



**Cour
Pénale
Internationale**

**International
Criminal
Court**

Le Bureau du Procureur

The Office of the Prosecutor

Plan stratégique 2019-2021

17 juillet 2019

Cour pénale internationale

Bureau du Procureur

Plan stratégique | 2019 – 2021

17 juillet 2019

Le Plan stratégique du Bureau du Procureur (le « Bureau ») est complémentaire du Plan stratégique de la Cour pénale internationale (la CPI ou la « Cour ») et il est davantage axé sur les objectifs et les stratégies propres au Bureau. Le Plan stratégique de la CPI traite des questions d'intérêt commun à tous les organes de la Cour et intègre les parties pertinentes de la stratégie qui leur est propre.

Table des matières

Résumé analytique.....	4
Mission, vision et valeurs du Bureau	9
Mission.....	9
Vision.....	9
Valeurs	9
Analyse stratégique	10
Résultats du Bureau pour la période 2016-2018.....	10
Analyse environnementale	12
Stratégie du Bureau du Procureur pour la période 2019-2021	14
Améliorer ses résultats dans les activités essentielles du Bureau.....	15
Objectif stratégique 1 : Obtenir un taux de réussite élevé à l’audience	15
Objectif stratégique 2 : Accélérer la cadence et accroître l’efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites	17
Objectif stratégique 3 : Élaborer avec les États des stratégies et des méthodes renforcées visant à augmenter le taux d’arrestations des personnes visées par des mandats d’arrêt de la CPI.....	25
Objectif stratégique 4 : Améliorer et renforcer sa démarche centrée sur les victimes, notamment les victimes de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes commis contre des enfants ou ayant un impact sur eux.....	26
Assurer une bonne gestion	27
Objectif stratégique 5 : Renforcer davantage la capacité du Bureau à gérer ses ressources, de façon efficace, transparente et responsable.	27
Contribuer au bon fonctionnement du système instauré par le Statut de Rome	33
Objectif stratégique 6 : Renforcer davantage la capacité du Bureau et de ses partenaires à mettre fin au fléau de l’impunité.....	33
Mise en œuvre du Plan stratégique pour la période 2019-2021.....	35
De la planification stratégique à la mise en œuvre	35
Coordination avec les plans de la CPI et du Greffe.....	37
Planification financière pour la période 2019-2021	37
Indicateurs de performance	38
Gestion des risques	39
Annexe A : Lien entre le Plan stratégique du Bureau et les indicateurs budgétaires pour 2020	41

Résumé analytique

1. La mission du Bureau du Procureur (le « Bureau ») consiste à mener de manière efficace et effective des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites contre les auteurs du crime de génocide, de crimes contre l'humanité, de crimes de guerre et du crime d'agression, conformément au mandat qui lui a été confié en vertu du Statut de Rome, en respectant pleinement le régime de la Cour en matière de compétence et le principe de complémentarité. Le Bureau remplira sa mission en toute indépendance, impartialité et objectivité, conformément à ses valeurs fondamentales que sont le *dévouement*, l'*intégrité* et le *respect*.
2. Le Plan stratégique pour la période 2019-2021 est établi à un moment crucial pour le Bureau et la Cour dans son ensemble. Il marque le début de la dernière période stratégique de l'actuel procureur. Depuis son entrée en fonction en 2012, sous la direction de ce dernier, un certain nombre d'initiatives en matière d'encadrement, de stratégie et de politique à suivre ont été mises en œuvre afin de renforcer l'efficacité du Bureau dans l'exercice de son mandat et, ce faisant, de consolider la confiance du public dans son action. Bon nombre d'entre elles ont été rendues publiques et ont produit des améliorations et de bons résultats internes sur le plan institutionnel et opérationnel. Ce tout dernier Plan stratégique est une nouvelle contribution dans cette optique, élaboré dans le même esprit et dans le but d'améliorer sincèrement l'action du Bureau et d'apporter les ajustements nécessaires.
3. Le Plan stratégique 2019-2021 coïncide aussi avec une période de résultats mitigés à l'audience et de difficultés extérieures inédites. Malgré un certain nombre de succès obtenus à l'audience par le Bureau entre 2016 et 2019 (notamment dans l'affaire *Al Mahdi*, l'affaire *Bemba et consorts* et, plus récemment, l'affaire *Ntaganda*) et les efforts considérables déployés par ses membres dévoués et compétents, celui-ci a essuyé d'importants revers (dans l'affaire *Ruto et Sang*, l'affaire *Bemba* et l'affaire *Gbagbo et Blé Goudé*). Ces résultats insatisfaisants sont la conséquence d'un ensemble de facteurs et notamment des effets résiduels de la stratégie du Bureau antérieure à 2012, de la nécessité de renforcer la stratégie actuelle, des obstacles rencontrés en matière de coopération et de sécurité et, enfin, des difficultés à apprécier les règles juridiques en vigueur en raison parfois d'un conflit de jurisprudence ou de méthode. Bien que certains de ces facteurs à l'origine de ces résultats échappent au contrôle du Bureau, ce dernier demeure fermement résolu à tirer les enseignements tant de ses échecs que de ses réussites et à faire tout ce qui est en son pouvoir pour obtenir de meilleurs résultats à l'audience. Le présent Plan stratégique 2019-2021 doit tendre vers cet objectif.

4. Le Bureau a défini six objectifs stratégiques pour la période 2019-2021, qui s'articulent autour de trois thèmes majeurs :

) **Améliorer ses résultats dans les activités essentielles du Bureau**

Objectif stratégique 1 : Obtenir un taux de réussite élevé à l'audience.

Le Bureau renforcera sa stratégie existante consistant à mener des enquêtes moins restrictives et plus poussées dans l'objectif d'être prêt pour le procès le plus tôt possible au cours de la procédure judiciaire. Il consolidera sa stratégie qui aspire à un haut niveau de qualité dans ses activités essentielles en continuant d'appliquer les critères de recrutement les plus stricts, en examinant et améliorant avec ses partenaires ses méthodes et ses normes de travail, en renforçant et peaufinant ses mécanismes de contrôle qualité, en continuant à favoriser une culture d'esprit critique et en développant sa volonté permanente de se perfectionner. Outre les initiatives évoquées dans le cadre de l'objectif stratégique 2, dont plusieurs permettront aussi de consolider l'objectif stratégique 1, le Bureau continuera de développer sa capacité à enquêter dans des environnements opérationnels complexes.

Objectif stratégique 2 : Accélérer la cadence et accroître l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites.

Tout en continuant à déterminer de manière systématique les gains d'efficacité et les économies à réaliser, le Bureau s'attachera à optimiser les examens préliminaires, continuer d'établir les priorités dans les enquêtes et les poursuites, élaborer une stratégie de clôture claire pour les situations faisant l'objet d'une enquête, mener des affaires de moindre envergure si les éléments de preuve le justifient, préparer des procédures plus rapides devant la Cour et militer en ce sens, améliorer ses procédures de fonctionnement et optimiser la coopération avec ses partenaires.

Objectif stratégique 3 : Élaborer avec les États des stratégies et des méthodes renforcées visant à augmenter le taux d'arrestations des personnes visées par des mandats d'arrêt de la CPI.

Le Bureau cherchera non seulement à faire en sorte que les questions liées aux arrestations restent une priorité des États, mais aussi à rationaliser davantage sa planification en interne et le partage d'informations à l'égard des suspects et de leurs réseaux de soutien, et à étudier avec les États et les organisations concernées le recours à des techniques d'enquête spéciales et la création de groupes opérationnels chargés de contribuer aux arrestations.

Objectif stratégique 4 : Améliorer et renforcer sa démarche centrée sur les victimes, notamment les victimes de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes commis contre des enfants ou ayant un impact sur eux.

En collaboration avec les autres organes de la Cour, les partenaires extérieurs et les parties prenantes, le Bureau contribuera à renforcer la participation des victimes aux procès et améliorera ses modalités de prise de décision, ses échanges et sa communication sur les questions touchant les victimes et leurs communautés. Il continuera de veiller à l'application systématique de ses politiques portant sur les crimes sexuels et à caractère sexiste et les crimes commis contre les enfants ou ayant un impact sur eux, qui relèvent de la compétence de la Cour au regard du Statut de Rome et qui ne sont pas suffisamment dénoncés, et en évaluera la mise en œuvre et l'efficacité dans la pratique.

En outre, au cours du Plan stratégique 2019-2021, le Bureau finalisera ses travaux en cours afin de parvenir à l'adoption d'une politique détaillée relative à la protection du patrimoine culturel¹ dans le cadre légal du Statut de Rome, laquelle tiendra également compte de la question importante de la « victimisation » dans le contexte de tels crimes.

) **Renforcer la bonne gouvernance en adoptant notamment de saines pratiques de gestion**

Objectif stratégique 5 : Renforcer la capacité du Bureau à gérer ses ressources de façon efficace, transparente et responsable.

Le Bureau continuera de promouvoir une culture où ses valeurs fondamentales de *dévouement*, *d'intégrité* et de *respect* sont omniprésentes et au cœur de toutes ses activités, où chacun est encouragé à faire preuve d'esprit critique et à prendre des initiatives et où l'amélioration perpétuelle est au centre de son fonctionnement et de ses perspectives d'évolution. Un programme spécifique destiné à consolider sa méthode sur l'amélioration perpétuelle de son fonctionnement sera élaboré dans le cadre de la mise en œuvre de cet objectif.

Le Bureau s'attachera à développer ses pratiques dans la gestion des performances et des risques.

Il s'intéressera en particulier aux fonctions d'encadrement et à la gouvernance interne, à la sécurité et à la protection, à la gestion de l'information, au bien-être du personnel, à la déontologie et à la responsabilisation, ainsi qu'à l'adaptation aux évolutions scientifiques et technologiques.

Le Bureau reconnaît l'importance de communiquer de façon claire et en temps opportun afin d'optimiser la transparence et de veiller à ce que les parties prenantes, y compris les

¹ Plan stratégique de la Cour pénale internationale 2019 –2021 (PSCPI), par. 21.

victimes et les communautés touchées, et le grand public aient une idée précise, en temps réel, des mesures et des décisions qu’il prend, notamment, le cas échéant, quant à l’évolution de ses enquêtes et poursuites.

) **Contribuer au fonctionnement efficace du système instauré par le Statut de Rome**
Objectif stratégique 6 : Renforcer la capacité du Bureau et de ses partenaires à mettre fin au fléau de l’impunité.

Le Bureau tentera de renforcer sa capacité à répondre aux demandes d’information de ses partenaires sur les affaires et ses pratiques, de participer, le cas échéant, à des efforts d’enquête coordonnés, de faire connaître ses normes et partager son expérience et en discuter et d’adresser à ses partenaires des demandes de renforcement des capacités et d’assistance technique.

5. La mise en œuvre du Plan stratégique du Bureau pour la période 2019–2021 passera par l’élaboration et l’application de plans d’action concrets. Le lien entre ce plan stratégique et les propositions budgétaires pour 2020 a été établi. Le tableau de bord des résultats du Bureau intégrera le contrôle de la mise en œuvre du Plan et le Bureau aura recours à des indicateurs de performance pour informer les parties prenantes des progrès réalisés et effectuer en fin de cycle une évaluation du Plan avant l’élaboration du prochain pour la période 2022–2024.

L’élaboration du Plan stratégique du Bureau pour la période 2019–2021 s’est faite en coordination avec celle du Plan stratégique de la CPI et du Greffe pour le même cycle. La Cour continuera à renforcer le processus d’élaboration de ces plans et à en harmoniser la présentation. | BdP

Plan stratégique | 2019 – 2021

Mission, vision et valeurs du Bureau

Mission

1. La mission du Bureau du Procureur, en complémentarité avec les juridictions nationales et dans le respect de chaque régime en matière de compétence, consiste à mener de manière efficace et effective des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites contre les auteurs du crime de génocide, de crimes contre l'humanité, de crimes de guerre et du crime d'agression afin de contribuer à mettre un terme à l'impunité des auteurs de tels crimes, d'apporter une réponse à la souffrance des victimes et des communautés touchées et de contribuer ainsi à la prévention de futurs crimes.

Vision

2. Le Bureau du Procureur mènera à bien la mission qui lui a été confiée :
 - a. En agissant en toute indépendance, impartialité et objectivité pour veiller à ce que la justice soit rendue et perçue comme tel ;
 - b. En respectant pleinement les droits des victimes, des témoins, des suspects et des accusés, tout en portant une attention particulière à la sécurité et au bien-être des victimes et des témoins, de ceux qui sont en contact avec ses représentants et du personnel du Bureau ;
 - c. En aspirant constamment à l'excellence et en créant les conditions propices à l'épanouissement de son personnel ; et
 - d. En utilisant les ressources qui sont à sa disposition, de la manière la plus efficace et responsable qui soit, pour s'acquitter de la mission qui lui a été confiée dans le cadre du Statut de Rome.

