnel, langues et niveau d'expérience*) avec les nouvelles exigences en matière d'enquête (*connaissances plus poussées sur le pays et présence accrue sur le terrain, diversité des éléments de preuve réunis, niveau d'expérience plus élevé*) ;
- Le renforcement des capacités du Bureau en matière de protection en collaboration avec le Greffe.

30. S'agissant de la Division des poursuites, les changements concernent :

- Le recrutement d'un nombre plus élevé de premiers substituts chargés de diriger les enquêtes et les poursuites ;
- L'amélioration des conseils juridiques fournis par la Division des poursuites dans le cadre des enquêtes ;
- La création d'une structure indépendante chargée d'examiner les affaires et de conseiller le Comité exécutif au sujet des décisions stratégiques dans le cadre de celles-ci ;
- L'amélioration de la présentation des affaires à l'audience ;
- Le renforcement de la capacité du Bureau à traiter les procédures en appel et à contribuer de manière positive à l'évolution du droit et de la pratique applicables à la CPI.

31. S'agissant de l'ensemble du Bureau, les changements concernent :

## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

- Le réajustement des rapports entre le Comité exécutif, les équipes conjointes/affectées aux procès et les divisions, en :
  - Délégant davantage les tâches pour que le Comité exécutif puisse se concentrer sur les questions de stratégie ;
  - Améliorant la qualité des comptes rendus pour que le Comité exécutif soit mieux informé de l'état d'avancement des affaires et des options dont il dispose, y compris les évaluations de celles-ci ;
  - Passant d'un modèle de direction collégiale des enquêtes et des poursuites à un modèle où 1) la Division des poursuites est responsable en dernier ressort de l'équipe, et 2) les mécanismes mis en place pour garantir le bon fonctionnement de l'équipe conjointe ou de l'équipe affectée au procès sont étroitement surveillés (par exemple, processus d'examen des affaires, planification intégrée, communication des progrès réalisés, respect des compétences au sein de l'équipe).
  
- L'accent mis sur l'élaboration à long terme des compétences de base du Bureau et sur l'examen de la qualité et du respect des consignes ;
  
- L'institutionnalisation de la pratique d'une mise en œuvre des enseignements tirés des expériences passées ;
  
- La réorganisation de la fonction de la gestion des informations au sein du Bureau et l'examen de la stratégie à plus long terme en matière d'information et de technologies y afférentes pour le Bureau ;
  
- L'amélioration de la gestion et de l'évaluation des résultats du personnel du Bureau et de celui-ci dans son ensemble.

### ***Objectifs stratégiques du Bureau du Procureur : juin 2012-2015***

32. Le Bureau du Procureur a identifié six objectifs stratégiques pour la période allant de juin 2012 à 2015 :
1. Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité, en toute indépendance et en toute sécurité ;
  2. Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites ;
  3. Tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines de son travail et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à motivation sexiste et aux crimes contre les enfants ;

4. Valoriser la complémentarité et la coopération en renforçant le système mis en place par le traité de Rome à l'appui des efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête ;
5. Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s'attachant particulièrement à la parité et à la juste répartition géographique, à la qualification et à la motivation des membres du personnel, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des comportements professionnels ;
6. S'assurer de la bonne gouvernance, du respect de l'obligation du Bureau de rendre des comptes et de la transparence de son action.

### ***Priorités pour chacun des objectifs stratégiques***

33. Cette partie du plan stratégique présente en détail chacun des objectifs stratégiques pour la période 2013-2015. Il s'agit d'expliquer la logique qui sous-tend chacun de ces objectifs, mais aussi de donner un aperçu de la liste provisoire des objectifs concrets que le Bureau cherchera à atteindre au cours de la période visée. Ces objectifs seront revus chaque année en fonction des résultats obtenus, des changements survenus dans l'environnement relatif aux opérations du Bureau et des leçons tirées des expériences.

L'annexe A correspond à l'intégration de ces objectifs stratégiques dans les prévisions budgétaires pour 2014 et des indicateurs de résultats y afférents.

#### **Objectif stratégique n° 1: Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité, en toute indépendance et en toute sécurité**

##### **34. Qualité et efficacité**

La qualité et l'efficacité des activités fondamentales seront garanties par 1) les normes définies dans le Manuel des opérations du Bureau du Procureur, 2) les formations, 3) une mise en œuvre minutieusement planifiée et contrôlée de ces activités, en s'attachant plus particulièrement au contrôle de la qualité et au respect des règles, et 4) un perfectionnement constant au gré des enseignements tirés, exercice auquel toutes les équipes et toutes les unités se plieront, en principe, au moins deux fois par an.

##### **35. Quantité**

Il est difficile de donner des estimations précises s'agissant de chacune des activités de base pour les trois années à venir. Bien que le Bureau soit favorable à l'idée de prévisions pluriannuelles, sa charge de travail et ses résultats dépendent avant tout de facteurs externes échappant à son contrôle, notamment :

- La commission de crimes relevant de la compétence de la CPI ;
- La spécificité des exigences en matière d'enquêtes dans chacune des affaires ;
- Les ressources adéquates ;

- Le degré de coopération
  - Afin d'évaluer si de véritables enquêtes et poursuites ont été menées ;
  - Pour disposer d'éléments de preuve ;
  - Pour arrêter les suspects ;
- La situation en matière de sécurité dans les régions où il mène ses enquêtes ; et
- La dynamique politique inhérente à chaque situation.

Le Bureau présentera, autant que faire se peut, ses prévisions annuelles concernant le volume de ses activités. Les dépenses imprévues seront couvertes par les fonds de réserve.

### 36. Sécurité

La protection des membres du personnel et des personnes en danger du fait de leurs rapports avec le Bureau est cruciale pour le succès des enquêtes et des poursuites.

Outre l'amélioration des mesures de protection<sup>4</sup>, le Bureau du Procureur continuera d'élaborer, pour chacune des situations dans le cadre desquelles il mène des activités, une stratégie permettant de prévenir ou de gérer les risques prévisibles. Il continuera de collaborer avec différents partenaires, notamment le Greffe, pour sa mise en œuvre.

S'agissant des tentatives d'obstruction à la justice, le Bureau a adopté une stratégie consistant à mener activement des enquêtes et des poursuites dans le but de garantir l'intégrité de l'affaire.

### 37. Objectifs pour la période 2013-2015

- Prévisions pour l'année 2014 si la proposition de budget est approuvée :
  - Examens préliminaires publics : 7 au moins
  - Enquêtes
    - Situations 8
    - Enquêtes effectives 5
    - Enquêtes gelées 8
    - Appui au stade du procès en première instance/en appel 7
    - Enquêtes au titre de l'article 70 Confidentiel
  - Procès en première instance 3
  - Appels 4
- Revoir le statut des enquêtes gelées, faire le bilan du travail effectué et évaluer la nécessité de prendre des mesures supplémentaires dans les enquêtes ou les poursuites (2014-2015).
- Mettre systématiquement à jour les évaluations en matière de sécurité identifiant les risques prévisibles et les mesures qui permettraient de les atténuer pour chacune des situations (2013-2015).

---

<sup>4</sup> Voir par. 49.

- Mettre en œuvre toutes les mesures à prendre pour limiter les risques en collaboration avec le Greffe et les autres partenaires, conformément au plan (2013-2015).
- Mettre en œuvre la stratégie relative aux dispositions de l'article 70 (2013-2015).

**Objectif stratégique 2.1: Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires**

38. Les examens préliminaires constituent la première étape des activités fondamentales du Bureau qui, à ce stade, cherche à compiler et à analyser les renseignements pertinents concernant les crimes, les éventuelles procédures et l'intérêt des victimes afin de déterminer s'il existe une base raisonnable permettant d'ouvrir une enquête. Il convient, dans le cadre de cette analyse, de déterminer s'il existe de véritables procédures pertinentes engagées à l'échelon national, ce qui nécessite souvent d'évaluer la situation pendant une longue période.

Le Bureau prévoit d'améliorer la connaissance et la compréhension du processus de l'examen préliminaire et des prises de décision y afférentes en rendant publiques plus d'informations à propos de ses fondements, de son objectif et de la méthode employée par souci de transparence, afin de mieux faire comprendre son action et de dissiper tout malentendu sur cet aspect de son travail.

39. La conduite d'enquêtes et de poursuites véritables par des autorités nationales rendra inutile toute intervention de la Cour et constitue pour le Bureau l'une des façons les moins onéreuses d'agir. C'est en surveillant les situations en toute indépendance et impartialité, en présentant des rapports sur celles-ci et en invitant les États et les autres partenaires à conduire ou soutenir de véritables procédures nationales que le Bureau du Procureur y parviendra. Le Bureau a compris qu'une étroite surveillance prolongée des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire et le maintien de contacts étroits avec l'État en question et les parties prenantes concernées, notamment au sein de la société civile, étaient cruciaux pour renforcer l'impact de son action. Or, une telle démarche nécessite une augmentation des ressources dans ce domaine.

