



Cour
Pénale
Internationale

International
Criminal
Court

Le Bureau du Procureur
The Office of the Prosecutor

Plan stratégique 2016 - 2018

6 juillet 2015

Cour pénale internationale

Bureau du Procureur

Plan stratégique | 2016 - 2018

6 juillet 2015

Le plan stratégique du Bureau du Procureur (le « Bureau ») est complémentaire du plan stratégique de la Cour pénale internationale (la CPI ou la « Cour ») et il est davantage axé sur les stratégies propres au Bureau.

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

Table des matières

Résumé analytique	5
Analyse stratégique, juin 2012 – 2015	9
Résultats du plan stratégique	9
Réussites à l’audience.....	9
Hausse de l’efficacité.....	11
Amélioration des résultats en matière d’organisation.....	11
Difficultés liées à l’environnement	12
Mission et vision du Bureau	15
Exposé de la mission et valeurs du Bureau.....	15
Politique en matière de poursuites	15
Stratégie du Bureau pour 2016-2018	17
Exécution du mandat du Bureau	18
Objectif stratégique 1 : mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de haute qualité en toute impartialité et en toute indépendance	18
Objectif stratégique 2 : continuer d’accorder une place importante aux questions à caractère sexiste dans tous les aspects de ses activités et de mettre en œuvre des politiques en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes contre les enfants.....	19
Objectif stratégique 3 : continuer d’améliorer la qualité et l’efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites.....	20
Objectif stratégique 4 : continuer d’adapter les capacités du Bureau en matière d’enquêtes et de poursuites ainsi que son réseau professionnel aux réalités scientifiques et technologiques de l’environnement dans lequel il évolue	23
Créer les conditions nécessaires pour répondre aux demandes de manière efficace	24
Objectif stratégique 5 : parvenir à une configuration de base lui permettant de répondre aux sollicitations afin d’exercer efficacement ses fonctions sans sacrifier pour autant la qualité. 24	
Objectif stratégique 6 : contribuer au renforcement de la coopération et au ralliement du plus grand nombre en faveur du mandat et des activités du Bureau.....	26
Objectif stratégique 7 : adapter les stratégies du Bureau en matière de protection aux nouveaux problèmes qui se posent en matière de sécurité	27
Objectif stratégique 8 : veiller à ce que la gestion du Bureau se fasse de manière responsable, avec professionnalisme, transparence et efficacité	30
Contribuer à développer une stratégie coordonnée en matière d’enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l’impunité pour les crimes relevant de la compétence de la CPI	32
Objectif stratégique 9 : développer une stratégie coordonnée avec des partenaires en matière d’enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l’impunité.....	32
Mise en œuvre du plan stratégique (2016 – 2018)	34
Planification financière	34
Indicateurs de performance	35

Gestion des risques.....	37
Structure du Bureau	38
Annexe 1 – Résultats du plan stratégique (juin 2012 – 2015)	39
Annexe 2 – Gains d’efficacité	50
Annexe 3 – Amélioration des résultats au stade de la confirmation des charges	55
Annexe 4 – Lien entre les objectifs, les objectifs budgétaires et les indicateurs de résultats pour 2016	Error! Bookmark not defined.

–

Résumé analytique

1. Le Plan stratégique (juin 2012 – 2015) du Bureau du Procureur était essentiellement axé sur trois remaniements en matière de stratégie afin de renforcer la qualité et l'efficacité des activités du Bureau : a) l'adoption d'une nouvelle politique en matière de poursuites¹, b) la priorité accordée à la qualité du travail plutôt qu'à la quantité en concentrant les ressources sur un nombre d'affaires plus restreint ; et c) l'amélioration du fonctionnement du Bureau.

S'agissant de l'impact de son action, l'évaluation des résultats du Bureau au stade de l'audience de confirmation des charges – conformément à la nouvelle stratégie adoptée – révèle une tendance prometteuse et fournit un indicateur utile du caractère approprié et de la pertinence de la stratégie en question :

Indice de performance au stade de la confirmation	Stratégie précédente : 2003-juin 2012		Stratégie : juin 2012-2015		Augmentation de l'indice de performance
	Total	%	Total	%	
Par chef d'accusation					
Confirmé	50	62,5	206 ²	85,83	+23,33%
Non confirmé	30	37,5	34	14,17	
Total	80	100	240	100	
Par accusé					
Confirmé	10	71,43	8	100	+28,57%
Non confirmé	4	28,57	0	0	
Total	14	100	8	100	

On s'attend à ce que la nouvelle stratégie donne des résultats positifs similaires en matière de taux de condamnation dans les différentes affaires sur les prochaines années.

2. Le Plan stratégique (2016-2018) s'appuie sur celui de 2012-2015 et poursuit la même politique en matière de poursuites. Il a pour objectif de continuer à augmenter le niveau élevé de bons résultats et de s'adapter aux difficultés rencontrées.
3. Le Bureau a identifié six défis externes auxquels il devra faire face :
 - Les conditions de sécurité dans l'environnement dans lequel le Bureau mène ses opérations sont devenues de plus en plus complexes et l'amènent à adopter des stratégies faisant appel à davantage de souplesse, d'initiatives, de créativité et de renseignements ;

¹ Le rassemblement de diverses formes d'éléments de preuve, des poursuites engagées à l'encontre des personnes portant la responsabilité la plus lourde (au besoin, en adoptant une stratégie consistant à remonter jusqu'à l'échelon le plus haut) et l'objectif consistant à être aussi prêt que possible pour le procès au stade le plus précoce des poursuites, à savoir entre le moment de la demande de délivrance d'un mandat d'arrêt et l'audience de confirmation des charges.

² L'inclusion des chefs d'accusation dans l'affaire relevant de l'article 70 dans la situation en RCA (où chacun des cinq suspects a été inculpé de 42 à 43 chefs d'atteintes à l'administration de la justice) augmente considérablement l'échantillon en cause. Si cette affaire n'avait pas été prise en considération, les chiffres indiqueraient : a) un taux plus élevé de chefs d'accusation confirmés (à savoir, 22-0, ou 100%) ; et b) un nombre réduit d'accusés comparaisant à l'audience de confirmation des charges mais dont l'ensemble des chefs d'accusation sont confirmés en vue d'un procès..

