



**Cour  
Pénale  
Internationale**

---

**International  
Criminal  
Court**

**Plan stratégique  
du Bureau  
du Procureur  
2023-2025**



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>04</b>
<b>A. Cadre des opérations</b>	<b>04</b>
<b>B. Évaluation des résultats – Plan stratégique du Bureau du Procureur pour 2019-2022</b>	<b>05</b>
<b>II. LE CADRE STRATÉGIQUE DU BUREAU DU PROCUREUR</b>	<b>06</b>
<b>III. MISSION, VISION ET VALEURS</b>	<b>07</b>
<b>IV. OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2023-2025</b>	<b>09</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 1</b> Obtenir des résultats dans le prétoire	<b>09</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 2</b> Intensifier les efforts déployés par les autorités nationales pour lutter contre l'impunité	<b>12</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 3</b> Faire du Bureau un chef de file mondial en matière de technologie	<b>14</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 4</b> Rapprocher la justice des communautés et approfondir les relations avec la société civile	<b>15</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5</b> Renouveler le cadre réglementaire du Bureau	<b>16</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 6</b> Assurer l'efficacité des enquêtes et des poursuites concernant les crimes sexuels et liés au genre et les crimes commis à l'encontre d'enfants	<b>17</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 7</b> Accroître la présence du Bureau du Procureur sur le terrain	<b>19</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 8</b> Améliorer l'efficacité du travail et garantir la dotation appropriée du Bureau en ressources et en personnel	<b>20</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 9</b> Renforcer le soutien mondial au travail du Bureau	<b>21</b>
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 10</b> Améliorer le cadre de travail du Bureau et garantir une culture de travail plus respectueuse	<b>22</b>

---

<b>V. MISE EN ŒUVRE</b>	<b>24</b>
<b>A. Planification</b>	<b>24</b>
<b>B. Indicateurs de performance clés</b>	<b>24</b>
<b>C. Gestion des risques</b>	<b>26</b>
<b>D. Cohérence budgétaire</b>	<b>26</b>
<b>E. Évaluation</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 1</b>	
<b>CADRE STRATÉGIQUE DU BUREAU DU PROCUREUR</b>	
<b>POUR 2023-2025</b>	<b>27</b>

# I. Introduction

---

## A. Cadre des opérations

1. Ce Plan stratégique du Bureau du Procureur (le « Plan »), le premier document stratégique de portée générale publié pendant le mandat du Procureur Karim A.A. Khan KC, reflète une nouvelle vision relative à l'exercice du mandat du Bureau du Procureur (le « Bureau »). Il définit le cadre de mise en œuvre d'une vision de l'action du Bureau qui se veut plus dynamique, plus performante et davantage tournée vers les personnes touchées par des crimes relevant du Statut de Rome.
2. Ce Plan a pour vocation d'apporter aux parties prenantes externes du Bureau, dont les États parties, les organisations de la société civile ainsi que d'autres partenaires, un éclairage sur les objectifs stratégiques que le Bureau s'est fixés pour les trois prochaines années, en application de l'approche stratégique mise en avant depuis la prise de fonctions du Procureur le 16 juin 2021. En outre, ce Plan entend apporter plus de clarté et d'orientations aux parties prenantes internes, dont le personnel du Bureau, quant à la vision commune qui permettra au Bureau d'obtenir de meilleurs résultats.
3. Le Plan est en phase avec le plan stratégique de la Cour pénale internationale (la « CPI » ou la « Cour ») et avec celui du Greffe couvrant la même période. Bien qu'il concerne le Bureau en particulier, il s'intègre aux objectifs généraux de la Cour lorsqu'il y a lieu et a en outre servi à l'élaboration du plan stratégique du Greffe. Lorsqu'il y avait lieu de le faire, les questions d'intérêt commun avec le Fonds au profit des victimes ont fait l'objet de discussions et ont été mises en évidence dans le présent document.
4. À la Section V de son plan stratégique, la CPI fournit une analyse stratégique du cadre dans lequel la Cour et le Bureau opèrent et recense les divers facteurs susceptibles d'influer sur son cycle stratégique et sur la réalisation de sa mission. Il n'est donc pas nécessaire que le Bureau s'y attarde dans son Plan. En revanche, ces éléments ont largement contribué à l'élaboration du plan proposé par le Bureau dans le présent document en vue de réaliser ses propres objectifs stratégiques.
5. Au cours des 18 premiers mois du mandat du Procureur en exercice, le Bureau a subi une importante réorganisation visant à mieux intégrer et à mieux coordonner les différents éléments qui le composent afin d'optimiser ses résultats, d'améliorer son mode de fonctionnement et de renforcer son efficacité. L'objectif principal poursuivi au travers de ces initiatives et du Plan consiste à rendre le Bureau plus performant, mieux adapté, et à y instaurer un meilleur environnement de travail. Dans ce contexte, son efficacité ne saurait être déterminée uniquement à l'aune de ses victoires dans le prétoire de la CPI (bien que cet aspect conserve toute son importance). Elle passe aussi par son rôle de plaque tournante du système de justice pénale internationale établi par le Statut de Rome.
6. Le Plan est établi à un moment crucial pour le Bureau et la Cour dans son ensemble, qui doivent répondre à de nombreuses sollicitations et attentes en termes de résultats dans les différentes situations et affaires, sans oublier la nécessité pour le Bureau de moderniser ses méthodes de travail et de se rapprocher des communautés touchées afin de s'acquitter efficacement de son mandat.

7. Le Plan s'articule autour de la vision du Procureur pour le bon fonctionnement du Bureau et de son analyse des mesures à prendre pour obtenir de meilleurs résultats et faire face aux prochains défis. Il convient donc de lire le présent document en complément d'autres documents du Bureau, dont les propositions budgétaires annuelles et les documents de politique générale. L'analyse stratégique tient également compte des recommandations pertinentes présentées dans le Rapport des experts indépendants, des conclusions utiles des Chambres, ainsi que d'autres initiatives telles que le dialogue entamé par le Procureur avec le personnel et les travaux du Groupe consultatif sur la culture de travail.
8. Le Bureau prend acte des efforts soutenus déjà déployés par les membres du personnel en vue d'atteindre collectivement les résultats escomptés, au travers de la nouvelle approche relative à l'exercice de son mandat, comme indiqué dans ce document. Ils ont effectivement fait preuve de résilience en s'engageant dans cette voie difficile qu'est celle du changement. En outre, le Bureau salue le rôle important joué par les États, la société civile, les autorités nationales et les partenaires internationaux, sans le soutien desquels les améliorations de ses procédures de fonctionnement seraient restées vaines. Les efforts continus et le soutien de toutes les parties prenantes sont cruciaux pour rendre justice aux victimes de crimes visés par le Statut de Rome de manière plus efficace et avec des effets plus tangibles.

## **B. Évaluation des résultats – Plan stratégique du Bureau du Procureur pour 2019-2022**

9. Pour s'acquitter de son mandat plus efficacement, le Bureau doit s'attacher non seulement à célébrer les succès, mais aussi à identifier les difficultés et à tenter d'y remédier. Conformément à son engagement en matière de transparence et de responsabilisation à l'égard des résultats et à sa volonté de s'améliorer en permanence, le Bureau a demandé au Mécanisme de contrôle indépendant de l'évaluer sur la période couverte par le Plan stratégique 2019-2021 (prolongé jusqu'en 2022) et se réjouit à l'idée de coopérer avec le Mécanisme dans le cadre de cette évaluation.
10. À l'avenir, le Bureau entend également élargir la palette d'outils d'évaluation qui permet aux parties prenantes concernées de suivre pas à pas son action au service de la vision exposée dans le présent document. Il publiera ainsi un rapport annuel décrivant les mesures phares prises pour mettre en œuvre sa vision stratégique pendant l'année civile considérée, qui viendra compléter les processus budgétaires et les activités liées aux programmes destinés à informer régulièrement l'Assemblée des États parties (« l'Assemblée »), qui comprennent notamment des rapports annuels sur les activités de la Cour et les résultats obtenus par celle-ci dans le cadre de ses programmes. La première édition de ce rapport annuel a été [publiée](#) en décembre 2022.

## II. LE CADRE STRATÉGIQUE DU BUREAU DU PROCUREUR

11. Le Bureau et le Greffe s'appuient sur un cadre global qui sert de fondement au plan stratégique de la CPI.



12. Si la mission, la vision et les valeurs du Bureau servent de toile de fond et de cadre à son action, les objectifs stratégiques font état de ses priorités pour les trois prochaines années (2023-2025) et de la manière dont il entend procéder concrètement pour les atteindre. Le présent document reprend les éléments clés de la stratégie adoptée pour chaque objectif en vue de sa réalisation. Des activités et objectifs annuels inscrits au budget permettront de réaliser ces objectifs.
13. Pour s'assurer de rester sur la bonne voie, le Bureau aura recours à des indicateurs de performance clés destinés à mesurer la progression des activités planifiées (contrôle de l'état d'avancement) et la réalisation de ses principaux objectifs (contrôle des résultats) tout en veillant, en parallèle, à identifier et à gérer les risques. Un rapport annuel d'activités donnant une vue d'ensemble des résultats obtenus par le Bureau lui permettra d'évaluer si les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs stratégiques établis pour cette période de trois ans sont suffisants.