40. Étant donné que l'ouverture d'un examen préliminaire crée des attentes au sein des communautés concernées, il est primordial d'améliorer la stratégie en matière de communication<sup>5</sup>.

**41. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Publication de la politique sur les examens préliminaires (2013).
- Rapport annuel sur l'état d'avancement des examens préliminaires (2013-2015).

---

<sup>5</sup> Voir également par. 68.

- Publication de rapports exposant les raisons de certaines décisions prises par le Procureur à propos de situations faisant l'objet d'un examen préliminaire (2013-2015).
- Conduite des activités destinées à avoir un effet préventif conformément au plan (2013-2015)
- Transposition des enseignements tirés dans les bonnes pratiques et le Manuel des opérations (2013-2015).

**Objectif stratégique 2.2 : Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des enquêtes**

42. Au cours des neuf premières années d'exercice, la démarche du Bureau a consisté à explorer plusieurs axes stratégiques.

Le premier axe consistait à mener des enquêtes ciblées et à présenter en audience des éléments de preuve en quantité suffisante mais limitée, pour les motifs expliqués précédemment<sup>6</sup>. La mise en œuvre d'un modèle de rotation où les ressources étaient transférées d'une enquête à une autre constituait un deuxième axe stratégique. Quant au troisième, il consistait à limiter la présence sur le terrain lors de la phase initiale pour éviter d'exposer à des risques inutiles le personnel et les témoins tandis que la Cour élaborait ses stratégies et moyens d'action en termes de protection. Enfin, dans le cadre du quatrième axe stratégique, différents modèles d'enquête ont été éprouvés de 2004 à 2009 au sein d'équipes conjointes composées de membres d'origines et d'expériences professionnelles diverses. L'option consistant à adopter des normes en matière d'enquête dès le départ a été rejetée car le Bureau jugeait cela superflu avant d'avoir acquis une expérience pratique et également parce qu'il souhaitait tester les méthodes privilégiées par différents systèmes. Le Manuel des opérations<sup>7</sup>, en vigueur depuis 2009, recense notamment l'ensemble des étapes du processus d'enquête. Ces normes en matière d'enquête ont également été définies plus précisément lorsque des problèmes (communication des pièces, positionnement vis-à-vis des intermédiaires) ont surgi au cours des premiers procès et à travers les enseignements tirés de l'expérience.

43. Comme il a été expliqué précédemment, l'évolution de l'environnement dans lequel fonctionne le Bureau ainsi que les leçons tirées de l'expérience acquise au cours des premières années d'exercice ont contraint le Bureau à réviser sa stratégie en matière d'enquêtes et de poursuites<sup>8</sup>.

Le changement de cap stratégique et la réorientation des ressources qui ont été définis auront un effet positif considérable sur la capacité à mener à bien des enquêtes : *stratégie*

---

<sup>6</sup> Voir par. 15.

<sup>7</sup> Une version mise à jour a été élaborée en 2011.

<sup>8</sup> Voir par. 16 à 19.

*consistant à remonter dans la chaîne des responsabilités ; enquêtes poussées non restrictives ; équipes d'enquêteurs renforcées<sup>9</sup>.*

La réorganisation des capacités au sein des autres composantes du Bureau et de cet organe dans son ensemble sera également indispensable : *un nouveau modèle de coopération ; un rôle accru de la Division des poursuites en ce qui concerne les conseils juridiques et l'examen des affaires ; la redéfinition des interactions entre le Comité exécutif, les équipes conjointes/affectées au procès et les divisions et au sein des équipes conjointes ; l'amélioration de la gestion de l'information dans l'ensemble du Bureau ; l'institutionnalisation des processus de partage des leçons tirées de l'expérience acquise<sup>10</sup>.*

La présente section du plan stratégique se concentre sur les principaux changements qui seront mis en œuvre au sein de la Division des enquêtes. Dans le cadre d'une consultation en interne et avec des partenaires externes, le Bureau a identifié les facteurs déterminants pour le succès des enquêtes qu'il convient de prendre en considération. Ces facteurs ont fait l'objet d'une évaluation et ceux qui entrent dans le périmètre d'action de la Division des enquêtes et nécessitent d'être substantiellement remodelés au regard de la nouvelle stratégie figurent dans le tableau ci-dessous.

#### **Aperçu des facteurs déterminants pour le succès des enquêtes**

Facteurs externes à la Division des enquêtes	Facteurs propres à la Division des enquêtes
1. Clarté concernant le niveau de la preuve	9. Stratégie en matière d'enquête
2. Objectifs et stratégie en matière de poursuites	10. Gestion des activités d'enquête
3. Conseils juridiques dans le cadre des enquêtes	11. Normes en matière d'enquête
4. Coopération effective et en temps voulu	12. Interactions avec les témoins
5. Sécurité	13. Présence sur le terrain
6. Quantité des ressources	14. Qualité des ressources
7. Gestion de l'information dans l'ensemble du Bureau	15. Sensibilité culturelle
8. Moyens d'enquête	16. Recherche et développement

#### **44. Renforcement des capacités afin de recueillir d'autres formes d'éléments de preuve**

Tout en sachant que les déclarations de témoins et d'autres éléments de preuve documentaire continueront d'être recueillis, le Bureau a étudié la possibilité de collecter d'autres formes de moyens de preuve. Lorsqu'il en a eu les moyens, il a procédé à la saisie de documents, procédé à des analyses médicales et scientifiques, exploité des données interceptées et étudié des pistes financières.

<sup>9</sup> Voir par. 21 à 26.

<sup>10</sup> Voir par. 27, 28, 30 et 31.



Les difficultés que doit surmonter le Bureau en ce qui concerne les témoins, notamment en termes d'intimidation et de protection, ainsi que les demandes d'éléments de preuve plus diversifiés émanant des chambres ont suscité une nouvelle réflexion quant à l'utilisation et à la fiabilité des témoignages. Les données numériques auxquelles le Bureau a désormais accès, notamment grâce aux téléphones portables (smartphones) et aux tablettes numériques, aux serveurs ou aux possibilités qu'offre Internet, connaissent également une hausse vertigineuse. L'accès élargi à de tels éléments de preuve conjugué à leur haut degré de fiabilité exige d'accroître la capacité de collecte de ces formes d'éléments de preuve scientifiques au sein du Bureau.

Le Bureau élargira ses capacités d'expertise dans le domaine des communications vocales, des données électroniques et des cyber-enquêtes. Il étendra et renforcera en outre sa coopération avec des partenaires afin d'accroître sa capacité de recueillir d'autres formes d'éléments de preuve. Les plans d'enquête incluront, dès l'ouverture de chaque enquête, un examen systématique des possibilités d'obtenir des éléments de preuve autres que des déclarations de témoins.

#### **45. Renforcement des capacités en matière d'analyse**

C'est l'objectif du Bureau d'améliorer la qualité et l'utilisation de ses analyses, notamment pour faire progresser la gestion des enquêtes et faciliter la sélection des affaires. L'augmentation du nombre d'enquêteurs et d'analystes permettra d'accroître le nombre d'éléments de preuve recueillis et d'en améliorer la qualité. Des ressources adaptées devront être fournies pour procéder à la saisie et à la compilation des données afin de faciliter les activités d'analyse.

L'analyse adéquate des informations et des éléments de preuve deviendra encore plus importante dans la détermination de la nature des crimes commis et dans l'identification de cibles potentielles. Le Bureau cherche à améliorer plusieurs aspects de l'analyse en matière d'enquêtes, dont les télécommunications, les structures organisationnelles et l'évaluation des sources. Outre l'amélioration des outils d'analyse courants (rapports concernant les crimes, liens, structures, sources, etc.), il développera ses bases de données de manière à avoir à sa disposition toute les informations pertinentes, concernant par exemple des personnes ou des faits précis, et de sorte qu'elles soient mieux structurées et plus cohérentes en vue de faciliter les recherches.

Tandis que la Division des poursuites examinera les faits afin de les qualifier sur le plan juridique, les analystes s'attacheront à déterminer quels faits ont été établis avec un degré suffisant de certitude, à identifier des lacunes dans les éléments de preuve recueillis, à générer des pistes d'enquête potentielles et à fournir une vue d'ensemble des pistes n'ayant pas encore été exploitées.

#### **46. Homologation du personnel**

Au vu de la diversité du personnel au sein de la Division des enquêtes, il est indispensable d'uniformiser les méthodes d'enquête. Le Manuel des opérations définit désormais le cadre nécessaire à cette harmonisation. Étant donné l'importance des enquêtes de la CPI, les normes les plus exigeantes doivent s'appliquer. Dans cette perspective, le Bureau est en train de créer un groupe de travail multilatéral qui sera chargé 1) d'identifier et de valider les

meilleures pratiques en matière d'enquêtes internationales ; et 2) de concevoir un processus d'homologation. De nombreux partenaires issus d'autres tribunaux, de services répressifs et du milieu universitaire se sont déjà engagés à apporter leur concours dans le cadre de ce projet à plus long terme.

En attendant, le Bureau continuera de revoir ses normes à travers le processus de partage des leçons tirées de l'expérience et d'en assurer la mise en œuvre cohérente par le biais de la formation et du contrôle de la qualité.