Valeurs

3. Les valeurs complètent la mission et la vision du Bureau. Elles représentent un élément vital de la partie la moins tangible de toute organisation, à savoir sa culture. En 2015, le Bureau a défini ses trois valeurs fondamentales : le *dévouement*, l'*intégrité* et le *respect*. La façon dont elles ont été présentées dans le Plan stratégique 2016-2018 reste valable :
 - a. Le **DÉVOUEMENT** reflète l'importance d'aspirer à l'excellence dans l'exercice de nos activités professionnelles au quotidien et, de manière générale, dans nos vies. Cette valeur nous rappelle que les fonctionnaires du Bureau du Procureur ne sauraient se contenter de résultats médiocres mais aspirent au contraire à l'excellence dans toutes leurs actions. Elle met l'accent sur le fait que le Bureau du Procureur ne peut s'acquitter de sa mission et obtenir de bons résultats dans l'intérêt des personnes qui subissent l'injustice des crimes visés par le Statut de Rome si ses fonctionnaires

ne font pas preuve d'un véritable attachement au mandat de la Cour et d'une déontologie sans faille.

- b. L'**INTÉGRITÉ** est une qualité qui consiste à se comporter avec honnêteté, transparence et équité conformément à des principes moraux inébranlables. Cette valeur essentielle signifie que tous les membres du Bureau doivent afficher une moralité irréprochable en principe mais aussi dans leur comportement au quotidien, sur le lieu de travail comme à l'extérieur et dans leurs échanges entre collègues du Bureau, avec les autres collègues de la Cour et avec autrui en général.
- c. Le **RESPECT** requiert des membres du Bureau d'agir en tenant compte des sentiments, des souhaits et des droits d'autrui, de respecter sincèrement la diversité, en particulier la parité entre hommes et femmes, et de se conformer aux valeurs et aux règles qui régissent notre organisation.

Analyse stratégique

Résultats du Bureau pour la période 2016-2018

- 4. Le Plan stratégique pour la période 2019-2021 est établi à un moment crucial pour le Bureau et la Cour dans son ensemble. Il marque le début de la dernière période stratégique de l'actuel procureur. Depuis son entrée en fonction en 2012, sous la direction de ce dernier, un certain nombre d'initiatives en matière d'encadrement, de stratégie et de politique à suivre ont été mises en œuvre afin de renforcer l'efficacité du Bureau dans l'exercice de son mandat et, ce faisant, de consolider la confiance du public dans son action. Bon nombre d'entre elles ont été rendues publiques et ont produit des améliorations et de bons résultats internes sur le plan institutionnel et opérationnel. Ce tout dernier Plan stratégique est une nouvelle contribution dans cette optique, élaboré dans le même esprit et dans le but d'améliorer sincèrement l'action du Bureau et d'apporter les ajustements nécessaires.
- 5. Ce Plan stratégique coïncide aussi avec une période de résultats mitigés à l'audience et de difficultés extérieures inédites auxquelles il a fallu faire face dans le cadre des opérations de la Cour. Alors qu'un rapport détaillé sur les résultats du Bureau dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2018 sera adressé, séparément et en temps utile, au Comité du budget et des finances de l'Assemblée des États parties avant sa trente-troisième session, les éléments suivants constituent un résumé des principaux constats dressés par le Bureau concernant ses résultats et permettent de se faire une idée du contexte dans lequel s'inscrit le Plan stratégique 2019-2021 :
 - a. Pour ce qui est des poursuites, le Bureau a obtenu d'importantes condamnations dans l'affaire *Al Mahdi*, l'affaire *Bemba et consorts* et l'affaire *Ntaganda* au cours de la période 2016-2019. Tous ces dossiers ont été élaborés ou consolidés en s'appuyant sur la stratégie en matière de poursuites adoptée par le Bureau en 2012, à savoir : 1) mener des enquêtes poussées non restrictives ; 2) être prêt le plus tôt

possible pour le procès et au plus tard à l'audience de confirmation des charges ; et 3) engager des poursuites à l'encontre des personnes portant la plus lourde responsabilité, au besoin, en adoptant une stratégie consistant à remonter jusqu'à l'échelon le plus haut.

Un certain nombre de succès ont été obtenus à l'audience et plusieurs décisions historiques ont été rendues, comme celles rendues dans le cadre d'appels interlocutoires dans l'affaire *Ntaganda* sur la compétence de la Cour en matière de viol et de violences sexuelles, dans la situation en Birmanie/Bangladesh quant à la compétence de la Cour en matière de déportation, et sur l'immunité des chefs d'État dans l'affaire *Al Bashir*, pour ne citer que celles-ci. Il faut ajouter à ces succès le jugement historique rendu récemment par la Chambre de première instance VI dans l'affaire *Ntaganda*, qui a reconnu l'accusé coupable de tous les chefs d'accusation portés contre lui et notamment, pour la première fois à la CPI, du crime d'esclavage sexuel et du crime de viol à l'encontre de femmes et d'hommes.

Ce procès s'est soldé par une déclaration de culpabilité pour des crimes sexuels et à caractère sexiste commis contre des hommes, des femmes et des enfants, ce qui atteste de la détermination du Bureau à combattre ces crimes graves et souvent passés sous silence conformément à ses politiques générales. Au travers de ce jugement, nous sommes également parvenus à renforcer le cadre protecteur du droit international humanitaire en ce qui concerne des crimes commis par un groupe armé contre des membres de son propre groupe, notamment des violences sexuelles contre des femmes et des enfants.

Toutefois, ces succès ont été en partie occultés par les revers essuyés par le Bureau dans les affaires *Ruto et Sang* et *Gbagbo et Blé Goudé*, qui se sont achevées à l'issue de la présentation des moyens à charge, et par l'acquiescement prononcé en appel dans l'affaire *Bemba*.

- b. Pour ce qui est des enquêtes, un certain nombre d'entre elles ont débouché sur la délivrance de mandats d'arrêt par les Chambres de la Cour. Ces affaires nous offriront un bon moyen de savoir si les stratégies mises en place depuis 2012 dans les précédents plans continueront de porter leurs fruits. Parallèlement, en grande partie en raison d'un manque de ressources, d'autres enquêtes ont avancé moins vite que prévu.
- c. Quant aux examens préliminaires, le Bureau en a amorcé cinq, terminé quatre et poursuivi quatre. Sur les quatre examens menés à terme, le Bureau a clos la situation au Gabon (sans ouvrir d'enquête) et reçu l'autorisation de la Chambre préliminaire d'ouvrir une enquête au Burundi, mais sa demande d'autorisation d'en ouvrir une sur la situation en Afghanistan a été rejetée par la Chambre préliminaire II ; il a demandé l'autorisation d'interjeter appel de cette décision. En juillet 2019, le Bureau a également demandé l'autorisation d'ouvrir une enquête dans la situation au Bangladesh/Birmanie.

- d. Le Bureau s'est fixé un objectif précis dans son Plan stratégique 2016-2018 consistant à « *développer une stratégie coordonnée avec des partenaires en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité* », afin de concrétiser sa démarche en faveur de la complémentarité. Bien que la mise en œuvre de cet objectif soit récent, celui-ci commence déjà à porter ses fruits : 1) de nouvelles enquêtes ont été entamées par certains pays ou ont progressé sur la base d'informations fournies par le Bureau ; 2) l'augmentation des demandes d'assistance au Bureau atteste de besoins réels et de la valeur ajoutée que le Bureau apporte aux enquêtes et poursuites menées par d'autres instances, notamment à l'échelon national ; et 3) la coordination en matière d'enquête entre différents pays et le Bureau s'agissant d'un pays concerné par une situation permet de renforcer les capacités du Bureau et de ses partenaires d'enquêter respectivement sur les crimes relevant du Statut de Rome ou des crimes connexes et de contribuer conjointement à la lutte contre l'impunité.
- e. Le Bureau a suffisamment progressé quant à huit objectifs sur les neuf mentionnés dans le plan 2016-2018, à l'exception de l'objectif stratégique 5 qui visait à parvenir à une configuration de base lui permettant de répondre aux sollicitations de manière efficace sans sacrifier pour autant la qualité.
6. Les raisons qui permettraient d'expliquer ces résultats divers sont complexes et font l'objet d'une réflexion engagée par le Bureau. Les résultats insatisfaisants obtenus à l'audience dans le cadre de certaines affaires, en particulier, sont la conséquence d'un ensemble de facteurs et notamment des effets résiduels d'une précédente stratégie, de la nécessité de renforcer la stratégie actuelle, des obstacles rencontrés en matière de coopération et de sécurité et des difficultés à apprécier les règles juridiques en vigueur en raison parfois d'un conflit de jurisprudence ou de méthode. Certains de ces facteurs échappaient d'ailleurs au contrôle direct du Bureau. Toutefois, ce dernier demeure fermement résolu à tirer les enseignements de ses échecs et de ses réussites et à faire tout ce qui est en son pouvoir pour améliorer ses pratiques le cas échéant, dans le but d'obtenir de meilleurs résultats dans les affaires qui se poursuivront au cours de la période 2019-2021. Le présent Plan stratégique s'appuie sur les enseignements tirés de la période 2016-2018 et vise à engranger davantage de succès entre 2019 et 2021.
7. Un rapport de fin de mandat sera également préparé par le Procureur afin de dresser le bilan des résultats obtenus et de recenser les meilleures pratiques ainsi que d'autres enseignements qui devraient garantir la continuité du bon fonctionnement du Bureau.

Analyse environnementale

8. La CPI est une institution judiciaire internationale permanente œuvrant dans un environnement contextuel et opérationnel complexe et dynamique. Depuis sa création, c'est une caractéristique qui définit et continuera certainement de définir l'environnement extérieur dans lequel elle mène ses opérations, à tous les niveaux de ses activités. Au sein de

la Cour, en raison de son mandat particulier, le Bureau est souvent le premier organe qui subit les conséquences de cet environnement et doit s’y adapter.

- a. L’absence d’universalité, tous les États n’ayant pas intégré le système institué par le Statut de Rome, affecte la capacité du Bureau à mener ses activités là où il serait tenu de le faire en raison de la commission de crimes relevant des dispositions du Statut de Rome mais où il ne saurait intervenir faute de compétence. Ce facteur a également une incidence sur sa légitimité car les communautés touchées et l’opinion publique espèrent bien souvent que le Bureau exercera sa compétence dans les situations de conflit et de criminalité les plus graves, que la Cour soit ou non compétente dans ces parties du monde. Si la quête de l’universalité incombe en premier lieu aux États, le Bureau peut œuvrer en ce sens en s’acquittant ouvertement de son mandat dans un souci de professionnalisme, d’objectivité, d’indépendance et d’impartialité.
 - b. Les intérêts nationaux conflictuels et les agendas politiques des États et autres acteurs internationaux créent des dynamiques fluctuantes pouvant générer un soutien ou une résistance aux activités du Bureau, qui dépend également de la situation faisant l’objet de l’enquête. Les réalités économiques, les alliances politiques et les vues divergentes en matière de multilatéralisme et de gestion des questions internationales ne sont que des facteurs parmi d’autres pouvant déterminer la position d’un État vis-à-vis de l’action du Bureau. Même si ce dernier mène ses activités en toute indépendance et impartialité en respectant scrupuleusement les limites juridiques du Statut de Rome, l’environnement dans lequel il opère est rattrapé par la réalité politique qui l’entoure. Afin de renforcer sa capacité à exercer son mandat dans un environnement aussi complexe, le Bureau s’attachera à élaborer des stratégies et à dialoguer avec tous les acteurs pertinents, sans s’immiscer dans les questions de politique intérieure, de manière à préserver les soutiens politiques et opérationnels dont il a besoin pour s’acquitter de sa mission que lui confère le Statut.
 - c. Les menaces de retrait du Statut de Rome et les deux retraits survenus au cours de la précédente période stratégique suite à l’ouverture d’un examen préliminaire soulignent les tensions inhérentes à l’exercice du mandat du Bureau. Mais ce dernier continuera fondamentalement et conformément à ses principes de s’acquitter de son mandat en toute indépendance et impartialité.
9. Les parties prenantes attendent du Bureau de meilleurs résultats en plus grand nombre, de préférence dans des délais plus courts, et certaines souhaitent même qu’il y parvienne avec des ressources identiques voire réduites. Toutefois, au cours des prochaines années, le Bureau anticipe une hausse du nombre de situations visées par une enquête, compte tenu de la progression de ses examens préliminaires, mais ne s’attend pas à une hausse conséquente de ses ressources. Ces tensions croissantes entre la charge de travail et les ressources disponibles ont poussé le Bureau à explorer plusieurs pistes pour l’avenir, dont certaines sont évoquées dans le présent Plan. Dans le même temps, le Bureau souhaite réellement établir un dialogue franc et sincère avec les parties prenantes sur leurs attentes

et la réalité de ses opérations compte tenu des ressources dont il dispose. Dans cette optique, le Bureau présentera un aperçu global des prévisions relatives à son volume d'activité, ainsi qu'une série de mesures préconisées pour faire face aux attentes grandissantes quant à l'exercice de sa responsabilité. Outre l'optimisation de l'utilisation de ses ressources en termes d'efficacité et de souplesse, dans le plein respect de son mandat, ces mesures pourront également permettre de peaufiner la hiérarchisation de ses activités et d'élaborer des stratégies de clôture, sans sacrifier pour autant la qualité du travail accompli ni le bien-être du personnel.