- La coopération reste un élément crucial de la capacité du Bureau à mener des enquêtes et des poursuites efficaces et effectives ;
 - L'évolution rapide des technologies modifie la nature des sources d'informations et le mode d'obtention et de présentation à l'audience des éléments de preuve ;
 - Le temps écoulé entre les crimes commis et les enquêtes du Bureau crée des difficultés s'agissant de la préservation des éléments de preuve ;
 - En dépit d'une meilleure utilisation des ressources au cours des deux dernières années, le Bureau manque toujours cruellement de moyens pour pouvoir faire face aux demandes l'exhortant à intervenir ;
 - En raison du manque de coordination des efforts déployés par l'ensemble des intervenants, il est difficile de mettre fin au fléau de l'impunité des auteurs de crimes relevant de la compétence de la CPI et de crimes connexes, y compris la criminalité transnationale, la criminalité organisée et les actes terroristes.
4. Les neuf objectifs stratégiques identifiés dans le cadre du plan stratégique du Bureau pour la période 2016-2018 s'articulent autour de trois axes principaux :
- **Obtenir d'excellents résultats en ce qui concerne le mandat du Bureau**

Objectif stratégique 1 : mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de haute qualité en toute impartialité et en toute indépendance ;

Objectif stratégique 2 : continuer d'accorder une place importante aux questions à caractère sexiste dans tous les aspects de ses activités et de mettre en œuvre des politiques en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes contre les enfants ;

Objectif stratégique 3 : continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites ; et

Objectif stratégique 4 : continuer d'adapter les capacités du Bureau en matière d'enquêtes et de poursuites ainsi que son réseau aux nouvelles réalités scientifiques et technologiques à la fois complexes et en constante évolution.
 - **Créer les conditions nécessaires pour que le Bureau puisse s'acquitter de son mandat**

Objectif stratégique 5 : parvenir à une configuration de base lui permettant de répondre aux sollicitations afin d'exercer efficacement ses fonctions sans sacrifier pour autant la qualité ;

Objectif stratégique 6 : contribuer au renforcement de la coopération et au ralliement du plus grand nombre en faveur du mandat et des activités du Bureau ;

Objectif stratégique 7 : adapter les stratégies du Bureau en matière de protection aux nouveaux problèmes qui se posent en matière de sécurité ; et

Objectif stratégique 8 : veiller à ce que la gestion du Bureau se fasse de manière responsable, avec professionnalisme, transparence et efficacité.

- **Contribuer à développer une stratégie coordonnée en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité pour les crimes relevant de la compétence de la CPI**

Objectif stratégique 9 : développer une stratégie coordonnée avec des partenaires en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité.

5. Les résultats positifs obtenus par le Bureau au cours des trois dernières années n'ont pas été sans conséquences. La vitesse d'intervention du Bureau dans les situations où il était sollicité a été influencée par la nécessité de privilégier la qualité sur le volume de travail accompli. Certaines enquêtes essentielles ont ainsi dû être reportées. Cette situation a eu des répercussions sur la capacité de réaction du Bureau face à des crimes qui se poursuivaient, a entaché son image et l'a contraint à solliciter ses ressources à l'excès, exerçant ainsi sur son personnel une pression permanente et excessive.
6. Pour veiller à ce que la quantité et la qualité de travail soient suffisamment garanties, et à faire en sorte que les exigences pesant sur le Bureau correspondent mieux à la faisabilité de son action, le Bureau a élaboré, dans le cadre de son nouveau plan stratégique (2016-2018), ses besoins prévisionnels en matière de ressources. Cela répond également aux attentes des États parties et du Comité du budget et des finances (le « Comité » ou CBF), à savoir qu'il convient « *d'évaluer correctement le coût du [nouveau] plan stratégique du Bureau du Procureur qui est proposé [...] sur la base des connaissances et de l'expérience les plus pertinentes [...] (par exemple, les résultats de l'exercice de comptabilité par activité, indicateurs de la charge de travail)* »³.
7. Même sous le modèle de configuration de base qu'il propose, le Bureau aura besoin d'établir des priorités dans les affaires. Toutefois, il est à prévoir que cela se fera de manière plus raisonnable, sans avoir constamment à hiérarchiser à l'excès les tâches du Bureau ou solliciter à l'excès ses effectifs. Cette configuration de base permettra également de créer une stabilité et une prévisibilité financière pour les années à venir, excluant ainsi les imprévus et circonstances exceptionnelles.
8. Les prévisions sur lesquelles repose le modèle de configuration de base du Bureau impliquent les niveaux d'activité annuels suivants pour le Bureau (production) :
 - Examens préliminaires 9
 - Nouvelles situations en cours d'enquête 1
 - Enquêtes actives 6
 - Enquêtes en suspens 9
 - Phase préalable au procès 5
 - Phase de procès 5
 - Phase d'appel 2

³ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa vingt-troisième session, ICC-ASP/13/15, 18 novembre 2014, par. 51, disponible sur http://www.icc-cpi.int/iccdocs/asp_docs/ASP13/ICC-ASP-13-15-FRA.pdf.

9. Les ressources nécessaires pour répondre à ce niveau d'exigence, ainsi que les conséquences financière pour le Plan stratégique, seront exposées, avec justification à l'appui, dans le rapport relatif à la configuration de base du Bureau.
10. Tout au long de l'exercice d'évaluation de la configuration de base du Bureau, celui-ci a coordonné son action avec les autres organes de la Cour. À la lumière du futur budget total de la Cour et des implications financières en cause, les États devront décider du rythme qu'il faudra suivre pour y parvenir, après avoir eu suffisamment de temps pour se prononcer sur les éléments justificatifs sous-jacents. Idéalement, le Bureau souhaiterait atteindre cette configuration au cours du présent plan stratégique.
11. Parallèlement à ce plan stratégique, le Bureau a défini 14 indicateurs qui couvrent de manière complète les segments de performance qu'il contrôle suffisamment. En outre, les risques stratégiques liés à ce plan ont été identifiés et évalués et des mesures visant à les minimiser ont été mises en place quant aux risques les plus élevés.
12. La présentation combinée du nouveau plan stratégique, du budget, des indicateurs de performance et des initiatives en terme de gestion des risques offre aux États parties et aux autres parties prenantes un tableau complet et cohérent de la voie que doit suivre le Bureau.

