

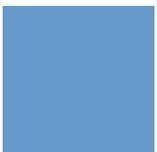


**Cour  
Pénale  
Internationale**

---

**International  
Criminal  
Court**

# **Plan stratégique du Greffe 2023-2025**



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>04</b>
A. Contexte opérationnel	04
B. Résultats du plan stratégique du Greffe pour 2019–2021	05
<b>II. CADRE STRATÉGIQUE DU GREFFE POUR 2023-2025</b>	<b>07</b>
A. Mission, vision et valeurs du Greffe	08
B. Objectifs stratégiques, objectifs prioritaires et activités clés	09
<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 1</b>	<b>10</b>
Le Greffe est plus efficace et fournit des services plus performants dans tous les domaines, dans un esprit d'amélioration continue	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 1.1</b>	<b>11</b>
Accroître l'efficacité des services du greffe, y compris les services de gestion, les services judiciaires et les services relatifs aux opérations extérieures	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 1.2</b>	<b>12</b>
Gérer plus efficacement les ressources	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 1.3</b>	<b>13</b>
Inscrire l'amélioration continue au nombre des principes directeurs de la gestion et du fonctionnement de l'institution, par la promotion du changement culturel	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 1.4</b>	<b>14</b>
Améliorer le cadre de coopération pour les États, et sensibiliser davantage le public à la Cour, à ses procédures et au soutien qu'il peut lui apporter	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 1.5</b>	<b>15</b>
Apporter un appui efficace aux victimes et aux témoins, et garantir la représentation des victimes dans le cadre des procédures	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 1.6</b>	<b>16</b>
Renforcer la structure et les mécanismes d'organisation des équipes de la défense et des représentants légaux des victimes	

---

<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 2</b>	<b>17</b>
<b>Le personnel du Greffe s'investit davantage grâce à la promotion des valeurs et de la culture institutionnelles désirées et à l'amélioration des indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres</b>	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 2.1</b>	<b>18</b>
Améliorer les indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres, ainsi qu'à la diversité et l'inclusion, conformément à la Stratégie sur l'égalité des genres et la culture sur le lieu de travail	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 2.2</b>	<b>19</b>
Construire des systèmes favorisant l'émergence d'un environnement encourageant tous les fonctionnaires du Greffe à améliorer leurs capacités et leur performance, en articulant ces efforts autour du Cadre de renforcement du leadership à la CPI	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 2.3</b>	<b>20</b>
Instaurer un cadre donnant davantage de souplesse à la gestion des effectifs et davantage d'efficacité aux efforts d'acquisition de nouveaux talents	
<b>OBJECTIF PRIORITAIRE 2.4</b>	<b>21</b>
Renforcer les mécanismes favorisant la motivation et le bien être du personnel, ainsi qu'une culture de respect et de responsabilisation	
<b>III. MISE EN ŒUVRE</b>	<b>22</b>
<b>A. Indicateurs de performance clés</b>	<b>23</b>
<b>B. Mise en œuvre des activités clés</b>	<b>23</b>
<b>IV. PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION</b>	<b>24</b>
<b>V. DURABILITÉ</b>	<b>24</b>
<b>VI. MANAGEMENT DU RISQUE</b>	<b>25</b>
<b>VII. ALIGNEMENT BUDGÉTAIRE</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE 1</b>	
<b>CADRE STRATÉGIQUE DU GREFFE POUR 2023-2025</b>	<b>26</b>

# I. INTRODUCTION

---

## A. Contexte opérationnel

1. Le plan stratégique du Greffe pour 2023-2025 (« le Plan ») expose les objectifs stratégiques et les priorités du Greffe pour ce cycle, compte tenu de la mission et de la vision de cet organe.
2. Le cycle triennal 2023-2025 a été synchronisé avec ceux des plans stratégiques de la Cour, du Bureau du Procureur et du Fonds au profit des victimes (« le Fonds »), pour favoriser les synergies entre les différents plans de façon à soutenir la performance de la Cour tout entière.
3. Le Plan s'appuie sur les progrès réalisés au moyen du plan stratégique précédent du Greffe, qui portait sur la période 2019-2021 mais qui a été prolongé jusqu'en 2022 en raison de la décision de reporter le lancement du prochain plan stratégique de la Cour. L'année 2022 a servi d'année de transition, lors de laquelle le Greffe a pris le temps de tirer les enseignements qui s'imposaient de son plan précédent et de l'évaluation que le Mécanisme de contrôle indépendant (« le Mécanisme ») avait faite de sa mise en œuvre en décembre 2021.
4. Pour les responsables et managers du Greffe qui travaillent sur la dimension stratégique, le Plan sert de feuille de route de haut niveau. Il permet au Greffe de mobiliser ses efforts de façon holistique et de les orienter continuellement au service de la réalisation des résultats fixés dans les objectifs stratégiques. Le Plan est ainsi la pièce maîtresse d'une philosophie de gestion des ressources axée sur les résultats et les risques, caractérisée par un cadre stratégique renforcé et un mécanisme de suivi des performances.
5. La préparation du Plan a fortement tenu compte de deux éléments clés. Le premier est l'examen mené par des experts indépendants au sujet de la Cour pénale internationale et du système du Statut de Rome, le rapport final de ces experts ayant été publié en septembre 2020). Ce rapport a eu une influence décisive sur la teneur du Plan dans la mesure où le Greffe est tout à fait déterminé à aboutir aux résultats souhaités dans les domaines d'amélioration recensés par les experts. Ceux-ci ont formulé un grand nombre de recommandations pour renforcer l'institution, et la mise en œuvre de celles-ci constitue une priorité pour le Greffe et la Cour<sup>1</sup>.
6. Le deuxième élément déterminant est l'augmentation substantielle de la charge de travail, qu'il s'agisse des travaux des Chambres ou de l'ouverture de nouvelles enquêtes par le Bureau du Procureur, toutes activités nécessitant un appui de la part du Greffe. Le personnel du Greffe devra déployer des efforts soutenus à cet effet pendant toute la durée du Plan.

---

<sup>1</sup> Le plan stratégique pour 2023-2025 reprend tous les aspects des plans préparés par le Greffe en vue de la mise en œuvre des recommandations, qui décrivent le processus de manière détaillée, avec un calendrier et un cadre de gouvernance pour la prise de décisions concrètes.

## B. Résultats du plan stratégique du Greffe pour 2019–2021

7. Le plan stratégique pour 2019-2021 a constitué un socle solide pour le présent plan, dans la mesure où le Greffe a pu s'appuyer sur les progrès réalisés dans bon nombre de domaines. Ce premier plan stratégique détaillant les objectifs spécifiques du Greffe à long terme a également apporté des enseignements très précieux en matière de gestion cohérente de la performance.
8. Dans son rapport d'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2019-2021, le Mécanisme a formulé des recommandations d'amélioration concrètes et exploitables qui, dans la mesure du possible, ont été incorporées au plan stratégique pour 2023-2025. En outre, les bonnes pratiques reconnues par le Mécanisme continueront d'être appliquées.
9. En dépit des événements extraordinaires et imprévisibles auxquels a été confrontée la Cour entre 2019 et 2021, au nombre desquels la pandémie de Covid-19, le Greffe a fait tout son possible pour obtenir des résultats associés aux trois objectifs considérés comme prioritaires, à savoir : i) l'amélioration continue ; ii) l'amélioration de la motivation du personnel ; et iii) la représentation géographique et l'égalité des genres.
10. Pour ces trois priorités stratégiques, le Greffe a recensé 41 tâches opérationnelles et suivi régulièrement leur mise en œuvre. À l'exception de quatre tâches, suspendues dans l'attente du résultat du processus d'examen par les experts indépendants, des progrès considérables et des résultats concrets ont été obtenus pour les 37 autres, et 14 d'entre elles ont été complètement terminées. Mentionnons parmi celles-ci le projet de gestion des connaissances, l'introduction d'un nouveau cadre de renforcement du leadership, la création d'une fonction de coordination pour l'égalité des genres, le cadre de management des risques, et l'examen critique de certains services clés du Greffe, comme le recrutement, les achats et les voyages.
11. La mise en œuvre des tâches restantes s'est poursuivie en 2022, l'année de transition. Au nombre des tâches terminées cette année, mentionnons le recrutement d'un ombud, la promulgation des instructions administratives relatives aux procédures disciplinaires, aux enquêtes et au harcèlement, ainsi que le lancement d'un sondage sur le bien-être du personnel et du sondage éclair annuel sur la motivation du personnel. Par ailleurs, la procédure de demande de participation des victimes établie par le Greffe (dite procédure ABC) a été améliorée, tout comme le formulaire pour les demandes de participation et les demandes de réparation.
12. Confronté à des difficultés sans précédent en raison de la pandémie de COVID-19, le Greffe a également dû, malgré sa détermination à mettre en œuvre le plan stratégique du Greffe pour 2019-2021, revoir ses priorités et entreprendre un certain nombre de projets supplémentaires qui n'avaient initialement pas été prévus dans le plan stratégique du Greffe. L'action du Greffe a été guidée par deux priorités : assurer la continuité des procédures judiciaires et du cadre opérationnel et politique pour que le personnel puisse travailler dans les limites de l'environnement imposé par la pandémie, et protéger le bien-être du personnel. Les installations et les technologies utilisées pour les audiences ont été étendues et adaptées pour rendre possible la tenue d'audiences à distance ou hybrides, faisant ainsi prendre à la Cour tout entière (pas seulement aux salles d'audience) le virage du télétravail (partiel), ce qui supposait de trouver une solution à toute une série de questions relatives à la continuité de l'activité et à la sécurité de l'information, d'adopter le cadre administratif et juridique nécessaire au travail à

distance, notamment les procédures d'habilitation médicale pour accéder aux locaux, et de mettre en place tout un éventail de nouvelles procédures, en coopération avec l'État hôte, notamment des protocoles de santé et de sécurité sur mesure pour que les témoins puissent être entendus à la Cour.