#### **47. Réorganisation du personnel**

La diversité du personnel est très appréciée au sein du Bureau et renforce notamment la capacité de celui-ci à identifier d'autres moyens de trouver des éléments de preuve, à être à l'écoute des témoins et à opérer dans des environnements variés.

La nouvelle démarche à l'égard des enquêtes oblige le Bureau à vérifier si la combinaison actuelle des niveaux d'expérience, des domaines d'expertise, des langues, des nationalités et en termes de parité au sein de ses équipes est adaptée aux nouvelles exigences qui, pour résumer, sont de renforcer notre présence sur le terrain, intégrer au sein des équipes des personnes qui connaissent parfaitement le pays ou la région en cause, élargir la capacité de traitement de nouvelles formes d'éléments de preuve et faire en sorte que le personnel recruté soit plus expérimenté afin de renforcer les capacités d'enquêtes conventionnelles et plus spécialisées.

#### **48. Renforcement de la présence sur le terrain et de la connaissance du pays**

En raison des environnements souvent hostiles dans lesquels il opère et de l'élaboration de stratégies et de moyens de protection, le Bureau ne comptait que sur une présence limitée sur le terrain. Or, l'expérience au fil des années a démontré l'utilité d'une présence (visible) accrue sur le terrain, qui permet non seulement d'être contacté plus facilement mais aussi de développer et de gérer des réseaux susceptibles d'appuyer les enquêtes. Le Bureau va donc, conjointement avec le Greffe, examiner de nouveaux modèles quant à sa présence sur le terrain. Tandis que la Division des enquêtes sera la première à accroître sa présence, le Bureau réfléchira également à la nécessité de déployer des membres d'autres divisions.

Le Bureau tentera également d'envoyer sur le terrain davantage de personnes issues de la région du pays concerné par la situation afin de mieux comprendre celle-ci et d'obtenir plus facilement des éléments de preuve. Au départ, il avait doté ses premières équipes d'enquêteurs d'experts sur les pays en question mais il a dû y renoncer, faute de moyens suffisants. Bien qu'un tel changement de cap s'accompagne inévitablement d'obstacles supplémentaires en termes de sécurité, le Bureau est convaincu que les bénéfices escomptés l'emporteront sur les risques, qui seront maîtrisables.

Enfin, les partenaires remplissent un rôle déterminant pour ce qui est de faire progresser les enquêtes. Non seulement les organisations publiques internationales et les ONG sont souvent les premières sur les lieux des crimes mais des citoyens téléchargent sur Internet de plus en plus de séquences vidéo. Tout en respectant la mission et l'indépendance de chacun, le Bureau envisage, dans le cadre des enseignements tirés de l'expérience acquise, d'évaluer le rôle joué par la communauté des ONG dans ses enquêtes, et d'étudier comment de

nouvelles formes de coopération pourraient lui permettre de recueillir directement des éléments de preuve identifiés au préalable par ces premiers intervenants.

**49. Amélioration de la protection des témoins**

La protection des personnes exposées à des risques du fait de leur interaction avec le Bureau est déterminante pour le succès des enquêtes et des poursuites et constitue de ce fait une composante importante de la stratégie du Bureau du Procureur, qui est prise en compte dès le départ, lors de la planification et de l'exécution des activités d'enquêtes. Bien qu'aucun témoin du Bureau n'ait été tué jusqu'à présent pour empêcher de livrer un témoignage, force est d'admettre que les tentatives visant à nuire à des personnes entretenant des liens avec le Bureau ou à leurs proches ou de les corrompre sont en nette augmentation. Les tentatives de subornation de témoins sont également beaucoup plus sophistiquées. Quant aux blogs et aux médias sociaux, ils ne simplifient pas non plus la donne en matière de protection, notamment avec la publication des noms de personnes qui seraient en contact avec la Cour. Tout ceci contribue à créer un climat général de peur qui dissuade les témoins de coopérer, ce qui a un effet sur la capacité du Bureau à mener des enquêtes et des poursuites.

Étant donné que la protection est si déterminante, le Bureau du Procureur et l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins ont établi, il y a deux ans, un protocole qui définit les responsabilités et des mécanismes de coordination clairs afin de garantir la meilleure protection possible pour les personnes exposés à des risques du fait de leur interaction avec le Bureau. Il conviendra de revoir ce protocole afin de déterminer si la stratégie, les moyens et l'organisation mis en œuvre en matière de protection sont encore adaptés aux risques pour la sécurité auxquels est actuellement confrontée la Cour. Le Bureau apportera son soutien au Greffier dans le cadre de l'élaboration d'un plan visant à réformer et à réorganiser l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins.

Le Bureau du Procureur et l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins entameront également des consultations concernant le protocole en matière d'assistance aux témoins.

Le Bureau continuera à enquêter sur les atteintes à l'administration de la justice et à lancer des poursuites y afférentes lorsqu'il y aura lieu de le faire. Toutefois, la stratégie privilégiant désormais le recueil d'éléments de preuve autres que des témoignages, tels que des éléments scientifiques et documentaires, des communications vocales et électroniques, réduira l'exposition des personnes au risque d'être blessé ou de subir d'autres formes de traumatismes, en raison de leur interaction avec le Bureau.

**50. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Renforcement des capacités afin de recueillir d'autres formes d'éléments de preuve
  - Création d'un comité consultatif scientifique (2013)
  - Élaboration d'une politique en matière de cyber-enquête (2014)
  - Mise en œuvre de capacités en matière de cyber-enquête (2014-2015)
  - Élaboration d'instructions en matière d'enquête dans le domaine des télécommunications (2014)

## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

- Révision des instructions en matière d'enquête scientifique (2014)
- Renforcement des capacités en matière d'analyse
  - Examen du rôle des analystes (2013)
  - Amélioration de la qualité des résultats d'analyse (2014-2015)
  - Amélioration des bases de données analytiques (2014-2015)
- Homologation du personnel
  - Création d'un groupe de travail multilatéral (2013)
  - Identification et validation de normes internationales (2014-2015)
  - Formation des enquêteurs et des analystes aux normes révisées (2014-2015)
  - Évaluation de la faisabilité d'un programme d'homologation de l'ensemble du personnel chargé des enquêtes (2015)
- Réorganisation du personnel
  - Examen de la composition du personnel au regard de la nouvelle stratégie en matière d'enquête (2013)
  - Période de transition pour la réorganisation du personnel (2014-2015)
- Renforcement de la présence sur le terrain et de la connaissance du pays
  - Élaboration et planification d'une nouvelle stratégie liée à la présence sur le terrain (2014) ;
  - Mise en œuvre de la nouvelle stratégie liée à la présence sur le terrain (2014-2015) ;
  - Mise au point d'un nouveau modèle de coopération avec les premiers intervenants (2014-2015).
- Amélioration de la protection des témoins
  - Examen stratégique des capacités en matière de protection en collaboration avec le Greffe. (2013-2014) ;
  - Établissement d'un protocole avec l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins en matière d'assistance aux témoins (2014).
- Transposition des enseignements tirés dans le cadre des enquêtes dans les bonnes pratiques et le Manuel des opérations (2013-2015).

### **Objectif stratégique 2.3 : Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des poursuites**

51. Le Bureau du Procureur continuera de mener des poursuites ciblées au cours desquelles seront présentés de façon claire et efficace des éléments de preuve dignes d'intérêt. Avec l'achèvement des premiers procès, le Bureau a acquis suffisamment d'expérience pour réexaminer et consolider les pratiques existantes. Dans le cadre de sa stratégie en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité des poursuites et d'obtenir de meilleurs résultats, le Bureau continuera d'examiner les décisions de la Cour portant sur ses pratiques en la matière afin de déterminer s'il est nécessaire d'opérer des changements dans les stratégies ou les règles qu'il a adoptées à cet égard.