Analyse stratégique, juin 2012 – 2015

Résultats du plan stratégique

Réussites à l'audience

13. Le plan stratégique (juin 2012–2015) laissait prévoir trois types de changements dans la stratégie du Bureau :
 - Quant à sa politique en matière de poursuites, le Bureau a privilégié :
 - i. Des enquêtes poussées non restrictives aux dépens d'enquêtes « ciblées » ;
 - ii. Une stratégie consistant à « remonter progressivement en haut de la pyramide » lorsque la culpabilité des principaux responsables ne pouvait être établie dès le départ ; et
 - iii. La nécessité d'être aussi prêt que possible dans l'optique du procès *dès les premières phases de la procédure, à savoir entre le moment de la demande de délivrance d'un mandat d'arrêt et l'audience de confirmation des charges.*
 - Le Bureau a sollicité une augmentation de ses ressources pour mener ses enquêtes et ses poursuites de manière à pouvoir atteindre le niveau de qualité requis, tout en cherchant à améliorer l'efficacité de son action.
 - Le Bureau a recensé les changements à opérer dans son organisation pour améliorer ses résultats (par exemple, sous la direction générale et le contrôle du Procureur, les rapports hiérarchiques des trois divisions chargées des opérations ont été modifiés ; les premiers substituts du Procureur expérimentés ont été placés à la tête des équipes intégrées ; des améliorations ont été apportées aux processus de fonctionnement et aux capacités de chacune des divisions).
14. L'annexe I propose une vue d'ensemble détaillée des résultats obtenus jusqu'à présent grâce à la nouvelle stratégie.
15. Le plan stratégique (juin 2012–2015) visait à améliorer les résultats du Bureau en matière de poursuites. Le nombre d'affaires et de charges confirmées au cours de la procédure ces trois dernières années témoigne de l'impact positif de cette stratégie.

Performance au stade de la confirmation des charges	Stratégie précédente 2003 - juin 2012		Stratégie juin 2012- 2015		Hausse de l'indice de performance
	Total	%	Total	%	
Par chef d'accusation					
Confirmé	50	62,5	206 ¹	85,83	+23,33%
Non confirmé	30	37,5	34	14,17	
Total	80	100	240	100	
Par accusé					
Confirmé	10	71.43	8	100	+28,57%
Non confirmé	4	28,57	0	0	
Total	14	100	8	100	

16. Ces résultats probants ont pu être atteints en affectant des moyens considérables dans les affaires portées contre Laurent Gbagbo, Charles Blé Goudé (Côte d'Ivoire) et Bosco Ntaganda (République démocratique du Congo – RDC), et en utilisant d'autres formes d'éléments de preuve (autres que des témoignages) dans les affaires relevant de l'article 70 (République centrafricaine). Le Bureau devra évaluer s'il continuera d'obtenir de si bons résultats au stade du procès et de l'appel dans ces affaires. Compte tenu du rythme des procès, il faudra plus de temps pour pouvoir évaluer en fin de compte les répercussions de la nouvelle stratégie.
17. Dans son plan stratégique 2012-2015, le Bureau s'est engagé à mener au mieux de ses capacités des affaires mises en œuvre sur la base de sa précédente politique en matière de poursuites. Au cours de cette période, la situation relative au Kenya a été particulièrement problématique pour le Bureau. Plusieurs facteurs ont poussé le Procureur à demander le retrait de l'affaire engagée contre Uhuru Kenyatta et Francis Muthaura en raison de la pénurie d'éléments de preuve disponibles due à la nature spécifique de ce dossier, de l'accès limité du Procureur aux éléments de preuve dû à l'absence de coopération et du manque de pistes de substitution à des témoignages clés dans l'enquête, lesquels se sont finalement effrités et sont devenus sujets à caution. Le changement de cap annoncé en matière de poursuites dans le plan stratégique du Bureau (juin 2012-2015), soulignant le besoin d'être aussi prêt que possible dans l'optique du procès, la nécessité parfois de remonter progressivement en haut de la pyramide et le recours accru à diverses formes d'éléments de preuve, permettra d'éviter au Bureau de connaître ces mêmes difficultés.
18. Les bons résultats ont été obtenus en privilégiant la qualité du travail plutôt qu'en cherchant à répondre à toutes les exigences adressées au Bureau. Des imprévus tels que la hausse considérable de l'activité dans les dossiers relevant de l'article 70, la reddition de Bosco Ntaganda, le transfert de Charles Blé Goudé, le besoin d'ouvrir de nouvelles enquêtes en Centrafrique et le récent transfert de Dominic Ongwen ont tous contraint le Bureau à

¹ L'inclusion des chefs d'accusation dans l'affaire relevant de l'article 70 dans la situation en RCA (où chacun des cinq suspects a été inculpé de 42 à 43 chefs d'atteintes à l'administration de la justice) augmente considérablement l'échantillon en cause. Si cette affaire n'avait pas été prise en considération, les chiffres indiqueraient : a) un taux plus élevé de chefs d'accusation confirmés (à savoir, 22-0, ou 100%) ; et b) un nombre réduit d'accusés comparissant à l'audience de confirmation des charges mais dont l'ensemble des chefs d'accusation sont confirmés en vue d'un procès.

réajuster la répartition de ses ressources, et ce aux dépens d'autres activités urgentes comme la préparation des affaires en suspens² dans l'optique du procès, l'ouverture d'enquêtes sur des crimes attribués à l'autre partie au conflit ivoirien, les poursuites relatives aux crimes qui continuent d'être commis en Libye et au Darfour et la conduite de nouvelles enquêtes au Mali et en RDC.

Hausse de l'efficacité

19. Le Bureau a obtenu les gains suivants en termes d'efficacité au cours de la période 2012–2015. L'annexe II présente une analyse complémentaire de la manière dont ces résultats ont été obtenus :

	2012	2013	2014	2015
Budget (millions €)	27,7	28,2	33,2	39,6
Gains d'efficacité (€)	183,962	848,175	442,670	À déterminer
%	0,7%	3%	1,3 %	

20. Il y a lieu de noter que le fonctionnement global du Bureau repose sur l'utilisation efficace de ses ressources. Celui-ci fait preuve de souplesse pour pouvoir faire face aux pics d'activité dans les affaires. Le personnel est dans la mesure du possible affecté à de multiples affaires ou enquêtes (par exemple, un premier substitut du Procureur est responsable d'une affaire et d'une enquête, chaque chargé de dossier s'occupe d'une affaire et d'une enquête). Le travail est externalisé si une telle option s'avère plus efficace (par exemple, le travail de transcription ou d'analyse criminalistique).

Amélioration des résultats en matière d'organisation

21. Le plan stratégique du Bureau (2012 – 2015) a identifié six objectifs stratégiques, qui ont été décomposés en objectifs annuels, dont la mise en œuvre dépendait de différents facteurs tels que les résultats obtenus, les changements dans l'environnement lié aux opérations du Bureau, les enseignements à tirer de l'expérience acquise et le budget disponible. Comme l'annexe I le montre, la plupart de ces objectifs liés aux six objectifs stratégiques ont été mis en œuvre.