13. Le décret 13928 promulgué en juin 2020 par le Président des États-Unis d'Amérique a également rendu nécessaire la prise de certaines mesures qui n'avaient pas été prévues. Comme il n'est pas possible de divulguer l'ampleur du travail accompli par le Greffe et la Cour pour protéger l'organisation et les personnes touchées par cet acte d'interférence injustifiée, il suffit de dire que la Cour et les États parties qui lui ont apporté leur assistance en la matière ont déployé de considérables efforts diplomatiques, juridiques, techniques et opérationnels. Grâce à ces efforts, la Cour a pu atténuer les risques issus de cette situation et assurer la continuité de ses activités pendant cette période.
14. Le Mécanisme a reconnu dans son rapport d'évaluation que des progrès considérables avaient été réalisés pour les 41 tâches principales, en dépit du fait que nombre d'entre elles avaient été directement ou indirectement affectées par la pandémie de Covid-19 pendant les deux dernières années du cycle<sup>2</sup>. Il a également pris acte de l'adoption de bonnes pratiques en matière de processus et d'outils internes de pilotage du plan stratégique, qui ont donné une très bonne base au système de gestion des performances et à la création d'une culture positive de communication de rapports<sup>3</sup>.
15. À la lumière de l'évaluation faite par le Mécanisme, il a été jugé essentiel, aux fins du Plan 2023-2025, de poursuivre dans cette voie et de capitaliser sur les résultats obtenus et l'approche adoptée dans le cadre du premier plan stratégique.

## CADRE STRATÉGIQUE DU GREFFE

Le Plan 2023-2025 met en place un cadre stratégique renforcé en vue d'offrir une feuille de route plus holistique au service de la réalisation des objectifs du Greffe et, par voie de conséquence, ceux de la Cour.

Le Plan adopte un modèle en cascade traçant un chemin logique vers les objectifs que le Greffe s'est fixés pour les trois prochaines années.

---

<sup>2</sup> Mécanisme de contrôle indépendant, *Évaluation du plan stratégique du Greffe pour 2019 – 2021*, 21 décembre 2021, page 12

<sup>3</sup> Mécanisme de contrôle indépendant, *Évaluation du plan stratégique du Greffe pour 2019 – 2021*, 21 décembre 2021, page 28.



Résultats obtenus



Performance stratégique

TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS



Performance opérationnelle

PLAN D'ACTIVITÉS

## II. CADRE STRATÉGIQUE DU GREFFE POUR 2023-2025

- Mission | Vision | Valeurs de la CPI
- Objectifs stratégiques de la CPI
- Mission | Vision du Greffe

### Objectifs stratégiques du Greffe

#### OBJECTIF 1

Le Greffe est plus efficace et fournit des services plus performant dans tous les domaines, dans un esprit d'amélioration continue.

#### OBJECTIF 2

Le personnel du Greffe s'investit davantage grâce à la promotion des valeurs et de la culture institutionnelles désirées et à l'amélioration des indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres

### Objectifs prioritaires du Greffe

#### ■ Indicateurs de performance clés

#### OBJECTIVE 1.1

Accroître l'efficacité des services du Greffe, y compris les services de gestion, les services judiciaires et les services relatifs aux opérations extérieures.

#### OBJECTIVE 1.2

Gérer plus efficacement les ressources.

#### OBJECTIVE 1.3

Inscrire l'amélioration continue au nombre des principes directeurs de la gestion et du fonctionnement de l'institution, par la promotion du changement culturel.

#### OBJECTIVE 2.1

Améliorer les indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres, ainsi qu'à la diversité et l'inclusion, conformément à la stratégie sur l'égalité des genres et la culture sur le lieu de travail.

#### OBJECTIVE 2.2

Construire des systèmes favorisant l'émergence d'un environnement encourageant tous les fonctionnaires du Greffe à améliorer leurs capacités et leur performance, en articulant ces efforts autour du Cadre de renforcement du Leadership à la CPI.

#### OBJECTIVE 1.4

Améliorer le cadre de coopération pour les États, et sensibiliser le public à la Cour, à ses procédures et au soutien qu'il peut lui apporter.

#### OBJECTIVE 1.5

Apporter un appui efficace aux victimes et aux témoins, et garantir la représentation des victimes dans le cadre des procédures.

#### OBJECTIVE 1.6

Renforcer la structure et les mécanismes d'organisation des équipes de la défense et des représentants légaux des victimes.

#### OBJECTIVE 2.3

Instaurer un cadre donnant davantage de souplesse à la gestion des effectifs et davantage d'efficacité aux efforts d'acquisition de nouveaux talents.

#### OBJECTIVE 2.4

Renforcer les mécanismes favorisant la motivation et le bien-être du personnel, ainsi qu'une culture de respect et de responsabilisation.

### Activités clés

RECOMMANDATIONS DES EXPERTS INDÉPENDANTS ET DU MÉCANISME DE CONTRÔLE INDÉPENDANT



POURSUITE DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRÈS DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2021



ACTIVITÉS 2023-2025

## A. Mission, vision et valeurs du Greffe

### GREFFE | MISSION

17. La mission du Greffe fait de celui-ci un partenaire clé et neutre de toutes les entités de la Cour, dans la mesure où il est le principal prestataire des services administratifs fournis à l'appui de la mission globale de la Cour, tant au siège que dans les pays de situation.

18. Le Greffe soutient les activités judiciaires de la Cour en fournissant un large éventail de services, couvrant notamment la gestion des locaux et des dossiers de la Cour, la prestation de services de sécurité et l'organisation de la participation des victimes et des témoins, y compris au moyen d'un programme de protection des témoins. Il facilite également la coopération et l'assistance judiciaires et offre un appui logistique et administratif aux conseils des accusés et des victimes.
19. Le Greffe veille à ce que tous ceux qui participent aux procédures portées devant la Cour – notamment les juges, le Bureau du Procureur et les conseils des accusés et des victimes – reçoivent l'appui technique, opérationnel et linguistique dont ils ont besoin aux fins de l'équité et de la rapidité des procédures judiciaires. Il est également chargé d'informer le grand public des activités de la Cour et de mener des activités de sensibilisation adaptées aux communautés touchées par les crimes relevant de la compétence de la Cour. Il abrite également plusieurs bureaux indépendants chargés d'assister les conseils et les parties dans le cadre des procédures devant la Cour.
20. Le Greffe assume également tout un ensemble de fonctions d'administration, de management et de gouvernance institutionnelle, nécessaires pour bien gérer les ressources humaines et le bien-être du personnel, coordonner les systèmes informatiques, assurer le suivi des besoins financiers et budgétaires et y répondre, acquérir des biens et des services, gérer ses installations, organiser des déplacements officiels et assurer la sécurité, tout en centralisant une série de fonctions de direction à l'échelle de la Cour, comme le management du risque, les rapports aux organes de gouvernance, l'audit et la conformité.

### GREFFE | VISION

21. La vision du Greffe consiste à fournir les meilleurs services possibles à toutes les parties et tous les participants aux procédures portées devant la Cour, et de faire cela de la manière la plus efficace et la plus effective et dans un souci constant d'amélioration.

### GREFFE | VALEURS

22. Le 13 juillet 2022, les principaux responsables de la Cour ont officiellement lancé un projet visant à promouvoir les valeurs partagées à l'échelle de la Cour. Préparée en réponse aux vœux du personnel et des experts indépendants, cette initiative vise à définir de façon utile un ensemble de valeurs communes à la CPI, reposant sur les principes d'inclusivité, de transparence et de discussion ouverte. Une fois leur définition finalisée, ces valeurs communes seront intégrées aux travaux de la Cour tout entière, y compris ceux du Greffe, et incorporées aux initiatives existantes et à venir.

## B. Objectifs stratégiques, objectifs prioritaires et activités clés

23. Les objectifs stratégiques constituent un exposé des résultats escomptés, décrivant l'état du Greffe à l'horizon 2025. Ils sont fixés au service de la mission et de la vision du Greffe qui, à leur tour, contribuent à la réalisation des objectifs de la Cour entière. Les objectifs stratégiques sont déclinés en une cascade d'objectifs prioritaires, qui représentent ce que le Greffe ambitionne de réaliser au cours du cycle 2023-2025. Leur mise en œuvre sera étroitement surveillée au moyen d'indicateurs de performance clés soigneusement définis.
24. Chaque objectif prioritaire est assorti d'activités clés, consistant en une énumération de tâches concrètes que le Greffe s'engage à accomplir pour atteindre les objectifs à long terme. La liste des activités clés figurant dans le Plan n'est pas exhaustive mais elle permet de rendre les objectifs stratégiques du Greffe plus concrets et à leur donner davantage de visibilité.
25. Si le Plan porte essentiellement sur les buts et les objectifs spécifiques au Greffe, il s'inscrit dans la continuité du cadre stratégique établi à l'échelle de la Cour et il est clairement connecté aux objectifs stratégiques de celle-ci, de sorte que les résultats du Greffe contribuent directement à la mission générale et aux objectifs stratégiques de la Cour.
26. L'annexe 1 présente le cadre général du Plan stratégique du Greffe, notamment les objectifs stratégiques, les objectifs prioritaires, les indicateurs de performance clés et les activités clés, en les articulant les uns aux autres.

### GREFFE | PLAN STRATÉGIQUE

- DEUX BUTS STRATÉGIQUES
- DIX OBJECTIFS PRIORITAIRES
- TRENTE-ET-UN INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

**Le Greffe est plus efficace et fournit des services plus performants dans tous les domaines, dans un esprit d'amélioration continue**

■ Objectifs de la CPI 1, 2, 4, 5, 6 et 9

27. Le Greffe est le principal prestataire de services à la Cour, tant au siège que dans les pays de situation. Il joue un rôle clé dans le bon fonctionnement de la Cour et c'est pourquoi le premier et le plus important de ses objectifs est d'être un prestataire de services plus efficace et efficient.
28. La charge de travail que la Cour a dû assumer ces dernières années est sans précédent et elle a conforté le Greffe dans sa volonté de viser une efficacité et efficience maximales dans ses capacités de prestation de services. L'amélioration continue reste un principe directeur de son fonctionnement. Le Greffe continuera d'encourager son personnel à trouver « de meilleures manières de faire les choses » dans tous les domaines d'activités.