10. L'exécution en temps opportun des mandats d'arrêt demeure l'un des talons d'Achille du système institué par le Statut de Rome. Trop de suspects courent toujours et les victimes, les communautés touchées et les autres parties prenantes de ce système voient leurs attentes frustrées malgré tout le temps passé et l'importance des ressources consacrées aux dossiers contre les fugitifs en cause.
11. Les difficultés liées à la sécurité et à la coopération risquent fort de perdurer voire de s'aggraver dans les prochaines années, alors que la Cour s'intéressera à de nouvelles situations, peut-être encore plus complexes ou sensibles. De plus, le Bureau sera confronté à un refus croissant de coopération dans certaines situations, voire à une hostilité ouvertement affichée. Le Bureau et la Cour doivent continuer d'élaborer leurs méthodes, conjointement avec leurs partenaires, dans l'optique de minimiser ou de surmonter ces difficultés.
12. Compte tenu des campagnes de désinformation et de la fragmentation croissante de l'espace médiatique, la communication représente un défi général majeur pour le Bureau. Ce dernier renforcera, en collaboration avec le Greffe, et d'autres partenaires selon que de besoin, sa capacité à communiquer plus efficacement afin de veiller à ce que les principales parties en cause, notamment les victimes et les communautés concernées, et le public en général soient précisément informés de la situation.

Stratégie du Bureau du Procureur pour la période 2019-2021

13. Après évaluation de ses résultats obtenus entre 2016 et 2018 et compte tenu des facteurs ci-dessus liés au contexte dans lequel il opère, le Bureau se concentrera sur six objectifs stratégiques pour la période 2019-2021 afin d'améliorer sa performance et ses résultats. Ces objectifs s'articulent autour de trois grandes thématiques :
 - a. Améliorer ses résultats dans les activités essentielles du Bureau.
 - b. Renforcer la bonne gouvernance, en adoptant notamment de saines pratiques de gestion.
 - c. Contribuer au fonctionnement efficace du système institué par le Statut de Rome.

Améliorer ses résultats dans les activités essentielles du Bureau

Objectif stratégique 1 : Obtenir un taux de réussite élevé à l'audience

14. Le premier objectif du Bureau en termes d'importance reste d'obtenir un taux de réussite élevé à l'audience, en s'appuyant sur des enquêtes approfondies tout en offrant toutes les garanties d'un procès équitable qui respecte les besoins des témoins et des victimes et leur bien-être et les droits des suspects et des accusés. Pour y parvenir, un certain nombre d'initiatives importantes adoptées dans le cadre des deux plans stratégiques précédents seront maintenues ou élargies au cours de la période 2019-2021.
- a. Depuis 2012, le Bureau a remanié radicalement sa stratégie, en passant d'une démarche ciblée (*éventail réduit des éléments de preuve*) et échelonnée (*préparation à la phase suivante des poursuites uniquement*) en matière d'enquêtes et de poursuites, à une démarche axée sur des enquêtes plus poussées et moins restrictives reposant sur des éléments de preuve plus solides, dans le but d'être prêt le plus tôt possible pour le procès, et au plus tard à l'audience de confirmation des charges, sans léser les droits des victimes, des témoins, des suspects et des accusés. Compte tenu des bons résultats à l'audience que ce changement de stratégie a permis d'atteindre dans certaines affaires, le Bureau considère que cette démarche est plus importante que jamais et il compte utiliser et renforcer cette stratégie au cours de la période 2019-2021.
 - b. Ces dernières années, le Bureau s'est efforcé de recueillir des éléments de preuve de natures plus diverses. Cette démarche permet de mieux corroborer les faits, d'atténuer la dépendance envers les témoins et de mieux affronter les défis liés à la sécurité et aux pressions sur les témoins. Le Bureau continuera d'appliquer et d'améliorer cette pratique pendant la période 2019-2021.
 - c. Le Bureau passe continuellement en revue ses critères en matière de collecte, d'analyses factuelle et juridique, et de présentation des éléments de preuve et forme son personnel pour qu'il les applique de manière systématique, en tenant notamment compte des différentes traditions juridiques et des conditions posées par le Statut de Rome en matière de procédure et de preuve. Par définition, cette tâche exige un travail permanent et le Bureau continuera de procéder à l'élaboration, à l'amélioration et à la dissémination en interne des meilleures pratiques et autres critères pendant la période 2019-2021. En outre, le Bureau poursuivra ses recherches, son analyse des enseignements tirés de l'expérience et son programme d'évaluation pour continuer à évaluer et à améliorer ses critères et pratiques, en sollicitant notamment l'aide de partenaires externes, au besoin.
 - d. À l'heure actuelle, des contrôles qualité sont appliqués à différentes étapes de la procédure, au moyen d'examens par l'équipe en interne et par d'autres membres du Bureau étrangers à l'équipe. Le Bureau renforcera et améliorera ses mécanismes de

contrôle qualité afin que toutes les décisions et activités stratégiques soient prises de manière cohérente et exécutées comme il se doit.

- e. Le Bureau s'emploie à promouvoir une culture d'esprit critique, où chacun se sente libre de donner son avis. Des progrès restent à faire à cet égard, et le Bureau considère que le développement et le renforcement d'une telle culture sont une priorité pour la période 2019-2021.
15. Parmi les nouvelles initiatives et démarches dont il est question ci-dessous dans le cadre de l'objectif stratégique 2, certaines concernent directement l'amélioration des résultats du Bureau à l'audience et devraient être considérées comme tout aussi déterminantes pour l'atteinte de l'objectif stratégique 1.
 16. En outre, le Bureau continuera de renforcer sa capacité à enquêter dans des environnements complexes. Le Bureau a déjà largement tiré parti du recrutement d'enquêteurs, d'analystes et de procureurs issus de systèmes judiciaires et d'horizons divers. Cependant, les affaires portées devant la Cour posent des défis majeurs pour les enquêteurs qui doivent initialement mener leurs activités dans des pays où aucun réseau communautaire n'est établi, où les différences culturelles et linguistiques ont une incidence, où les conditions de travail sont difficiles et où les méthodes d'enquête spécialisées utilisées au niveau national pour infiltrer les structures criminelles n'existent pas toujours. Au cours de la période 2019-2021, le Bureau examinera avec ses partenaires au sein des services de police et judiciaires nationaux les difficultés posées par ces environnements complexes afin de déterminer les ajustements à apporter aux stratégies et méthodes en matière d'enquête, par exemple dans les domaines des enquêtes en ligne, des enquêtes financières et d'utilisation de techniques d'investigation spécialisées. Le Bureau s'intéressera plus particulièrement aux enquêtes financières car de récentes décisions judiciaires donnent à penser qu'il serait judicieux de concentrer nos efforts dans ce domaine en coordination avec le Greffe. Le Bureau, après consultation du Greffe et en coordination avec celui-ci, étudiera avec les États Parties la possibilité de détacher des fonctionnaires ou envisagera d'autres mesures similaires (échanges de personnel par exemple) afin de renforcer l'examen crucial et régulier de ses pratiques et d'élargir le champ de ses compétences.
 17. En substance, le Bureau a besoin de s'appuyer sur des enquêtes et des poursuites de haute qualité pour obtenir un taux élevé de réussite à l'audience. Or, il est indispensable, à cette fin, de procéder régulièrement à une analyse critique de nos normes et de nos méthodes de travail, de veiller à avoir à notre disposition des ressources adéquates sur les plans qualitatif et quantitatif et de consolider les mécanismes permettant de garantir la collecte minutieuse des éléments de preuve et leur analyse approfondie, notamment au moyen d'analyses indépendantes. Le Bureau compte fournir aux parties prenantes des informations plus détaillées sur le déroulement des opérations et établir des contacts avec d'autres services de police et instances judiciaires afin de perfectionner constamment ses méthodes. De nombreux enseignements ont déjà été tirés et appliqués, à savoir : le changement de stratégie en matière de poursuites depuis 2012, qui est à la base des condamnations obtenues dans les affaires *Bemba et consorts*, *Al Mahdi* et *Ntaganda*, l'attention particulière

portée à l'examen des stratégies en matière d'enquête et à la qualité des éléments de preuve présentés, ainsi que la révision de nos normes. Convaincu d'être sur la bonne voie, le Bureau s'efforcera de mettre en œuvre les mesures ci-après pour évoluer : 1) l'analyse de ses méthodes avec ses partenaires ; 2) le renforcement du contrôle de la qualité en matière d'enquêtes et de poursuites ; 3) le développement d'une culture où chacun est encouragé à faire preuve d'esprit critique ; et 4) la consolidation de sa méthode sur l'amélioration perpétuelle de son fonctionnement.

Objectif stratégique 2 : Accélérer la cadence et accroître l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites²

18. Les enquêtes et poursuites internationales prennent du temps, que ce soit pour comprendre toute l'étendue des crimes commis et prendre toute la mesure des personnes impliquées, établir les premiers contacts dans le pays en question, préparer les opérations en termes de langues, de personnel, de logistique ou de sécurité, entre autres, obtenir les coopérations nécessaires, traiter comme il se doit les informations et les éléments de preuve et monter un dossier viable, le cas échéant. En même temps, la procédure doit avancer rapidement afin de respecter et de servir les droits et les intérêts des victimes et de leurs communautés, des suspects et des accusés et de répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes dans le cadre du système instauré par le Statut de Rome. Le Bureau s'engage à mener ses activités de façon rapide, ce qui constitue une tâche complexe et délicate non seulement en raison de l'incidence de facteurs externes (comme la coopération ou la sécurité), mais également en raison du difficile équilibre auquel le Bureau doit parvenir entre les divers facteurs qui influent sur la rapidité de son travail : 1) le besoin d'établir des priorités, ce qui crée des tensions avec la nécessité de débiter rapidement les enquêtes dans le but de préserver les éléments de preuve ; 2) les ressources limitées que le Bureau peut affecter à une enquête donnée compte tenu des demandes concomitantes ; 3) les gains d'efficacité que le Bureau peut réaliser ; et 4) les pressions constantes sur le personnel qui se répercutent sur leur bien-être et leur productivité à long terme.

Compte tenu de ces réalités contradictoires, de l'augmentation attendue de la charge de travail, en particulier au niveau des enquêtes, et de la volonté des parties prenantes d'obtenir plus de résultats, plus rapidement et à moindre coût, le Bureau n'a eu de cesse de s'attacher à déterminer des gains d'efficacité et des économies dont il a tenu, chaque année, l'Assemblée des États parties informée. Par exemple, la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération (JCCD) a défini des méthodes visant à s'assurer que les travaux menés au stade des examens préliminaires puissent être pleinement exploités par les équipes d'enquêteurs et que les éléments de preuve puissent être préservés à ce stade. Ainsi, la Division des enquêtes s'est employée, à titre d'exemple, à renforcer sa présence sur le terrain afin d'être mieux à même d'apprécier la situation et de réduire les coûts, et à établir de nouvelles méthodes visant à toucher davantage de témoins potentiels plus efficacement. La Division des poursuites a, quant à elle, établi une procédure d'optimisation de l'examen des écritures au sein du Bureau, qui a permis de réduire les

² PSCPI, page 11, but 1.

coûts et d'en accélérer le traitement. Les fluctuations des charges de travail entre les équipes sont absorbées par une réaffectation des ressources en fonction des besoins opérationnels et des occasions à saisir ou de la nécessité de respecter les échéances judiciaires. En outre, le Bureau a rationalisé ses opérations de gestion des informations, des connaissances et des éléments de preuve en centralisant ces fonctions et opérations sous une seule section et en permettant ainsi à l'information de circuler efficacement entre les différentes composantes du Bureau.

19. Ces efforts en vue d'accroître l'efficacité des opérations sont essentiels et seront poursuivis et accrus au cours de la période 2019-2021. Toutefois, tout comme il faut redoubler d'efforts pour atteindre un fort taux de réussite à l'audience, il faut également en faire davantage pour accélérer la cadence et accroître l'efficacité des activités essentielles du Bureau. Dans cet objectif, le Bureau mettra en œuvre les stratégies suivantes :

- a. Optimisation des examens préliminaires.
- b. Poursuite de l'établissement de priorités entre les enquêtes et les poursuites.
- c. Élaboration d'une stratégie de clôture claire pour les situations faisant l'objet d'une enquête³.
- d. Poursuite d'affaires de moindre envergure, le cas échéant.
- e. Préparation et plaidoyer en vue de procédures plus rapides devant la Cour.
- f. Examens supplémentaires de ses processus de travail.
- g. Optimisation de la coopération avec les partenaires.

20. Deux stratégies possibles visant à accélérer la cadence et accroître l'efficacité des activités du Bureau sont d'ores et déjà inenvisageables : réduire la qualité du travail et accroître la pression sur les membres du personnel.