Aperçu des objectifs prévus dans le plan stratégique (juin 2012 – 2015)

1. Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité, en toute indépendance et en toute sécurité.
2. Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites.

² Libye 1, Libye 2, Darfour 1, 2 et 4, Darfour 3, CIV 1Bis (SG), Mali 1, RDC 3 et 4, Kenya Article 70, Ouganda (Kony).

3. Tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines du travail du Bureau et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à motivation sexiste et aux crimes contre les enfants.
4. Valoriser la complémentarité et la coopération en renforçant le système mis en place par le traité de Rome à l'appui des efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête.
5. Maintenir le niveau professionnel du Bureau en s'attachant particulièrement à la parité et à la juste répartition géographique, à la qualification et à la motivation des membres du personnel, ainsi qu'à la gestion et à l'évaluation des résultats.
6. S'assurer de la bonne gouvernance, du respect de l'obligation du Bureau de rendre des comptes et de la transparence de son action.

Difficultés liées à l'environnement

22. Le Bureau doit être au fait des difficultés liées à l'environnement dans lequel il opère et adapter sa stratégie à cette nouvelle réalité. Il a recensé six obstacles qui auront une influence sur sa stratégie pour la période 2016-2018.
23. Le recours aux nouvelles **technologies** à travers le monde et l'évolution de celles-ci créent un environnement en mutation rapide dans lequel le Bureau doit opérer :
 - Le Bureau a relevé une croissance exponentielle de l'utilisation des téléphones mobiles, des tablettes numériques, des smartphones et des ordinateurs dans le cadre de la commission d'infractions criminelles.
 - L'accès à Internet par les victimes, les témoins et les auteurs des crimes crée un environnement dynamique pour surveiller et confirmer la commission de crimes relevant de la compétence de la Cour, ainsi que les activités et les réseaux de leurs auteurs.
 - La possibilité accrue de consulter des images satellite et de recourir à d'autres techniques de télédétection offre de nouvelles possibilités de surveiller et d'établir des crimes relevant de la compétence de la CPI.
 - Les nouvelles technologies permettent également de modifier notre mode de présentation des affaires à l'audience par le recours, notamment, à la numérisation tridimensionnelle, à la photographie à 360° et à la reconnaissance faciale.
 - L'environnement technologique en constante évolution offre également de nouvelles possibilités de protéger la confidentialité des opérations du Bureau ainsi que son personnel et les personnes en danger en raison des rapports qu'elles entretiennent avec la Cour.
24. Certains éléments de preuve seront perdus à jamais en raison du **décalage temporel** qu'il y a entre l'époque des faits et le moment où le Bureau peut enquêter, alors qu'il conviendrait, selon le principe de l'« heure cruciale », de se rendre le plus tôt possible sur une scène de

crime pour avoir le plus de chances de découvrir des preuves de qualité et des pistes intéressantes. Si le Bureau peut s'assurer – avec l'aide de partenaires – de la préservation d'éléments de preuve sans causer de dommages, il augmentera ses chances de réussite dans ses enquêtes et ses poursuites.

25. Le Bureau estime qu'il y a plusieurs façons dans cet environnement de réduire autant que possible ce décalage temporel. La généralisation des téléphones qui permettent de faire des photographies et des vidéos, ainsi que l'accès généralisé à Internet, signifient que les gens transmettent de plus en plus d'informations pertinentes sur ce réseau. L'un des défis à venir sera de veiller à ce que ces informations, sur un support aussi instable qu'Internet, puissent être consultées et faire l'objet de recherches et contiennent des éléments de preuve satisfaisants. Outre ces personnes, il y a aussi ceux qui sont en première ligne – les forces internationales, les organisations de défense des droits de l'homme, les organisations non gouvernementales (ONG), les médias, etc. – qui se déploient dans des zones où le Bureau n'a pas pu se rendre (par exemple pour des raisons de compétence, d'autorisation ou de sécurité du personnel ou des témoins). Dans le respect mutuel du mandat et de l'indépendance de chacun, le Bureau a commencé à discuter avec la communauté des ONG de la manière dont les premiers intervenants pouvaient soutenir l'action du Bureau et des attentes de ce dernier en la matière.
26. Comme il a déjà été fait mention dans le plan stratégique (juin 2012-2015), « *[I]es États et le Bureau doivent évaluer quelles sont les chances de réussite des enquêtes et des poursuites dans des situations où la **coopération** [...] fait cruellement défaut. Celle-ci devient plus que jamais un facteur essentiel de réussite si le Bureau veut obtenir des résultats*³. » L'expérience acquise par le Bureau ces trois dernières années montre l'étendue des difficultés qu'il rencontre lorsque les États ne fournissent pas de véritable assistance, mais permet également de conclure qu'une coopération renforcée peut aider le Bureau à mieux faire son travail. Lors de la période 2013-2015, les différents niveaux de coopération dans les diverses situations faisant l'objet d'une enquête ont, dans certains cas, considérablement freiné et gêné les enquêtes et les poursuites. Ce facteur extérieur crucial reste l'un des obstacles majeurs à surmonter lors des trois prochaines années. Le Bureau doit continuer à mobiliser suffisamment de moyens pour favoriser la coopération et poursuivre son analyse stratégique de la manière de contourner les obstacles majeurs qui freinent la coopération. À cet égard, le Bureau salue les efforts que l'Assemblée des États parties (AEP) continue de déployer pour examiner ses recommandations en matière de coopération et élaborer une stratégie et un plan d'action pour favoriser les arrestations, dans l'optique de renforcer l'efficacité et les résultats de la coopération et de l'impact des opérations de la Cour.
27. L'environnement relatif à la **sécurité** dans lequel évolue le Bureau est devenu de plus en plus complexe :

³ Plan stratégique du Bureau (juin 2012-2015), 11 octobre 2013, p. 6, par. 3, consultable sur http://www.icc-cpi.int/en_menus/icc/structure%20of%20the%20court/office%20of%20the%20prosecutor/policies%20and%20strategies/Documents/OTP-Strategic-Plan-FRA.pdf.