Le Greffe atteindra cet objectif en se concentrant sur six objectifs prioritaires :

### Six objectifs prioritaires

#### **OBJECTIF 1.1**

Accroître l'efficacité des services du Greffe, y compris les services de gestion, les services judiciaires et les services relatifs aux opérations extérieures.

#### **OBJECTIF 1.2**

Gérer plus efficacement les ressources.

#### **OBJECTIF 1.3**

Inscrire l'amélioration continue au nombre des principes directeurs de la gestion et du fonctionnement de l'institution, par la promotion du changement culturel.

#### **OBJECTIF 1.4**

Améliorer le cadre de coopération pour les États, et sensibiliser davantage le public à la Cour, à ses procédures et au soutien qu'il peut lui apporter.

#### **OBJECTIF 1.5**

Apporter un appui efficace aux victimes et aux témoins, et garantir la représentation des victimes dans le cadre des procédures.

#### **OBJECTIF 1.6**

Renforcer la structure et les mécanismes d'organisation des équipes de la défense et des représentants légaux des victimes.

### Accroître l'efficacité des services du greffe, y compris les services de gestion, les services judiciaires et les services relatifs aux opérations extérieures

29. Dans sa recherche d'excellence opérationnelle, le Greffe insufflera une nouvelle dynamique aux méthodes et technologies existantes afin de parfaire son offre de services, tout en conservant suffisamment de souplesse pour s'adapter aux nouvelles exigences.
30. Au cours des trois prochaines années, le Greffe poursuivra rigoureusement l'automatisation et la modernisation des services clés, tout en tenant à jour les systèmes et infrastructures d'appui actuels, notamment en matière de sécurité de l'information. En ce qui concerne les services administratifs et de gestion, les besoins opérationnels émergents de la Cour devront être régulièrement analysés et traités au moyen de projets ciblés d'amélioration des activités. Au cours du cycle 2019-2021, des consultants ont procédé à l'examen complet de trois secteurs d'activité : le recrutement, les achats et les voyages. Le Greffe continuera de mettre en œuvre les recommandations formulées par ces consultants extérieurs au cours du cycle 2023-2025.
31. Les efforts d'amélioration porteront également sur les services de gestion de l'information et les technologies de l'information (GI/TI). Dans le cadre de la stratégie GI/TI pour 2023-2025, le Greffe continuera de développer les fonctionnalités de la Plateforme de gestion des tâches judiciaires, en assurant la migration des anciens dossiers judiciaires vers cette plateforme, ce qui se traduira par une amélioration considérable de l'environnement de gestion de l'information judiciaire.
32. Il est également prévu d'améliorer les services relatifs aux opérations extérieures en réévaluant certaines fonctions clés, comme les bureaux de pays et le bureau de liaison de New York, afin de les adapter aux priorités émergentes.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉ CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.1.</b> Liquidités et arriérés, Fonds de roulement et Fonds en cas d'imprévu (R140 et R141)	<b>IPC 1.</b> % des projets d'amélioration planifiés effectivement mis en œuvre au sein de la Direction des services de gestion	S/O	75 %
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.2.</b> Évaluation des systèmes informatiques de la Cour (R209)	<b>IPC 2.</b> Délai de résolution en cas de problèmes dans le prétoire entraînant un ajournement précoce ou un retard des audiences	*58 minutes	58 minutes
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.3.</b> Mise en œuvre de la stratégie 2023-2025 relative aux technologies de gestion de l'information	<b>IPC 3.</b> Délai moyen nécessaire pour la promulgation de textes administratifs	*727 jours	300 jours
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.4.</b> Présence des bureaux de pays et rôle du Bureau de liaison à New York (R80, R81, R82; R150, R151)			

### Gérer plus efficacement les ressources

33. Le Greffe entend atteindre l'efficacité maximum dans ses services en procédant à la révision, à la rationalisation et à la mise à jour des processus opérationnels en matière de gestion des ressources, y compris des ressources humaines.
34. En raison des problèmes liés à la pandémie de COVID et de l'exacerbation des pressions financières que les États parties au Statut de Rome continuent de subir, il est capital d'aboutir à une gestion plus efficace des ressources du Greffe et de la Cour. Des mesures allant dans le sens d'une gestion plus prudente des ressources du Greffe seront en place, notamment par la poursuite du programme d'économies et de gains d'efficacité permettant au Greffe de réduire le plus possible ses demandes budgétaires.
35. Les possibilités d'amélioration des pratiques professionnelles seront recensées dans tous les domaines d'activité du Greffe, quelle que soit leur taille. Au cours du cycle 2019-2021, des consultants ont procédé à l'examen complet de trois secteurs d'activité : le recrutement, les achats et les voyages. En mettant en œuvre les recommandations formulées par les consultants pour améliorer les processus de travail dans ces domaines, le Greffe parviendra à gérer encore plus efficacement ses ressources.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.1.</b> Économies et gains d'efficacité (R4)	<b>IPC 4.</b> Taux d'exécution du budget (Greffe)	98 %	99 %
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.2.</b> Numérisation et automatisation du système administratif de la Cour			
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.3.</b> Amélioration des processus d'achat et de voyage	<b>IPC 5.</b> % de mises en concurrence dans le cadre de l'attribution des marchés (en valeur des marchés)	64 %	65 %
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.4.</b> Gestion de crise (R170)			
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.5.</b> Consultation entre organes pour la planification budgétaire (R132 et R142)	<b>IPC 6.</b> % de demandes d'organisation de voyage transmises à l'Unité des voyages a) 15 jours à l'avance (missions) b) 30 jours à l'avance (voyages du personnel – coût)	a) *23 % b) *37 %	a) 25 % b) 40 %

### Inscrire l'amélioration continue au nombre des principes directeurs de la gestion et du fonctionnement de l'institution, par la promotion du changement culturel

36. Le principe d'amélioration continue, introduit dans le plan stratégique du Greffe pour 2019-2021 et jugé positif par le Mécanisme<sup>4</sup>, continuera d'aider le Greffe à adopter des comportements organisationnels aboutissant à de nouvelles et meilleures manières de faire le travail au quotidien.
37. Le Greffe commencera par concentrer ses efforts d'amélioration continue sur la mise en œuvre des recommandations des experts indépendants, ainsi que sur la mise en place de capacités permettant de faire face à l'augmentation de la charge de travail judiciaire et des activités d'enquête du Bureau du Procureur. Les recommandations formulées par les experts indépendants relativement aux indicateurs de performance clés seront dûment prises en considération.
38. Le Greffe prévoyant de mettre en œuvre en 2023 la plupart des recommandations faites par les experts à son propos, d'autres initiatives seront lancées pendant le cycle 2023-2025 pour que ce principe s'enracine toujours plus dans sa culture. Afin de promouvoir le principe d'amélioration continue au sein du Greffe, les fonctionnaires seront encouragés à inclure dans leurs objectifs annuels au moins un objectif de performance se rapportant à ce principe.
39. Le Greffe perfectionnera également son approche client en répondant aux besoins toujours plus complexes dont ont fait état ses clients à travers la Cour ces dernières années. Les sondages que le Greffe a réalisés auprès de ses clients seront donc élargis, afin d'analyser et d'intégrer plus systématiquement leurs commentaires.

<sup>4</sup> Mécanisme, Évaluation du plan stratégique du Greffe pour 2019 – 2021, 21 décembre 2021.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.3.1.</b> Projet d'amélioration continue (R1, R3, R4 et R7)	<b>IPC 7.</b> % de réponses positives du personnel du Greffe à la question du sondage « 8. J'ai le sentiment que la Cour m'encourage à identifier de nouveaux moyens de mieux faire »	44 %	48 %
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.3.2.</b> Sondages auprès des clients concernant les services offerts par le Greffe (R5)	<b>IPC 8.</b> Taux de mise en œuvre des recommandations issues de l'examen des experts indépendants concernant le Greffe	S/O	32 % (24 sur 75)
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.3.3.</b> Indicateurs de performance clés (R144, R145 et R146)	<b>IPC 9.</b> % de réponses positives de clients de certains services essentiels rendus par le Greffe i. Analyse par pays ii. Processus de demande de participation des victimes iii. Services financiers	S/O	S/O

### Améliorer le cadre de coopération pour les États, et sensibiliser davantage le public à la Cour, à ses procédures et au soutien qu'il peut lui apporter