- a. La qualité du travail est un élément essentiel pour que le Bureau puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités dans le cadre de son mandat, de même que pour sa légitimité et sa crédibilité à long terme. Si le Bureau doit trouver un compromis entre la cadence, le nombre d'enquêtes concomitantes et la qualité de celles-ci, la qualité du travail restera sa priorité première. Compte tenu du nombre limité d'affaires, le Bureau doit impérativement obtenir un taux élevé de réussite à l'audience pour s'acquitter de son mandat, et la qualité de son travail est une condition préalable essentielle pour y parvenir.
- b. Le Bureau doit également veiller à préserver le bien-être de son personnel. L'analyse réalisée par PriceWaterhouseCoopers en 2013 et une étude conduite en 2017 par l'Unité de la santé au travail de la Cour pénale internationale indiquent que les membres du Bureau font preuve d'un dévouement, d'une résilience et d'une capacité de travail élevés. Cependant, la pression constante sur le personnel, qui peut se traduire par des congés maladies, des jours de congés ne pouvant être posés

³ PSCPI, par. 21.

en raison de la charge de travail et un état de fatigue général, doivent être pris en compte. Pour cette raison, le Bureau soutient pleinement l'initiative lancée par les principaux représentants de la Cour et visant à préserver le bien-être de l'ensemble de ses membres.

21. Optimisation des examens préliminaires

Les examens préliminaires, en dehors de servir de fondement analytique afin de déterminer s'il existe une base raisonnable pour ouvrir une enquête à l'égard d'une situation donnée, contribuent à préparer le terrain en vue des prochaines enquêtes, en déterminant notamment les affaires potentielles, en établissant des réseaux de coopération et en recueillant des informations cruciales et des éléments de preuve éventuels. Le Bureau s'emploiera à exploiter davantage les synergies entre examens préliminaires et enquêtes. Malgré les ressources limitées allouées aux examens préliminaires et l'émergence incessante de nouvelles situations devant être examinées au niveau juridique, le Bureau continuera de tendre vers un « ratio d'achèvement » approprié, en s'efforçant, dans la mesure du possible, de mener à leur terme, au cours de chaque période triennale, autant d'examens préliminaires qu'il n'en ouvre, tout en respectant les fluctuations naturelles de son volume de travail. Conformément à la pratique et à l'approche qui sont les siennes, le Bureau fait en sorte qu'aucun examen préliminaire ne prenne plus de temps que nécessaire pour procéder à une analyse indépendante et approfondie des critères prévus par le Statut. Le Bureau continuera de s'efforcer d'accélérer la conduite des examens préliminaires, et reste disposé à s'entretenir avec les parties prenantes sur les divers facteurs liés à cette question.

Sur le plan des critères appliqués par le Bureau au moment de procéder à son évaluation de la complémentarité, la jurisprudence de la Cour s'est jusqu'à présent concentrée largement sur le premier volet de cette évaluation, en examinant le degré de similitude de l'affaire en cause et déterminer si elle concerne la même personne pour essentiellement le même comportement. Par nécessité, cette évaluation a été soumise à un critère relativement pointu pour déterminer s'il existe (selon les termes de la Chambre d'appel) « un conflit de compétence entre la Cour et une juridiction nationale⁴ ». À l'étape de l'examen préliminaire, un critère similaire (bien que moins strict) est appliqué aux affaires potentielles détectées par le Bureau. À l'avenir, le Bureau et les Chambres de la Cour pourraient être amenés de plus en plus souvent à se pencher également sur le deuxième volet de l'évaluation de la complémentarité pour déterminer si l'État concerné n'a pas la volonté ou est dans l'incapacité de mener véritablement à bien l'enquête ou des poursuites. Pour cela, ils devront prendre en compte la façon dont les autorités nationales compétentes mènent des poursuites dans le contexte de leur propre cadre juridique et de la pratique du droit au niveau national. Ainsi, il est probable que la compréhension et la pratique autour du principe de complémentarité ainsi que l'évaluation du caractère « véritable » évolueront au cours du plan stratégique actuel.

⁴ *Le Procureur c. Ruto, Kosgey et Sang*, [Arrêt relatif à l'appel sur la recevabilité](#), ICC-01/09-01/11-307 OA, 30 août 2011, par. 37; *Le Procureur c. Muthaura, Kenyatta et Ali*, [Arrêt relatif à l'appel sur la recevabilité](#), ICC-01/09-02/11-274 OA, 30 août 2011, par. 36.

Le Bureau continuera de s’entretenir avec les parties prenantes sur cette question et réfléchira à la meilleure façon de donner des éclaircissements supplémentaires sur les différentes questions qu’elles ont soulevées au cours de la consultation. En effet, ces questions méritent un examen plus approfondi qui dépasse le cadre du présent plan stratégique (par exemple, au moyen d’un document explicatif ou de l’ajout de dispositions aux politiques actuellement en vigueur pour apporter des explications supplémentaires).

22. Poursuite de l’établissement de priorités dans les enquêtes et les poursuites⁵

En matière de hiérarchisation des activités, deux scénarios distincts doivent être pris en compte : la hiérarchisation des situations et la hiérarchisation des affaires entre les diverses situations pour lesquelles des enquêtes sont en cours.

Pour ce qui est de la hiérarchisation des situations, le Bureau se heurte à un dilemme de taille. Il formulera, à cet égard, des propositions aux parties prenantes dans le contexte d’une discussion plus large sur la façon de résoudre les tensions entre sa charge de travail accrue et ses ressources limitées. Il est important de souligner que, une fois que le Bureau conclut que les conditions visées à l’article 53-1 sont réunies, le Statut de Rome exige que le Procureur ouvre une enquête. Toutefois, si plusieurs situations parviennent à cette étape au même moment, le Bureau est dans l’incapacité, compte tenu des ressources à sa disposition, de donner suite de façon adéquate. Bien qu’il ait été proposé au Bureau de considérer des stratégies de sortie dans le cas d’examens préliminaires pour lesquels les éléments de preuve à ce stade ne permettent pas d’envisager des poursuites rapides et fructueuses à l’égard de crimes relevant du Statut de Rome, les dispositions de ce dernier ne prévoient pas un tel cas de figure. En ce sens, il est important de garder à l’esprit que le pouvoir discrétionnaire du Bureau est limité par les principes et mécanismes prévus par le Statut de Rome.

En ce qui concerne la hiérarchisation des affaires entre les diverses situations faisant l’objet d’une enquête, le Bureau continue d’appliquer sa politique adoptée en 2016 en matière de sélection et de hiérarchisation des affaires, qui prévoit la prise en compte des chances de réussite d’une enquête.

Sauf augmentation considérable des ressources à sa disposition, le Bureau devra vraiment trancher dans le vif afin d’établir des priorités entre les différentes affaires retenues dans le cadre de l’ensemble des situations en cours d’enquête et dans la perspective des autres situations qui pourraient passer au stade de l’enquête, compte tenu des éléments stratégiques et opérationnels énoncés dans le Document de politique générale relatif à la sélection et à la hiérarchisation des affaires (2016) du Bureau. Cela aura inévitablement pour effet de ralentir certaines enquêtes et poursuites. Cependant, faute de ressources supplémentaires, le Bureau considère qu’il ne peut raisonnablement pas monter des dossiers viables sans prendre de décisions difficiles en matière de hiérarchisation.

⁵ PSCPI, par. 20, 21 et 28.

Ce dilemme mérite une réflexion stratégique plus approfondie, en analysant la situation à l’interne et en consultation avec les États.

23. **Élaboration d’une stratégie de clôture claire pour les situations faisant l’objet d’une enquête⁶**

Jusqu’à aujourd’hui, le Bureau ne s’est officiellement désengagé d’aucune situation en cours d’enquête. Il est difficile de clore une situation dont le Bureau a été saisi si l’on ne parvient pas à trouver de solution pour traiter la question de l’impunité chronique alors que des personnes sont toujours recherchées ou que d’autres crimes sont commis. Cela étant, le Bureau reconnaît qu’il est nécessaire d’examiner, de manière stratégique, les conditions de clôture d’une situation et le processus pour ce faire, sans oublier toutefois que même s’il met un terme à ses activités, il se pourrait que la Cour continue son engagement dans une situation donnée pour une période supplémentaire en raison des différentes missions qui lui incombent.

Au cours de la période 2019-2021, le Bureau s’efforcera en priorité d’élaborer une politique de clôture des situations visées par une enquête, laquelle s’appliquera aux nouvelles situations et à celles qui sont en cours. Cette politique portera sur de multiples aspects dès l’ouverture d’une nouvelle situation, comme 1) la définition d’objectifs en matière de poursuites, si possible en collaboration avec le pays concerné par la situation (notamment dans les cas où l’absence d’action initiale de la part de l’État est liée à son incapacité d’enquêter, plutôt qu’à son manque de volonté) ; 2) la coordination du travail, cette fois encore en collaboration avec le pays concerné par la situation, si possible, afin d’accélérer les enquêtes et d’en augmenter l’efficacité ; et 3) l’obtention de l’assistance de partenaires pour aider le pays concerné par la situation à renforcer sa capacité à mener des enquêtes et des poursuites véritables, ce qui permettrait au Bureau de réduire sa liste d’affaires en cours nécessitant des activités d’enquête. En cas de succès, de telles mesures permettraient non seulement de réduire la durée pendant laquelle une situation donnée fera l’objet d’une enquête menée par le Bureau mais aussi d’accélérer le rythme des enquêtes et d’augmenter leur impact. En même temps, les connaissances et compétences en matière d’affaires relevant du droit pénal international peuvent être transférées au pays concerné par la situation, ce qui pourrait déboucher sur la réalisation plus rapide des objectifs fixés dans la stratégie de clôture de la situation. Cette approche pourrait être adoptée, par exemple, sur demande du pays visé par la situation. Cette stratégie doit également tenir compte des situations dans lesquelles une telle collaboration avec les autorités nationales n’est pas possible. Une telle politique devra être mise en place en consultation et en collaboration avec le Greffe.

La stratégie de clôture peut être perçue comme un élément du cycle de vie de la participation du Bureau dans une situation faisant l’objet d’une enquête. Le Bureau s’efforcera de déterminer un programme de poursuites à mettre en place, ce qui lui permettra d’évaluer ses progrès et les obstacles rencontrés au cours de cette mise en œuvre. Le Bureau ne fonctionne

⁶ PSCPI, pages 11 et 12, buts 5 et 10.

pas en vase clos ; il reconnaît le besoin de consulter les autres acteurs et la communauté internationale, compte tenu de l'importance de leur rôle et de leurs responsabilités. C'est particulièrement important dans les situations où règne une impunité généralisée et où les capacités nationales doivent être renforcées, ce qui relève de la responsabilité de tiers plutôt que du Bureau.

24. Poursuite d'affaires de moindre envergure, le cas échéant

L'objectif du Bureau reste de poursuivre les auteurs de crimes portant la plus lourde responsabilité, sur la base des éléments de preuve qu'il est en mesure de recueillir dans le cadre de ses enquêtes indépendantes. Ces poursuites pourraient prendre plusieurs formes : des affaires élargies représentant la totalité des crimes imputés à la personne portant la responsabilité la plus lourde, ou des affaires plus ciblées en termes de crimes et de responsabilité pénale, en fonction des preuves recueillies par le Bureau. Une autre stratégie pourrait également l'amener à cibler, dans un premier temps, les auteurs de crimes notoires ou de rang intermédiaire dans le but de remonter la chaîne de responsabilités et d'atteindre les principaux responsables à un stade ultérieur.

Comme nous l'avons mentionné dans l'objectif stratégique 1, le Bureau continue de s'engager à mener des enquêtes plus poussées et non restrictives (contrairement à la stratégie précédente axée sur des enquêtes ciblées et échelonnées) afin de pleinement comprendre les tendances générales de « victimisation » et d'identifier, sur la base des éléments de preuve, les personnes qui sont personnellement responsables pénalement de la commission des crimes en cause. Cependant, en poursuivant dans la lignée du Plan stratégique 2016-2018 et de son Document de politique générale relatif à la sélection et à la hiérarchisation des affaires, le Bureau envisagera davantage de présenter des affaires de moindre envergure au cours de la période 2019-2021, dans la mesure où elles se concentrent sur des aspects clés de la « victimisation », et sur des faits, des régions ou des périodes spécifiques ou un seul accusé. En particulier, s'il y a lieu, le Bureau envisagera d'engager des poursuites contre des criminels notoires ou de rang intermédiaire, qui sont directement impliqués dans la commission de crimes, dans le but de déterminer les responsabilités de façon plus large et étayée et, en définitive, de bénéficier de meilleures chances de condamnation dans les éventuelles affaires ultérieures contre de plus hauts responsables. Le Bureau mettra également l'accent sur la solidité des éléments de preuve au moment de sélectionner les suspects et les chefs d'accusation en optant, le cas échéant, pour des affaires plus ciblées mais plus solides par rapport à des affaires de plus large envergure dont les preuves risquent d'être plus fragiles. Bien que l'envergure d'une affaire soit toujours fonction en premier lieu des éléments de preuve disponibles, le Bureau s'efforcera, dans la mesure du possible, d'engager des poursuites de manière consécutive pour créer un corpus d'affaires qui représentent pleinement les actes de « victimisation » en cause et traduire en justice les personnes qui portent la responsabilité la plus lourde dans une situation donnée.