52. Le Bureau du Procureur identifiera, consolidera et appliquera les bonnes pratiques à suivre dans l'élaboration de ses écritures et dans ses interventions à l'audience afin de renforcer la cohérence, l'efficacité et la qualité de son action.
53. Le Bureau contribuera activement à l'examen approfondi inter-organes des enseignements tirés dans le cadre des procédures judiciaires afin d'améliorer l'équité, la transparence et la rapidité de celles-ci.
54. Le Bureau va modifier le mode de direction des équipes conjointes. Auparavant, l'enquête était conjointement menée par un représentant de chacune des divisions chargées des opérations. Le Bureau a décidé que l'équipe conjointe serait dirigée par le représentant, en son sein, de la Division des poursuites le plus haut placé dans la hiérarchie. Au vu de cette décision, l'équipe doit avant tout établir la vérité et déterminer dans quelle affaire il convient d'engager des poursuites sur le fondement des éléments de preuve recueillis. Ce changement implique que les responsables issus de la Division des poursuites exerceront un contrôle sur l'équipe sur le plan stratégique, mais qu'ils devront respecter les compétences des représentants des autres divisions dans l'intérêt de son fonctionnement. L'équipe devra se doter d'un ensemble de compétences différentes et son responsable, juriste le plus expérimenté de la Division des poursuites, devra être en mesure d'en assurer la direction sans entrer dans le détail de la gestion, de diriger des équipes pluridisciplinaires et de tenir compte de différents centres d'intérêt tout en donnant des conseils d'ordre juridique. Ces conseils auront davantage de poids grâce à la réorganisation des équipes de la Division des poursuites. Le fonctionnement des équipes conjointes sera en outre étroitement contrôlé par le Comité exécutif, au moins au début de cette période de transition, puisqu'elles jouent un rôle crucial dans la bonne marche des enquêtes et des poursuites.
55. La décision de poursuivre une personne et d'engager une procédure judiciaire à son encontre est l'une des décisions les plus importantes que doit prendre le Bureau. Celui-ci a par conséquent décidé de mettre en place un comité d'examen interne, indépendant de l'équipe conjointe, lequel conseillera le Comité exécutif sur le poids du dossier en cause et l'opportunité d'engager des poursuites.
56. La Division des poursuites poursuivra également ses programmes de formation à l'argumentation orale et écrite, en première instance et en appel, afin de renforcer les compétences, la confiance et l'efficacité des conseils chargés des affaires portées devant les chambres.
- 57. Objectifs pour la période 2013-2015**
- Embauche accrue de substituts du Procureur expérimentés pour mener des enquêtes et des poursuites (2013-2014).
  - Examen des stratégies et normes appliquées en matière de poursuites (2013-2014).
  - Élaboration, application et intégration dans le Manuel des opérations d'instructions relatives à la préparation des témoins afin de cibler les éléments de preuve de manière équitable et efficace (2013).

- Mise au point d'une procédure améliorée d'examen des affaires (2013).
- Amélioration de la qualité des écritures et de la présentation des affaires à l'audience (2014).
- Élaboration et application de modèles pour des écritures ciblées (2013 – 2014).
- Intégration au plan de formation annuel et mise en œuvre d'un programme de formation révisé destiné aux substituts du Procureur (2013-2014).
- Révision et application des pratiques en matière de communication des éléments de preuve et mise à jour du Manuel des opérations (2014).
- Révision et mise en œuvre des instructions relatives aux éléments de preuve potentiellement à décharge et mise à jour du Manuel des opérations (2014).
- Examen et mise en place de systèmes et de processus concernant les conseils d'ordre juridique fournis par les juristes de la Division des poursuites dans le cadre des enquêtes (2014).
- Mise à disposition d'une base de données juridique à l'ensemble du Bureau du Procureur (2014).
- Élaboration et ajout dans le Manuel des opérations des bonnes pratiques basées sur les enseignements tirés de l'expérience acquise en audience (2013-2015).

**Objectif stratégique 3 : Tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines de notre travail et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à motivation sexiste et aux crimes contre les enfants**

58. Malgré l'insuffisance systématique et dramatique des signalements de violences sexuelles et à caractère sexiste, et des crimes commis contre les enfants, le Bureau du Procureur placera ces crimes en tête des priorités et leur accordera une attention particulière dès le stade de l'examen préliminaire et jusqu'à la sélection des affaires. La nature de ces crimes sera prise en considération dans l'appréciation de la gravité.

59. Sans perdre de vue les nombreux obstacles que doit surmonter le Bureau dans le cadre des enquêtes et des poursuites liées à ces crimes, celui-ci continuera d'innover lorsqu'il recueillera des éléments de preuve et présentera ses accusations à l'audience.

60. Le Bureau a également accordé une attention spéciale à ses contacts avec les victimes de tels crimes en formant ses enquêteurs à la manière de se comporter avec des victimes et des témoins vulnérables, en particulier avec des victimes de violences sexuelles et à caractère sexiste et des enfants. Il sera procédé à des évaluations psychosociales afin de déterminer si le témoin peut être interrogé sans risque d'être à nouveau traumatisé. En outre, le Bureau

mettra en place un modèle de spécialisation approprié pour les interrogatoires d'enfants et de victimes de violences sexuelles et à caractère sexiste.

61. Le Bureau entend non seulement tirer les leçons du passé mais aussi s'appuyer sur l'expérience des autres tribunaux en matière d'enquêtes et de poursuites liées à des violences sexuelles et à motivation sexiste.
62. La prise en compte des questions sexospécifiques dans le cadre des enquêtes, notamment le recours à des enquêteurs de qualité des deux sexes pour permettre que des enquêtes soient conduites par des équipes mixtes ou non en fonction des besoins, sera de mise.

**63. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Finalisation de la politique en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste (2013).
- Mise au point d'instructions concernant de nouvelles manières de prouver la commission de violences sexuelles et à caractère sexiste commises à grande échelle (2014).
- Définition de la politique destinée à éviter de faire subir de nouveaux traumatismes ou des traumatismes secondaires (2014).
- Finalisation de la politique concernant les enfants (2014).
- Examen et mise en place d'une formation spécialisée à l'intention des enquêteurs amenés à s'entretenir avec des témoins vulnérables (2014-2015).

**Objectif stratégique 4: Valoriser la complémentarité et la coopération en renforçant le système mis en place par le traité de Rome à l'appui des efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête**

## **Coopération**

64. La Coopération est un élément crucial pour pouvoir mener à bien les activités fondamentales du Bureau. L'appui aux activités de ce dernier à n'importe quel stade de ses opérations peut prendre bien des formes et émaner de bon nombre de partenaires. Il s'agit notamment de l'appui logistique pour permettre au Bureau d'opérer dans le monde entier. De cet appui dépend l'obtention des renseignements et des éléments de preuve nécessaires. Il a une incidence considérable sur notre capacité à protéger le personnel et les personnes mises en danger du fait de leur interaction avec la Cour. De cet appui dépend la possibilité de bénéficier de certaines connaissances qui font défaut au Bureau et il est indispensable à la mise en œuvre des ordonnances de la Cour et à l'exécution des arrestations. En résumé, il s'agit d'un facteur crucial dans la détermination du rythme des activités fondamentales du Bureau et de leur succès.

Le modèle de coopération du Bureau est mis à mal en raison de l'accroissement de son activité en matière d'enquêtes et de poursuites conjugué aux ressources limitées dont dispose la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération. La définition, au sein des équipes conjointes et des équipes affectées aux procès, des priorités en matière de coopération permet d'y remédier dans une certaine mesure, mais demeure insuffisante compte tenu du trop grand nombre de demandes d'assistance en souffrance depuis trop longtemps, même si les membres de cette division font tout leur possible pour les traiter. Une refonte de ce modèle permettra d'accélérer le rythme de la coopération et d'augmenter les chances de succès. Le Bureau doit introduire un nouveau modèle d'organisation en la matière, dans lequel la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération sera chargée des contacts en matière de stratégie et la Division des enquêtes s'occupera de ceux liés aux opérations. Des premiers dépendront le cadre et la structure de la coopération tandis que les seconds, au sein de ce cadre établi, permettront de préparer les besoins de coopération spécifique et d'en suivre la mise en œuvre. La Division des enquêtes tiendra la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération pleinement informée de la situation et celle-ci restera responsable de la transmission effective des demandes d'assistance.

65. La coopération s'appuie sur la confiance et le respect mutuel, la concordance des intérêts et la mise en place d'un réseau.

Le Bureau s'efforcera de renforcer la confiance et le respect mutuel en garantissant la transparence et le caractère prévisible de son action par la publication de ses notes d'orientation, le recours à davantage de visibilité (publication de notes d'orientation et de rapports dans certaines situations faisant l'objet d'un examen préliminaire) et la poursuite du développement de mécanismes propres à la nécessité de rendre des comptes, ainsi qu'il est prévu dans le cadre établi par le Statut de Rome (voir objectif 5.3).

## **Complémentarité**

66. La coopération est également essentielle pour soutenir la complémentarité dans le cadre de situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête. L'assistance d'États et d'autres partenaires peut permettre à un État de mener de véritables enquêtes et poursuites au sujet de crimes relevant de la compétence de la Cour, ce qui évite à celle-ci d'avoir à intervenir. Le Bureau apportera au besoin sa contribution en la matière.

67. La coopération et la complémentarité prévoient également la mise en œuvre d'enquêtes et de poursuites par des autorités nationales en dehors de situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête. Les conflits occasionnent souvent des flux migratoires concernant les auteurs des crimes et les victimes. Ce phénomène a également une influence sur l'émergence d'une nouvelle criminalité organisée. Certains États ont déjà créé des services chargés d'enquêter et d'engager des poursuites, qui traitent des besoins de ces victimes ou demandent aux auteurs présumés des crimes en question qui séjournent sur leur territoire de rendre des comptes. Le Bureau cherchera à renforcer ses relations avec les autorités nationales afin de consolider la coordination des activités et de convenir de la



manière de mener ces enquêtes et ces poursuites. Le Bureau étudie avec INTERPOL la possibilité de créer un réseau commun destiné à renforcer les échanges entre les différents services judiciaires et de police concernés.