- Presque toutes les affaires au stade de la confirmation des charges et du procès en première instance sont confrontées à des situations d'obstruction à la justice ou l'ont été – et notamment à des situations de subornation de témoin.
 - Bien que le Bureau ait perfectionné ses opérations, il est devenu très compliqué d'intervenir dans les secteurs où il doit enquêter (par exemple, au Mali, en Centrafrique, en Libye, etc.).
 - La nécessité pour le Bureau de s'intéresser à des groupes opérant et/ou ayant des connections à l'échelle internationale a modifié les types de risques auxquels est confrontée l'institution.
 - L'émergence générale des cyber-menaces crée pour le Bureau de nouveaux problèmes de sécurité, auxquels la Cour est déjà confrontée.
28. Le Bureau opère dans un environnement imprévisible qui complique la planification de ses activités : a) ces dernières années, contre toute attente, des fugitifs se sont livrés, ont été arrêtés ou transférés à la Cour ; b) de nouvelles situations sont apparues et ont contraint le Bureau à ouvrir des enquêtes à leur sujet presque tous les ans ; c) les atteintes prévues à l'article 70 se sont constamment multipliées en 2013 et 2014. Des enquêtes qu'il fallait mener ont été retardées **en raison du caractère imprévisible de ces événements conjugué aux ressources limitées dont dispose le Bureau.**
29. La CPI est quotidiennement confrontée à des situations où des crimes relevant de sa compétence ont été commis à grande échelle. Les conséquences de ces crimes ne sont pas ressenties qu'à l'échelle locale, dans le pays concerné par la situation renvoyée devant la Cour. Certains membres des parties au conflit peuvent se trouver en dehors du pays en question. Il peut s'agir de victimes ou de témoins potentiels qui fuient les violences, ou encore d'auteurs de crimes en fuite de peur d'être poursuivis ou d'être la cible de représailles ou préparant leur retour. Différents acteurs des forces de l'ordre prennent des initiatives pour faire face à ces problèmes. Il y a toutefois un risque de double emploi qui peut être évité si l'on **renforce le niveau de coordination et la complémentarité.**
30. Les crimes relevant de la compétence de la CPI sont généralement liés à d'autres formes de criminalité, comme des crimes de droit commun commis par opportunisme ou une activité criminelle organisée à l'échelle transnationale. En particulier, l'impact de ces derniers crimes peut créer les conditions propices à la commission de crimes relevant de la compétence de la CPI et en même temps gêner les efforts déployés pour restaurer l'État de droit, demander des comptes aux auteurs et rendre justice aux victimes. Tandis que **le rapport avec d'autres formes d'activité criminelle transnationale ou organisée** n'est pas systématiquement constaté, suffisamment d'indices justifient que la communauté mondiale s'intéresse à l'existence d'un tel lien :
- Les parties à un conflit ou celles qui projettent de mener des attaques de grande envergure contre des populations civiles ont besoin de fonds pour se procurer des armes, des munitions et des moyens technologiques. Pour obtenir ces « moyens financiers », ils commettent des crimes qui, à moins qu'ils ne correspondent à l'une

des définitions visées dans le Statut de Rome, ne relèvent pas directement de la compétence de la CPI, et se livrent notamment à l'exploitation illicite de ressources, à des faits de corruption, à des détournements de fonds, à des prises d'otage et des demandes de rançon, à des vols et à des activités d'extorsion et au trafic illicite d'armes, d'êtres humains et de drogue.

- Le produit de ces crimes est souvent dissimulé grâce aux détournements de fonds, au blanchiment d'argent et à la corruption institutionnelle.
- Les zones où le contrôle des autorités est instable en raison de violences à grande échelle peuvent servir de base aux organisations terroristes qui cherchent à exploiter cette situation à leur avantage.
- Les combattants qui reviennent de zones de conflit peuvent répandre le terrorisme dans leur région d'origine, ajouter à l'instabilité et disséminer la violence au-delà des frontières.
- Dans des situations postérieures à un conflit, au cours de la période de restauration de l'État de droit et de stabilisation du pays, il est fort probable qu'émergent de nouvelles organisations criminelles composées d'anciens soldats des parties belligérantes qui n'ont pas la capacité ou la volonté de se réinsérer dans la société.

Mission et vision du Bureau

Exposé de la mission et valeurs du Bureau

31. Le plan stratégique (juin 2012 – 2015) exposait la mission du Bureau et faisait état de son intention de définir ses valeurs fondamentales.
32. L'exposé de la mission et la définition des valeurs fondamentales sont des éléments importants permettant de communiquer au monde extérieur et au personnel du Bureau ce que ce dernier veut accomplir et défendre. Ces éléments ajoutent une certaine lisibilité à son action, ce qui renforce sa légitimité. Ils guident ses décisions et permettent au personnel de prendre des initiatives. Ils aident à façonner l'aspect le moins tangible mais le plus fondamental de toute organisation, à savoir la culture sur le lieu de travail. S'ils ne sont pas définis explicitement, ils tendent à évoluer implicitement.
33. Conformément à la culture d'ouverture prônée par le Bureau, celui-ci a engagé un processus de consultation du personnel afin de définir ses valeurs fondamentales. L'importance de l'exposé de sa mission a également justifié la nécessité de procéder à une consultation afin de peaufiner la précédente version. Les résultats de ces initiatives seront communiqués dans la version actualisée du plan stratégique.

Politique en matière de poursuites

34. À la lumière des résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique (juin 2012-2015), le Bureau poursuivra sa politique en matière de poursuites :

- Mener des enquêtes poussées non restrictives tout en conservant une approche ciblée.

La volonté d’approfondir les enquêtes renvoie à la nouvelle approche du Bureau qui consiste à recueillir de plus en plus des éléments de preuve plus variés à l’appui de ses dossiers.

L’aspect non restrictif des enquêtes signifie que le Bureau cherchera d’abord à identifier les crimes (ou les faits) allégués qui doivent faire l’objet de son enquête parmi un grand nombre d’événements. À la suite de ce processus méticuleux, les auteurs présumés des crimes en cause seront identifiés au regard des éléments de preuve collectés. Cette démarche suppose la nécessité d’envisager de multiples hypothèses de travail pour les affaires et de vérifier de manière cohérente et objective chaque théorie sur la base des éléments de preuve – à charge et à décharge – et de justifier les décisions liées aux enquêtes et aux poursuites.

- Être aussi prêt que possible dans l’optique du procès dès les premières phases de la procédure , à savoir entre le moment de la demande de délivrance d’un mandat d’arrêt et l’audience de confirmation des charges.

Le Bureau s’efforcera, au moment de la confirmation des charges, d’être aussi prêt que possible dans l’optique du procès. S’il n’est pas en mesure de l’être au moment de demander la délivrance d’un mandat d’arrêt ou d’une citation à comparaître (par exemple, si une occasion de procéder à une arrestation se présente, si des témoins n’acceptent de coopérer qu’après une arrestation), le Bureau ne présentera une telle demande que s’il existe suffisamment de probabilités de recueillir d’autres éléments de preuve permettant d’être prêt pour le procès dans un délai raisonnable.