### III. MISSION, VISION ET VALEURS

---

#### Mission

14. En vertu du principe de complémentarité avec les juridictions nationales, le Bureau du Procureur est mandaté pour mener, en toute indépendance et impartialité, des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces à l'égard des crimes relevant de la compétence de la CPI, en coopération avec les États parties et d'autres parties prenantes.

#### Vision

15. Au cours de l'actuel mandat du Procureur, le Bureau entend obtenir des résultats à l'audience, dont les effets pourront changer le cours des choses pour les communautés touchées, et devenir une plaque tournante de la justice pénale internationale. Dans cette optique, il lui faut opérer une mue afin de devenir une organisation accordant une large place à la technologie, capable de s'adapter aisément aux situations nouvelles, axée sur le terrain, plaçant les victimes en tête de ses priorités et en mesure de fonctionner au rythme voulu. En favorisant la diversité, le Bureau se hissera au rang de meilleur employeur pour celles et ceux qui aspirent à œuvrer pour faire reculer l'impunité.

#### Valeurs

16. La Cour a entamé un processus visant à définir et à repenser les valeurs fondamentales qui sont les siennes. Le projet, amorcé le 13 juillet 2022, a aussi pour vocation de contribuer à instaurer une culture et un environnement positifs sur le lieu de travail. À long terme, la Cour entend intégrer ces valeurs à diverses étapes du parcours du personnel, telles que le recrutement, l'intégration des nouveaux fonctionnaires et l'évaluation du comportement professionnel.
17. Le Bureau attache une importance particulière aux valeurs qui donnent corps à sa culture et à son travail. Or les valeurs d'une organisation ne peuvent se limiter à de belles paroles. Elles doivent avoir du sens et s'incarner dans les comportements au quotidien. À cette fin, le Bureau s'est aussi activement associé à la phase actuelle de développement du projet visant à définir les valeurs de la Cour considérée dans son ensemble. Toujours dans l'optique d'instaurer un climat de travail favorable, il a fait appel à un groupe d'experts indépendants chargés de consulter le personnel afin de comprendre comment il avait ressenti la culture de travail dans le passé et d'identifier les inconduites qui avaient pu être commises. Il est prévu de mettre en place une procédure ambitieuse de gestion des inconduites à partir de ce constat.

18. Il est crucial de se réunir autour de valeurs communes et d'instaurer un meilleur environnement de travail pour que le personnel puisse se sentir respecté, motivé et entendu. Ces améliorations se feront ressentir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Cour.
19. Pour illustrer son attachement aux valeurs communes et au changement de culture sur le lieu de travail, le Bureau a décidé d'en faire une de ses priorités en intégrant ces points à l'un de ses objectifs stratégiques (objectif stratégique 10) pour 2023-2025.

### **Examen par des experts indépendants**

20. Le Bureau est déterminé à mettre en œuvre les recommandations des experts indépendants et a intégré des objectifs et activités spécifiques qui vont dans ce sens dans son Plan stratégique. Il s'agit notamment d'objectifs permettant de renforcer les pratiques actuelles de hiérarchisation des situations (R71), d'accroître la présence sur le terrain (R270), de prêter main forte aux agents nationaux des forces de l'ordre (R278) et d'améliorer la culture de travail au sein du Bureau (R14 et R87).
21. L'approche globale du Bureau reflétée dans le Plan stratégique consiste à reconnaître que les recommandations des experts indépendants constituent une bonne base pour procéder aux changements qui s'imposent, en attirant l'attention sur les domaines qu'il convient de réformer pour que le Bureau puisse s'acquitter efficacement de son mandat.

## IV. OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2023-2025

### OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

#### Obtenir des résultats dans le prétoire

##### ■ Objectifs 1, 2, 3 et 10 de la CPI

22. Pour asseoir sa légitimité et sa crédibilité, il est essentiel que le Bureau obtienne des résultats positifs dans le prétoire, que les communautés touchées considéreront en définitive comme un critère de réussite.
23. Le Bureau se fixera des priorités, augmentera ses capacités techniques et améliorera la gestion des enquêtes et des poursuites, ce qui lui permettra d'en renforcer la célérité et la qualité pour, in fine, augmenter ses chances de succès à l'audience. Pour y parvenir, il limitera le nombre de situations à l'examen et mettra sur des demandes de délivrance de mandats d'arrêt plus nombreuses ainsi que sur un taux plus élevé de condamnations. La présence accrue des effectifs du Bureau sur le terrain et ses efforts visant à rapprocher la justice des communautés touchées constituent des objectifs distincts, mais corrélés, contribuant tous deux à maximiser les résultats dans le prétoire.

#### Hiérarchisation systématique des affaires et des situations en fonction d'un cycle de planification stratégique globale et de la réalisation des objectifs définis

24. Dans un premier temps, il appartiendra au Bureau de définir l'étendue de ses opérations en restant réaliste et de présenter des affaires susceptibles d'aboutir. Il établira la hiérarchie des situations et des affaires de manière systématique et objective en gardant à l'esprit la nécessité de réduire le nombre total de situations afin de pouvoir se focaliser sur les situations et affaires prioritaires et y consacrer les ressources nécessaires. En procédant ainsi et en respectant le cadre réglementaire établie le Bureau établira une hiérarchie des affaires à l'aune de facteurs tels que leur gravité relative et leurs chances de succès. Il fera progresser chaque situation en menant les enquêtes à bonne fin, tout en veillant à réduire le nombre global d'enquêtes ouvertes. Le Bureau étudiera également la possibilité de confirmer les charges par contumace afin de réaliser des avancées concrètes et de créer ou de maintenir une dynamique dans certaines affaires. Les efforts qu'il devra déployer à ces fins bénéficieront sans aucun doute de la coopération des États et d'autres parties prenantes et le Bureau espère pouvoir mettre en œuvre le principe de complémentarité dans ce contexte.

## Accroissement des capacités techniques du Bureau

25. Le Bureau doit s'appuyer sur des méthodes et des outils modernes pour améliorer ses résultats à l'audience. L'exploitation efficace de la quantité colossale d'informations et d'éléments générés par les innovations technologiques dans le monde du numérique, dans le traitement et l'analyse des éléments de preuve contenus dans des vidéos filmées sur le terrain et publiées sur les réseaux sociaux, ainsi que dans le traitement et l'analyse d'autres sortes d'éléments de preuve électroniques, exige une profonde modernisation des capacités technologiques et analytiques du Bureau, ainsi que de celles utilisées en criminalistique.
26. Comme exposé dans l'objectif stratégique 3, la modernisation technologique, mise en œuvre en coopération avec le Greffe et des partenaires externes, concernera plusieurs domaines clés et visera à :
  - Accroître le volume des éléments recueillis, la vitesse et l'efficacité avec lesquelles ils le sont, ainsi que le traitement, l'analyse et la communication de grandes quantités de données en recourant à l'intelligence artificielle (IA) ;
  - Automatiser la traduction, la transcription et la reconnaissance d'image grâce à l'IA ;
  - Accroître la capacité de recueil des éléments de preuve et des déclarations sur le terrain grâce à des applications que les témoins et les enquêteurs pourront utiliser pour transmettre ou recueillir des éléments de preuve facilement et en toute sécurité ;
  - Recourir aux techniques de visualisation avancées dans le cadre des enquêtes et des présentations à l'audience ;
  - Passer à une plateforme hébergée dans le cloud pour une meilleure intégration avec le terrain et une sécurité accrue.
27. La modernisation dans le domaine criminalistique passera par un recours accru aux sciences criminalistiques dans les affaires présentées par le Bureau, qui s'appuiera sur un solide noyau de compétences en interne et mobilisera des experts extérieurs à court terme, tout en prenant appui sur la communauté scientifique afin de veiller à appliquer les normes professionnelles les plus élevées dans les cadres difficiles dans lesquels il opère. L'un des autres changements fondamentaux amorcés par le Bureau dans le cadre de ses opérations concerne la mise en place d'un système de rotation en criminalistique, grâce auquel différents pays mettront, à tour de rôle, des experts à sa disposition pour l'assister dans ses activités de criminalistique, d'une part, et le Bureau apportera un soutien sur le terrain aux autorités des pays partenaires, d'autre part. Cette nouvelle approche profitera aussi bien au Bureau qu'aux pays assistés et aux pays contributeurs.
28. Quant à la modernisation en matière d'analyse, elle est essentielle pour faciliter la prise de décisions et les opérations. En s'appuyant sur les modernisations dans les domaines technologique et criminalistique, les analystes principaux désignés joueront un rôle clé au sein des équipes unifiées. Les capacités liées à la recherche d'informations à partir de sources accessibles au public (Open-Source Intelligence) seront consolidées. La modernisation technologique permettra au Bureau d'analyser le nombre croissant d'éléments de preuve grâce à de nouvelles capacités d'analyse de mégadonnées. Sa capacité d'analyse et d'exploitation des images satellitaires et médico-légales sera davantage renforcée.
29. En fonction des ressources disponibles, le Bureau s'efforcera d'établir une unité dédiée aux enquêtes financières afin d'apporter un appui aux activités d'enquête dans l'ensemble des situations. Il est nécessaire de renforcer la capacité d'enquête financière pour donner des moyens supplémentaires au Bureau et lui permettre de recueillir des éléments de preuve financiers et des informations relatives à des crimes relevant de l'article 5, mais aussi d'identifier les profits, biens, avoirs et instruments du crime aux fins de leur confiscation éventuelle. Le renforcement de cette capacité répondra également aux attentes et aux recommandations des juges de la Cour, des États parties et des experts indépendants.