## **Communication**

68. La communication demeure cruciale pour s'assurer que toutes les parties prenantes, tous les partenaires et toutes les communautés pour lesquelles le Bureau agit comprennent son action et coopèrent avec lui. Le Bureau continuera de tenter de mieux faire comprendre son travail en communiquant en temps utile et de manière précise avec le grand public et certains groupes spécifiquement visés par le biais des médias à l'échelle locale, nationale et internationale. Il soutiendra des projets spéciaux qui permettront au public de mieux cerner son action. Il peut s'agir de la production de documentaires, associant des personnes influentes, d'éminentes personnalités de la communauté internationale et des intellectuels qui pourront contribuer à expliquer son action. Le Bureau participera à la mise en œuvre de la communication externe de la Cour.

### **69. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Mise en œuvre des plans de coopération en vue de l'appui indispensable aux enquêtes (2013-2015).
- Élaboration avec des partenaires clés de modèles de coopération permettant de répondre plus rapidement aux besoins en la matière (2013-2015).
- Développement du réseau des services répressifs (LEN) avec, entre autres, des entités chargées de mener des enquêtes et des poursuites en vue d'échanger davantage d'informations, de renforcer la coordination des activités et de développer des normes communes (2013-2015).
- Renforcement de la complémentarité en favorisant la mise en œuvre de véritables procédures nationales lorsque des États sont disposés et en mesure d'engager véritablement des enquêtes et des poursuites, et en encourageant les efforts déployés par d'autres États et partenaires aux fins de fournir une assistance (2013-2015).
- Obtention de ressources budgétaires appropriées en collaboration avec le CBF et l'ASP (2013-2015).
- Mise en œuvre des plans de communication conformément aux prévisions (2013-2015).

**Objectif stratégique 5.1: Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s’attachant particulièrement à la parité et à la juste répartition géographique**

70. Le Bureau du Procureur considère que le respect de la parité et de la juste répartition géographique est une garantie importante de sa sensibilité à l’égard de la diversité, laquelle est en soi cruciale pour le bon fonctionnement du Bureau. Un juste équilibre dans la composition de son personnel en termes de parité et de diversité géographique lui permet d’opérer plus efficacement.

71. Bien que le Bureau du Procureur s’efforce de ne recruter que les meilleurs talents, il doit aussi veiller à ce que le processus de recrutement et de sélection soit conçu de manière à respecter et à promouvoir la parité et la juste répartition géographique. Les avis de vacance de poste, la composition des panels de recrutement et les méthodes de sélection seront revus pour éviter tout parti pris. Des activités de sensibilisation seront organisées à l’intention des groupes sous-représentés. Le Bureau s’efforcera d’établir une représentation adéquate à tous les niveaux de l’organisation.

**72. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Révision du processus de recrutement et de sélection (2014).
- Mise en conformité avec le processus de recrutement et de sélection révisé (2014-2015).
- Amélioration de la parité et de la répartition géographique sur la base du processus de recrutement et de sélection révisé et de la prestation des candidats (2014-2015).

**Objectif stratégique 5.2: Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s’attachant particulièrement à la qualification et à la motivation des membres du personnel**

73. La qualification et la motivation du personnel est un autre facteur important qui a des répercussions sur les résultats du Bureau. La qualification des membres du personnel ne fait pas uniquement référence à leurs compétences mais également aux valeurs auxquelles ils adhèrent<sup>11</sup>, sachant que ces deux aspects sont vitaux pour le bon fonctionnement et les performances du Bureau.

74. La qualification du personnel sera garantie principalement par une procédure de recrutement rigoureuse, le renforcement du suivi de la gestion de la performance et une offre de formation accrue. Il sera pris acte des bons résultats et, dans la mesure du possible, une aide sera proposée à ceux qui en ont besoin pour progresser. En outre, le Bureau continuera à façonner une culture de l’apprentissage. Il doit constamment tirer profit de son expérience et, par conséquent, se muer en organisation axée sur la formation, afin de remplir sa mission novatrice.

---

<sup>11</sup> Voir par. 10 à 12.

75. La motivation des membres du personnel est fortement influencée par le climat de travail et par leurs attentes quant à leurs fonctions et leurs perspectives d'évolution de carrière. Le Bureau s'intéresse actuellement aux principaux problèmes soulevés par ses membres dans divers sondages et prendra des mesures appropriées pour renforcer la motivation du personnel et répondre aux attentes exprimées.

**76. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Adoption de valeurs fondamentales communes et promulgation d'un code de conduite du Bureau du Procureur (2013-2014).
- Révision des critères de recrutement et de sélection pour tous les avis de vacance de poste (2013-2015).
- Formation à la gestion des comportements professionnels à l'intention des chefs de service (2013).
- Introduction d'un nouveau système de notation des fonctionnaires (2013-2014).
- Élaboration d'un plan de carrière et de développement professionnel (2014).
- Examen des principaux problèmes liés au climat de travail relevant de la compétence du Bureau notamment en mettant en œuvre le plan d'action du groupe de travail chargé de ces questions (2013-2015).

**Objectif stratégique 5.3: Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s'attachant particulièrement au suivi et à l'évaluation des comportements professionnels**

77. Le Bureau du Procureur s'est intéressé non seulement aux résultats individuels mais aussi aux résultats considérés globalement. La mise en œuvre du modèle de rotation des ressources et d'autres mesures telles que l'externalisation des transcriptions ou la modification de l'organisation de la présence sur le terrain ont permis de réaliser des gains en termes d'efficacité. L'élaboration du Manuel des opérations a grandement facilité la normalisation des pratiques, ce qui a à son tour permis de renforcer la qualité et l'efficacité des activités fondamentales. Il est encore possible d'optimiser le fonctionnement du Bureau.

78. L'introduction d'un processus de planification stratégique révisée, d'un exercice systématique et institutionnalisé consistant à tirer les enseignements du passé, ainsi que l'examen des stratégies et des normes en matière d'enquêtes et de poursuites permettront encore d'améliorer les résultats du Bureau.

79. L'élaboration d'un calendrier de recherche et développement (notamment des cyber-enquêtes, d'autres manières de prouver la commission de violences sexuelles et à caractère sexiste, de nouvelles approches en matière de coopération, d'autres manières d'établir les

responsabilités au sein de différents types d'organisation, etc.) compléteront le cycle d'audit et d'évaluation interne.

80. L'information est cruciale pour le Bureau en plus de son personnel. Le Bureau est confronté à deux difficultés majeures à cet égard. Tout d'abord, les procès reposant de plus en plus sur des documents et de la correspondance électroniques, l'environnement dans lequel évolue le Bureau en matière d'information est de plus en plus complexe. Compte tenu du caractère important et sensible d'une telle activité, il convient d'élaborer un processus et des systèmes d'appui bien conçus, ainsi que d'en planifier le déroulement et d'en contrôler la qualité avec minutie. Enfin, le Bureau ayant peaufiné sa façon de travailler année après année et compte tenu de la nécessité de traiter des nouvelles formes (électroniques) de moyens de preuve, il convient de revoir sa stratégie en matière d'information et de technologies y afférentes. Il envisage donc de recruter un coordonnateur qui sera chargé de la gestion de l'information et de coopérer étroitement avec le Greffe afin d'adapter aux besoins du Bureau la stratégie portant sur les technologies de l'information.

81. La société Price Waterhouse Coopers (PWC) a examiné la structure du Bureau au cours du premier semestre 2013. Les processus et l'organigramme du Bureau ont été passés en revue. Il a été constaté que le niveau d'investissement et de professionnalisme des membres de son personnel était très élevé. Il a été souligné qu'une hausse substantielle de moyens était nécessaire à l'activité du Bureau et des recommandations dignes d'intérêt ont été émises dans des domaines où le Bureau peut optimiser sa structure et améliorer son fonctionnement, à savoir :

- Clarifier les rapports entre le Comité exécutif et la direction des équipes conjointes/affectées aux procès, entre celui-ci et les divisions et les sections, ainsi qu'au sein des équipes conjointes elles-mêmes.
- Continuer de réévaluer le partage des responsabilités tout en haut de la hiérarchie du Bureau.
- Nommer un responsable de la qualité chargé de définir explicitement des normes de qualité et d'encourager l'échange des meilleures pratiques à suivre au sein du Bureau.
- Régulariser le processus d'établissement des priorités du Bureau de sorte qu'il soit davantage systématiquement procédé à l'évaluation des besoins d'intervention en tenant compte de la faisabilité de l'ouverture d'une nouvelle enquête et des conséquences y afférentes.

Le Bureau a commencé à se pencher sur ces recommandations.

Le Procureur et le Greffier sont également convenus d'enclencher une procédure d'examen stratégique de l'interaction entre les deux organes qu'ils dirigent de sorte que certains aspects puissent être optimisés au profit de la prestation des services et de l'efficacité de la Cour dans son ensemble.

82. Il est également essentiel d'évaluer les résultats pour en assurer le suivi. Les paragraphes 88 à 98 donnent une idée de la situation pour ce qui est de cette évaluation et des futurs plans du Bureau à cet égard.