40. Le nombre et la complexité des activités des Chambres et du Procureur ne cessant de croître, le Greffe continuera ces trois prochaines années de considérer la coopération avec les États comme prioritaire.
41. La coopération est indispensable et doit encore être améliorée de manière substantielle, surtout en matière de protection des témoins, de mise en liberté provisoire, d'exécution des mandats d'arrêt, de remise de suspects à la Cour et de recherche de personnes en fuite. La conclusion d'accords de coopération avec les États sera naturellement la mesure clé pour y parvenir, et passera par la redéfinition et l'amélioration des mécanismes et des modalités de coopération existants.
42. Obtenir une plus grande coopération requiert un engagement sur le long terme. Pour parvenir à des résultats significatifs en trois ans, le Greffe s'efforcera de créer des solutions adaptées en ciblant des partenaires au niveau local, régional et international.
43. Il est également essentiel pour la Cour que l'opinion publique, ses partenaires et les organisations de la société civile comprennent mieux son travail, surtout à la lumière du nombre croissant et de la complexité accrue des situations et des affaires. Dans le cadre de la stratégie coordonnée de communication, le Greffe redoublera d'efforts afin de donner plus de visibilité à l'institution, en accordant une attention particulière aux victimes et aux communautés touchées.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.4.1.</b> Renforcer la coopération avec les États	<b>IPC 10.</b> Nombre d'accords de coopération sur la réinstallation de témoins et la mise en liberté (provisoire)	2	6
	<b>IPC 11.</b> Demandes de coopération (i) % de réponses positives reçues (ii) délai moyen pour l'obtention d'une réponse	(i) S/O (ii) S/O	(i) S/O (ii) S/O
	<b>IPC 12.</b> Nombre de participants aux activités de sensibilisation dans les pays de situation	57,412	25,000
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.4.2.</b> Stratégie de communication (R154, R155, R158, R159, R161, R162, R163, R164, R165, R166, R167, R168, R346)	<b>IPC 13.</b> Nombre de visites et de vues enregistrées sur les principales sources publiques d'information en ligne :	*De mars à décembre 2022	
	i. vues de pages Internet	i. 6,316,224	i. 7,263,657
	ii. visite du site Web	ii. 2,528,165	ii. 2,907,389
	iii. vues des diffusions en direct	iii. 61,000*	iii. S/O
	iv. nombre de nouveaux abonnés sur les médias sociaux	iv. 139,312	iv. 140,000
	v. nombre d'impressions	v. 70,322,124	v. 54,200,000
	vi. nombre d'interactions	vi. 1,534,645	vi. 1,960,000
	vii. durée de visionnage sur YouTube	vii. 145,150	vii. 166,000
	viii. vues des vidéos YouTube	viii. 996,640	viii. 1,140,000

### Apporter un appui efficace aux victimes et aux témoins, et garantir la représentation des victimes dans le cadre des procédures

44. Les victimes et les témoins sont au cœur du mandat et des activités de la Cour. Pour la première fois dans l'histoire de la justice pénale internationale, les victimes ont la possibilité, grâce au Statut de Rome, de participer à la procédure en tant que témoins, mais aussi en tant que victimes à part entière, avec la possibilité d'obtenir des réparations individuelles et collectives.
45. Sans témoin, point de procès. Améliorer la manière dont le Greffe prend en charge les victimes et les témoins est de la plus haute importance. Sur ce point, le Greffe, en consultation avec les juges et les États parties au Statut de Rome, suivra les recommandations formulées par les experts indépendants en la matière.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.5.1.</b></p> <p>Évaluation de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins (R79)</p>	<p><b>IPC 14.</b></p> <p>Délai moyen d'attente par un témoin protégé d'une aide à la réinstallation permanente</p>	*701 jours	200 jours
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.5.2.</b></p> <p>Faciliter l'exécution du mandat lié aux victimes en établissant un organe de coordination permanent (R339 et R359)*</p>			
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.5.3.</b></p> <p>Renforcer le rôle de la Section de la participation des victimes et des réparations en matière de soutien aux victimes (R345 et R347)*</p>	<p><b>IPC 15.</b></p> <p>% des dossiers d'évaluation de demande de participation de victime qui sont corrigés ou rejetés par les Chambres</p>	0 %	0 %

\* sous réserve d'une évaluation par la Cour et les États parties.

### Renforcer la structure et les mécanismes d'organisation des équipes de la défense et des représentants légaux des victimes

46. Le Greffe est chargé de fournir des services adéquats aux équipes de la défense et aux représentants légaux des victimes, pour leur permettre de participer de manière effective aux procédures judiciaires.
47. À cet égard également, le Greffe, en consultation avec les partenaires internes et externes, suivra de près les recommandations formulées par les experts indépendants.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.6.1.</b></p> <p>Réformer et mettre en œuvre la politique d'aide judiciaire (R328 à R335)</p>	<p><b>IPC 16.</b></p> <p>% de décisions judiciaires et autres décisions officielles favorables concernant l'appui aux membres des équipes de la défense et des équipes représentant les victimes</p>	S/O	70 %
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.6.2.</b></p> <p>Revoir les rôles et les fonctions du Bureau du conseil public pour la Défense. (R320, R322, R325, R326 et R327)*</p>	<p><b>IPC 17.</b></p> <p>% de clients s'étant déclarés « satisfaits » des services offerts par la Section de l'appui aux conseils</p>	50 %	50 %

\* sous réserve de l'accord des États parties.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

### Le personnel du Greffe s'investit davantage grâce à la promotion des valeurs et de la culture institutionnelles désirées et à l'amélioration des indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres

#### ■ Objectifs de la CPI 3, 6, 7 et 8

48. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique du Greffe pour 2019-2021, un certain nombre de progrès importants ont été relevés en matière de culture et de valeurs institutionnelles, ainsi qu'en termes de représentation géographique et d'égalité des genres, comme en témoignent le programme de mentorat pour les femmes et la création d'une fonction de coordination pour l'égalité des genres à l'échelle de la Cour tout entière. Le sondage sur la motivation du personnel réalisé fin 2021 a également révélé une nette progression de la motivation du personnel du Greffe (68 pour cent) par rapport au précédent sondage de 2018 (64 pour cent). Il montrait toutefois qu'il y avait encore des progrès à faire.
49. L'amélioration de la motivation du personnel restera donc au cœur de la stratégie du Greffe, afin de créer un environnement de travail plus sûr et inclusif et de parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tout le personnel du Greffe.
50. À cette fin, le Greffe intensifiera ses efforts pour promouvoir les valeurs et l'éthique dans l'organisation. En 2021, après avoir pris connaissance des résultats du sondage triennal sur la motivation du personnel, les hauts responsables de la Cour se sont engagés à faire une priorité des cinq domaines requérant une amélioration, à savoir : i) l'éthique et les normes de conduite ; ii) le leadership, avec un accent particulier sur les valeurs, la motivation et la communication interne ; iii) le bien-être, y compris la prévention du stress ; iv) la sélection du personnel et l'évolution de carrière ; v) l'action en faveur de l'égalité des genres en comblant les disparités entre les sexes.
51. Bien que de meilleurs indicateurs en matière de représentation géographique et d'égalité des genres soient un objectif à long terme, le Greffe reconnaît que les progrès dans ce domaine ont été limités lors du précédent cycle stratégique. Pour le cycle 2023-2025, le Greffe est déterminé à obtenir des avancées dans ce domaine particulier, également identifié dans l'approche stratégique définie par la Cour en matière de ressources humaines pour 2022-2025.

Le Greffe prévoit de réaliser l'objectif stratégique 2 en se focalisant sur quatre objectifs prioritaires :

### Quatre objectifs prioritaires

#### OBJECTIF 2.1

Améliorer les indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres, ainsi qu'à la diversité et l'inclusion, conformément à la Stratégie sur l'égalité des genres et la culture sur le lieu de travail.

#### OBJECTIF 2.2

Construire des systèmes favorisant l'émergence d'un environnement encourageant tous les fonctionnaires du Greffe à améliorer leurs capacités et leur performance, en articulant ces efforts autour du Cadre de renforcement du Leadership à la CPI.

#### OBJECTIF 2.3

Instaurer un cadre donnant davantage de souplesse à la gestion des effectifs et davantage d'efficacité aux efforts d'acquisition de nouveaux talents.

#### OBJECTIF 2.4

Renforcer les mécanismes favorisant la motivation et le bien-être du personnel, ainsi qu'une culture de respect et de responsabilisation.

### Améliorer les indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres, ainsi qu'à la diversité et l'inclusion, conformément à la Stratégie sur l'égalité des genres et la culture sur le lieu de travail

52. La situation actuelle en matière de représentation géographique et d'égalité des genres doit être considérablement améliorée : fin 2021, 79 États parties étaient non représentés ou sous-représentés, et seulement 35 pour cent des postes les plus élevés du Greffe étaient occupés par des femmes. Dans plusieurs de leurs recommandations, les experts indépendants ont appelé à davantage d'efforts pour faire évoluer les indicateurs se rapportant à la représentation géographique et à l'égalité des genres.
53. L'expérience nous a appris que seuls des efforts sur le long terme permettent d'aboutir à une représentation géographique équilibrée et à l'égalité des genres. Grâce aux politiques et aux projets mis en œuvre pour la première fois au cours du cycle 2019-2021, et à des initiatives telles que le programme d'administrateurs auxiliaires, quelques progrès ont été réalisés pour remédier à la sous-représentation de certaines nationalités à la Cour. Cet effort doit non seulement être poursuivi, mais aussi intensifié.
54. Le Greffe continuera donc de développer les capacités de la Section des ressources humaines en matière de planification stratégique des effectifs, afin de stimuler le développement d'initiatives dans le domaine de la représentation géographique et de l'égalité des genres. Cela passera notamment par le renforcement des processus de recrutement actuels en vue d'aboutir à la parité, en particulier aux postes de direction. En parallèle, et pour élargir le spectre de l'égalité des genres à l'échelle de la Cour, des mesures seront également prises pour aboutir à une culture sûre, diversifiée et inclusive.
55. La Stratégie sur l'égalité des genres et la culture sur le lieu de travail contribuera à la mise en œuvre de ces initiatives. Ces efforts complèteront et continueront de renforcer les bonnes pratiques déjà adoptées, comme le programme de mentorat pour les femmes et la coordination pour l'égalité des genres.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.1.1.</b> Renforcer la représentation géographique et l'égalité des genres dans le cadre des recrutements (R15, R91 et R93)	<b>IPC 18.</b> % de fonctionnaires de la Cour relevant de la fourchette géographique souhaitable	61 %	63 %
	<b>IPC 19.</b> Ratio hommes/femmes parmi les hauts responsables du Greffe nouvellement recrutés	0 %	Minimum 50 % de femmes
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.1.2.</b> Programmes de recrutement, de promotion et de formation visant à faire accéder davantage de femmes à des postes de haut niveau (R88)	<b>IPC 20.</b> % de réponses positives du personnel du Greffe à des questions concernant l'égalité des genres	Référence pour 2023: 76 % pour 2024: 61 % pour 2025: 76 %	2023: 78 % 2024: 65 % 2025: 78 %
	<b>IPC 21.</b> Nombre d'États parties sous-représentés / non représentés (IPC CPI 7.3)	25/54	24/53