## Renforcement de la célérité et de la qualité des enquêtes et des poursuites

30. Le Bureau gèrera chaque situation et chaque affaire en prenant soin de constamment planifier ses activités, d'appliquer des normes élevées et de veiller à leur actualisation :
- La mise en œuvre d'un éventail de plans intégrés (situation<sup>1</sup>, enquête<sup>2</sup>, coopération, campagne d'information, complémentarité) fournira au Bureau les objectifs et les jalons à l'aune desquels les résultats obtenus par ses équipes unifiées pourront être mesurés.
  - L'introduction d'un système de gestion des affaires a une double utilité :
    - Garantir que le chef d'une équipe unifiée ait accès à toutes les informations relatives à l'enquête/affaire dans un système centralisé ;
    - Faciliter le contrôle et la surveillance rapides et efficaces des équipes unifiées par le/la Procureur(e) adjoint(e).
  - Examens des éléments de preuve – Les équipes unifiées procéderont en interne à des examens solides et continus des éléments de preuve au regard du droit et des éléments de preuves attestant des crimes et des formes de responsabilité, et ce, en permanence dès le début de l'enquête. Un examen interne structuré et approfondi des éléments de preuve sera mené au moins une fois par an afin de contrôler l'état d'avancement de l'enquête et de planifier les activités en conséquence. De plus, un panel externe réalisera un examen des éléments de preuve dans chaque affaire que le Bureau entend poursuivre. Ces examens externes des éléments de preuve tiendront compte des « chances réelles d'obtenir une condamnation » et se feront en application des nouvelles directives relatives à l'examen des éléments de preuve publiées par le Bureau en 2022.
  - Manuel des opérations – Le Bureau publiera une nouvelle version entièrement révisée de son manuel des opérations afin de guider et de fédérer le personnel autour du nouveau modèle établi. Le nouveau manuel sera publié en 2023 et s'accompagnera d'un programme de formation, de modèles simples d'utilisation, de points de contact désignés afin de faciliter son application et d'actualisations au moment opportun.

## Renforcement des capacités du Bureau concernant la recherche et l'arrestation des fugitifs

31. Un document relatif aux stratégies de recherche et d'arrestation des fugitifs accordant une place accrue aux activités basées sur les technologies et le renseignement sera présenté au Procureur en vue de renforcer la capacité du Bureau dans ce domaine. Des priorités et des plans d'action clairs en matière d'arrestation seront établis à partir des finalités connexes identifiées dans le cadre de cet objectif stratégique. En outre, un tableau de bord des recherches et des arrestations sera élaboré afin d'assurer un suivi régulier de l'efficacité des actions entreprises. Les personnes participant aux activités de recherche et d'arrestation de fugitifs pourront tirer pleinement parti des nouveaux outils technologiques introduits par le Bureau.

---

<sup>1</sup> Plan de situation : plan global pour chaque situation, donnant un aperçu des affaires potentielles, la durée prévue, les ressources nécessaires et les prévisions relatives à la réalisation des objectifs et des stratégies.

<sup>2</sup> Plan d'enquête : plan des opérations pour chaque affaire instruite, donnant les sources potentielles d'éléments de preuve, les besoins liés aux opérations et des estimations relatives aux étapes importantes et aux ressources nécessaires.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

### Intensifier les efforts déployés par les autorités nationales pour lutter contre l'impunité

■ Objectifs 4, 5 et 10 de la CPI

#### Le Bureau, point de convergence des efforts déployés pour établir les responsabilités des auteurs de crimes internationaux

32. Au cours des dernières années, les juridictions nationales ont largement contribué à l'innovation et aux progrès accomplis dans le domaine de la justice pénale internationale. Le Bureau s'est efforcé de trouver des façons de stimuler, d'appuyer et de tirer parti de cette dynamique à l'échelon international également. Au cours des prochaines années, le Bureau entend devenir un partenaire opérationnel incontournable et mettre ses connaissances et son expérience au service des autorités nationales afin de les aider à traduire en justice des auteurs de crimes internationaux et d'autres crimes graves.
33. Dans cette optique, le Bureau travaillera en étroite collaboration avec les pays concernés par une situation et les autres pays, les mécanismes chargés de faire respecter l'obligation de rendre des comptes et d'autres partenaires afin de veiller à la coordination et à l'efficacité des efforts déployés pour lutter contre l'impunité. Ces efforts communs prendront différentes formes : contributions apportées aux procédures nationales, partage de connaissances, définition de normes opérationnelles communes, détachements de personnel et instauration d'un dialogue avec les partenaires locaux, régionaux et internationaux. La conjugaison de ces initiatives traduira la volonté du Bureau d'adopter une nouvelle approche en termes de complémentarité et de coopération.
34. Dans un premier temps, le Bureau créera un poste permanent au sein de sa structure afin de cartographier efficacement les procédures nationales en cours se rapportant à des crimes internationaux fondamentaux, afin d'avoir une vue d'ensemble de l'éventail des actions entreprises à l'échelon national et d'exploiter pleinement toute possibilité d'action commune.
35. En parallèle, le Bureau s'efforcera de mettre en place un forum ou une plateforme avec les autorités nationales, qui permettrait de fonder une communauté de pratique au sein de laquelle le Bureau et les autorités nationales partageraient des informations et des compétences, notamment dans le but d'identifier des domaines dans lesquels le Bureau pourrait apporter un appui à des enquêtes et des poursuites en cours. Le réseau de procureurs nationaux, de services de police et d'autres experts compétents contribuera à renforcer l'harmonisation et la cohésion du travail, des normes et des protocoles propres aux opérations du Bureau, notamment en lien avec des domaines tels que les entretiens d'enquête, les enquêtes financières et l'identification des avoirs, les opérations sous couverture, ainsi que les activités menées en criminalistique, et d'autres domaines de spécialité. La mise en commun d'idées, de bonnes pratiques et de connaissances spécialisées est cruciale pour construire de futures passerelles de coopération qui renforceront la capacité de mettre en application le système instauré par le Statut de Rome et de mettre en œuvre le mandat de la CPI.