83. La gestion des résultats entraîne également celle des risques. Bien que le Bureau contribue à la gestion des risques à l'échelle de la Cour, il est également confronté à deux types de risques qui lui sont propres.

La première catégorie, la plus importante, concerne les risques liés aux affaires (par exemple la perte d'éléments de preuve, une coopération insuffisante, etc.). Le Comité exécutif du Bureau gère ce type de risque par des contacts directs avec les équipes affectées aux procès et les équipes conjointes auxquelles elle donne des orientations.

La deuxième catégorie concerne les risques organisationnels plus généraux (par exemple les comportements fautifs ou frauduleux). L'étude cartographique de la vérification réalisée par le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU en 2011 a montré que bien que la plupart de ces risques soient maîtrisés, il demeure nécessaire d'officialiser et de documenter le système de gestion y afférent.

#### 84. Objectifs pour la période 2013-2015

- Examen de la structure du Bureau afin d'accroître son efficacité et son rendement (2013).
- Clarification des rapports entre le Comité exécutif et la direction des équipes conjointes/affectées aux procès, entre celui-ci et les divisions et les sections, ainsi qu'au sein des équipes conjointes elles-mêmes.
- Poursuite de la réévaluation des responsabilités tout en haut de la hiérarchie du Bureau (2013-2014).
- Nomination du chef de la Section des avis juridiques comme responsable de la qualité chargé de définir explicitement des normes en la matière et d'encourager l'échange des meilleures pratiques à suivre au sein du Bureau. Réalisation comme prévu de tous les cycles propres aux « leçons à retenir » (2013-2015).
- Régularisation du processus d'établissement des priorités du Bureau (2014).
- Mise en œuvre du calendrier prévu pour la recherche et le développement (2013-2015).
- Officialisation du système de gestion des risques (2014).

**Objectif stratégique 6: S'assurer de la bonne gouvernance, du respect de l'obligation du Bureau de rendre des comptes et de la transparence de son action**

**85. Bonne gouvernance et obligation de rendre des comptes**

Le Bureau du Procureur travaillera de manière constructive, avec des tiers et en interne avec les organes de la Cour, afin de trouver des solutions à des problèmes communs, dans le respect des missions confiées aux autres organes et dans le cadre de son propre mandat indépendant. Le Procureur exercera, en toute transparence et de façon responsable, sa pleine autorité sur la gestion et l'administration du Bureau, y compris le personnel, les installations et les autres ressources, dans le strict respect des procédures applicables, ainsi que des règles et des normes en vigueur.

Le Procureur rend compte de son action devant l'Assemblée des États parties, qui lui donne des orientations générales pour son administration visant à renforcer l'efficacité et la rentabilité du Bureau<sup>12</sup>. Celui-ci encourage le développement de mécanismes efficaces de contrôle indépendant de la gestion par l'Assemblée des États parties, dans le respect de son indépendance. Le personnel du Bureau est sous la responsabilité du Procureur. Ses membres ne sollicitent ni n'acceptent d'instructions d'aucune source extérieure<sup>13</sup>.

Le Procureur est responsable de la préparation du budget du Bureau et veille à proposer le meilleur budget possible, tout en prenant en considération les exigences du Bureau et en respectant son mandat et celui de la Cour. Il est chargé de l'application de ce budget axé sur les résultats et doit, pour ce faire, s'assurer que les ressources disponibles sont utilisées au mieux et, avec l'assistance du Greffe, veiller au respect du Règlement financier et des règles de gestion financières.

**86. Transparence**

Le Bureau prendra des mesures visant à accroître, dans la mesure du possible, la transparence dans toutes les phases de ses activités, sans perdre de vue ses obligations en matière de respect de la vie privée et de confidentialité vis-à-vis du personnel, des témoins et des partenaires du Bureau. L'annonce de ses décisions et de ses activités se fera à l'avance, dans la mesure du possible, afin de renforcer la lisibilité de son action et permettre à d'autres acteurs, notamment les États parties, d'en tenir compte.

Le Bureau encouragera un dialogue ouvert et constructif avec les parties prenantes, notamment avec la société civile, avec l'Assemblée des États parties et ses organes subsidiaires (groupes de travail, groupe d'étude sur la gouvernance) et avec des organismes d'audit.

**87. Objectifs pour la période 2013-2015**

- Conformité totale avec le modèle de gouvernance (2013-2015).
- Aide à la mise en place du mécanisme de contrôle indépendant (2013-2014).

---

<sup>12</sup> Article 112-2-b du Statut de Rome.

<sup>13</sup> Article 42-1 du Statut de Rome.

- Publication de rapports publics relatifs à des décisions et à des activités identifiées (2013-2015).
- Présentation du budget axé sur des résultats (2013-2015).
- Poursuite de l'élaboration et mise en œuvre d'un modèle de mise en conformité du Bureau du Procureur (2013-2015).

## ***Évaluation des résultats***

88. L'évaluation des résultats d'une organisation est cruciale pour garantir une approche ciblée et assurer leur gestion.

Le Bureau a évalué les résultats obtenus dans le passé aux paragraphes 13 à 18.

Une année s'étant écoulée depuis la nomination du nouveau procureur, la présente section du plan stratégique est d'abord consacrée aux principaux changements et réalisations accomplis depuis lors. Il y est ensuite question de la manière dont le Bureau entend développer l'évaluation de ses résultats.

### **Réalisations accomplies entre juin 2012 et juin 2013**

89. Les examens préliminaires, les enquêtes et les poursuites se sont poursuivis.
90. Le Bureau a mis en œuvre le nouveau modèle d'enquêtes approfondies et non restrictives dans le cadre de la situation au Mali.
91. Ainsi qu'il ressort du présent document, une nouvelle stratégie a été élaborée pour le Bureau dans le cadre d'un large processus de consultation interne et externe (voir annexe B).
92. Le nouveau modèle de capacité destiné à garantir des enquêtes et des poursuites de grande qualité a été appliqué aux demandes de fonds de réserve pour le Mali et l'affaire DRC 6, ainsi que pour le budget 2014.
93. D'un point de vue structurel, les principaux changements opérés sont les suivants :
- La structure du Bureau a été modifiée. Auparavant, le procureur adjoint n'était responsable que de la Division des poursuites. Il est dorénavant chargé d'encadrer les trois divisions chargées des opérations.
  - Le Comité exécutif s'est agrandi et comprend dorénavant le premier substitut du Procureur en appel, le chef de la Section des appels et le chef de la Section des services chargé des questions administratives.

- Le Comité exécutif a entamé un processus de décentralisation et de délégation dans la prise des décisions.
- Une redistribution des responsabilités à l'échelle du Comité exécutif a permis de réduire le temps que le chef de la Division des enquêtes devait consacrer aux questions inter-organes et de gouvernance.
- Un calendrier de réunions régulières auxquelles tous les responsables du Bureau discutent de questions relatives à la politique et à l'organisation de ce dernier a été mis en place.

## **Future approche de l'évaluation des résultats**

94. D'un point de vue théorique et en raison du manque de temps pour la recherche et le développement, il demeure compliqué de disposer d'un ensemble complet d'indicateurs qui permettraient d'évaluer les résultats sous tous leurs aspects.

95. Pour évaluer l'efficacité (la rentabilité) du Bureau, il convient d'abord de déterminer ce que celui-ci est censé produire en termes de résultats : prévention des crimes, succès de la complémentarité, justice rendue (et perçue comme tel), etc. Il convient ensuite de déterminer comment mesurer les effets de l'action du Bureau sur les résultats obtenus, ce qui signifie qu'il faut parvenir à distinguer ces effets de ceux de bien d'autres acteurs et facteurs et à dégager une méthode d'évaluation fiable.

L'évaluation de la productivité, de la qualité et de l'efficacité du Bureau pose également des problèmes théoriques lorsqu'il s'agit d'un nombre limité d'affaires qui sont en outre différentes par nature et font l'objet d'une enquête dans des conditions différentes et complexes.

Bien que le Bureau ait été félicité par le passé pour la qualité de ses indicateurs de résultats, il entend déterminer si un ensemble recentré et limité d'indicateurs pourrait davantage convenir pour mesurer son action (en utilisant par exemple le taux de confirmation des charges ou le taux de condamnation).

96. L'élaboration d'indicateurs de résultats pertinents et vraisemblables constitue une tâche ardue et délicate qui nécessite des efforts considérables. Le Bureau a axé la hausse de son budget sur le renforcement de la qualité et de l'efficacité de ses examens préliminaires, de ses enquêtes et de ses poursuites. Il devra donc compter sur l'appui de partenaires extérieurs (à titre bénévole) pour pouvoir développer tous les aspects de l'évaluation des résultats. Le Bureau enclenchera un processus de consultation auprès d'universitaires et de professionnels spécialisés dans le domaine de la justice et de l'évaluation des résultats pour décider de la marche à suivre.