Le Bureau prévoit que cette stratégie axée sur des affaires de moindre envergure aura de nombreux avantages, en permettant notamment de porter des accusations et de présenter

des affaires ayant les meilleures chances de réussite à l'audience, en permettant de déterminer les responsabilités de façon plus large et étayée dans le cadre des situations, avec éventuellement une plus grande visibilité au sein des communautés touchées, de développer un corpus de jurisprudence quant au fond et sur le plan de la procédure de façon plus rapide et complète, et de créer des mesures incitatives pour accroître l'efficacité globale du Bureau et des autres organes de la Cour grâce à une augmentation du nombre de procès et autres procédures. En même temps, même si la démarche planifiée devrait pouvoir réduire le temps et les autres ressources nécessaires à chaque affaire, il n'est pas possible de prévoir précisément son impact global sur les besoins en ressources. Le Bureau devra également évaluer attentivement les répercussions qu'une augmentation du nombre d'affaires portées contre des criminels notoires ou de rang intermédiaire aurait sur ses délais d'enquêtes et de poursuites contre les plus hauts responsables. Le Bureau est également conscient que cette démarche pourrait solliciter davantage les autres organes de la Cour, notamment en termes d'espace nécessaire à la tenue des audiences. Elle pose également le risque de donner temporairement l'impression erronée que le Bureau cible uniquement les criminels de rang inférieur, même si l'objectif de celui-ci demeure de poursuivre les principaux responsables, soit directement, soit au moyen d'une stratégie consistant à remonter la pyramide. Toutefois, le Bureau considère que les avantages potentiels de cette démarche l'emportent globalement sur ces inquiétudes.

25. Préparation et plaidoyer en vue de procédures plus rapides devant la Cour

Le Bureau considère que les procès et les autres procédures, en général, devraient être menés et conclus plus rapidement. Conformément à l'objectif stratégique global de la Cour, le Bureau s'efforcera davantage de son côté de se préparer à des procédures plus rapides et militera dans ce sens.

Le Bureau prévoit que plusieurs stratégies énoncées dans ce Plan permettront d'accélérer les procédures. Par exemple, en préparant ses affaires de manière à ce qu'elles soient prêtes pour le procès à l'étape de la délivrance du mandat d'arrêt ou de l'audience de confirmation des charges, le Bureau réduit les risques de retard éventuel pour clore à temps ses activités d'enquête, réunir les témoins et les éléments de preuve et, de manière générale, se préparer à l'étape de la confirmation des charges ou du procès. Des affaires de moindre envergure sont également susceptibles de donner lieu à des procès plus courts, à l'instar des affaires dont les éléments de preuve reposent moins sur les témoignages. Un nombre supérieur d'affaires débouchera également sur davantage de décisions judiciaires et le développement d'une jurisprudence plus conséquente quant au fond et à la procédure.

Le Bureau continuera également d'explorer et de mettre en œuvre des procédures permettant des gains de temps et d'argent prévues par le Règlement de procédure et de preuve. Par le passé, par exemple, il lui est arrivé, lorsqu'il en avait la possibilité, de présenter des témoignages préenregistrés et d'utiliser la technologie de vidéo-conférence pour éviter aux témoins de se rendre au siège de la Cour. Lorsqu'elles sont utilisées à bon escient, ces procédures permettent, outre d'importantes économies financières, de

raccourcir les procédures sans nuire à la qualité des éléments de preuve ni léser les droits des suspects et des accusés.

Bien que les circonstances puissent varier d'une affaire à l'autre, le Bureau estime que des procédures plus rapides bénéficient généralement à toutes les parties, à la Cour dans son ensemble, aux victimes et à leurs communautés, et plus largement à la communauté internationale. Par conséquent, le Bureau recherchera des moyens de militer pour une plus grande rapidité de la procédure, chaque fois que ce sera possible.

26. Examens supplémentaires de ses processus de travail

Le Bureau entend concentrer davantage ses efforts sur l'amélioration de ses processus de travail au sein de ses divisions et sections et entre celles-ci, ainsi qu'avec le Greffe. Il est déjà à l'œuvre pour déterminer comment accélérer la cadence des enquêtes grâce à une meilleure intégration entre la phase de l'examen préliminaire et celle de l'enquête en ce qui concerne : 1) la préservation des éléments de preuve ; 2) une planification plus précoce (en déterminant notamment les besoins spécifiques en personnel et en services linguistiques de soutien ainsi qu'en matière de sécurité et de logistique, entre autres) ; et 3) une meilleure intégration, dans l'enquête, des ressources affectées à l'examen préliminaire et des travaux et résultats obtenus à ce stade. La Division des enquêtes, qui détermine systématiquement depuis plusieurs années les moyens de réaliser des gains d'efficacité et des économies, intensifiera ses efforts pour accroître la cadence et l'efficacité de ses activités. De même, la Division des enquêtes et la Division des poursuites étudieront les moyens d'optimiser leur analyse factuelle et juridique. Ainsi, la Division des poursuites a déjà commencé à uniformiser et à améliorer l'efficacité de ses processus de communication des preuves. La Section de la gestion de l'information, des connaissances et des éléments de preuve (IKEMS), quant à elle, travaillera avec le Greffe pour déterminer comment l'automatisation pourrait éventuellement permettre de dégager davantage de ressources.

27. Optimisation de la coopération avec les partenaires

Le Bureau peut accélérer ses activités essentielles grâce à une collaboration et à une coordination plus stratégiques avec ses partenaires, dont les premiers intervenants. En particulier, sur le plan des enquêtes, la donne a changé à plus d'un titre : 1) davantage d'individus et d'acteurs de la société civile recueillent des informations utiles lors du déroulement des faits ; 2) le rôle que peuvent jouer les contingents policiers et militaires déployés par la communauté internationale dans la préservation des éléments de preuve est mieux connu ; et 3) des organes et dispositifs spécifiques voient le jour pour œuvrer à la collecte et à la préservation des éléments de preuve en soutien aux juridictions nationales et internationales. Par exemple, le Bureau entend continuer à coopérer avec les mécanismes onusiens chargés de mener des enquêtes dans des situations qui relèvent de la compétence de la CPI (par exemple, le Mécanisme indépendant d'enquête des Nations Unies pour le Myanmar). Lorsque cela est possible, et tout en soulignant que cette coopération ne saurait remplacer la tenue d'enquêtes en bonne et due forme par le Bureau, celui-ci améliorera ses

interactions et sa coopération avec ses partenaires par un dialogue structuré sur les questions portant sur la collecte et la préservation des éléments de preuve.

Objectif stratégique 3 : Élaborer avec les États des stratégies et des méthodes renforcées visant à augmenter le taux d'arrestations des personnes visées par des mandats d'arrêt de la CPI⁷

28. Sans arrestation, il ne peut y avoir de procès. Et tous les efforts déployés jusque-là par le Bureau et les autres, y compris par les partenaires de coopération, les victimes et les témoins, sont rendus inopérants. À ce jour, le Bureau a demandé et obtenu la délivrance de mandats d'arrêt ou de citations à comparaître publics à l'encontre de 45 suspects. À ce stade, 15 suspects sont toujours en fuite dans le cadre de six situations différentes. La Cour considère que tous ces mandats d'arrêt revêtent une importance, et les efforts visant à appréhender les suspects se poursuivent.
29. Cependant, l'influence de la Cour sur l'exécution de ces arrestations est nécessairement limitée. Il ne pourra y avoir davantage de procédures judiciaires que si les États procèdent à davantage d'arrestations et de transfèvements vers la Cour. C'est également grâce à l'arrestation des suspects que les États pourront bien faire connaître le type de comportements que la communauté internationale n'est pas prête à accepter et contribuer ainsi à empêcher de nouvelles « victimisations » et rendre justice aux victimes de crimes antérieurs, tout en faisant avancer la cause de la dissuasion.
30. Malgré ses ressources limitées, qui excluent certains moyens ambitieux employés par les unités de localisation des fugitifs d'autres tribunaux pénaux internationaux, le Bureau entend jouer un rôle plus actif dans la localisation et l'arrestation des suspects. Pour cela, le Bureau continuera de collaborer étroitement avec le Greffe afin que des arrestations puissent avoir lieu. Des efforts continueront d'être déployés pour accroître les synergies et le traitement et le partage des informations, pour mettre à profit les enseignements tirés et pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies volontaristes et des campagnes de sensibilisation auprès des parties prenantes concernées. Le Bureau continuera de sensibiliser les États parties à la nécessité de procéder à des arrestations en temps voulu.
31. La localisation des suspects et la mobilisation en faveur de leur arrestation présentent plusieurs défis : les crimes ont été commis à l'étranger, dans des zones reculées et dans des environnements complexes, instables et hostiles ; les fugitifs se trouvent dans des zones qui ne sont pas contrôlées par les autorités centrales ou qui sont inaccessibles et les informations les concernant sont dispersées et leur fiabilité est difficile à vérifier. Le Bureau, en collaboration avec le Greffe, a défini des axes d'amélioration susceptibles d'intéresser ses partenaires, notamment pour s'employer à localiser les fugitifs, pour déterminer des leviers et des mesures incitatives et pour diversifier les partenaires. Il sollicite activement le soutien des États sur le territoire desquels se trouvent les suspects. Le Bureau continuera de prendre

⁷ PSCPI, page 11, but 4.

contact avec les partenaires concernés afin de mieux les sensibiliser et les informer sur les enjeux et l'aide dont le Bureau a besoin.

32. De 2019 à 2021, le Bureau intensifiera en particulier ses efforts dans les domaines suivants :
- a. Améliorer la rationalisation des flux d'information vers ses agents chargés des enquêtes et de la coopération et intervenant dans la localisation et l'arrestation des fugitifs et faire preuve d'une plus grande réactivité en interne pour être en mesure de saisir rapidement toutes les occasions qui se présenteront.
 - b. Intensifier ses efforts pour cerner et affecter les moyens et les réseaux d'approvisionnement et de soutien des suspects potentiels ou réels afin de les empêcher, dans la mesure du possible, de se soustraire à la justice.
 - c. Étudier avec les États le recours à des techniques d'enquête spéciales.
 - d. Faire en sorte que les arrestations restent une priorité des États malgré des conflits d'intérêts.
 - e. Réfléchir à la création éventuelle de groupes opérationnels d'États et d'organisations intéressés par des échanges d'informations et une coordination de leurs actions diplomatiques et militaires en vue d'obtenir des arrestations.

Objectif stratégique 4 : Améliorer et renforcer sa démarche centrée sur les victimes, notamment les victimes de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes commis contre des enfants ou ayant un impact sur eux⁸.

33. Le Bureau est fermement convaincu que les victimes apportent un éclairage unique et nécessaire aux activités de la CPI et contribuent à l'équité et à l'efficacité des procès. D'après le Statut de Rome, les victimes sont des acteurs à part entière de la justice internationale au lieu d'en être des sujets passifs. Les rapports qu'entretient le Bureau avec elles évoluent à chacun des stades de ses activités, de l'examen préliminaire au procès engagé devant la Cour en passant par l'enquête. Compte tenu de l'importance de ces rapports, il convient de s'engager, en toute honnêteté, dans une réflexion et un dialogue pour se pencher sur les points de désaccord ou de confusion, tels que les limites inhérentes à la mission du Bureau et les attentes légitimes des victimes qui réclament que justice soit rendue pour les préjudices qu'elles ont subis.
34. Le Bureau mène des activités depuis plus de quinze ans, ce qui lui a permis d'acquérir une certaine expérience et de contribuer à l'élaboration de pratiques pertinentes quant à la participation des victimes aux procédures portées devant la Cour et à leur rôle de manière plus générale. Lors de sa dernière session, l'Assemblée des États parties a prié la Cour de revoir sa stratégie à l'égard des victimes et le Bureau participera activement à cet exercice

⁸ PSCPI, page 11, buts 1, 2 et 3.

qui concerne toute la Cour. Au vu de l'expérience qu'il a acquise jusqu'à aujourd'hui, il fera le point sur les modalités de prise de décisions, ses échanges avec les victimes, ses communications avec celles-ci et leurs communautés, la gestion des attentes et sur toute autre question ayant trait aux victimes, et ce, pour l'ensemble de ses activités (de l'examen préliminaire à la fin de son action dans le pays concerné par la situation en cause) avant de prendre des mesures pour les renforcer. À cet égard, il se concentrera tout particulièrement sur la question des enfants et des victimes de crimes sexuels et à caractère sexiste.