36. Le Bureau augmentera rapidement l'éventail d'informations et d'éléments de preuve qu'il partagera avec les autorités nationales. Le recours à la technologie lui permettra de recueillir et de traiter plus rapidement de grands volumes d'informations. En s'appuyant sur les innovations technologiques pour effectuer un tri dans les ensembles de données de plus en plus volumineux provenant des situations qu'il examine et pour y identifier des éléments clés, le Bureau confirmera son utilité à l'égard des autorités nationales à travers le monde. Il sera ainsi bien mieux à même d'assister d'autres institutions chargées de mener des enquêtes et des poursuites, mais aussi de fournir, de sa propre initiative, des informations utiles et des éléments de preuve aux pays et à d'autres instances (organisations internationales/instances judiciaires), et de répondre plus rapidement aux demandes d'information adressées au titre de l'article 93-10 du Statut de Rome.
37. Au-delà de la coopération bilatérale, le Bureau entend également jouer un rôle plus important au sein d'équipes d'enquête conjointes conformément à son ambition de consolider la coopération et les partenariats pour que justice à l'égard des crimes graves soit rendue, comme l'illustre sa décision de participer au projet de coopération établi sous les auspices d'Eurojust, avec la collaboration des autorités nationales chargées des poursuites de sept pays à l'égard de la situation en Ukraine, ainsi qu'avec les autorités nationales chargées des enquêtes concernant des crimes commis contre des migrants et des réfugiés en Libye. Grâce à ces formes de coopération, le Bureau sera non seulement mieux à même d'accéder à des informations utiles pour ses enquêtes indépendantes et de les recueillir, mais il sera également mieux armé pour se coordonner rapidement avec ses partenaires et échanger des informations avec eux.
38. Le Bureau continuera de travailler aux côtés des autorités concernées de chaque pays de situation dans lequel il opère afin de promouvoir la complémentarité dans la mesure du possible, tout en redoublant de vigilance pour s'assurer que les enquêtes qu'il ouvre et les affaires qu'il présente lui-même ne soient pas jugées irrecevables en raison d'affaires concomitantes menées par des juridictions nationales, mais aussi pour s'assurer de pouvoir évaluer en toute fiabilité le caractère véritable de telles procédures. Dans le même temps, le Bureau s'attachera à renforcer la coopération auprès de tribunaux spécialisés et de mécanismes hybrides d'établissement des responsabilités.
39. L'apport d'un appui technique ciblé dans des domaines dans lesquels le Bureau a développé son expertise facilitera la tâche des entités concernées, telles que les instances judiciaires nationales chargées d'enquêter et d'engager des poursuites à l'égard de crimes internationaux conformément à leurs obligations au regard du Statut de Rome, ce qui réduira par voie de conséquence la nécessité d'intervention du Bureau. Ce dernier étudiera la possibilité de nouer des partenariats avec des organismes de développement ainsi que d'autres parties prenantes si les besoins identifiés dépassent les aspects purement techniques.
40. Le Bureau entend également s'efforcer de développer et de mettre en œuvre des programmes de complémentarité à la carte dans certaines situations qui s'y prêtent, dans lesquelles il a clôturé l'examen préliminaire ou annoncé la clôture de la phase d'enquête. Ces programmes constitueront une étape transitoire importante, viendront se substituer à la participation directe du Bureau et permettront aux autorités nationales de continuer à bénéficier du dialogue avec le Bureau et de l'appui de ce dernier, et de s'assurer que les enquêtes et les examens préliminaires sont clôturés de manière efficace et responsable.
41. Le détachement de personnel par les États parties ainsi que d'autres partenaires du Bureau offre une possibilité supplémentaire non négligeable de partager des connaissances et d'affûter les pratiques liées aux opérations. De surcroît, le détachement de personnel favorisera l'échange de connaissances et d'expériences et l'établissement de relations qui continueront de renforcer le système instauré par le Statut de Rome une fois la période de détachement achevée.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

### Faire du Bureau un chef de file mondial en matière de technologie

#### ■ Objectif 1 de la CPI

#### Un nouveau paradigme technologique

42. Le Bureau entend révolutionner le recours aux outils technologiques dans son travail afin de renforcer sa capacité de s'appuyer sur des éléments numériques, documentaires, vidéo et audio. Des changements importants seront apportés à l'infrastructure technologique du Bureau, aux relations qu'il entretient avec les détenteurs d'ensembles de données volumineux et à l'expertise technique de son personnel.
43. Pour devenir un chef de file mondial en matière de technologie aux fins de faire respecter l'obligation de rendre des comptes, le Bureau s'assurera dans un premier temps que la plateforme de recherche de preuves informatiques basée sur le cloud est parfaitement opérationnelle et peut être utilisée dans l'ensemble des situations. Les membres du personnel suivront un programme de formation complet afin de contribuer à l'exploitation efficace de ces nouveaux outils. En outre, des outils d'analyse et d'enrichissement des données, dont l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, seront utilisés dans l'ensemble des situations, avec le soutien d'une Unité de la recherche de preuves informatiques et de l'analyse de données (eDAU) dédiée. De plus, des relations opérationnelles efficaces seront nouées avec des partenaires clés en mesure de fournir des ensembles de données volumineux (documents audio et vidéo, données de sites cellulaires, etc.), dont des sociétés de réseaux sociaux, des ONG et des établissements universitaires.
44. Les mesures susmentionnées permettront au Bureau de détenir l'éventail le plus complet d'éléments de preuve numériques au monde en lien avec des crimes internationaux. Le Bureau sera en mesure d'identifier avec certitude des éléments audio ou vidéo pertinents pour ses propres enquêtes et pour les enquêtes menées par les autorités nationales après avoir procédé à l'ingestion, l'analyse et la recherche de correspondances parmi des ensembles de données volumineux.
45. Le Bureau instaurera également un nouveau système de gestion des informations permettant d'adopter une approche élargie de l'ingestion et de la collecte d'ensembles de données volumineux. À cette fin, le dialogue sera renforcé avec tous les partenaires concernés en vue de consolider le travail accompli par le Bureau pour s'acquitter de ses obligations en matière de communication au regard du Statut de Rome. Pour toutes les situations, une architecture visuelle numérique, intégrant une présentation visuelle des éléments de preuve susceptibles d'être utilisés au cours de la phase du procès et des activités de sensibilisation du public entreprises par le Bureau, sera développée. Le Bureau reconstituera également le Comité consultatif technologique, qui jouira d'un nouveau cadre de référence et dont la composition sera revue, afin de fournir des orientations stratégiques en vue du développement et de la mise en œuvre des mesures visées par cet objectif stratégique.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

### Rapprocher la justice des communautés et approfondir les relations avec la société civile

#### ■ Objectifs 2, 4 et 5 de la CPI

46. Même si de meilleurs résultats dans le prétoire (Objectif stratégique 1) et une présence accrue sur le terrain (Objectif stratégique 7) contribueront fortement à amener la justice au plus près des communautés touchées, le Bureau envisage également, pour réaliser cet objectif, d'approfondir le dialogue avec les organisations de la société civile, en privilégiant les organisations implantées localement qui n'ont eu que peu d'occasions d'échanger avec lui par le passé, et d'explorer activement des pistes pour rendre l'action du Bureau plus concrète. Aussi serait-il judicieux de considérer que toutes les activités devraient être menées le plus près possible des lieux des crimes.

#### Un dialogue approfondi avec les organisations de la société civile

47. La mise en œuvre de ce Plan stratégique permettra au Bureau d'approfondir le dialogue avec les organisations de la société civile et les organisations implantées localement en vue de consolider les initiatives de partenariat et de contribuer à renforcer les efforts déployés pour faire respecter l'obligation de rendre des comptes, notamment en organisant deux tables rondes thématiques annuelles avec des organisations de la société civile implantées dans les pays concernés par une situation.
48. Une campagne d'information sera créée et mise en œuvre afin de promouvoir l'utilisation du Guide pratique sur la collecte d'informations relatives à des crimes internationaux et à des atteintes aux droits de l'homme pour faire respecter l'obligation de rendre des comptes sur le plan pénal, élaboré par le Bureau, Eurojust et le réseau Génocide de l'Union européenne<sup>3</sup> en 2022. Une campagne plus vaste est à l'étude : elle viserait à approfondir le dialogue entre les équipes unifiées et les organisations non gouvernementales nationales ainsi que les organisations locales implantées au sein des communautés dans les diverses situations dont est saisi le Bureau. En outre, la présence accrue du Bureau sur le terrain sera exploitée afin de donner un nouvel élan à la coopération avec les communautés locales et d'établir de nouveaux partenariats avec des acteurs nationaux.

#### Des campagnes d'information plus nombreuses à l'intention des populations locales

49. La multiplication des échanges directs sur le terrain entre le Procureur, son personnel et les communautés touchées permettra d'instaurer un dialogue indispensable pour que ces communautés se sentent entendues et respectées et pour donner corps au concept abstrait que représentait le Bureau jusqu'alors.

<sup>3</sup> Eurojust, Collecte d'informations relatives à des crimes internationaux et à des atteintes aux droits de l'homme pour faire respecter l'obligation de rendre des comptes sur le plan pénal : guide pratique à l'intention des organisations de la société civile, 21 septembre 2022.

50. En collaboration avec le Greffe, le Bureau examinera et empruntera les différentes voies possibles pour aller à la rencontre des communautés touchées et pour qu'elles se sentent parties prenantes du travail de la justice internationale. Outre une présence accrue sur le terrain, le Bureau explorera les nouvelles possibilités de se mettre en rapport avec lui par le biais de la technologie (par exemple, des applications ou des logiciels permettant aux victimes et aux témoins d'entrer plus facilement en contact avec le Bureau) ou d'autres moyens (par exemple, une communication audiovisuelle efficace et adaptée dans un pays concerné par une situation).