Entre-temps, le Bureau rendra compte de ses résultats en veillant à ce que les hypothèses en matière budgétaire se vérifient et en associant les objectifs formulés dans ce plan stratégique au budget et aux indicateurs de résultats qui y figurent. Il rendra compte de la



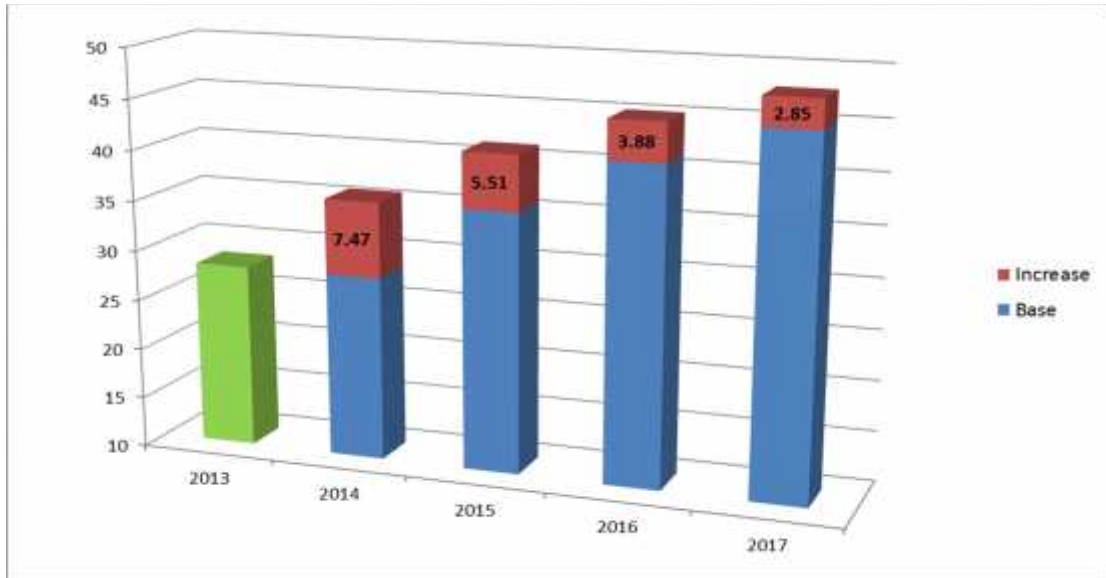
mise en œuvre effective de son plan d'action dans le rapport annuel produit par la Cour sur l'exécution du budget.

97. Dans le cadre de l'évaluation de ses résultats, le Bureau prêterait particulièrement attention à sa mission consistant à mener des poursuites efficaces tout en recherchant la vérité. Il aura pour objectif d'accroître le pourcentage de confirmation des charges et le taux de condamnation. Pour ce faire, une période de transition sera nécessaire, période au cours de laquelle la nouvelle stratégie sera mise en œuvre pendant que le Bureau continuera de présenter le meilleur dossier possible à l'appui des affaires existantes et que la jurisprudence de la Cour fournira de nouvelles précisions sur les normes d'administration de la preuve.
98. Pour évaluer le succès de l'action du Bureau, il faudra également apprécier dans quelle mesure les États parties, les organisations intergouvernementales, les ONG et d'autres acteurs aident véritablement le Bureau à surmonter les obstacles qu'il rencontre dans le cadre de sa mission.

### ***Prévisions budgétaires***

99. Le Bureau demande une hausse importante de ses ressources pour une période de quatre ans. La modification de sa stratégie et les changements structurels contribueront à améliorer ses résultats sur le plan judiciaire, mais il est avant tout crucial que le Bureau dispose de moyens suffisants pour pouvoir relever les nouveaux défis et répondre aux exigences auxquels il devra faire face.

Le graphique ci-dessous donne aux États un aperçu de la hausse budgétaire demandée sur la base des prévisions actuelles quant à la charge de travail et de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.



100. La hausse budgétaire proposée pour 2014 est basée sur l'introduction de la stratégie révisée du Bureau. Bien que les interventions du Bureau soient actuellement insuffisantes par rapport aux demandes qui lui sont adressées, celui-ci a décidé de réduire provisoirement de sept à cinq le nombre de ses enquêtes effectives. Une telle mesure devrait lui permettre d'absorber l'accroissement des ressources et permet aux États parties de bénéficier d'un échelonnement des coûts supplémentaires.
101. La hausse demandée pour 2015 s'explique par le fait que les fonctionnaires recrutés en 2014 auront pris leurs fonctions à plein temps.
102. Les hausses demandées pour 2016 et 2017 résultent de l'accroissement du nombre d'enquêtes qui seront concrètement menées (une de plus par an) de sorte que le même niveau d'activité du Bureau en la matière soit de nouveau atteint en 2017.

**ANNEXE A : Lien entre le plan stratégique du Bureau et le budget 2014**

103. L'objectif du Bureau est d'harmoniser son plan stratégique, son budget et ses indicateurs de performance et il y est parvenu dans une large mesure. Étant donné que le plan stratégique a été finalisé après la publication du projet de budget pour 2014, un tableau actualisé, renforçant les liens entre ces deux éléments, a été élaboré ci-dessous.
104. Un examen visant à établir une liste d'objectifs réalistes au regard de la charge de travail et des ressources budgétaires disponibles sera effectué après la réunion de l'Assemblée des États parties de 2014.

Résultats attendus	Unité/personne responsable	Indicateurs de résultats	Objectifs pour 2014
<b>Objectif stratégique 1 du Bureau</b> Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité et en toute sécurité	<b>Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération</b>	Résultats par rapport aux prévisions	Conduite de l'ensemble des activités destinées à avoir un effet préventif selon les prévisions
	<b>Division des poursuites</b>	Nombre d'enquêtes en cours par rapport aux prévisions  Nombre de procès en cours et au stade de l'appel par rapport aux prévisions	5 enquêtes actives, 8 en suspens et dans le cadre de l'art. 70  3 procès et 4 appels
	<b>Division des enquêtes</b>	Nombre d'enquêtes en cours par rapport aux prévisions  Mesures d'enquête prises par rapport aux prévisions  Résultats par rapport aux prévisions	5 enquêtes actives, 8 en suspens et dans le cadre de l'art. 70  Au moins 80 % des mesures d'enquête dans le périmètre d'action de la Division sur la bonne voie  Examen des enquêtes en suspens  Conduite d'évaluations de sécurité et mise en œuvre de mesures compensatoires

## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

<b>Objectif stratégique 2.1 du Bureau</b> Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires	<b>Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération</b>	Nombre de situations concernées par une décision  Proportion de rapports analytiques soumis dans les temps et défendus devant le Comité exécutif	Rapport annuel sur le statut des examens préliminaires  Publication de rapports concernant des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire  Mise à jour du Manuel des Opérations pour refléter les leçons tirées des expériences passées
---	--	--	--

Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

Résultats attendus	Unité/personne responsable	Indicateurs de résultats	Objectifs pour 2014
<p><b>Objectif stratégique 2.2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin de la première phase de l'examen et de validation des normes en matière d'enquête</li> <li>• Élaboration de procédés d'enquête fondés sur les cyber-ressources et les télécommunications</li> <li>• Élaboration et mise au point d'un nouveau modèle de présence sur le terrain</li> <li>• Première phase de la mise en place d'un modèle de contrôle de la qualité perfectionné</li> <li>• Identification de gains potentiels en termes d'efficacité à travers une refonte des processus et réalisation de ces gains</li> </ul>	<p><b>Division des enquêtes</b></p>	Résultats par rapport aux prévisions	Au moins 80 % des mesures d'enquête dans le périmètre d'action de la Division sur la bonne voie
		" "	" "
		" "	" "
		" "	" "
		Gains identifiés en termes d'efficacité	2 % du budget total
		" "	Transition vers une révision de la composition du personnel en bonne voie
		" "	Renforcement de la présence sur le terrain en bonne voie
<p><b>Objectif stratégique 2.3</b></p> <p>Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des poursuites en réexaminant sa stratégie en la matière, en renforçant la qualité des écritures et des interventions à l'audience, et en identifiant et en appliquant les bonnes pratiques tirées des enseignements.</p>	<p><b>Division des poursuites</b></p>	Taux d'admission des arguments présentés devant les chambres et suites favorables accordées par ces dernières aux demandes	≥ 80 %
		Durée de présentation du dossier à charge (nombre de journées d'audience) pour chaque affaire	≤ 6 mois
		Nombre de témoins par affaire le plus limité possible afin de minimiser leur mise en danger	Le plus limité possible tout en respectant le nouveau niveau de preuve
		Résultats par rapport aux prévisions	Révision des stratégies et des normes en matière de poursuites
		" "	

Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

		<p>“ “</p> <p>“ “</p>	<p>Élaboration, application et intégration dans le Manuel des opérations d'instructions relatives au récolement des témoins afin de cibler les éléments de preuve de manière équitable et efficace</p> <p>Promulgation du Code de conduite (conjointement avec la Section des avis juridiques)</p> <p>Mise au point d'une procédure améliorée d'examen des affaires</p>
		<p>“ “</p> <p>“ “</p> <p>“ “</p> <p>“ “</p> <p>“ “</p> <p>“ “</p>	<p>Intégration au plan de formation annuel et mise en œuvre d'un programme de formation révisé destiné aux substituts du Procureur</p> <p>Révision et application des pratiques en matière de communication des éléments de preuve et mise à jour du Manuel des opérations (avec la Section des avis juridiques)</p> <p>Révision, mise en œuvre et intégration au Manuel des opérations des instructions relatives aux éléments potentiellement à décharge</p> <p>Révision et mise en œuvre des systèmes et processus quant aux conseils juridiques fournis par la Division des poursuites dans le cadre des enquêtes</p> <p>Mise à disposition d'une base de données juridique à l'ensemble du Bureau du Procureur</p> <p>Mise à jour du Manuel des Opérations pour refléter les leçons tirées des expériences passées</p>

Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

Résultats attendus	Unité/personne responsable	Indicateurs de résultats	Objectifs pour 2014
<p><b>Objectif stratégique 3</b> Tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines de notre travail et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à motivation sexiste et aux crimes contre les enfants</p>	<p><b>Section des avis juridiques</b></p> <p><b>Division des enquêtes</b></p>	<p>Résultats par rapport aux prévisions</p>	<p>Politique en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste</p> <p>Politique destinée à éviter de faire subir de nouveaux traumatismes ou des traumatismes secondaires</p> <p>Politique concernant les enfants</p> <p>Révision de la formation spécialisée du personnel pour apprendre à réagir face à des témoins très vulnérables, notamment la formation aux techniques d'interrogatoire des enquêteurs</p>
<p><b>Objectif stratégique 4</b> Renforcer la coopération et le système mis en place par le traité de Rome en soutenant les efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête.</p>	<p><b>Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération</b></p>	<p>Élaboration d'un cadre juridique et judiciaire national pour traiter ces crimes</p> <p>Nombre de réunions / conférences / séminaires / visites destinées à attirer l'attention sur la nécessité de renforcer les juridictions nationales</p> <p>Résultats par rapport aux prévisions</p> <p>“ “</p>	<p>Mise en œuvre des plans de coopération en vue de l'appui indispensable aux enquêtes</p> <p>Élaboration avec des partenaires clés de modèles de coopération permettant de répondre plus rapidement aux besoins en la matière</p> <p>Développement du réseau de services répressifs (LEN) en vue d'échanger davantage d'informations, de renforcer la coordination des activités et de développer des normes communes</p> <p>Incitation à la mise en œuvre de véritables procédures nationales dans les États qui font l'objet d'un examen préliminaire</p> <p>Mise en œuvre des plans de communication conformément aux prévisions</p>

Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

Résultats attendus	Unité/personne responsable	Indicateurs de résultats	Objectifs pour 2014
<p><b>Objectif stratégique 5.1</b> Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s’attachant particulièrement à la parité et à la juste répartition géographique</p>	<b>Le Procureur</b>	Résultats par rapport aux prévisions  “ “	Révision du processus de recrutement et de sélection  Amélioration de la parité et de la répartition géographique
<p><b>Objectif stratégique 5.2</b> - Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s’attachant particulièrement à la qualification et à la motivation des membres du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre le programme de formation concernant les entretiens portant sur les compétences</li> <li>• Créer et mettre à jour une liste de réserve de candidats qualifiés pour des postes au Bureau du Procureur</li> <li>• En relation avec les ressources humaines, communiquer le plan de formation annuel des membres du Bureau</li> <li>• Élaborer un plan de carrière et de développement</li> <li>• Résoudre les problèmes liés au climat de travail relevant de la compétence du Bureau</li> </ul>	<b>Le Procureur</b>	<p>Résultats par rapport aux prévisions</p> <p>Nombre de membres du personnel formés</p> <p>Pourcentage des fonctions pour lesquelles une liste de candidats est disponible</p> <p>Mise en œuvre d’une partie du plan annuel de formations</p> <p>Résultats par rapport aux prévisions</p> <p>Résultats par rapport aux prévisions</p>	<p>Plan d’élaboration et de mise en œuvre des valeurs fondamentales en bonne voie</p> <p>Au moins 50 %</p> <p>&gt; 50 % (à augmenter chaque année)</p> <p>Au moins 70%</p> <p>Politique sur le plan de carrière et de développement</p> <p>Mise en œuvre de toutes les mesures prévues</p>
<p><b>Objectif stratégique 5.3</b> - Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s’attachant particulièrement au suivi et à l’évaluation des comportements professionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la coordination avec d’autres organes de la Cour et harmoniser les procédés entre les organes</li> </ul>	<b>Le Procureur</b>	<p>Économie de ressources</p> <p>Pourcentage d’erreurs et de retard</p> <p>Résultats par rapport aux prévisions</p>	<p>2 % des coûts précédents du processus en question</p> <p>Pourcentage d’erreurs &lt;5%</p> <p>Clarification de la relation entre le Comité exécutif, les équipes</p>



## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir les procédés internes pour harmoniser l'organisation du travail et augmenter l'efficacité</li> <li>• Revoir la structure interne du Bureau pour améliorer son efficacité et sa performance</li> <li>• Établir un lien entre la stratégie du Bureau, le budget et les indicateurs</li> <li>• Officialiser le système de gestion des risques</li> </ul>		<p style="text-align: center;">“ “</p> <p style="text-align: center;">“ “</p> <p style="text-align: center;">“ “</p> <p style="text-align: center;">“ “</p> <p style="text-align: center;">“ “</p>	<p>conjointes et les équipes affectées aux procès, et les Divisions/Sections et au sein des équipes conjointes</p> <p>Redistribution des responsabilités à l'intérieur des organes et entre eux</p> <p>Nomination du chef de la Section des avis juridique au poste de responsable de la qualité</p> <p>Mise en œuvre du calendrier pour la recherche et le développement</p> <p>Redéfinition du processus d'établissement de priorités</p> <p>Officialisation du système de gestion des risques</p>
---	--	--	--

Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

Résultats attendus	Unité/personne responsable	Indicateurs de résultats	Objectifs pour 2014
<p><b>Objectif stratégique 6</b> - Bonne gouvernance et transparence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des conseils juridiques, même en matière de discipline, élaborer un cadre réglementaire interne au Bureau</li> <li>• Élaborer des politiques stratégiques</li> <li>• Mettre à jour le Manuel des opérations</li> <li>• Institutionnaliser le concept des leçons tirées des expériences passées et pourcentage des leçons mises en application</li> <li>• Finaliser le Code de conduite du Bureau et s'assurer de sa conformité avec le Code de la Cour</li> </ul> <p>S'assurer que les membres du personnel connaissent les dispositions du Code de conduite et s'y conforment</p>	<p><b>Le Procureur</b></p>	<p>Niveau de satisfaction des clients du Bureau concernant les avis juridiques</p> <p>Nombre de politiques créées</p> <p>Pourcentage des mises à jour annuelles</p> <p>Pourcentage annuel des actions exécutées</p> <p>Proportion réelle des améliorations/des développements mis en œuvre</p> <p>Pourcentage des membres du personnel informés du contenu du Code</p> <p>Non-respect des dispositions</p>	<p>100 % en termes de précision et de satisfaction</p> <p>Au moins 3</p> <p>&gt; 70 %</p> <p>Au moins 90 %</p> <p>&gt; 90 %</p> <p>100 %</p> <p>Zéro</p> <p>Élaboration et entrée en vigueur d'un cadre propre au respect des règles du Bureau du Procureur</p>

**ANNEXE B : Méthode employée pour élaborer le plan stratégique du Bureau**

- Transposition de l'évaluation stratégique dans le projet de plan stratégique comportant des buts et des objectifs mesurables

Action	Unité/personne responsable	Échéance
Élaboration du premier projet de plan	Directeur de la Division des enquêtes	Fin 2012 – début 2013
Approbation provisoire du plan	Comité exécutif	Début 2013
Consultation y afférente avec les responsables du Bureau du Procureur les membres du personnel du Bureau les partenaires extérieurs	Comité exécutif Comité exécutif Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération	Mars-juin 2013
Tour d'horizon stratégique avec 20 membres du personnel du Bureau et 12 partenaires extérieurs	Comité exécutif	Juin 2013
Lien entre le plan stratégique, le budget et les indicateurs de performance	Chef de la Section des services	Juillet 2013
Examen et développement du plan	Directeur de la Division des enquêtes	Août 2013
Approbation provisoire du plan	Comité exécutif	Août 2013
Consultation finale avec les responsables du Bureau	Comité exécutif	Septembre 2013
Finalisation du plan	Directeur de la Division des enquêtes	Septembre-octobre 2013
Approbation du plan	Comité exécutif	Octobre 2013
Communication à l'Assemblée des États parties	Procureur	Novembre 2013

## Plan stratégique du Bureau du Procureur pour la période juin 2012-2015

Développement des plans d'action	Responsables du Bureau du Procureur	Novembre-décembre 2013
Système de remontée de l'information pour contrôler la mise en œuvre	Directeur de la Division des enquêtes	Décembre 2013