- S’il le juge utile, le Bureau mettra en place une stratégie consistant à remonter en haut de la pyramide en menant tout d’abord des enquêtes et des poursuites à l’encontre d’un nombre limité de criminels de rang intermédiaire et de rang élevé pour finalement avoir une chance raisonnable de faire condamner les principaux responsables.

Dans le cadre de cette approche d’enquête poussée et non restrictive, le Bureau s’intéressera d’abord à un large éventail de crimes pour bien définir les organisations, les structures et les personnes présumées responsables de ces actes. Il s’intéressera alors aux auteurs de rang intermédiaire et de rang élevé dans sa stratégie d’enquêtes et de poursuites afin de consolider son dossier pour les affaires qui seront engagées à l’encontre des principaux responsables. Le Bureau envisagera également d’engager des poursuites contre des criminels de rang inférieur ayant commis des actes particulièrement graves et acquis une grande notoriété.

35. La CPI est une juridiction de dernier ressort. Elle entend rendre justice aux victimes des crimes les plus graves qui touchent la communauté internationale. Le Bureau ne pourra jamais répondre aux attentes de toutes les victimes, mais il continuera de tenir compte de leurs besoins dans tous les aspects de son travail 1) en tenant compte de leur avis ; 2) en

communiquant, *si possible en collaboration avec le Greffe*, avec les communautés touchées sur le rôle de la Cour et les décisions du Bureau, et 3) en veillant à ce que leur bien-être soit dûment préservé dans le cadre de leurs échanges avec le Bureau.

36. Le Bureau a publié un document de politique générale relatif aux examens préliminaires en novembre 2013. Ce dernier clarifie le processus et les critères appliqués par le Bureau, conformément aux dispositions du Statut de Rome, quant à la décision ou non d'ouvrir une enquête. En complément, le Bureau travaille à l'élaboration d'une politique en matière de sélection et de hiérarchisation des affaires, laquelle permettra d'expliquer comment le Bureau décide des affaires à retenir une fois qu'une situation fait l'objet d'une enquête. Deux aspects sont pris en compte à cet égard : 1) comment reconnaître les affaires que le Bureau devrait engager, et 2) comment établir les priorités parmi ces affaires si les ressources du Bureau ne suffisent pas pour répondre à toutes les demandes qui lui sont adressées. En conséquence, le Bureau définira sa politique relative à son désengagement d'une situation en cours d'enquête, ce qu'il est convenu d'appeler la « stratégie de sortie » liée aux situations.
37. Dans son classement des enquêtes prioritaires, le Bureau continuera d'accorder une attention particulière à la poursuite des auteurs de crimes spécifiques. Conformément à sa politique en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste, il s'est engagé à concentrer son action sur les enquêtes et les poursuites y afférentes.
38. En juin 2014, le Bureau a adopté sa politique en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste, ce qu'aucune cour de justice internationale n'avait fait auparavant. Reconnaisant les difficultés et les entraves rencontrées pour mener efficacement des enquêtes et des poursuites dans le cadre de tels crimes, le Bureau a classé cette question au rang de ses objectifs stratégiques clés pour la période juin 2012-2015. Il continuera d'appliquer cette importante politique au cours du nouveau plan stratégique (2016-2018).
39. Le Bureau a également, dans la mesure du possible, accordé la priorité aux enquêtes et aux poursuites relatives à des crimes commis contre les enfants. Au moment de la rédaction du présent document, un document complet de politique générale sur la question des enfants est en cours de préparation⁴.

Stratégie du Bureau pour 2016-2018

40. Le Bureau a élaboré neuf objectifs stratégiques pour la période 2016-2018 afin de s'assurer d'obtenir d'excellents résultats et de relever les défis identifiés (voir par. 22 à 30). Ces objectifs s'articulent autour de trois axes principaux :

- **Obtenir d'excellents résultats en ce qui concerne le mandat du Bureau :**

Objectif stratégique 1 : mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de haute qualité en toute impartialité et en toute indépendance ;

⁴ D'autres politiques générales quant à la priorité accordée à des crimes spécifiques visés au Statut de Rome sont envisagées par le Bureau et pourraient être mises en œuvre au cours du plan stratégique (2016-2018).

Objectif stratégique 2 : continuer d'accorder une place importante aux questions à caractère sexiste dans tous les aspects de ses activités et de mettre en œuvre des politiques en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes contre les enfants ;

Objectif stratégique 3 : continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites ; et

Objectif stratégique 4 : continuer d'adapter les capacités du Bureau en matière d'enquêtes et de poursuites ainsi que son réseau professionnel aux réalités scientifiques et technologiques de l'environnement dans lequel il évolue.

- **Créer les conditions nécessaires pour que le Bureau puisse s'acquitter de son mandat :**

Objectif stratégique 5 : parvenir à une configuration de base lui permettant de répondre aux sollicitations afin d'exercer efficacement ses fonctions sans sacrifier pour autant la qualité ;

Objectif stratégique 6 : contribuer au renforcement de la coopération et au ralliement du plus grand nombre en faveur du mandat et des activités du Bureau ;

Objectif stratégique 7 : adapter les stratégies du Bureau en matière de protection aux nouveaux problèmes qui se posent en matière de sécurité ; et

Objectif stratégique 8 : veiller à ce que la gestion du Bureau se fasse de manière responsable, avec professionnalisme, transparence et efficacité.

- **Contribuer à développer une stratégie coordonnée en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité pour les crimes relevant de la compétence de la CPI :**

Objectif stratégique 9 : développer une stratégie coordonnée avec des partenaires en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité.

41. Les objectifs stratégiques seront exposés plus en détail dans les parties suivantes. Pour chacun d'eux, des objectifs mesurables ont été fixés pour 2016 et liés à la proposition de budget de la même année. Ils seront réévalués à la lumière du budget approuvé (2016) ainsi que des événements imprévus si les coûts générés ne peuvent être absorbés sans que cela n'ait d'incidence sur la réalisation des objectifs en question. Ces derniers ont également été pris en compte dans les indicateurs de performance (voir par. 104 à 110 et annexe IV).

Exécution du mandat du Bureau

Objectif stratégique 1 : mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de haute qualité en toute impartialité et en toute indépendance

42. Le Bureau a pour objectif principal de répondre aux demandes l'exhortant à intervenir conformément aux dispositions du Statut de Rome tout en s'assurant de respecter les exigences en matière de qualité, d'efficacité et d'efficience.