### Construire des systèmes favorisant l'émergence d'un environnement encourageant tous les fonctionnaires du Greffe à améliorer leurs capacités et leur performance, en articulant ces efforts autour du Cadre de renforcement du leadership à la CPI

56. Le Greffe poursuivra ses efforts en vue d'offrir un cadre de perfectionnement pérenne et enrichissant. Il s'appuiera sur les bonnes pratiques introduites au cours du cycle 2019-2021 pour une plus grande participation du personnel à l'offre d'activités de perfectionnement professionnel. Tout en continuant de développer les plateformes et modalités de gestion de l'apprentissage, le Greffe ira au-delà de la notion traditionnelle de formation pour permettre à un plus grand nombre de fonctionnaires de bénéficier d'un éventail plus large de possibilités de progresser.
57. Le Cadre de renforcement du leadership à la CPI part du principe que tous les membres du personnel sont des leaders, quel que soit leur rôle ou leur échelon. Le Greffe est fermement convaincu que le leadership est l'affaire de tous et qu'il consiste à produire des résultats en collaboration avec autrui. Par conséquent, le Cadre de renforcement du leadership continuera d'être au cœur des initiatives que prendra le Greffe en matière de perfectionnement du personnel.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.2.1.</b> Formation et perfectionnement (R99)	<b>IPC 22.</b> Taux de conformité aux exigences du système d'évaluation du comportement professionnel pour le personnel du Greffe	98 %	98 %
	<b>IPC 23.</b> Nombre d'entretiens portant sur le comportement professionnel enregistrés dans le système par membre du personnel du Greffe	1.4	1.75
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.2.2.</b> Appui au personnel de terrain (R86)	<b>IPC 24.</b> % de participation des fonctionnaires de la Cour à des activités de formation/perfectionnement	77 %	>75 %
	<b>IPC 25.</b> % de fonctionnaires du Greffe ayant des responsabilités d'encadrement qui ont bénéficié d'une évaluation à 360 degrés dans le cadre de leurs efforts de perfectionnement	22.3 %	85 %

### Instaurer un cadre donnant davantage de souplesse à la gestion des effectifs et davantage d'efficacité aux efforts d'acquisition de nouveaux talents

58. Ces dernières années, la mobilité du personnel a été reconnue comme une priorité pour la Cour. Pour les membres du personnel, il s'agit d'une question très importante, et ils l'ont répété dans le sondage sur la motivation du personnel mené en 2021. L'environnement institutionnel unique en son genre et des besoins opérationnels complexes ont renforcé la nécessité pour la Cour d'améliorer ses capacités et sa souplesse en matière de ressources humaines.
59. De nombreuses mesures et politiques ciblées ont été mises en place au cours du cycle 2019-2021, au nombre desquelles la création de postes d'administrateurs recrutés sur le plan national, qui offrira des bases solides pour mettre en place sur le terrain une réserve d'effectifs plus résiliente et souple. La question des possibilités de mobilité accrue du personnel entre les différents organes, qui étaient limitées du fait de certaines dispositions du Règlement financier et règles de gestion financière, a également été traitée et réglée.
60. Au cours du cycle 2023-2025, le Greffe accordera une attention particulière au renforcement du système de recrutement de la Cour, afin d'améliorer sa capacité d'attirer de nouveaux talents. L'analyse des processus de recrutement, réalisée en 2021 par des consultants, a aidé le Greffe à déceler les possibilités d'amélioration en matière de diversité, d'efficacité et de moral du personnel. Les recommandations aideront le Greffe à façonner le processus de recrutement<sup>5</sup>. Les bonnes pratiques recommandées par les consultants, déjà appliquées avec succès dans d'autres organisations internationales, seront mises en œuvre afin d'améliorer la manière dont la Cour recherche des candidats, mène les entretiens d'embauche et recrute son personnel.

<sup>5</sup> « Study of the ICC Recruitment Processes: Recommendations and Implementation Strategy for Improved Recruitment & Selection (November 2021) ».

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.1.</b> Mobilité et flexibilité de la réserve de main-d'œuvre (R92, R83, R85, R101, R102, R103 et R298)	<b>IPC 26.</b> % de réponses positives du personnel du Greffe à des questions concernant la mobilité interne « 28. La CPI m'offre des perspectives/possibilités de mobilité interne (telles que l'indemnité de fonctions, les engagements de courte durée et les changements de poste). »	26 %	54 %
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.2.</b> Rationaliser et renforcer le processus de recrutement (R16, R91, R92.b, R93, R94, R95 et R100)	<b>IPC 27</b> Durée moyenne en jours du recrutement d'un fonctionnaire à la Cour	209 jours	160 jours
<b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.3.</b> Mener à terme l'incorporation des compétences de leadership dans le processus de recrutement. (R16, R91, R92.b, R93, R94, R95, et R100)	<b>IPC 28.</b> % de fonctionnaires du Greffe utilisant les possibilités d'aménagement des modalités de travail « 2. Je recommanderais la CPI comme un bon endroit pour travailler. »	36 %	41 %
<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.4.</b> Durée de service (R84 et R105)			

### Renforcer les mécanismes favorisant la motivation et le bien être du personnel, ainsi qu'une culture de respect et de responsabilisation

61. Le taux de motivation de son personnel étant passé de 64 à 68 pour cent à l'issue du précédent cycle triennal, le Greffe entend poursuivre ses efforts pour atteindre un objectif de 77 pour cent lors du prochain sondage triennal sur la motivation du personnel, qui sera réalisé en 2024 (le nouvel objectif chiffré résulte d'un exercice d'étalonnage externe, ayant livré des points de comparaison). Pour la première fois, la progression fera l'objet d'un suivi renforcé au moyen de sondages éclair menés chaque année.
62. Une avancée majeure a été réalisée au cours du cycle précédent, grâce à la création de la nouvelle fonction d'ombud dont le rôle en matière de résolution amiable des litiges sera déterminant. La nouvelle instruction administrative relative à la discrimination, au harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et à l'abus de pouvoir, celle relative aux enquêtes sur les allégations de conduite ne donnant pas satisfaction et celle sur les conduites ne donnant pas satisfaction et procédures disciplinaires ont également permis, entre autres textes, de consolider le cadre juridique applicable à la Cour en la matière.
63. Le Greffe est profondément attaché à faire du lieu de travail un endroit où règne une culture du respect, exempte de toute forme de préjugé, de harcèlement, notamment sexuel, de discrimination ou d'abus de pouvoir. Les recommandations des experts indépendants et les résultats du sondage mené en 2021 auprès du personnel ont réitéré la nécessité impérieuse d'introduire une nouvelle culture sur le lieu de travail.
64. Opérer un changement de culture au sein d'une organisation n'est pas chose aisée. Les efforts du Greffe seront soigneusement planifiés et résulteront de la collaboration de plusieurs services, pour aller du renforcement des mécanismes de responsabilisation et de résolution des litiges à des campagnes et des formations.

### Activités clés et indicateurs de performance clés

ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2021 *2022	CIBLES 2023
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.1.</b></p> <p>Motivation et bien-être du personnel (R17, R18 et R19)</p>	<p><b>IPC 29.</b></p> <p>% de réponses positives du personnel du Greffe aux questions des sondages concernant la motivation du personnel</p>	68 %	77 %
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.2.</b></p> <p>Renforcer le mécanisme de règlement des différends (R116, R117, R118, R120 et R121)</p>	<p><b>IPC 30.</b></p> <p>% de réponses positives du personnel du Greffe aux questions des sondages concernant la santé au travail</p>	Référence pour 2023: 28 % pour 2024: 52 % pour 2025: 28 %	2023: 60 % 2024: 57 % 2025: 60 %
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.3.</b></p> <p>Projet visant à promouvoir les valeurs partagées à l'échelle de la Cour (R106)</p>			
<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.4.</b></p> <p>Reconstruire et renforcer la confiance interne et modifier la culture de travail à la Cour (R14, R15, R87, R129 et R130)</p>	<p><b>IPC 31.</b></p> <p>% de dossiers transmis à l'ombud ayant été résolus</p>	S/O	S/O

### III. MISE EN ŒUVRE

---

#### A. Indicateurs de performance clés

65. Les indicateurs de performance clés constitueront la pièce maîtresse du cadre renforcé de gestion du comportement professionnel prévu dans le Plan (voir annexe 1). Ces indicateurs sont incorporés dans le cadre stratégique d'une manière établissant un lien clair avec les deux objectifs stratégiques et les dix objectifs prioritaires. Au service d'une gestion davantage axée sur les résultats et les risques, les indicateurs de performance clés permettront de suivre et de présenter les progrès et les résultats par rapport aux deux objectifs stratégiques entre 2023 et 2025.
66. Les indicateurs de performance clés représenteront les résultats de l'ensemble du Greffe, et non ceux de chacune des directions, sections, ou unités qui le composent, et ils seront utilisés pour la présentation de rapports destinés à des parties prenantes tant internes qu'externes.
67. Les indicateurs de performance clés inscrits dans le plan stratégique du Greffe pour 2019-2021 ont permis à cet organe de faire le point sur les enseignements tirés et ont donné à ses responsables et à son personnel l'occasion de se familiariser davantage avec les concepts et la culture associés aux activités de gestion du comportement professionnel. Compte tenu de l'expérience passée, les indicateurs du cycle 2023-2025 ont été renforcés sous divers aspects. Ils sont :

#### INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS POUR LE CYCLE 2023-2025

- Aussi concrets que possible pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques ;
- Facilement mesurables au moyen de ressources existantes, chaque fois que possible ;
- Pertinents pour optimiser les efforts accomplis par les responsables ;
- Vérifiables, avec mention des sources utilisées pour recueillir des données, dans la mesure du possible ;
- Accompagnés de « cibles » annuelles chiffrées permettant aux responsables, au personnel et aux diverses parties prenantes de disposer d'informations transparentes sur les objectifs d'amélioration. Les données de référence et les points de comparaison issus de l'exercice d'étalonnage externe ont permis de définir les cibles.