35. Dans ses orientations générales, le Bureau accorde une attention particulière aux enfants et aux victimes de crimes sexuels et à caractère sexiste afin, entre autres, d'insister sur la gravité de ces formes de « victimisation », souvent négligées ou sous-estimées. En effet, les enfants peuvent être touchés par des crimes de bien des manières : en tant que victimes, notamment du fait de l'impossibilité de recevoir une éducation ou une prise en charge (médicale), en tant que témoins, voire en tant qu'auteurs de crimes. Le Bureau poursuivra dans cette optique en veillant notamment à la mise en œuvre de ses politiques et en évaluant leur efficacité.
36. Le Bureau collaborera avec les autres organes de la Cour et le Fonds d'affectation spéciale au profit des victimes afin d'identifier les synergies susceptibles de renforcer leur démarche commune centrée sur les victimes, dans le respect de l'indépendance des mandats respectifs.
37. De plus, au cours du plan stratégique pour la période 2019-2021, le Bureau finalisera les travaux qui sont en cours afin de parvenir à l'adoption d'une politique détaillée relative à la protection du patrimoine culturel dans le cadre légal du Statut de Rome, laquelle tiendra également compte de la question importante de la « victimisation » dans le contexte de tels crimes.

Assurer une bonne gestion

Objectif stratégique 5 : Renforcer davantage la capacité du Bureau à gérer ses ressources, de façon efficace, transparente et responsable⁹.

38. Une organisation ne peut fonctionner correctement que si elle est en mesure d'atteindre les résultats optimaux avec les ressources dont elle dispose et de se préparer pour des objectifs à long terme tout en veillant à obtenir des résultats à court-terme. Le Bureau vise à incarner une organisation toujours adaptée au but poursuivi, où les membres du personnel se sentent motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.
 - a. Afin d'y parvenir, il cherche à promouvoir divers éléments clés de la culture organisationnelle :
 - i. Les valeurs fondamentales que sont le *dévouement*, l'*intégrité* et le *respect*.

⁹ PSCPI, pages 11 et 12, buts 6 et 9.

- ii. Un environnement dans lequel chacun se sent libre de communiquer sans crainte de représailles, où la réflexion critique est encouragée et où les personnes ont le sentiment de pouvoir prendre des initiatives.
 - iii. Un modèle d'organisation qui élimine les cloisonnements et favorise l'intégration des compétences développées dans différentes divisions et sections.
- b. Le Bureau a adopté des outils de planification et de contrôle afin de garantir une bonne gestion et de rester vigilant. Au sein de la Cour, il est à l'avant-garde en matière de planification stratégique, de gestion des performances et de gestion des risques.
- c. Il s'efforce de toujours s'améliorer au moyen de bilans rapides *a posteriori*, d'enseignements tirés des expériences, d'un système d'évaluation par les pairs et de recherches avec les partenaires extérieurs afin de garantir un haut degré de qualité, l'efficacité et l'adaptation à un nouvel environnement.
- d. Grâce aux tâches qu'il accomplit en matière de planification et de contrôle des finances, il présente des propositions budgétaires transparentes, utilise les ressources avec souplesse et efficacité¹⁰, et veille à la bonne gestion des finances. Il est déterminé à continuer à gérer ses ressources de manière responsable, en toute transparence.
- e. Les fonctionnaires du Bureau bénéficient de toutes sortes de formations qui portent notamment sur le Code de conduite adopté en 2013 et les valeurs fondamentales, les questions d'encadrement et la possibilité de perfectionner leurs compétences professionnelles. Un cadre a été mis en place pour assurer la gestion des performances et en garantir le suivi jusqu'en haut de la hiérarchie du Bureau.
- f. Tout au long de la période 2016-2018, le Bureau a continué de renforcer son cadre et ses normes de déontologie. Des formations ont été dispensées afin de renforcer ses valeurs fondamentales en son sein et tout fonctionnaire nouvellement recruté doit suivre les formations obligatoires portant sur le Code de conduite du Bureau. De plus, le Bureau prône une approche ferme dans ses orientations et la pratique afin de veiller à ce que personne ne s'écarte des règles en vigueur sur la conduite des « membres du Bureau », au sens donné par le Code, dans toutes les sphères d'activités, notamment les activités et les engagements externes, et de prendre, le cas échéant, les mesures correctives appropriées. Toute allégation de faute professionnelle commise par un fonctionnaire, un ancien fonctionnaire ou responsable, est systématiquement examinée sur-le-champ conformément au cadre juridique applicable de la Cour. Des efforts sont actuellement déployés à l'échelle de celle-ci pour renforcer ce cadre réglementaire et le Bureau a fait part de ses

¹⁰ PSCPI, par. 27 et 28.

propositions quant à la façon dont les États parties peuvent eux aussi apporter leur contribution à cet égard au travers de leur mandat législatif¹¹.

39. Certes, les organisations n'évoluent pas du jour au lendemain et un certain nombre de points cités plus haut sont loin d'être acquis ; pour autant, ils sont indispensables au bon fonctionnement du Bureau. Outre le perfectionnement des éléments susmentionnés de son organisation, ce dernier accordera une attention particulière aux points suivants dans les années à venir :

- a. Renforcement de l'encadrement au sein du Bureau, notamment au cœur de la structure de la direction de l'ensemble de la Cour.
- b. Examen de sa gouvernance interne.
- c. Renforcement de son approche en matière d'amélioration continue¹².
- d. Renforcement de la stratégie en matière de sûreté et de sécurité.
- e. Amélioration des opérations en matière de gestion de l'information et des éléments de preuve.
- f. Accroissement du bien-être du personnel, notamment dans le cadre de l'initiative pour le bien-être du personnel lancée par les hauts responsables de la Cour.
- g. Constante adaptation à l'évolution de l'environnement scientifique et criminalistique.
- h. Développement et renforcement des communications avec ses partenaires et le public¹³.

Dans le même temps, le Bureau apportera sa contribution aux importants objectifs de l'organisation énoncés dans le plan stratégique global de la CPI¹⁴, tels qu'un meilleur équilibre hommes-femmes et une meilleure représentation géographique¹⁵.

40. La **fonction de direction** est un élément crucial dans toute organisation et le Bureau continuera à mobiliser ses efforts pour être en mesure de fournir un encadrement efficace à tous les niveaux. Ses membres continueront à participer à des formations d'encadrement offerts par la Cour. En outre, il apportera sa touche à l'organisation et continuera de jouer un rôle actif dans l'évolution des structures chargées de la direction et de la gestion de la Cour et du Bureau, notamment en ce qui concerne le rôle des femmes fonctionnaires, et soutiendra les initiatives en ce sens¹⁶.

41. Renforcer et rationaliser la **structure de gouvernance** reste un défi de taille, alors que le Bureau a notamment gagné en effectifs et s'est développé en interne, et qu'il doit faire face à une charge de travail de plus en plus lourde tout en étant confronté à des difficultés

¹¹ PSCPI, par. 29 et 30.

¹² PSCPI, page 12, but 7.

¹³ PSCPI, par. 26.

¹⁴ PSCPI, par. 3 à 8.

¹⁵ PSCPI, par. 30, page 12, but 8.

¹⁶ PSCPI, page 11, but 6.

externes plus grandes. Pour y répondre, il continuera à examiner et à rationaliser sa structure de gouvernance, en veillant à ce que la prise de décisions se fasse à l'échelon approprié, tant sur le plan opérationnel qu'administratif, et à ce que les goulots d'étranglement soient réduits ou éliminés dans la mesure du possible, tout en maintenant un système de contre-pouvoir et de contrôle de la qualité. Certaines mesures déjà envisagées à cet égard se concrétiseront et seront appliquées, comme l'optimisation du fonctionnement et de l'autonomie de l'équipe intégrée ou la délégation de l'autorité au directeur de la Division des poursuites pour certaines écritures juridiques. Les méthodes de travail du Comité exécutif (ExCom), structure décisionnaire essentielle du Bureau, seront examinées et modifiées, le cas échéant, pour que les décisions soient prises au moment opportun et pour améliorer la communication en interne.

42. Au sein du Bureau, l'**amélioration continue** sera favorisée grâce à différentes mesures consistant à : 1) garantir qu'après chaque étape judiciaire importante, le point sera fait sur ce qui s'est bien passé et ce qui doit être amélioré ; 2) améliorer la base de données des enseignements à tirer afin de pouvoir consulter davantage d'informations et de veiller à la bonne organisation du suivi du niveau d'activité en lien avec les enseignements tirés ; 3) renforcer la culture d'ouverture et d'esprit critique adaptée au travers du lancement d'un programme de direction ; 4) définir chaque année un objectif majeur en termes de développement continu pour chaque division et chaque section. Un coordonnateur sera désigné pour chapeauter ce processus. À ce sujet, les résultats obtenus seront évalués en fonction des jalons posés pour chacune des étapes susmentionnées.
43. **La sécurité et la sûreté** restent des facteurs incontournables de réussite, notamment des enquêtes et des poursuites. Les environnements dans lesquels le Bureau évolue sont de plus en plus problématiques, ce qui complique la protection des membres du personnel et des personnes courant des risques en raison de leur interaction avec le Bureau. Par ailleurs, des sources de menace aux moyens plus sophistiqués ont un intérêt à violer ses systèmes de sécurité de l'information ou à lui porter préjudice par d'autres moyens. La recrudescence de ces risques n'empêchera pas le Bureau d'accomplir son mandat. Elle suppose cependant qu'il prenne davantage de mesures pour garantir la sûreté et la sécurité de son personnel, des personnes courant des risques en raison de leur interaction avec lui, et de ses informations. Dans certaines circonstances, il sera impossible de réduire les risques à zéro et il lui faudra envisager d'accepter d'être confronté à des risques plus élevés afin de mener à bien sa mission. Les stratégies de gestion des risques devront être plus sophistiquées, elles seront plus coûteuses et leur mise en œuvre nécessitera davantage de temps¹⁷.
44. **La gestion de l'information** est une fonction stratégique au sein du Bureau. Outre le soutien précieux qu'elle apporte à ses activités fondamentales dans le cadre des opérations, une gestion efficace de l'information permet également d'améliorer les services fournis, à savoir la gestion des ressources humaines et la gestion financière et administrative du Bureau et de la Cour, ce qui permet à ces processus d'être plus performants et contribue à plus de

¹⁷ PSCPI, page 11, but 1, page 12, but 7.

transparence et à renforcer la responsabilisation. Par le biais de sa Section des services et, au sein du Cabinet du Procureur, de son bureau de liaison avec les ressources humaines, le Bureau collabore avec le Greffe afin de perfectionner les systèmes et les applications utilisés dans les domaines financiers, administratifs et liés aux ressources humaines, de sorte que des informations plus exploitables soient présentées à l'encadrement interne et aux partenaires externes. Le Bureau et le Greffe mettent en œuvre un plan quinquennal relatif à la technologie de l'information destiné à l'ensemble de la Cour. Après avoir passé entièrement en revue ses processus et ses systèmes de gestion de l'information, le Bureau a centralisé ces procédés par la création de l'IKEMS, qui regroupe au sein d'une même section toutes les unités de gestion de l'information et des éléments de preuve du Bureau.

45. Le Bureau et la Cour dans son ensemble ont identifié le **bien-être du personnel** comme étant un élément clé de leur stratégie globale. Le bien-être du personnel touche à de nombreux aspects, comme en témoigne le cadre mis en place pour le personnel de la CPI à cet effet : environnement physique, accords contractuels, conception organisationnelle, valeurs, stratégie, sélection du personnel et développement professionnel, encadrement, conciliation vie privée/vie professionnelle, et santé au travail. Le Bureau entend collaborer étroitement avec ses équipes, le Syndicat du personnel et les autres organes pour régler les problématiques les plus urgentes identifiées grâce à l'enquête réalisée auprès du personnel de la Cour, afin d'améliorer le bien-être du personnel et, ce faisant, de veiller à ce que chacun soit en mesure de continuer d'investir son temps et son énergie dans l'organisation et soit disposé à le faire. Les hauts responsables de la Cour ont de ce fait établi les cinq priorités suivantes :

- a. *Égalité hommes-femmes* : il s'agit d'un sujet transversal important, touchant à différents domaines, tels que les valeurs/le respect, le recrutement/l'évolution professionnelle et l'encadrement, entre autres.

Le Bureau va continuer à œuvrer pour l'intégration de l'égalité hommes-femmes en son sein dans chacun des aspects de ses activités. Il collaborera avec les autres organes de la Cour afin de désigner un coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes dans l'institution¹⁸.

- b. *Sélection et évolution du personnel* : recrutement et mobilité en ligne de mire.
- c. *Santé au travail et conciliation vie privée/vie professionnelle* : notamment réduction du stress, prévention des traumatismes secondaires et modalités de travail flexibles.
- d. *Déontologie/règles de conduite* : lutte contre le harcèlement et résolution des conflits.
- e. *Encadrement à tous les niveaux*, y compris la direction et la stratégie de la Cour.

¹⁸ PSCPI, page 12, but 8.