43. En 2014 et en 2015, le Bureau a connu une augmentation de ses ressources et s'en est félicité. Il a ainsi été en mesure de montrer ce qu'il pouvait accomplir avec des ressources supplémentaires combinées aux remaniements stratégiques.
44. Malgré l'accroissement de ses ressources, le Bureau reste confronté au décalage existant entre ses besoins et les moyens dont il dispose. Il privilégie la qualité plutôt que la quantité de travail accompli. Cependant, le Bureau s'est vu contraint de prendre la difficile décision de ne pas ouvrir certaines enquêtes ou d'en suspendre d'autres en raison de ses ressources limitées. Cette réalité a restreint la capacité du Bureau à intervenir dans des situations en cours d'évolution (par exemple, en Libye, au Darfour, au Mali), et a nui à son image (par exemple, retard dans les enquêtes menées à l'encontre des deux camps en Côte d'Ivoire).
45. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique (2016-2018) et aux fins de pouvoir garantir aussi bien la qualité que la quantité du travail, le Procureur a émis des prévisions quant aux moyens nécessaires pour répondre aux sollicitations qui devraient être adressées au Bureau (voir aussi objectif stratégique 5).
46. Cet engagement coïncide avec les attentes des États parties et du Comité, à savoir qu'il convient « *d'évaluer correctement le coût du [nouveau] plan stratégique du Bureau du Procureur qui est proposé [...] sur la base des connaissances et de l'expérience les plus pertinentes [...] (par exemple, les résultats de l'exercice de comptabilité par activité, indicateurs de la charge de travail)* ». ⁵
47. Dans les limites des moyens dont il dispose, le Bureau continuera à répondre aux situations nécessitant son intervention, conformément aux dispositions du Statut de Rome, et fera tout ce qui est en son pouvoir pour s'assurer de la qualité du travail. Dans la mise en place de la configuration de base qu'il propose, il s'attachera en priorité à constituer des dossiers solides plutôt qu'à engager des poursuites tous azimuts. Ses propositions budgétaires reflèteront cette hiérarchisation nécessaire des tâches.

Objectifs pour 2016

- Atteindre le niveau d'activité défini chaque année eu égard au budget alloué.

Objectif stratégique 2 : continuer d'accorder une place importante aux questions à caractère sexiste dans tous les aspects de ses activités et de mettre en œuvre des politiques en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes contre les enfants

48. Dans son Document de politique générale relatif aux crimes sexuels et à caractère sexiste, publié en juin 2014, le Bureau s'est engagé a) à tenir compte des questions à caractère sexiste et de leur analyse dans tous les domaines de son travail ; b) à explorer de nouveaux moyens dans le cadre des enquêtes et des poursuites menées à propos de ces crimes, c) à former les membres du personnel comme il convient, d) à adopter une démarche sensible aux besoins des victimes dans le cadre de ses activités, et e) à prêter particulièrement attention à la façon

⁵ Voir *supra*, note de bas de page 3 du Résumé.

dont les membres de son personnel communiquent avec les victimes, les témoins, les membres de leur famille et leur communauté. Le Bureau veillera à mener ses activités sans occasionner de préjudice aux victimes et aux témoins.

49. Le Bureau continuera d'accorder une attention toute particulière à la commission de crimes sexuels et à motivation sexiste dès les premières étapes afin d'affronter les défis particuliers rencontrés dans le cadre des enquêtes et des poursuites menées à propos de ces crimes, notamment les violences peu dénoncées voire passées sous silence pour des raisons sociétales, culturelles ou religieuses. Dans les limites de son mandat, il analysera les spécificités propres au sexe s'agissant de tous les crimes relevant de sa compétence. Il retiendra les chefs de crimes sexuels et à caractère sexiste lorsque des preuves suffisantes pourront les étayer.
50. Le Bureau continuera de renforcer sa capacité institutionnelle à enquêter et à mener des poursuites plus efficacement dans le cadre de crimes sexuels et à caractère sexiste au travers du recrutement de nouveaux collaborateurs et de la formation de ses membres.
51. Le Bureau sera également particulièrement attentif à la mise en œuvre de cette politique, conformément au plan de mise en œuvre élaboré en 2015.
52. De même, il portera une attention particulière aux crimes contre les enfants. Pour ce faire, une politique générale complète relative aux enfants sera finalisée et mise en œuvre. Le long processus consistant à recueillir les contributions des membres du personnel et d'experts est déjà enclenché. La politique en cause traitera des questions relatives aux enfants impliqués dans des conflits armés ou touchés par ceux-ci, notamment de leurs rapports avec le Bureau lors des différentes phases de ses activités, des intérêts supérieurs de l'enfant, de la question de son consentement, de sa protection et du soutien à fournir. Une fois ce document de politique générale adopté, le Bureau mettra en place un plan visant à assurer sa mise en œuvre.

Objectifs pour 2016 :

- Mise en œuvre de la politique générale relative aux crimes sexuels et à caractère sexiste selon les prévisions ;
- Finalisation de la politique générale destinée à éviter tout nouveau traumatisme ;
- Mise en place d'une formation spécialisée pour les membres du personnel concernés portant sur les techniques d'entretien avec des témoins vulnérables ;
- Finalisation de la politique générale relative aux enfants et élaboration du plan lié à sa mise en œuvre.

Objectif stratégique 3 : continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites

53. La mise en œuvre d'un processus de perfectionnement permanent permet d'atteindre et de maintenir un haut niveau de qualité dans les activités fondamentales du Bureau. Au cours des trois dernières années, de nombreuses mesures ont été entreprises et les résultats obtenus

sont fournis à l'annexe I. Cependant, on peut et on doit faire plus encore pour consolider et maintenir le niveau de qualité actuellement atteint. Les projets de perfectionnement du processus, les enseignements tirés de l'expérience acquise et l'élaboration de nouvelles capacités contribueront à renforcer la qualité des résultats obtenus par le Bureau.

54. Les **examens préliminaires** figurent parmi les trois activités fondamentales du Bureau qui peuvent avoir un impact positif sur les enquêtes et les poursuites à venir, outre le fait qu'ils peuvent éviter à la Cour d'avoir à intervenir grâce à leur effet préventif et à la notion de complémentarité. Les objectifs qui en découlent pour la période 2016-2018 sont de :
- a) renforcer les activités et les réseaux en matière de coopération dans le cadre des examens préliminaires,
 - b) valoriser la complémentarité au stade de l'examen préliminaire, et
 - c) continuer à rendre les examens préliminaires plus transparents et à informer davantage le public à leur sujet :

(1) Les examens préliminaires sont absolument essentiels si le Bureau veut pouvoir être en mesure de prendre la décision d'ouvrir ou non une enquête. Ils sont également d'une grande utilité pour les activités d'enquêtes menées ultérieurement et ce, de plusieurs façons, comme la saisie et l'exploitation systématiques de données publiques et la constitution de réseaux de partenaires et de contacts en matière de coopération en vue du transfert des activités d'enquêtes. Le Bureau cherchera comment intégrer davantage le travail effectué lors des examens préliminaires dans la planification précédant l'enquête et l'identification d'affaires éventuelles.