### Tenue de procédures *in situ*

51. Dans le cadre de la mission dont il est investi, le Bureau s'emploie activement à prendre les mesures nécessaires pour veiller à ce que les communautés touchées soient contactées plus rapidement et plus efficacement, et s'efforcera, dans la mesure du possible, de proposer et d'encourager la tenue de procédures *in situ* dans les pays concernés par une situation. Mener la procédure et l'audience de confirmation des charges par contumace sur place confortera les liens entre la Cour, d'une part, et les victimes et les témoins, d'autre part.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

### Renouveler le cadre réglementaire du Bureau

#### ■ Objectif 3 de la CPI

52. Le Bureau entend enrichir son cadre réglementaire dans des domaines thématiques communs à l'ensemble de ses activités. Cette démarche renforcera son rôle de première source d'expertise en matière de réglementation au monde dans le domaine de la justice pénale internationale.
53. À cette fin, le Bureau s'appuie à la fois sur les compétences spécialisées de son personnel en interne et sur les contributions et le soutien des conseillers spéciaux du Procureur (les « conseillers spéciaux »). L'objectif est d'enrichir le cadre réglementaire du Bureau en ce qui concerne les questions de fond et non les questions liées à l'administration interne, aux procédures de travail ou à la structure du Bureau, qui sont traitées plus directement dans la section consacrée à l'Objectif stratégique 10.
54. En 2023, le Bureau s'efforcera de revoir les documents de politique générale concernant les enquêtes et poursuites relatives aux crimes sexuels et liés au genre (anciennement « sexistes ») et aux crimes commis à l'encontre d'enfants ou ayant un impact sur eux (les « crimes relatifs aux enfants »), puis de mettre en œuvre les politiques révisées. Les conseillers spéciaux concernés dirigeront le processus pour ce qui est de la politique relative aux crimes sexuels et liés au genre avec le soutien de l'Unité dédiée au genre et aux enfants. La Procureure adjointe Khan conduira le processus se rapportant à la politique générale relative aux enfants avec le soutien de l'Unité dédiée au genre et aux enfants. Le Bureau s'attellera à élaborer et à mettre en œuvre un nouveau document de politique générale relatif aux crimes d'esclavage sous l'égide des conseillers spéciaux concernés assistés de l'Unité dédiée au genre et aux enfants. Il tentera de développer et de mettre en œuvre une nouvelle approche stratégique consistant à adopter systématiquement une démarche plus respectueuse de la dimension traumatique inhérente à ses activités, y compris dans ses échanges avec des personnes vulnérables, telles que les personnes ayant survécu à des crimes sexuels et liés au genre, à des crimes relatifs aux enfants et à la torture, et avec des personnes âgées ou en situation de handicap.

55. En outre, une nouvelle politique relative à la complémentarité positive/active, qui s'appuiera sur la coopération du Bureau avec les États parties, les autorités nationales et les partenaires internationaux et régionaux, sera lancée en 2023.
56. La nouvelle politique relative à la persécution liée au genre, présentée lors de la vingt et unième session de l'Assemblée des États parties en 2022, sera mise en application en interne au travers d'un programme de communication et de formation interne et en externe par le biais de campagnes d'information. Les partenaires clés seront réunis afin d'évoquer les diverses approches envisageables pour mettre en œuvre cette politique aussi efficacement et à grande échelle que possible.
57. De plus, le Bureau entend achever un examen et un enrichissement exhaustifs de son cadre réglementaire relatif à la gravité/la hiérarchisation/la clôture des enquêtes. D'autres politiques se rapportant à la cybercriminalité et aux crimes environnementaux verront le jour au cours de la période considérée dans le Plan.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

### Assurer l'efficacité des enquêtes et des poursuites concernant les crimes sexuels et liés au genre et les crimes commis à l'encontre d'enfants

#### ■ Objectifs 1 et 3 de la CPI

58. La hiérarchisation et l'élargissement des capacités ainsi que la révision des politiques et normes applicables permettront de se rapprocher de cet objectif important. Il sera primordial de s'assurer que le Bureau joue un rôle moteur dans la mise en œuvre et la promotion des meilleures pratiques en la matière – voir aussi l'Objectif stratégique 5. L'Unité dédiée au genre et aux enfants aidera le Bureau à mettre en œuvre cette stratégie en veillant, par une surveillance et un contrôle, à ce que ce dernier et les équipes unifiées l'appliquent et en prodiguant des conseils juridiques, stratégiques et en matière d'enquête aux équipes unifiées, au Procureur et aux Procureurs adjoints sur sa mise en œuvre. Les conseillers spéciaux concernés fourniront des orientations à l'Unité dédiée au genre et aux enfants et aux équipes unifiées, et conseilleront le Procureur et les Procureurs adjoints quant à la mise en œuvre de cet objectif stratégique.

### Placement des crimes sexuels et liés au genre et des crimes relatifs aux enfants en tête des priorités

59. Le Bureau accordera la priorité aux enquêtes et aux poursuites à l'égard des crimes sexuels et liés au genre et des crimes relatifs aux enfants et veillera à ce que ces crimes soient pris en compte dans les faits reprochés et les éléments de preuve dès l'élaboration des hypothèses de l'affaire, aux premiers stades des enquêtes et des poursuites, dans les plans d'enquête et dans les stratégies en matière de poursuites.

## Renforcement des capacités

60. Le Bureau mettra en œuvre cet objectif stratégique en renforçant ses capacités et en instaurant un mécanisme de respect des normes plus rigoureux. Il augmentera les fonds alloués aux ressources, aux compétences et à l'expertise nécessaires de sorte à pouvoir accorder la priorité aux besoins individuels de témoins vulnérables, déterminés par leurs soins, et s'acquitter de ses obligations au regard de l'article 68 du Statut, notamment au travers d'analyses spécialisées, de techniques d'entretien d'enquête appropriées et de l'apport d'une protection et d'un soutien psychosocial efficaces (en adoptant des stratégies respectueuses de la culture locale et en tenant compte des traumatismes subis).
61. Le Bureau s'engage à assurer la dotation nécessaire en experts spécialisés en interne pour les crimes sexuels et liés au genre et pour les crimes relatifs aux enfants afin d'être en mesure de dépêcher sur le terrain des capacités spécialisées dédiées dans toutes les situations dont il est saisi. Les compétences au sein de chaque équipe unifiée se verront renforcées grâce à des formations certifiées, notamment des formations de base et avancées sur les crimes relatifs aux enfants et sur les crimes sexuels et liés au genre, mais aussi à des échanges accrus avec les personnes vulnérables. Le Bureau proposera ainsi à son personnel, sous la houlette des conseillers spéciaux et de l'Unité dédiée au genre et aux enfants, des formations continues portant sur les questions suivantes :
  - Le cadre juridique applicable et les questions ayant trait à la culture, aux enfants et au genre en lien avec la situation en cause et les communautés spécifiques au sein desquelles l'enquête est menée ;
  - Une méthode tenant compte de la dimension du genre dans les enquêtes et les poursuites ;
  - Une méthode respectueuse du bien-être des enfants dans les activités d'enquête et de poursuites, adaptée aux différents stades du développement de l'enfant en fonction des différents types de crimes commis, tenant compte du meilleur intérêt de l'enfant et ;
  - Une méthode tenant compte des besoins spécifiques des personnes vulnérables et des personnes ayant subi un traumatisme dans le cadre des enquêtes et des poursuites, y compris les personnes ayant survécu à des crimes sexuels et liés au genre, les enfants, les personnes âgées, les personnes en situation de handicap et les personnes appartenant à la communauté LGBTQI+.
62. Toutes les équipes unifiées bénéficieront d'un appui spécialisé en ce qui concerne les crimes sexuels et liés au genre, ainsi que les crimes relatifs aux enfants. Chaque équipe unifiée aura ainsi à sa disposition des experts et des interlocuteurs désignés qui l'aideront à aborder toutes les questions ayant trait aux crimes sexuels et liés au genre et aux crimes relatifs aux enfants, à chaque étape de ses activités, et qui veilleront au respect des politiques et normes applicables. Les experts et interlocuteurs désignés travailleront étroitement à cet égard avec l'Unité dédiée au genre et aux enfants et avec les interlocuteurs inter-piliers afin de veiller à l'harmonisation des pratiques dans l'ensemble des affaires/équipes et des piliers.

## Révision des politiques et normes applicables

63. Tous les documents concernés (les plans annuels et les plans d'enquête des équipes unifiées, les hypothèses de travail, les plans de mission, les rapports analytiques relatifs au genre, aux enfants, aux profils de victimes propres à chaque situation et aux personnes vulnérables, ainsi que les grandes lignes des entretiens concernant ces profils) seront révisés par l'Unité dédiée au genre et aux enfants afin de garantir leur conformité avec les politiques, les consignes et les normes internes. L'Unité de la sécurité et de la protection apportera également un appui au Bureau à cet égard, notamment en contrôlant le nombre de témoins vulnérables interrogés avec l'aide d'un expert en psychosociologie et en veillant au respect des normes fixées pour les évaluations de vulnérabilité et la prise en compte des traumatismes subis.