46. **Les sciences et les technologies** demeurent des aspects revêtant une grande importance dans les activités du Bureau. Les affaires *Al-Mahdi* et *Al-Werfalli* ont démontré qu'une enquête en ligne combinée avec la bonne approche criminalistique peuvent contribuer à établir des faits. Les demandes internes d'appui constituées auprès de l'équipe de criminalistique du Bureau ont considérablement augmenté. Toutefois, le monde des sciences et de la criminalistique est tellement vaste et évolue si rapidement que le Bureau ne peut pas tout maîtriser à lui seul. Au cours de la période 2016-2018, il a renforcé son réseau d'appui capable de l'aider à se tenir informé des multiples perspectives et enjeux liés aux sciences et aux technologies, et de l'aider à décider de la façon de les aborder. À ce jour, différents partenaires ont fait savoir et démontré qu'ils étaient disposés à assister le Bureau : le Comité consultatif scientifique, le Comité consultatif technologique, le Human Rights Centre de l'Université de Berkeley en Californie, le Centre for Human Rights Science de l'Université Carnegie Mellon, Europol, Interpol, pour n'en citer que quelques-uns. Le Bureau poursuivra la stratégie qu'il a adoptée avec ces partenaires afin de mieux comprendre comment les technologies vont influencer sur ses travaux et comment s'adapter à cette nouvelle réalité.
47. **La stratégie en matière de communication** reste une priorité absolue pour le Bureau. Il s'agit là d'un aspect particulièrement important compte tenu de l'utilisation de plus en plus généralisée des réseaux sociaux pour rapporter des événements en temps réel, de l'existence d'un paysage médiatique et d'information publique de plus en plus morcelé, de l'utilisation de campagnes de désinformation menées contre la Cour et ses activités, et de l'impact que de telles campagnes peuvent avoir dans l'environnement où elle mène ses opérations. Le Bureau continuera d'améliorer sa capacité à communiquer de manière efficace avec ses partenaires, les victimes et les communautés touchées, et le grand public. Il reconnaît toute l'importance de communiquer clairement au moment opportun afin d'accroître la transparence et de veiller à ce que les partenaires et le public puissent avoir une idée précise, en temps réel, des mesures et des décisions qu'il prend, y compris, le cas échéant, s'agissant de l'évolution de ses enquêtes et poursuites. Il prévoit d'organiser des réunions avec les États parties deux fois par an afin de les informer de l'évolution des situations et des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique. À cela s'ajoutera un rapport annuel sur les performances globales du Bureau, illustrées par des indices de performance. En améliorant et en renforçant ses communications, le Bureau vise également à expliquer plus clairement les difficultés auxquelles il est confronté et, de ce fait, à contribuer à ménager les attentes. De manière plus générale, en adoptant une stratégie efficace en matière de communication, le Bureau pourra renforcer l'image qu'il renverra et être perçu comme une institution solide, dynamique et fiable sur la scène internationale. Il collaborera avec le Greffe dans le cadre de leurs mandats respectifs et complémentaires à cette fin.

Contribuer au bon fonctionnement du système instauré par le Statut de Rome

Objectif stratégique 6 : Renforcer davantage la capacité du Bureau et de ses partenaires à mettre fin au fléau de l'impunité¹⁹.

48. La compétence de la Cour s'inscrit dans la complémentarité des systèmes judiciaires nationaux ; aucun acteur ne peut à lui seul mener la lutte contre l'impunité. C'est dans ce contexte que l'objectif stratégique 9 du Plan stratégique présenté pour la période 2016-2018 visait à renforcer et à approfondir la démarche positive en faveur de la complémentarité qui avait déjà été amorcée, et mettait l'accent sur la façon de mettre un terme au fléau de l'impunité en trouvant des moyens d'améliorer la capacité du Bureau et d'autres services de police et judiciaires à mener leurs enquêtes et leurs poursuites.
49. Ce qui est communément appelée la « complémentarité positive » peut être considérée comme relevant de l'objectif stratégique 6. Elle peut contribuer à tendre vers la réalisation de l'objectif consistant à mettre un terme à l'impunité et à faire accélérer le processus de mise en œuvre de la stratégie d'achèvement. Ce faisant, le Bureau entend *optimiser* les bénéfices retirés de son engagement et *minimiser* la nécessité de devoir faire appel à lui. Toutefois, les points de vue sont partagés quant au concept de complémentarité positive ; certaines parties prenantes défendent cette idée tandis que d'autres la considèrent comme une extension du rôle du Bureau. En apportant plus de clarté sur cet aspect de complémentarité dans un document qui y serait consacré, le Bureau espère pouvoir répondre aux éventuelles préoccupations à cet égard et, de ce fait, poursuivre le dialogue avec les États parties et d'autres parties prenantes dans le cadre de ce processus.
50. Bien que le but principal d'un examen préliminaire demeure celui de déterminer, dans un délai convenable, si les conditions juridiques sont réunies pour que le Bureau ouvre une enquête, le simple fait d'entrer en contact avec des autorités nationales peut parfois les inciter à prendre des mesures et éviter ainsi une enquête coûteuse au Bureau. De même, au stade de l'enquête, ce dernier examinera la portée des poursuites menées à l'échelon national au moment de se prononcer sur la sélection et la hiérarchisation des affaires.
51. La complémentarité positive implique également que le Bureau réponde, le cas échéant, aux demandes de renseignements ainsi qu'il est prévu par le Statut de Rome et fasse profiter, s'il est sollicité en ce sens, des enseignements qu'il a tirés et des meilleures pratiques qu'il a adoptées. Bien que le renforcement des capacités ou l'assistance technique soient des éléments importants permettant d'accélérer la stratégie d'achèvement du Bureau dans une situation donnée, ce dernier rappelle toutefois qu'il s'agit là du rôle des agences de développement et d'autres acteurs ; le rôle du Bureau se limite plutôt, quant à lui, à encourager l'engagement de tels partenaires, à établir ses propres normes, enseignements à tirer et meilleures pratiques à partager, et à participer, lorsque cela est possible et en

¹⁹ PSCPI, par. 12 et page 11, buts 4 et 5.

fonction de ses moyens, à des réunions d'experts, à des formations et des séminaires organisés par d'autres. D'après le Bureau (il prie d'ailleurs les États de lui faire part en permanence de leurs réactions à ce propos), toutes ces activités découlent du Statut et résultent du cadre de coopération qu'il établit en matière de complémentarité. En outre, la contribution du Bureau en la matière ne mobilise pas beaucoup de ressources et n'a en fonction de l'activité bien souvent pas d'incidence budgétaire.

52. Le Bureau maintient cet objectif stratégique dans son Plan stratégique pour la période 2019-2021. Il comprendra trois grands axes :

a. Veiller à traiter les demandes d'assistance avec diligence.

Le Bureau connaît une augmentation du nombre des demandes présentées par les États au titre de l'article 93-10 du Statut afin que des informations leur soient communiquées, et qu'il leur fasse part de son expérience et son expertise. Il considère qu'il s'agit là d'une évolution positive de la situation puisque les États parties retirent un bénéfice de l'investissement qu'ils ont consenti pour la Cour. Le Bureau s'efforce d'améliorer le traitement de telles demandes et entend trouver des moyens d'y donner suite au moment opportun dans la pratique.

b. Participer, le cas échéant, à des efforts d'enquête coordonnés.

Le projet d'enquêtes coordonnées entrepris par le Bureau et un certain nombre de pays avec l'assistance d'organisations régionales telles qu'Europol, dans le cadre de leur mandat et domaine de compétences respectifs, démontre l'intérêt potentiel de mettre en commun les informations et les forces de chaque partenaire pour faire avancer les affaires. Lorsque de telles opportunités se présenteront, le Bureau entendra y participer dans la limite fixée par ses ressources et son mandat.

c. Contribuer à élaborer un vaste réseau mondial réunissant des institutions chargées d'enquêter et de mener des poursuites afin de partager des informations se rapportant au crime de génocide, à des crimes contre l'humanité, à des crimes de guerre et à tout comportement criminel y afférent, et l'expérience acquise en la matière.

53. Le Bureau a identifié trois domaines de coopération à même d'aider l'ensemble des services de police et judiciaires partenaires à renforcer leurs capacités à contribuer aux enquêtes et aux poursuites concernant des crimes internationaux et connexes : 1) le partage des connaissances ; 2) la préservation des éléments de preuve ; et 3) le partage des informations.

54. S'agissant du partage des connaissances, différentes initiatives sont en cours. Ainsi, la société civile et le monde universitaire ont élaboré ou élaborent actuellement des normes de base sur les modalités de production et de préservation de photos/vidéos en tant qu'éléments de preuve ou de conduite d'enquêtes en ligne. D'autres organisations

s'emploient à rédiger des manuels complets sur la conduite d'enquêtes portant sur des crimes internationaux et les poursuites en la matière. Le réseau d'Eurojust pour enquêter et poursuivre les auteurs de génocide, de crimes contre l'humanité et de crimes de guerre, a organisé et gère un réseau performant de procureurs et de services de police et judiciaires qui facilite le partage des informations et des meilleures pratiques et qui a déjà démontré son utilité dans de nombreuses affaires sur le plan national. Dans le même temps, malgré la pléthore d'expériences pratiques au sein des services de police et judiciaires de par le monde, celles-ci ne sont pas encore suffisamment diffusées au sein de la communauté mondiale. Le Bureau réfléchit aux moyens de faire progresser ces connaissances, en collaboration avec ses partenaires nationaux et internationaux, et à la façon dont il peut apporter sa contribution.

55. La préservation des éléments de preuve est un deuxième point important en matière de coopération. Souvent, les enquêtes sur des crimes internationaux démarrent un certain temps après les faits. Dès lors, moins d'éléments de preuve sont disponibles, ou bien leur qualité s'est détériorée au fil du temps. Comme indiqué ci-dessus, les premiers intervenants sur place et les simples citoyens sont souvent en position de préserver les éléments de preuve, mais ne savent pas toujours comment le faire de façon à préserver leur intégrité pour qu'ils puissent être utilisés à l'audience, et sans mettre en péril leur propre sécurité. Les normes de base qui pourraient être élaborées dans le cadre du partage des connaissances seraient utiles à ce processus. Le Bureau poursuivra également ses échanges avec les fournisseurs d'accès à Internet pour identifier les moyens de préserver des informations en ligne accessibles au public, qui présentent un intérêt pour ses enquêtes et ses poursuites.
56. Le troisième point en matière de coopération concerne le partage d'informations permettant à d'autres services de police et judiciaires, le cas échéant, d'être tenus informés de qui enquête sur quoi et de vérifier s'il existe des informations utiles à leurs propres enquêtes et poursuites dans un autre pays. Des organisations telles qu'Interpol, Europol ou Eurojust sont bien placées pour ce faire et se sont saisies de cette mission. Le Bureau du Procureur apportera sa contribution en partageant, dans la mesure du possible, les informations dont il dispose, dans le respect de ses obligations de confidentialité.

Mise en œuvre du Plan stratégique pour la période 2019-2021

De la planification stratégique à la mise en œuvre

57. Le Plan stratégique 2019-2021 est un document de première importance qui définit les buts et les stratégies sous-jacentes que le Bureau adoptera. Il ne s'agit pas d'exposer en détail les buts à atteindre, les plans d'action et les ressources à mettre en œuvre. Pour passer de la planification à la mise en œuvre, le Bureau prendra les mesures suivantes :
 - a. Les divisions, les sections et les équipes intégrées élaboreront les buts à atteindre et les plans d'action à mettre en œuvre de sorte que les objectifs stratégiques prennent la forme de jalons concrets à atteindre.

- b. Le tableau de bord des performances du Bureau sera tenu à jour pour rendre compte des objectifs et des plans d’action susmentionnés.
- c. Un rapport annuel sur les résultats obtenus informera les parties prenantes des progrès réalisés et s’intégrera aux autres moyens d’information existants. Il sera procédé à une évaluation de fin de cycle de la stratégie en guise de préparation du Plan stratégique pour la période 2022–2024²⁰.
- d. Il faudra déterminer comment les organes de poursuites nationaux établissent un lien entre leur stratégie, leur budget et leurs indicateurs de sorte qu’une meilleure méthode réaliste œuvre en faveur de l’amélioration continue de nos méthodes d’organisation. Les États parties sont invités à aider le Bureau en ce sens.

58. En attendant, les mesures suivantes ont déjà été prises :

- a. Le Plan stratégique du Bureau est lié aux propositions budgétaires pour 2020 et à ses indicateurs de performance, ainsi qu’il est exposé plus bas et plus en détail à l’annexe A. Pour que les États parties aient une vue pertinente de la situation à un haut niveau, le Bureau présente dans ses propositions budgétaires pour 2020 un ensemble d’indicateurs révisés qui s’appuieront sur ceux utilisés par le passé et qui permettent de se faire, à un haut niveau, une idée d’ensemble plus précise. Cet aspect sera développé au fil du temps dans le cadre de l’amélioration continue.

Division/Section	SG 1	SG 2	SG 3	SG 4	SG 5	SG 6
2110 - IOP/LAS	●	●	●	●	●	●
2120 - Services Section		●			●	
2160 - IKEMS		●			●	
2200 - JCCD	●	●	●	●	●	●
2300 - ID	●	●	●	●	●	●
2400 -PD	●	●	●	●	●	●

²⁰ PSCPI, par. 8, 31 et 32.