68. Les indicateurs de performance clés du Greffe ont été spécifiquement élaborés pour présenter les résultats de l'ensemble du Greffe par rapport à ses objectifs stratégiques. Toutefois, plusieurs de ces indicateurs ont également été adoptés comme indicateurs de performance clés stratégiques à l'échelle de la Cour tout entière, dans les cas où les résultats du Greffe correspondent effectivement à l'un des objectifs stratégiques de la Cour.
69. Les cibles correspondant à chaque indicateur de performance clé seront fixées annuellement étant donné qu'elles dépendront dans une large mesure de facteurs externes, tels que la disponibilité de fonds dans les trois prochains budgets de la Cour ou l'état des liquidités de la Cour. Le présent document présente les cibles chiffrées pour 2023 pour des indicateurs existants. Des cibles supplémentaires seront fixées pour de nouveaux indicateurs de performance clés en 2024 et 2025.

## B. Mise en œuvre des activités clés

70. Outre les deux objectifs stratégiques et les dix objectifs prioritaires, mesurés à l'aune des indicateurs de performance clés, le Plan 2023-2025 présente des activités clés à mener au service de ces deux types d'objectifs, dits de haut niveau.
71. Les recommandations des experts indépendants ont servi de base à la majorité des activités clés pour le cycle 2023-2025 étant donné que la mise en œuvre du rapport de ces experts reste une des plus grandes priorités du Greffe pendant le cycle de planification stratégique.
72. Le Greffe a commencé l'évaluation et la mise en œuvre des recommandations des experts indépendants en 2021 et 2022 en collaboration avec les autres organes de la Cour et les États parties au Statut. Certaines de ces recommandations auront déjà été mises en œuvre au plus tard à la fin de 2022, c'est-à-dire avant le début du cycle 2023-2025. Dans la mesure du possible, les États parties et la Cour entendent conclure l'évaluation et la mise en œuvre des autres recommandations en 2023, à un stade précoce du Plan.
73. Pour d'autres recommandations plus complexes, la mise en œuvre devra se prolonger jusqu'en 2024 et un effort supplémentaire sera nécessaire pour s'assurer que les changements adoptés ont été consolidés et érigés en pratiques courantes. Cela sera particulièrement le cas pour le changement de culture sur le lieu de travail, qui est un processus de longue haleine.
74. D'ici à 2025, les recommandations pertinentes des experts indépendants auront été mises en œuvre, et la Cour et le Greffe s'en trouveront ainsi renforcés.
75. Toutes les autres activités que le Greffe entreprendra pendant le cycle 2023-2025 s'appuieront également sur ce Plan stratégique, même si elles n'y sont pas présentées comme des activités clés.

### ACTIVITÉS CLÉS (ANNEXE 1)

Les recommandations des experts indépendants ont servi de base à la majorité des activités clés pour le cycle 2023-2025 étant donné que la mise en œuvre du rapport de ces experts reste une des plus grandes priorités du Greffe pendant le cycle de planification stratégique.

## IV. PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

---

76. Le suivi du Plan stratégique sera renforcé de façon à ce que soient régulièrement enregistrés et systématiquement communiqués aux responsables les progrès accomplis dans sa mise en œuvre par référence aux objectifs stratégiques. Le suivi global sera supervisé par le Greffier et géré par son cabinet en coordination étroite avec les bureaux des directeurs.
77. Le suivi stratégique sera principalement centré sur les indicateurs de performance clés du Greffe étant donné qu'ils décrivent la performance dite de haut niveau puisque liée aux objectifs du même nom. Chaque trimestre, en utilisant les données du tableau de bord tenu par le Greffe, l'Équipe de direction du Greffe évaluera les indicateurs de performance clés par comparaison avec les cibles chiffrées correspondant à l'année en cours. Les résultats annuels des indicateurs de performance clés aideront l'Équipe de direction du Greffe à réfléchir sur les réalisations et les échecs et à fixer des cibles pour l'année suivante.
78. Par souci d'efficacité, le tableau de bord numérique tenu par le Greffe continuera d'être utilisé pour communiquer en temps réel à l'Équipe de direction du Greffe les données relatives aux résultats. Des rapports d'analyse présentant les tendances identifiées et formulant des recommandations seront préparés pour aider à la prise de décisions reposant sur des données.
79. Les activités clés feront également l'objet d'un suivi régulier étant donné qu'elles revêtent en elles-mêmes une importance stratégique. Un plan annuel de mise en œuvre donnera aux directions et sections des orientations sur les projets à mettre en œuvre chaque année. Le suivi se fera au moyen d'un outil de suivi des activités.
80. Dans la mesure du possible, toutes les occasions continueront d'être saisies pour procéder à des évaluations objectives dans la perspective de l'intégration complète des enseignements tirés et des bonnes pratiques dans la culture du Greffe.
81. À l'instar de ce qui avait été fait pour son plan stratégique précédent, le Greffe demandera au Mécanisme de contrôle indépendant d'évaluer le présent Plan entre le quatrième trimestre de 2024 et le premier trimestre de 2025.

## V. DURABILITÉ

---

82. Dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques et prioritaires du Plan 2023-2025, le Greffe accordera une attention particulière à la durabilité de ses activités, notamment à leur empreinte carbone, et cherchera à apporter des améliorations dans ce domaine. Compte tenu des défis croissants liés au changement climatique et de la flambée, plus récente, des prix de l'énergie et du gaz, la durabilité est une responsabilité que chaque organisation internationale doit endosser.

83. Outre le fait que les locaux de la Cour sont déjà un cadre de travail respectueux de l'environnement et relativement efficace sur le plan de sa consommation d'énergie, ces caractéristiques ayant été incorporées dès la conception du bâtiment<sup>6</sup>, d'autres mesures spécifiques seront envisagées et incluses dans le plan du Greffe en matière de durabilité. Ces mesures pourraient notamment consister à réduire la consommation d'énergie, autoproduire de l'énergie de manière durable, encourager la mobilité à faible émission (avec des véhicules électriques par exemple), renforcer l'utilisation d'outils de communication numérique et limiter les voyages, mettre en œuvre le concept d'« organisation travaillant sans papier » et compenser la consommation d'énergie en investissant dans des projets verts.

## VI. MANAGEMENT DU RISQUE

---

84. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan 2023-2025, le Greffe devra tenir compte des différents risques qui pourraient entraver la réalisation complète des objectifs stratégiques et prioritaires, en trouvant des moyens de gérer et d'atténuer ces risques.
85. La politique de management du risque adoptée dans toute la Cour est conforme au plan stratégique de l'institution ainsi qu'aux instructions administratives pertinentes<sup>7</sup>. Les risques sont identifiés tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel, compte tenu des objectifs du plan stratégique de la Cour. Il est ensuite procédé à une évaluation des risques et des mesures d'atténuation possibles, laquelle évaluation est consignée dans des registres de risques et fait l'objet d'un rapport que le Comité de management du risque présente aux principaux responsables de la Cour et au Comité d'audit. Il est recommandé aux managers de la Cour de déterminer, dans la mesure du possible, si les ressources qu'ils demandent pendant le processus budgétaire sont liées à des activités d'atténuation des risques.
86. Étant donné que le cycle 2023-2025 du Plan stratégique du Greffe concorde avec celui du plan stratégique de la Cour pour la même période, et que le plan de la Cour, plus large et plus général, incorpore, explicitement ou implicitement, de nombreux éléments du plan du Greffe, le cadre de gestion des risques concernant l'ensemble de la Cour pourra être appliqué au plan stratégique du Greffe pour 2023-2025.

---

<sup>6</sup> Les locaux sont chauffés en hiver et rafraîchis en été par un système hautement viable de stockage de l'énergie en aquifère (ATES, en sigle anglais pour Aquifer Thermal Energy Storage) qui stocke l'eau froide et chaude sous terre pour être utilisable pour ces locaux. Pour la lumière, un éclairage LED dépendant principalement de la lumière du jour est utilisé. Parmi les autres dispositifs adoptés, on peut citer des toilettes et des robinets à débit limité.

<sup>7</sup> Instruction administrative intitulée « MANAGEMENT DU RISQUE », section 3, Réf. ICC/AI/2017/003.

## VII. ALIGNEMENT BUDGÉTAIRE

---

87. Dans le souci constant d'aligner toujours plus les stratégies et la gestion budgétaire, le Greffe et la Cour ont finalisé l'examen des objectifs stratégiques à temps pour qu'ils soient inclus dans le projet de budget-programme pour 2023, comme le montrent le document budgétaire et ses annexes.
88. L'intégration du Plan stratégique 2023-2025 dans le budget programme permettra au Greffe de renforcer sa capacité d'allouer ses ressources en fonction de considérations stratégiques. Dans le cadre de la planification du budget, le Greffe se fonde de plus en plus sur son Plan stratégique et entend continuer ses efforts d'alignement entre plan stratégique et budget de façon à ce que la performance réalisée éclaire utilement la gestion budgétaire et favorise à son tour une planification du budget reposant sur les résultats et les risques.

# ANNEXE 1 | Cadre stratégique du Greffe pour 2023–2025

## OBJECTIF 1.

Le Greffe est plus efficace et fournit des services plus performants dans tous les domaines, dans un esprit d'amélioration continue.