64. Le Bureau mettra en place un mécanisme de contrôle et une chaîne de transmission des informations concernant le travail effectué par les équipes unifiées. L'Unité dédiée au genre et aux enfants examinera les rapports et activités des équipes unifiées et rendra compte aux Procureurs adjoints à cet égard, afin qu'ils puissent garantir la qualité de ce travail. En définitive, c'est à tous les membres du personnel du Bureau qu'il appartient de veiller au respect des politiques et des normes dans l'exercice de leurs fonctions respectives afin de mener des enquêtes et des poursuites efficaces à l'égard des crimes sexuels et liés au genre et des crimes relatifs aux enfants.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 7

### Accroître la présence du Bureau du Procureur sur le terrain

#### ■ Objectifs 1, 2, 4, 5 et 9 de la CPI

65. Le Bureau veillera à renforcer sa présence sur le terrain en étant présent dans plus de régions et en augmentant le nombre d'effectifs affectés sur le terrain de manière permanente. Il veillera en outre à être en mesure d'adapter rapidement ses activités aux exigences sur le terrain.
66. De nombreux organismes ont estimé qu'il était nécessaire d'entreprendre ce changement qui était déjà mentionné dans le précédent Plan stratégique du Bureau pour 2019-2022, qui avait été envisagé dans le cadre d'un plan d'amélioration interne élaboré en 2020 par la Division des enquêtes qui existait alors, et qui avait également été recommandé par les experts indépendants (R270).
67. Il y a plusieurs avantages à se rapprocher des événements sur le plan géographique et à réduire les délais. Cela permet : 1) de mieux connaître et de mieux comprendre l'environnement en question ; 2) d'identifier plus facilement et plus efficacement les informations et les éléments de preuve ; 3) d'être plus visible et plus accessible pour les communautés touchées et les partenaires ; 4) d'être mieux en mesure de répondre aux besoins des témoins ; et 5) de réduire les dépenses et les déplacements dans le temps une fois la présence établie.

#### Renforcement de la présence du Bureau (régions et effectifs)

68. Les lieux sur le terrain où il conviendrait d'établir une présence permanente du Bureau ainsi que la composition des effectifs requis seront déterminés en fonction d'un plan de situation établi pour une plus longue période et d'une analyse des coûts et des avantages. S'agissant des effectifs sur le terrain, pour passer d'un modèle de présence concentrée au siège de la Cour à celui d'une présence concentrée sur le terrain, le Bureau adoptera une triple stratégie : 1) opter, lors du recrutement, pour des lieux d'affectation multiples à la fois pour les nouveaux postes créés et pour ceux à pourvoir, 2) recourir au système de recrutement d'administrateurs nationaux et 3) prévoir un plan de transition progressif pour transformer les lieux d'affectation liés aux postes actuellement occupés en des lieux d'affectation sur le terrain, en s'assurant de respecter pleinement les droits des membres du personnel.

## Un modèle plus flexible pour les bureaux hors siège

69. Le Bureau, en collaboration avec le Greffe, réexaminera les procédures relatives à l'ouverture, à l'augmentation et à la réduction des effectifs, et à la fermeture des bureaux hors siège, ainsi que la vitesse à laquelle elles peuvent être mises en œuvre. Le modèle actuellement en vigueur sera réévalué afin de déterminer ce qui doit être organisé en interne à la Cour et ce qui peut être externalisé pour garantir plus d'efficacité et de flexibilité.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 8

### Améliorer l'efficacité du travail et garantir la dotation appropriée du Bureau en ressources et en personnel

#### ■ Objectifs 6 et 9 de la CPI

70. Le Bureau s'efforcera de rechercher continuellement des façons de renforcer l'efficacité de ses opérations afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.
71. Plusieurs mesures ont déjà été prises à cet égard, y compris la restructuration du Bureau, l'intégration physique des équipes unifiées et la nouvelle focalisation sur la hiérarchisation et la clôture des situations. Le présent Plan stratégique propose plusieurs étapes supplémentaires cruciales (par exemple : présence accrue sur le terrain, meilleure gestion des performances et responsabilités) qui contribueront largement à augmenter durablement les ressources du Bureau et à accroître son efficacité.
72. Le Bureau continuera à procéder à l'évaluation annuelle des gains d'efficacité et des économies lorsqu'il présentera ses propositions budgétaires. Il convient ici de s'attarder plus en détail sur deux stratégies, compte tenu de leur impact potentiel eu égard à l'efficacité et aux économies : 1) le recours aux nouvelles technologies et 2) la refonte des modalités d'exécution des tâches.

## Faire du Bureau un chef de file mondial en matière de technologie

73. Le Bureau et la Cour dans son ensemble se lancent actuellement dans le projet de modernisation technologique le plus important et le plus ambitieux de leur existence en se dotant de systèmes interconnectés permettant de gérer plus efficacement l'information et, partant, de réaliser des gains en termes d'efficacité. La réduction du temps nécessaire et des efforts déployés pour accomplir les tâches grâce à l'automatisation et à l'intelligence artificielle contribuera à augmenter la productivité.
74. Les membres du personnel diversifieront leurs connaissances et leurs compétences en se formant et en utilisant ces outils de pointe et, de ce fait, deviendront eux-mêmes des experts en la matière, ce qui contribuera à donner corps à la vision d'un Bureau moderne. Le Bureau s'emploie également à nouer des relations avec des détenteurs de vastes ensembles de données.

## Refonte des modalités d'exécution des tâches

75. Outre l'élaboration de normes communes en interne et le contrôle exercé afin de s'assurer du respect des politiques et des procédures, le Bureau, en collaboration avec le Greffe, étudiera comment améliorer les processus établis afin de mieux répondre aux besoins opérationnels, de garantir la responsabilisation des acteurs et de concilier les risques, les difficultés et les coûts des processus déjà en place. Le Bureau est conscient du travail déjà accompli par le Greffe en ce qui concerne le recrutement, les déplacements et les achats, et se réjouit à l'idée de collaborer avec lui pour améliorer encore davantage ces processus de travail. Le Bureau et le Greffe envisagent également de travailler main dans la main en vue d'optimiser la recherche et l'arrestation des fugitifs, la protection des témoins et l'analyse des situations et de la sécurité.
76. Par ailleurs, le Bureau pourra davantage recourir à des contributions extrabudgétaires, notamment dans les domaines de la complémentarité et de la coopération, des enquêtes et analyses faisant appel aux techniques de la criminalistique et de l'appui au détachement de personnel.
77. Le Bureau examinera également comment mieux tirer parti des activités d'enquête menées par les États (par exemple, en s'appuyant sur les déclarations recueillies, les analyses menées en criminalistique), ce qui réduira sa charge de travail et engendrera des gains d'efficacité.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 9

### Renforcer le soutien mondial au travail du Bureau

#### ■ Objectifs 4 et 5 de la CPI

78. Conscient des valeurs universelles consacrées par le Statut de Rome et du besoin de renforcer efficacement les procédures judiciaires à l'échelon national et international, le Bureau entend adopter une démarche ouverte et active concernant ses relations avec les parties prenantes du Statut de Rome. L'efficacité de ses processus et efforts internes et l'accomplissement réussi du mandat crucial dont il est investi s'expliquent, en grande partie, par le soutien et l'appréciation qui lui sont témoignés de par le monde, par les États parties et d'autres acteurs, notamment en termes politiques, diplomatiques, financiers et opérationnels. À cette fin, le Bureau s'est attaché à renforcer ses campagnes d'information du public et ses partenariats en adoptant une nouvelle approche destinée à changer la nature de ses relations et à leur donner un nouvel élan.
79. Conformément à cette vision, et en corrélation avec les efforts proposés à l'égard d'autres objectifs stratégiques, le Bureau mettra un point d'honneur à nouer des échanges avec tous les partenaires de la communauté du Statut de Rome afin de consolider la mise en œuvre collective des objectifs du Statut.
80. Conformément à sa vision, le Bureau aspire à s'assurer que tous les États, de toutes les régions du monde, se sentent inclus et impliqués dans son action. Il se doit de tenir mieux compte de la multiplicité des influences mondiales et de l'héritage du Statut de Rome, issu de systèmes juridiques divers, dans sa pratique. Plusieurs initiatives contribueront à atteindre cet objectif, y compris les actions entreprises en complément de la démarche active du Bureau en faveur de la complémentarité, sans oublier la coopération avec les États dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale et de l'affectation de personnel national au sein du Bureau.