- b. Le travail réalisé sur les objectifs majeurs évoqués dans le cadre du Plan stratégique a déjà été amorcé cette année (peaufinage de la stratégie pour garantir un haut niveau de qualité, plans en vue d'accroître l'efficacité, bien-être du personnel, etc.).

Coordination avec les plans de la CPI et du Greffe²¹

59. La Cour a pu mettre en place au moyen de consultations une coordination de l'élaboration des plans stratégiques de la CPI, du Greffe et du Bureau. L'existence des trois plans et l'harmonisation de leur contenu constituent une réussite non négligeable. Chacun de ces plans présente des renvois aux deux autres, ce qui témoigne d'une réelle intégration réciproque. Le graphique ci-dessous est l'illustration de celle qui s'opère entre le Plan stratégique de la CPI et celui du Bureau.

Division/Section	SG 1	SG 2	SG 3	SG 4	SG 5	SG 6	SG 7	SG 8	SG 9	SG 10
2110 - IOP/LAS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2120 - Services Section	●					●	●	●	●	
2160 - IKEMS	●					●	●	●	●	
2200 - JCCD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2300 - ID	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2400 -PD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Planification financière pour la période 2019-2021

60. Les plans stratégiques pour les périodes 2012-2015 et 2016-2018 comportaient chacun une section de planification financière pluriannuelle. Le Bureau est parvenu à la conclusion que l'élaboration de prévisions budgétaires distinctes qui se voulaient être un reflet de ses plans stratégiques ne s'est pas avérée utile, ni pour lui ni pour les États parties. À la place, il proposera, au moment approprié, d'engager une discussion plus large avec les États parties sur le niveau d'activités auquel il s'attend et sur les résultats auxquels il peut parvenir en étant réaliste avec les ressources dont il dispose, en tenant compte des stratégies prévues dans son Plan stratégique 2019-2021. Dans le même temps, il fait part des observations suivantes :

- a. Le Plan stratégique pour la période 2019-2021, s'il comporte quelques évolutions stratégiques visant à renforcer la qualité de son action, ne modifie pas les grands

²¹ PSCPI, par. 5.

fondements de l'approche qu'il a adoptée vis-à-vis de son mandat. À ce titre, l'empreinte financière globale ne devrait pas évoluer de façon substantielle. Comme par le passé, les demandes de ressources seront toujours évaluées avec la rigueur budgétaire la plus stricte et seront dûment motivées.

- b. Le Bureau prévoit une hausse des situations et des affaires à traiter qui devra se traduire dans les prévisions budgétaires accompagnées des justifications requises dans le cadre du cycle budgétaire annuel. Cette augmentation n'est toutefois pas le résultat de la stratégie adoptée en matière de poursuites mais la conséquence principale des crimes relevant de la compétence de la Cour qui continuent d'être commis et des retards dans l'exécution des mandats d'arrêts, ce qui contribue à l'accumulation des dossiers à traiter dans le cadre des enquêtes et des poursuites. Comme par le passé, les États devraient évaluer ces propositions objectivement, et pas nécessairement comme conséquence du plan stratégique du Bureau du Procureur, dont le rôle a plutôt consisté à informer et à contextualiser ces débats.
- c. Le Bureau estime que certaines évolutions stratégiques lui permettront en fait d'absorber partiellement une hausse de la charge de travail, par exemple grâce à l'amélioration et à la rationalisation des processus. Parallèlement, certaines mesures et l'exigence constante de qualité pourraient aussi entraîner une hausse des coûts. Si le processus d'identification continue des gains d'efficacité et des économies à réaliser est un mécanisme essentiel pour tenter de concilier ces deux tendances, il y a une limite aux économies qui pourront être obtenues grâce à ces gains. À un moment donné, le Bureau ne sera tout simplement pas en mesure d'entreprendre des activités supplémentaires sans disposer de ressources supplémentaires.

Indicateurs de performance

- 61. Dans son Plan stratégique 2016-2018, le Bureau présentait un ensemble de 14 indicateurs de performance couvrant les segments de performance qu'il contrôlait suffisamment, à savoir 1) les résultats en matière de poursuites, 2) l'excellence des opérations, 3) l'excellence de l'encadrement et 4) l'innovation et l'apprentissage.
- 62. Un groupe de travail représentatif des divisions et des sections du Bureau a transformé cet ensemble conceptuel d'indicateurs de performance en un outil pratique utilisé par les hauts responsables du Bureau lors de réunions trimestrielles. Les 14 indicateurs ont été décomposés en 39 éléments. La collecte de données nécessaires aux indicateurs de performance a été organisée et des objectifs de performance ont été fixés. La remontée d'informations au Comité exécutif du Bureau conduit à l'adoption de mesures, qui font ensuite l'objet d'un suivi et d'une évaluation en vue d'améliorer les performances, si besoin est.
- 63. Les 14 indicateurs initialement définis ont été revus pour être en adéquation avec ce nouveau Plan stratégique 2019-2021. Le Bureau utilisera les 11 indicateurs suivants pour évaluer ses résultats au regard du présent plan stratégique :

- | | |
|--------------------------------|---|
| a. Résultats des poursuites | 1. Personnes présentées/reconnues coupables |
| b. Excellence des opérations | 2. Respect des normes de qualité |
| | 3. Gains d'efficacité et économies |
| | 4. Rapidité d'exécution des activités fondamentales |
| | 5. Productivité du Bureau |
| c. Excellence de l'encadrement | 6. Performances et évolution du personnel |
| | 7. Bien-être du personnel |
| | 8. Parité et juste répartition géographique |
| | 9. Mise en œuvre et respect du budget |
| d. Innovation et apprentissage | 10. Mise à profit des enseignements tirés |
| | 11. Mise en œuvre du programme de recherche et d'évaluation |

Gestion des risques

64. Le Bureau collabore étroitement avec les autres organes à la mise en œuvre du système de gestion des risques de la Cour. Un comité de gestion des risques, composé de représentants des différents organes, est placé sous l'autorité du Conseil de coordination. Ce comité est chargé de déployer la stratégie de gestion des risques de la Cour, d'actualiser régulièrement la liste des risques et de fournir des assurances quant à la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.
65. Le Bureau indique ci-après les risques stratégiques susceptibles d'influer sur la bonne mise en œuvre de ce Plan stratégique 2019-2021. Les risques pertinents identifiés dans la liste globale établie par la Cour sont énumérés ci-dessous :
- a. Contraintes budgétaires influant sur la capacité du Bureau à accomplir son mandat.
 - b. Manque de coopération (y compris retrait du Statut) à l'appui des enquêtes et des poursuites, ainsi que pour l'obtention d'arrestations.
 - c. Des conditions de sécurité qui empêchent réellement le Bureau de mener ses opérations à un niveau de risque acceptable, qu'il s'agisse de personnes courant des risques en raison de leur interaction avec le Bureau, ou bien du personnel ou des informations du Bureau.
 - d. Insuffisance des dispositifs existants de gestion de la qualité.
 - e. Délais entre le développement d'une nouvelle jurisprudence et l'évolution des affaires ayant des effets sur les résultats obtenus par la Cour.
 - f. Contraintes réduisant la capacité à améliorer la rapidité et l'efficacité.
 - g. (Création délibérée de) malentendus ou méprises influant sur la coopération avec le Bureau et l'appui de son action.

- h. Détérioration du bien-être du personnel en raison d'une pression constante au travail et du risque de traumatismes secondaires.

66. Le Bureau a transposé dans un tableau les risques stratégiques en fonction de leur probabilité d'incidence et de l'impact qu'ils pourraient avoir. Les risques élevés (en rouge) exigent que le Bureau se dote de stratégies visant à s'efforcer de réduire le risque à un niveau acceptable. Les risques moyens (en jaune) nécessitent un suivi pour que des mesures supplémentaires puissent être prises, en fonction de leur évolution. Les risques faibles (en vert) sont acceptés tels quels et ne nécessitent pas d'y donner suite.

Probabilité d'incidence Impact	Faible	Moyenne	Élevée
Élevé	Insuffisance des dispositifs existants de gestion de la qualité	Manque de coopération Délais entre le développement d'une nouvelle jurisprudence et l'évolution des affaires	Contraintes budgétaires Sécurité Malentendus et méprises
Moyen		Contraintes sur la capacité à améliorer la rapidité et l'efficacité	Détérioration du bien-être du personnel
Faible			

Annexe A : Lien entre le Plan stratégique du Bureau et les indicateurs budgétaires pour 2020

Objectif stratégique	Résultat escompté	Mesure de la performance	Cible	Entité
1. Obtenir un taux de réussite élevé à l'audience	Qualité des enquêtes et des poursuites assurée	Résultats des contrôles qualité	Tout problème majeur en termes de qualité décelé et traité	JCCD-ID-PD-IOP/LAS-
		Projet d'examen finalisé	Rapport sur l'examen des enquêtes approuvé par ExCom	JCCD-ID-PD-IOP/LAS-
2. Accélérer la cadence et accroître l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites	Clôture en temps utile des examens préliminaires, des enquêtes et des procès Cadence et efficacité accrues des examens préliminaires, des enquêtes et des procès	Jalons atteints/prévus	Tout retard majeur occasionné par le Bureau détecté et traité	JCCD-ID-PD
			Fourniture efficace et dans les temps de services financiers/linguistiques	SS
		Propositions finalisées	Rapports pour optimiser la cadence et l'efficacité de chaque activité de base approuvés par ExCom	JCCD-ID-PD
			Rapport pour une meilleure affectation des ressources en fonction de la charge de travail approuvé par ExCom	Toutes les entités
		Proposition élaborée pour la stratégie d'achèvement	JCCD-ID-PD-IOP/LAS	

		Efficacités ou économies réalisées	1% de gains d'efficacité ou d'économies obtenu	Toutes les entités
Objectif stratégique	Résultat escompté	Mesure de la performance	Cible	Entité
3. Élaborer avec les États des stratégies et des méthodes renforcées visant à augmenter le taux d'arrestations des personnes visées par des mandats d'arrêt de la CPI	Capacité accrue à localiser et arrêter des suspects en fuite	Jalons atteints/prévus	Fonctionnement interne renforcé mis en œuvre dans les temps	JCCD-ID-PD-IOP/LAS -
		Proposition sur de futures arrestations et finalisation avec des partenaires de stratégie et de modèle destinés à retrouver la trace de fugitifs	Rapport approuvé par ExCom	JCCD-ID-PD
4. Améliorer et renforcer sa démarche centrée sur les victimes, notamment les victimes de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes commis contre des enfants ou ayant un impact sur eux	Tous les examens préliminaires, enquêtes et poursuites portent en priorité sur les crimes sexuels, sexistes ou contre les enfants	Détection et examen systématiques de ces crimes à traiter en priorité	Toutes les informations sur les activités de base montrent suffisamment d'efforts et de résultats sur ces crimes à traiter en priorité	JCCD-ID-PD-IOP/LAS-
	Les politiques générales sur les crimes sexuels, sexistes ou contre les enfants sont pleinement mises en œuvre	Mesures en place au regard de l'ensemble des prévisions issues des politiques générales	100%	JCCD-ID-PD-IOP/LAS-
5. Renforcer la capacité du Bureau à gérer ses ressources de façon efficace, transparente et responsable	Gestion responsable et transparente	Respect des règles financières	Aucun constat négatif d'envergure par les auditeurs	SS
		Respect du règlement du personnel	Aucun constat négatif d'envergure dans les procédures administratives en appel	IOP/LAS
		Nouveau système sur la communication des résultats mis	Rapport simplifié et consolidé sur les performances communiqué	Toutes les entités

Objectif stratégique	Résultat escompté	Mesure de la performance	Cible	Entité
	Méthode d'amélioration continue poursuivie	Jalons atteints/prévus	Tous les jalons atteints	Toutes les entités
Objectif stratégique 5 (suite)	Traitement de l'information amélioré	Jalons atteints/prévus pour les projets prioritaires	Tous les jalons atteints	IKEMS
	Bien-être accru	Jalons atteints/prévus pour les projets prioritaires	Tous les jalons atteints	Toutes les entités
	Meilleure communication avec les parties prenantes	Proposition finalisée et jalon de mise en place atteint	Rapport sur la nouvelle stratégie et le nouveau modèle de communication approuvé par ExCom	IOP/LAS
	Meilleure parité et équilibre géographique	Jalons du plan d'action sur la parité/répartition géographique atteints/prévus	Tous les jalons atteints	Toutes les entités
	Personnel formé comme il se doit pour son travail	Personnel formé/ensemble du personnel	formations obligatoires suivies par 90% du personnel	Toutes les entités
6. Renforcer la capacité du Bureau et de ses partenaires à mettre fin au fléau de	Efforts des bureaux d'enquête et de poursuites soutenus sur demande	Réponse dans les temps aux demandes d'approbation de propositions	100% dans les 3 semaines	IOP/LAS

l'impunité	Réponse dans les temps aux demandes d'information	100% dans les 3 mois (O/N) 80% dans les 6 mois (informations substantielles)	JCCD
Exigence réduite pour l'intervention du Bureau	Proposition de haute qualité finalisée	Proposition de stratégie d'achèvement définie pour 2 situations	ID-PD