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
		INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
<p><b>OBJECTIF 1.1.</b></p> <p>Accroître l'efficacité des services du Greffe, y compris les services de gestion, les services judiciaires et les services relatifs aux opérations extérieures</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.1.</b></p> <p><b>Liquidités et arriérés, Fonds de roulement et Fonds en cas d'imprévus (R140 et R141)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir les organes de supervision (Assemblée des États parties, Bureau, Groupe de travail de La Haye, Comité du budget et des finances, Comité d'audit) informés du risque de liquidité prévisible et leur communiquer les informations en temps utile pour leur permettre de trouver des solutions pour réduire les contributions restant dues et pour veiller à ce que le Fonds de roulement et le Fonds en cas d'imprévus soient suffisamment approvisionnés.</li> </ul>			
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.2.</b></p> <p><b>Évaluation des systèmes informatiques de la Cour (R209)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un groupe de travail chargé de régulièrement examiner et évaluer les capacités actuelles des systèmes informatiques de la Cour</li> </ul>			
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.3.</b></p> <p><b>Mise en œuvre de la stratégie 2023-2025 relative aux technologies de gestion de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre le développement de la plateforme de gestion des tâches judiciaires en fonction des priorités retenues en matière de fonctionnalités requises afin que tous les processus judiciaires soient gérés d'un bout à l'autre dans un seul et même système.</li> <li>Finaliser la transition de la Cour vers Microsoft Cloud afin d'utiliser au maximum les licences existantes, ce qui entraînera une réduction importante des infrastructures et applications à déployer sur site.</li> <li>Poursuivre la migration et la consolidation des données de la Cour dans la Plateforme de gestion des tâches judiciaires et des registres hébergés sur le Cloud et abandonner ainsi les anciens systèmes.</li> </ul>	<p><b>IPC 1.</b></p> <p>% des projets d'amélioration planifiés effectivement mis en œuvre au sein de la Direction des services de gestion</p>	S/O	75 %
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.1.4.</b></p> <p><b>Présence des bureaux de pays et rôle du Bureau de liaison à New York</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finaliser la stratégie relative à la présence de la Cour sur le terrain pour les bureaux de pays (R80, R81 et R82)</li> <li>Finaliser l'évaluation et la réforme du Bureau de liaison de New York (R150 et R151)</li> </ul>	<p><b>IPC 2.</b></p> <p>Délai de résolution en cas de problèmes dans le prétoire entraînant un ajournement précoce ou un retard des audiences</p>	58 minutes*	58 minutes
		<p><b>IPC 3.</b></p> <p>Délai moyen nécessaire pour la promulgation de textes administratifs</p>	727 jours*	300 jours

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
<p><b>OBJECTIF 1.2</b></p> <p>Gérer plus efficacement les ressources</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.1.</b> <b>Économies et gains d'efficacité (R4)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre et renforcer l'exercice de recherche d'économies et de gains d'efficacité dans le cadre de la planification budgétaire (R4)</li> </ul>	INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.2.</b> <b>Numérisation et automatisation du système administratif de la Cour</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser et répertorier les options réalisables à la CPI s'agissant de son progiciel de gestion intégrée, à la lumière de la prochaine version de SAP S/4 HANA</li> <li>Internaliser/externaliser les efforts d'analyse des services requis</li> <li>Réaliser une étude d'opportunité détaillant les options disponibles</li> <li>Préparer des feuilles de route détaillées pour la transition d'un système à l'autre</li> </ul>	<p><b>IPC 4.</b> <b>Taux d'exécution du budget (Greffé)</b></p>	98,8 %	99 %
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.3.</b> <b>Amélioration des processus d'achat et de voyage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer et mettre en œuvre les recommandations des consultants relatives à l'évaluation des processus d'achat et de voyage.</li> </ul>	<p><b>IPC 5.</b> <b>% de mises en concurrence dans le cadre de l'attribution des marchés (en valeur des marchés)</b></p>	64 %	65 %
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.4.</b> <b>Gestion de crise (R170)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des procédures de fonctionnement standard qui précisent les responsabilités, les processus et les mesures à prendre par la Cour en situation de crise.</li> </ul>	<p><b>IPC 6.</b> <b>% de demandes d'organisation de voyage transmises à l'Unité des voyages</b></p> <p>a) 15 jours à l'avance (missions)</p> <p>b) 30 jours à l'avance (voyages du personnel – coût)</p>	<p>a) 23 %*</p> <p>b) 37 %*</p>	<p>a) 25 %</p> <p>b) 40 %</p>
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.2.5.</b> <b>Consultation entre organes pour la planification budgétaire (R132 et R142)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer de mener des consultations entre organes pour aboutir à une vision stratégique cohésive en matière de planification budgétaire compte tenu des indicateurs de performance clés, des considérations de gestion des risques et des objectifs stratégiques.</li> </ul>			

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
		INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
<b>OBJECTIF 1.3</b> Inscrire l'amélioration continue au nombre des principes directeurs de la gestion du fonctionnement de l'institution, par la promotion du changement culturel	<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.3.1.</b> <b>Projet d'amélioration continue (R1, R3, R4 et R7)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en œuvre des projets d'amélioration continue concernant l'ensemble du Greffe en appliquant une approche plus sélective, fondée sur des critères spécifiques tout en veillant aux possibilités de synergie par la recherche d'économies et de gains d'efficacité.</li> </ul>	<b>IPC 7.</b> <b>% de réponses positives du personnel du Greffe à la question du sondage « 8. J'ai le sentiment que la Cour m'encourage à identifier de nouveaux moyens de mieux faire »</b>	44 %	48 %
	<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.3.2.</b> <b>Sondages auprès des clients concernant les services offerts par le Greffe (R5)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mener des sondages afin de recueillir les réactions des clients internes sur les services clés offerts par le Greffe.</li> </ul>	<b>IPC 8.</b> <b>Taux de mise en œuvre des recommandations issues de l'examen des experts indépendants concernant le Greffe</b>	S/O	32 % (24 sur 75)
	<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.3.3</b> <b>Indicateurs de performance clés (R144, R145 et R146)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le rapport annuel de la Cour sur les indicateurs de performance clés en rationalisant davantage l'approche d'un organe à l'autre et en utilisant comme points de comparaison les bonnes pratiques adoptées par d'autres organisations internationales.</li> </ul>	<b>IPC 9.</b> <b>% de réponses positives de clients de certains services essentiels rendus par le Greffe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse par pays</li> <li>Processus de demande de participation des victimes</li> <li>Services financiers</li> </ul>	S/O	S/O
<b>OBJECTIF 1.4</b> Améliorer le cadre de coopération pour les États, et sensibiliser davantage le public à la Cour, à ses procédures et au soutien qu'il peut lui apporter	<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.4.1.</b> <b>Renforcer la coopération avec les États</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir une assistance de qualité aux partenaires (États, organisations régionales/internationales) pour favoriser la pleine coopération des États en temps opportun, notamment en matière de protection des témoins et d'exécution des mandats d'arrêt.</li> </ul>	<b>IPC 10.   Nombre d'accords de coopération sur la réinstallation de témoins et la mise en liberté (provisoire)</b>	2	6
	<b>ACTIVITÉ CLÉ 1.4.2.</b> <b>Stratégie de communication (R154, R155, R158, R159, R161, R162, R163, R164, R165, R166, R167, R168, R346)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre une stratégie de communication efficace avec les parties prenantes externes, le grand public, les organisations de la société civile et en particulier les victimes et les communautés touchées.</li> </ul>	<b>IPC 11.   Demandes de coopération</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) % de réponses positives reçues</li> <li>ii) délai moyen pour l'obtention d'une réponse</li> </ul>	(i) S/O (ii) S/O	(i) S/O (ii) S/O
		<b>IPC 12.   Nombre de participants aux activités de sensibilisation dans les pays de situation</b>	57,412	25,000
		<b>IPC 13.   Nombre de visites et de vues enregistrées sur les principales sources publiques d'information en ligne :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) vues de pages Internet</li> <li>ii) visite du site Web</li> <li>iii) vues des diffusions en direct</li> <li>iv) nombre de nouveaux abonnés sur les médias sociaux</li> <li>v) nombre d'impressions</li> <li>vi) nombre d'interactions</li> <li>vii) durée de visionnage sur YouTube</li> <li>viii) vues des vidéos YouTube</li> </ul>	<i>*De mars à décembre 2022</i> (i) 6,316,224 (ii) 2,528,165 (iii) 61,000* (iv) 139,312 (v) 70,322,124 (vi) 1,534,645 (vii) 145,150 (viii) 996,640	(i) 7,263,657 (ii) 2,907,389 (iii) S/O (iv) 140,000 (v) 54,200,000 (vi) 1,960,000 (vii) 166,000 (viii) 1,140,000

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
		INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
<p><b>OBJECTIF 1.5</b></p> <p>Apporter un appui efficace aux victimes et aux témoins, et garantir la représentation des victimes dans le cadre des procédures</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.5.1.</b>  <b>Évaluation de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins (R79)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En consultation avec la Cour, réformer la structure en charge des victimes et des témoins pour améliorer les modalités de soutien à ceux-ci.</li> </ul> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.5.2.</b>  <b>Faciliter l'exécution du mandat lié aux victimes en établissant un organe de coordination permanent (R339 et R359)*</b></p> <p>*sous réserve d'une évaluation par la Cour et les États parties.</p> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.5.3.</b>  <b>Renforcer le rôle de la Section de la participation des victimes et des réparations en matière de soutien aux victimes (R345 et R347)*</b></p> <p>*sous réserve d'une évaluation par la Cour et les États parties.</p>	<p><b>IPC 14.</b>  <b>Délai moyen d'attente par un témoin protégé d'une aide à la réinstallation permanente</b></p> <p><b>701 jours*</b></p> <p><b>200 jours</b></p> <p><b>IPC 15.</b>  <b>% des dossiers d'évaluation de demande de participation de victime qui sont corrigés ou rejetés par les Chambres</b></p> <p><b>0 %</b></p> <p><b>0 %</b></p>		
<p><b>OBJECTIF 1.6</b></p> <p>Renforcer la structure et les mécanismes d'organisation des équipes de la défense et des représentants légaux des victimes</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.6.1.</b>  <b>Réformer et mettre en œuvre la politique d'aide judiciaire (R328 à R335)</b></p> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 1.6.2.</b>  <b>Revoir les rôles et les fonctions du Bureau du conseil public pour la Défense. (R320, R322, R325, R326 et R327)*</b></p> <p>*sous réserve de l'accord des États parties.</p>	<p><b>IPC 16.</b>  <b>% de décisions judiciaires et autres décisions officielles favorables concernant l'appui aux membres des équipes de la défense et des équipes représentant les victimes</b></p> <p><b>S/O</b></p> <p><b>70 %</b></p> <p><b>IPC 17.</b>  <b>% de clients s'étant déclarés « satisfaits » des services offerts par la Section de l'appui aux conseils</b></p> <p><b>50 %</b></p> <p><b>50 %</b></p>		