## Une coopération et des interactions accrues

81. Pour rallier un soutien mondial, le Bureau mettra au point et en œuvre une stratégie efficace d'information du public et de participation des acteurs concernés, et œuvrera pour élargir ses interactions avec un large éventail d'interlocuteurs, dont les États parties et des organisations régionales telles que l'Union africaine, l'Organisation des États américains et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, des organisations de la société civile et des établissements universitaires. Il s'efforcera également d'intensifier les échanges avec les États qui ne sont pas parties au Statut de Rome.
82. Le Bureau se rendra en visite officielle dans toutes les régions du monde afin de mieux faire connaître son action et rallier un soutien plus large, accroître les échanges entre institutions et élargir son réseau de coopération. Il établira également un dialogue plus structurel avec divers groupes régionaux, dont ceux établis à La Haye, et l'étendra, dans la mesure du possible, à d'autres bureaux hors siège et instances multilatérales.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 10

### Améliorer le cadre de travail du Bureau et garantir une culture de travail plus respectueuse

#### ■ Objectifs 6 et 7 de la CPI

83. D'après ce qu'il ressort du rapport établi par les experts indépendants de la CPI, des sondages menés auprès du personnel et du rapport du Groupe consultatif externe ad hoc sur la culture de travail du Bureau, il règne au Bureau une culture de travail entachée de divers problèmes tels que l'absence de prise de responsabilités, un encadrement médiocre et des comportements déviants. Il est également clairement ressorti qu'il fallait instaurer un meilleur équilibre géographique et des genres au Bureau en vue de respecter l'équité et la diversité, et de tenir compte de l'impact de ces aspects sur les résultats obtenus.

### Instaurer une nouvelle culture de travail au Bureau

84. Pour changer la culture de l'organisation, il faut adopter une approche diversifiée. Tout d'abord, pour améliorer le cadre de travail, le Bureau contribuera à mettre en œuvre les cinq priorités établies par le Comité pour le bien-être et la motivation du personnel à propos de l'égalité des genres et de la culture de travail, à savoir :
  - Veiller à la présence de mécanismes permettant d'instaurer un milieu de travail exempt de harcèlement ;
  - Assurer la formation continue de l'ensemble du personnel d'encadrement, à tous les niveaux au sein de la Cour ;
  - Proposer des méthodes de prévention en matière de santé mentale et d'anxiété afin de réduire le stress et de parvenir à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;
  - Adopter des politiques visant à optimiser les processus de recrutement, introduire de nouvelles modalités d'apprentissage et créer des opportunités en termes de mobilité ;
  - Appliquer la stratégie de la Cour pour l'égalité des genres et la culture de travail.

85. Le Bureau déploiera également son propre plan d'action pour améliorer la culture de travail. Compte tenu des informations fournies par les sources évoquées plus haut, le Bureau a déjà amorcé un dialogue sur l'introduction d'un changement. Il collabore avec une conseillère spéciale pour le climat de travail, laquelle constituera un groupe de surveillance du changement de culture sur le lieu de travail dans le but de définir la culture et l'environnement de travail souhaités, d'identifier les conditions actuelles susceptibles d'empêcher le Bureau d'aller de l'avant ou, au contraire, de lui permettre d'avancer, et d'élaborer une feuille de route pour réduire l'écart entre la situation actuelle et celle souhaitée. En vue de contrôler la progression du changement, il sera indispensable de procéder à des communications régulières, notamment à des sondages éclairs, en plus des sondages réalisés auprès du personnel de la Cour dans son ensemble.

### **Améliorer la diversité en matière de répartition géographique et de genre et intégrer la notion d'intersectionnalité**

86. Pour créer un cadre de travail positif célébrant la mixité, il convient d'améliorer la représentation géographique du personnel et la diversité des genres. Il s'agit là d'une étape importante pour évoluer vers un environnement culturel riche où foisonnent différentes idées et opinions.
87. De plus, outre la nécessité d'accroître la diversité à l'échelon P-4 et au-delà, le Bureau prend acte des conclusions du Mécanisme de contrôle indépendant<sup>4</sup> selon lesquelles l'égalité des genres ne se limite pas seulement à la proportion d'hommes et de femmes, mais consiste aussi à ce qu'une part équilibrée de femmes participent à des projets, à des réunions et à des formations en matière d'encadrement.
88. Le Bureau lancera plusieurs initiatives visant à garantir la diversité et l'inclusion en son sein, telles que des groupes de discussion et des événements favorisant les échanges culturels. Il proposera également des ateliers organisés par des intervenants externes neutres pour susciter le débat à partir de situations/scénarios inspirés des comportements adoptés par le passé et de ceux qu'il faudrait avoir, afin de réfléchir aux moyens de changer la culture de travail.

---

<sup>4</sup> Mécanisme de contrôle indépendant, Évaluation du plan stratégique du Greffe pour 2019 – 2021, 21 décembre 2021, p. 18.

## V. MISE EN ŒUVRE

---

### A. Planification

89. Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans son Plan stratégique, le Bureau doit absolument planifier ses activités et gérer ses ressources correctement. Cette planification sera affermie comme suit :
- En prévoyant de renforcer la capacité de planification au sein du Bureau en vue de mieux planifier les échéances à court et à long termes ainsi que les échéances annuelles des équipes unifiées, et en intégrant ces plans dans ceux d'autres domaines du Bureau et du Greffe. Des ressources spécifiques seront sollicitées à ce titre dans les prévisions budgétaires.
  - En élaborant des plans et en fixant des échéances en vue de la réalisation des objectifs, que ce soit dans le cadre des activités essentielles (par exemple, les enquêtes) ou de projets d'amélioration (par exemple, technologie, culture). Ces outils serviront à évaluer les progrès accomplis et à procéder à des ajustements si nécessaire.

### B. Indicateurs de performance clés

90. Il est également essentiel de pouvoir mesurer les progrès accomplis pour obtenir de bons résultats. Dans des organisations aussi complexes que le Bureau, il est indispensable de disposer d'indicateurs de performance clés pour évaluer, de manière globale, si l'on est sur la bonne voie, et dans le cas contraire, pour déterminer pourquoi ce n'est pas le cas et identifier les mesures à prendre pour y remédier.
91. Le Bureau s'appuiera sur les systèmes de gestion de l'information dont il dispose déjà, et les adaptera si nécessaire, afin de créer un tableau de bord de gestion des performances intégré, exhaustif et facile d'utilisation, qui permettra au Procureur et au Bureau de disposer des informations nécessaires pour contrôler l'organisation et la mener sur la voie du succès. Le tableau de bord de gestion des performances se composera des éléments clés suivants :

## Tableau de bord de gestion des performances

Résultats	Risques	Ressources
<b>Évaluation des réalisations</b>		<b>CULTURE DE TRAVAIL MOTIVANTE</b>
<b>RÉALISATIONS (principales &amp; améliorations envisagées)</b> Conformes aux prévisions	<b>CARTOGRAPHIE</b> à jour	<b>UTILISÉES</b> efficacement
<b>ACTIVITÉS</b> en bonne voie pour atteindre le meilleur résultat	<b>Développement d'une stratégie adéquate</b>	<b>ADAPTÉES AUX BESOINS</b> et résistant à l'épreuve du temps
<b>Respect des politiques et normes dans nos activités</b>	<b>APPLICATION EFFECTIVE</b> de la stratégie	<b>CONFORMITÉ</b>   avec les politiques relatives aux finances & aux ressources humaines

## Leçons tirées des informations ci-dessus

92. À l'instar du plan élaboré par le Greffe, le Plan stratégique du Bureau contient des indicateurs fondamentaux dont les plus pertinents sont énoncés à l'annexe 1. Pour chacun de ces indicateurs, un objectif sera fixé en fonction des performances précédentes ou de l'expérience qui sera acquise en la matière au cours des mois et des années à venir. Le Bureau rendra compte des progrès accomplis dans son rapport annuel d'évaluation en coordination avec les autres organes.

## C. Gestion des risques

93. La gestion des risques est l'un des autres facteurs essentiels qui permettent au Bureau de s'assurer de la réalisation de ses objectifs. Le Bureau prendra part à l'évaluation des risques et aux processus d'atténuation des risques constamment menés par la Cour. Les risques seront identifiés à l'aune des objectifs fixés dans le Plan stratégique pour 2023-2025 et, le cas échéant, dans le plan stratégique de la CPI. Leur identification servira à actualiser la cartographie des risques à l'échelle de la Cour et ceux qui sont spécifiques au Bureau, ainsi que leur gestion.
94. Le Bureau et la Cour mènent leurs activités dans le cadre de contextes hautement imprévisibles. Compte tenu de l'évolution rapide de ces situations, le Bureau travaillera en collaboration avec le Greffe et les Chambres afin d'améliorer en permanence la capacité d'identifier les risques, de prendre des mesures en vue de les limiter et, le cas échéant, de les porter à l'attention du Comité de gestion des risques.

## D. Cohérence budgétaire

95. La Cour s'efforce en permanence de prendre en compte les plans stratégiques du Bureau dans son budget. Dans cette optique, le Bureau a intégré ses objectifs stratégiques et les indicateurs de performance clés dans sa proposition de budget programme et dans ses annexes pour 2023. Des ajustements ont été apportés au Plan stratégique à l'issue d'une série de consultations internes et externes. Compte tenu de l'importance de ces sujets, des objectifs spécifiques relatifs au recours aux technologies de pointe et au ralliement d'un soutien mondial pour le Bureau ont été ajoutés au Plan stratégique. Quant aux objectifs en lien avec les crimes relatifs aux enfants et les crimes sexuels et liés au genre, ils ont été rassemblés dans un même objectif stratégique entièrement revu.
96. Il conviendra de consolider l'intégration du Plan stratégique du Bureau dans le budget programme proposé pour présenter l'allocation des ressources en fonction des buts et objectifs à long terme établis par le Bureau. À long terme, l'alignement du Plan stratégique du Bureau sur la gestion du budget devrait contribuer à lui assurer de disposer des ressources nécessaires dans le budget ordinaire. En attendant, le Bureau continuera à se servir de tous les instruments fournis et autorisés par le Statut de Rome et le Règlement financier pour s'acquitter de sa mission. Le Bureau est bien conscient que la meilleure utilisation du budget est celle qui favorise la viabilité à long terme et qui renforce sa capacité à enquêter et à mener des poursuites en toute efficacité.

## E. Évaluation

97. En vue d'améliorer l'actuel processus de planification stratégique, le Bureau examinera attentivement l'évaluation de son précédent Plan stratégique pour 2019-2022 une fois que le Mécanisme de contrôle indépendant l'aura menée à bien.
98. Le Procureur demandera au Mécanisme de contrôle indépendant d'évaluer le présent Plan stratégique entre le dernier trimestre de 2024 et le premier trimestre de 2025.

# ANNEXE 1 | Cadre stratégique du Bureau du Procureur pour 2023-2025

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ	POINT DE RÉFÉRENCE   2021	RÉSULTAT VISÉ   2023
<b>OBJECTIF 1</b> Obtenir des résultats dans le prétoire	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 1</b> Nombre de demandes de mandat d'arrêt (ou de citations à comparaître) présentées aux juges	Environ 3 par an (moyenne 2004 - 2021)	Au moins 10 par an
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 2</b> Ratio entre les chefs d'accusation présentés et les chefs d'accusation ayant été confirmés et ayant abouti à une condamnation (après les mandats d'arrêt, décisions de confirmation des charges, les procès et appels)	Pas encore calculé	
<b>OBJECTIF 2</b> Intensifier les efforts déployés par les autorités nationales pour lutter contre l'impunité	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 3</b> Ratio entre les demandes d'assistance et la capacité du Bureau à y répondre (y compris les délais moyens de réponse)	Demandes reçues en 2022 et délai moyen de réponse en 2022	Au moins 8 autorités nationales ont reçu et utilisé des informations transmises par le Bureau dans le cadre de leurs procédures judiciaires    Une première réponse concrète est apportée à l'ensemble des demandes d'assistance dans les deux mois suivant leur réception
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 4</b>   Nombre d'initiatives ou de projets externes visant à consolider les efforts déployés par d'autres acteurs dans la lutte contre l'impunité (contributions aux enquêtes/poursuites menées par d'autres acteurs ; mise en place de partenariats et de mécanismes externes ; programmes de complémentarité)	NOUVEAU	1 tel projet par situation
<b>OBJECTIF 3</b> Faire du Bureau un chef de file mondial en matière de technologie	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 5</b> Productivité des enquêtes et des poursuites (capacité de traitement et d'analyse de données plus nombreuses)	Volume de données traitées par le passé	Amélioration tangible pour les nouveaux projets
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 6</b> Rapidité des enquêtes et des poursuites	Mesurer le temps moyen consacré aux différentes tâches	Réduction du temps consacré à ces tâches
<b>OBJECTIF 4</b> Rapprocher la justice des communautés et approfondir les relations avec la société civile	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 7</b> Nombre de campagnes de communication à l'intention des populations et interactions avec les ONG	NOUVEAU	Campagne de communication annuelle préparée pour chaque situation (dont au moins une activité d'information à l'intention des populations et une table ronde à l'intention des organisations de la société civile)    Deux tables rondes thématiques avec des organisations de la société civile
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 8</b> Ratio entre les demandes de procédures <i>in situ</i> (y compris des procès dans leur intégralité ou certaines audiences) et le nombre de procès en cours ET/OU le nombre de procédures <i>in situ</i> accordées/menées	NOUVEAU	Evaluation complète du bien-fondé des séances <i>in situ</i> ainsi que des demandes adressées aux Chambres le cas échéant dans toutes les affaires au stade du procès.

# ANNEXE 1 | Cadre stratégique du Bureau du Procureur pour 2023-2025

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ	POINT DE RÉFÉRENCE   2021	RÉSULTAT VISÉ   2023
<b>OBJECTIF 5</b> Renouveler le cadre réglementaire du Bureau	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 9</b> Un cadre réglementaire renforcé : élaboration de nouvelles politiques au sein du Bureau, notamment des stratégies visant à élaborer une démarche plus respectueuse de la dimension traumatique inhérente aux activités du Bureau	NOUVEAU	Mise à jour de la politique générale relative aux crimes sexuels et sexistes (dorénavant « crimes sexuels et liés au genre ») Mise à jour de la politique générale relative aux enfants Nouvelle politique générale relative aux crimes d'esclavage Mise à jour de la politique générale relative à la complémentarité
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 10</b> Pourcentage d'équipes dont les documents de travail pertinents sont transmis par les équipes unifiées à l'Unité dédiée au genre et aux enfants puis examinés par cette unité pour s'assurer du respect des normes établies	NOUVEAU	100%
<b>OBJECTIF 6</b> Assurer l'efficacité des enquêtes et des poursuites concernant les crimes sexuels et liés au genre et les crimes commis à l'encontre d'enfants	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 11  </b> Résultats dans le prétoire : chefs d'accusation présentés/confirmés en lien avec les crimes sexuels et liés au genre et aux crimes relatifs aux enfants (mandats d'arrêt, document de notification des charges et procès)	NOUVEAU	80%
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 12  </b> Pourcentage de membres du personnel des équipes concernées ayant obtenu une certification après avoir suivi une formation de base et/ou avancée sur les crimes sexuels et liés au genre et sur les crimes relatifs aux enfants	NOUVEAU	100%
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 13</b> Pourcentage d'équipes disposant d'une présence dans le pays ou la région	NOUVEAU	5 pays concernés par une situation ayant organisé la transition, dans la mesure où ces pays jouent le jeu de la coopération
<b>OBJECTIF 7</b> Accroître la présence du Bureau du Procureur sur le terrain	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 14</b> Évolution du nombre d'effectifs au siège/sur le terrain	NOUVEAU	Augmentation du pourcentage de personnel basé sur le terrain
	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 15</b> Gains d'efficacité et économies à réaliser chaque année par le Bureau	1%	Au moins 1 % de gains d'efficacité obtenus par an
<b>OBJECTIF 8</b> Améliorer l'efficacité du travail et garantir la dotation appropriée du Bureau en ressources et en personnel	<b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 16</b> Taux d'exécution des fonds approuvés	NOUVEAU	97 % ou plus

## ANNEXE 1 | Cadre stratégique du Bureau du Procureur pour 2023-2025

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ	POINT DE RÉFÉRENCE   2021	RÉSULTAT VISÉ   2023
<p><b>OBJECTIF 9</b></p> <p>Renforcer le soutien mondial au travail du Bureau</p>	<p><b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 17  </b>            Multiplier et approfondir les interactions avec les principales parties prenantes dans toutes les régions du monde en effectuant des visites officielles dans des pays qui ne sont pas concernés par une situation en vue de renforcer la communication externe, les échanges institutionnels et le réseau de coopération</p> <p><b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 18</b>            Établir un dialogue renforcé et structuré avec les divers groupes régionaux</p>	<p>NOUVEAU</p> <p>NOUVEAU</p>	<p>Effectuer des visites officielles dans les cinq régions géographiques du monde, notamment dans trois États non parties au Statut de Rome</p> <p>Organiser des réunions structurelles dans le courant de l'année avec les cinq groupes régionaux d'États parties à La Haye, et, dans la mesure du possible, les étendre à d'autres événements régionaux/forums multilatéraux</p>
<p><b>OBJECTIF 10</b></p> <p>Améliorer le cadre de travail du Bureau et garantir une culture de travail plus respectueuse</p>	<p><b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 19</b>            Amélioration du climat de travail mesurée par le biais de sondages éclair</p> <p><b>INDICATEUR DE PERFORMANCE CLÉ 20  </b>            Représentation équilibrée des genres parmi les fonctionnaires de rang supérieur du Bureau (P-4 et au-delà, engagements à durée déterminée [postes permanents et contrats à durée déterminée] )</p>	<p>Résultats du sondage du personnel en novembre 2022</p> <p>Point de référence (en novembre 2021)            72 % d'hommes pour 28 % de femmes</p>	<p>Amélioration encourageante dans le prochain sondage</p> <p>60 % d'hommes pour 40 % de femmes (avec pour objectif d'atteindre une représentation parfaitement équilibrée au cours de la période considérée par le Plan stratégique 2026-2028)</p>