## OBJECTIF 2.

Le personnel du Greffe s'investit davantage grâce à la promotion des valeurs et de la culture institutionnelles désirées et à l'amélioration des indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
		INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
<p><b>OBJECTIF 2.1</b></p> <p>Améliorer les indicateurs relatifs à la représentation géographique et à l'égalité des genres, ainsi qu'à la diversité et l'inclusion, conformément à la Stratégie sur l'égalité des genres et la culture sur le lieu de travail.</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.1.1.</b></p> <p><b>Renforcer la représentation géographique et l'égalité des genres dans le cadre des recrutements (R15, R91 et R93)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base de l'approche stratégique relative à la représentation géographique et à l'égalité des genres, renforcer le système mis en place pour améliorer la performance du Greffe en matière de représentation géographique.</li> </ul> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.1.2.</b></p> <p><b>Programmes de recrutement, de promotion et de formation visant à faire accéder davantage de femmes à des postes de haut niveau (R88)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base de l'approche stratégique relative à la représentation géographique et à l'égalité des genres, élaborer et mettre en œuvre des politiques et des processus visant à parvenir à la parité en ciblant particulièrement les postes de direction.</li> </ul>	<p><b>IPC 18.</b></p> <p>% de fonctionnaires de la Cour relevant de la fourchette géographique souhaitable</p>	61 %	63 %
		<p><b>IPC 19.</b></p> <p>Ratio hommes/femmes parmi les hauts responsables du Greffe nouvellement recrutés</p>	0 %	Minimum 50 % de femmes
		<p><b>IPC 20.</b></p> <p>% de réponses positives du personnel du Greffe à des questions concernant l'égalité des genres</p> <p><b>Source des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(2023, 2025) Deux questions de la catégorie « Égalité des genres » (Q103 et Q104) du sondage éclair</li> <li>(2024) Toutes les questions de la catégorie « Égalité des genres » (Q102 à 108) du sondage sur la motivation du personnel.</li> </ul>	<p>Référence pour 2023: 76 %</p> <p>Référence pour 2024: 61 %</p> <p>Référence pour 2025: 76 %</p>	<p>2023: 78 %</p> <p>2024: 65 %</p> <p>2025: 78 %</p>
		<p><b>IPC 21.</b></p> <p>Nombre d'États parties sous-représentés / non représentés (IPC CPI 7.3)</p>	25/54	24/53

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
		INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
<p><b>OBJECTIF 2.2</b></p> <p>Construire des systèmes favorisant l'émergence d'un environnement encourageant tous les fonctionnaires du Greffe à améliorer leurs capacités et leur performance, en articulant ces efforts autour du Cadre de renforcement du Leadership à la CPI</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.2.1.</b>  <b>Formation et perfectionnement (R99)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre une nouvelle politique visant à renforcer la formation et le perfectionnement du personnel de la Cour</li> </ul> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.2.2.</b>  <b>Appui au personnel de terrain (R86)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir au personnel des bureaux de pays de plus grandes possibilités de perfectionnement (R86)</li> </ul>	<p><b>IPC 22.</b>  <b>Taux de conformité aux exigences du système d'évaluation du comportement professionnel pour le personnel du Greffe</b></p>	<p>98 %</p>	<p>98 %</p>
		<p><b>IPC 23.</b>  <b>Nombre d'entretiens portant sur le comportement professionnel enregistrés dans le système par membre du personnel du Greffe</b></p>	<p>1.4</p>	<p>1.75</p>
		<p><b>IPC 24.</b>  <b>% de participation des fonctionnaires de la Cour à des activités de formation/perfectionnement</b></p>	<p>77 %</p>	<p>&gt;75 %</p>
		<p><b>IPC 25. %</b>  <b>de fonctionnaires du Greffe ayant des responsabilités d'encadrement qui ont bénéficié d'une évaluation à 360 degrés dans le cadre de leurs efforts de perfectionnement</b></p>	<p>22.3 %</p>	<p>85 %</p>
<p><b>OBJECTIF 2.3</b></p> <p>Instaurer un cadre donnant davantage de souplesse à la gestion des effectifs et davantage d'efficacité aux efforts d'acquisition de nouveaux talents</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.1.</b>  <b>Mobilité et flexibilité de la réserve de main-d'œuvre (R92, R83, R85, R101, R102, R103 et R298)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des familles d'emploi génériques et recevoir l'approbation du Comité du budget et des finances/ de l'Assemblée des États parties en vue de la mise à jour des règles financières pour permettre des affectations temporaires entre organes.</li> </ul> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.2.</b>  <b>Rationaliser et renforcer le processus de recrutement (R16, R91, R92.b, R93, R94, R95 et R100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter une nouvelle politique régissant le processus de recrutement.</li> <li>Évaluer et mettre en œuvre les recommandations formulées par les consultants à l'issue de l'examen critique du processus de recrutement.</li> </ul> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.3.</b>  <b>Mener à terme l'incorporation des compétences de leadership dans le processus de recrutement. (R16, R91, R92.b, R93, R94, R95, et R100)</b></p> <hr/> <p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.3.4.</b>  <b>Durée de service (R84 et R105)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appliquer la décision de l'Assemblée des États parties relative à une nouvelle politique de la Cour en matière de durée de service.</li> </ul>	<p><b>IPC 26.</b>  <b>% de réponses positives du personnel du Greffe à des questions concernant la mobilité interne « 28. La CPI m'offre des perspectives/possibilités de mobilité interne (telles que l'indemnité de fonctions, les engagements de courte durée et les changements de poste). »</b></p>	<p>26 %</p>	<p>54 %</p>
		<p><b>IPC 27.</b>  <b>Durée moyenne en jours du recrutement d'un fonctionnaire à la Cour</b></p>	<p>209 jours</p>	<p>160 jours</p>
		<p><b>IPC 28.</b>  <b>% de fonctionnaires du Greffe utilisant les possibilités d'aménagement des modalités de travail</b></p>	<p>36 %</p>	<p>41 %</p>

OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIVITÉS CLÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS		
		INDICATEUR	DONNÉES DE RÉFÉRENCE   2021	CIBLES 2023
<p><b>OBJECTIF 2.4</b></p> <p>Renforcer les mécanismes favorisant la motivation et le bien-être du personnel, ainsi qu'une culture de respect et de responsabilisation</p>	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.1.</b></p> <p><b>Motivation et bien-être du personnel (R17, R18 et R19)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mener régulièrement des sondages sur la motivation et le bien-être et comparer les taux d'arrêts maladie.</li> <li>Mener des enquêtes relatives au traumatisme secondaire si besoin est.</li> <li>Mettre en œuvre les cinq priorités essentielles à l'échelle de la Cour adoptées par le Conseil de coordination en réaction aux résultats du sondage réalisé en 2021 sur la motivation du personnel.</li> </ul>	<p><b>IPC 29.</b></p> <p>% de réponses positives du personnel du Greffe aux questions des sondages concernant la motivation du personnel « 2. Je recommanderais la CPI comme un bon endroit pour travailler. »</p>	<p>68 %</p>	<p>77 %</p>
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.2.</b></p> <p><b>Renforcer le mécanisme de règlement des différends (R116, R117, R118, R120 et R121)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter une solution permanente concernant les procédures internes relatives aux plaintes, pour ce qui est des mécanismes tant formels (OIT ou Tribunal d'appel des Nations Unies) qu'informels (ombud).</li> </ul>	<p><b>IPC 30.</b></p> <p>% de réponses positives du personnel du Greffe aux questions des sondages concernant la santé au travail</p> <p><b>Source des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(2023, 2025) Une question (Q61) du sondage éclair</li> <li>(2024) Toutes les questions de la catégorie (Q58 à Q62) du sondage sur la motivation du personnel</li> </ul>	<p>Référence pour 2023: 28 %</p> <p>Référence pour 2024: 52 %</p> <p>Référence pour 2025: 28 %</p>	<p>2023: 60 %</p> <p>2024: 57 %</p> <p>2025: 60 %</p>
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.3.</b></p> <p><b>Projet visant à promouvoir les valeurs partagées à l'échelle de la Cour (R106)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer le projet visant à promouvoir les valeurs partagées à l'échelle de la Cour puis les incorporer au sein de la Cour.</li> </ul>			
	<p><b>ACTIVITÉ CLÉ 2.4.4.</b></p> <p><b>Reconstruire et renforcer la confiance interne et modifier la culture de travail à la Cour (R14, R15, R87, R129 et R130)</b></p>	<p><b>IPC 31.</b></p> <p>% de dossiers transmis à l'ombud ayant été résolus</p>	<p>S/O</p>	<p>S/O</p>

Les données de référence des indicateurs de performance clés sont basées sur les données de 2021, à savoir les informations annuelles les plus récentes disponibles au moment de la planification stratégique de mai 2022. Les cibles pour 2023 ont été fixées en août 2022 et communiquées au Comité du budget et des finances (Projet de budget-programme de la Cour pénale internationale pour 2023) afin de s'assurer qu'elles concordent avec le cycle de planification budgétaire. Les données de référence suivies d'un astérisque sont basées sur les données disponibles de 2022.

La mention « sans objet » (S/O) signifie que les données n'étaient pas disponibles ou mesurables. Certaines des cibles de performance correspondantes sont donc signalées « S/O » étant donné qu'en l'absence de données de référence fiables, il est difficile de fixer des cibles utiles.