(2) Lorsque des affaires potentielles relevant de la compétence de la Cour seront identifiées, le Bureau continuera à encourager les États concernés à mener de véritables enquêtes et poursuites au sujet des crimes en cause.

Aux fins de mieux faire comprendre ce processus, de démolir les idées fausses éventuelles et d'accroître la lisibilité de son action, le Bureau continuera à fournir des informations sur ses examens préliminaires au travers, entre autres, de la publication annuelle d'un rapport général et de communiqués de presse y afférents, de la publication de rapports ou de déclarations portant sur des situations spécifiques, et, le cas échéant, du déploiement d'activités sur le terrain.

(3) Les examens préliminaires peuvent également concourir à dissuader les criminels actuels et en puissance en les menaçant de poursuites devant la CPI. Conformément à sa politique, le Bureau cherchera à remplir une fonction de mise en garde à un stade précoce. À cette fin, il rassemblera systématiquement et de sa propre initiative des renseignements de source publique sur des crimes allégués qui pourraient relever de la compétence de la Cour. Il réagira ainsi rapidement à la recrudescence ou aux risques élevés d'actes de violence en renforçant ses liens avec les États, les organisations internationales et régionales et les organisations non gouvernementales afin de peaufiner son analyse et de coordonner les étapes suivantes telles que la conduite de missions sur le terrain ou la diffusion de déclarations publiques et d'interviews données à la presse. Le Bureau continuera d'élaborer des critères permettant de régir ces activités de prévention.

55. S'agissant des **enquêtes**, le Bureau poursuivra la stratégie actuellement adoptée et concentrera son action, en particulier, sur les priorités suivantes :

- Réduire le décalage temporel entre l'époque des faits en cause et la période des enquêtes menées par le Bureau en créant des partenariats avec les premiers intervenants, en mettant en place des points d'accès pour signaler les crimes et en travaillant avec des partenaires en vue de la préservation des renseignements pertinents sur Internet.
- Augmenter les moyens de recueillir différentes formes d'éléments de preuve outre les déclarations de témoin, en continuant à renforcer ses capacités scientifiques et technologiques. De plus, le Bureau consolidera ses partenariats afin de répondre à ce besoin stratégique de sorte que ses capacités en interne ne soient développées que lorsque cela se justifie.
- Continuer à renforcer la fonction d'analyse du Bureau au travers du lancement de la base de données analytique des faits, de la mise à jour des logiciels d'analyse, du lancement de l'analyse des spécificités propres au sexe et de l'utilisation accrue des outils d'analyse dans le cadre des décisions en matière de planification des enquêtes, de la sélection des affaires et de l'examen de celles-ci.
- Renforcer les capacités relatives aux enquêtes financières.
- Continuer à reconsidérer les normes en matière d'enquête et à mettre en place la possibilité pour les membres du personnel d'obtenir des certificats.
- Continuer à accroître la présence des enquêteurs du Bureau sur le terrain.

Les bases des futures activités du Bureau en matière de **poursuites et d'appels** ont été bien établies pendant la période 2013-2015 au travers, entre autres, du recrutement de nouveaux membres du personnel aguerris et plus expérimentés, du renforcement des formations et de l'introduction de procédures régulières d'examens internes des affaires.

56. Au cours de la période 2016-2018, le Bureau se concentrera sur les priorités suivantes :

- Améliorer les procédés internes liés aux fonctions principales de la Division des poursuites : rédaction des écritures, communication et présentation des éléments des preuves ;
- Renforcer les compétences de la direction des équipes intégrées en matière d'encadrement ;
- Améliorer la conception des affaires pénales à partir des éléments de preuve recueillis ;
- Normaliser et renforcer le système d'examen interne des éléments de preuve avant de présenter le dossier en audience ;
- Encourager l'utilisation d'outils technologiques pour étayer et présenter les dossiers à l'audience ;
- Continuer à renforcer les compétences dans l'art de la plaidoirie et en matière rédactionnelle au travers de formations et d'évaluations du personnel.

La **coopération** a deux volets : interne et externe. Le volet interne se rapporte à la notion d'excellence dans la conduite des opérations du Bureau, par exemple, à la façon dont il prépare et présente ses demandes d'assistance. Le volet externe – qui échappe largement au contrôle du Bureau – se rapporte, par exemple, aux réponses que celui-ci reçoit à ses demandes d'assistance. Ce dernier veillera à la qualité du volet interne en matière de coopération et déterminera dans quelle mesure il peut l'améliorer.

57. **Objectifs pour 2016**

Examen préliminaire

- Définir les possibilités d'intégrer les besoins en matière d'enquête dès la phase de l'examen préliminaire ;
- Intensifier l'information du public et la communication qui lui est destinée à propos des examens préliminaires ;
- Permettre au Bureau d'intervenir rapidement face à la recrudescence ou aux risques élevés d'actes de violence ;

Enquêter ;

- Mettre en œuvre les projets de perfectionnement liés aux priorités : réduction du décalage temporel, recours à la science et aux technologies, analyse, normes en matière d'enquête, enquêtes financières et présence sur le terrain ;

Engager des poursuites et interjeter appel ;

- Mettre en œuvre les projets de perfectionnement liés aux priorités : procédés internes, compétences en matière d'encadrement, conception des affaires, procédure d'examen des affaires, technologies et compétences essentielles ;

Développer la coopération ;

- Évaluer la qualité du volet interne en matière de coopération et mettre en œuvre les projets de perfectionnement sélectionnés.

Objectif stratégique 4 : continuer d'adapter les capacités du Bureau en matière d'enquêtes et de poursuites ainsi que son réseau professionnel aux réalités scientifiques et technologiques de l'environnement dans lequel il évolue

58. L'un des principaux défis à relever consiste à acclimater le Bureau à l'impact des technologies sur sa capacité à surveiller les crimes commis, à prouver leur existence et à les présenter. L'utilisation, entre autres, d'ordinateurs, d'Internet, de téléphones portables et de médias sociaux s'est accrue de façon exponentielle à l'échelle mondiale, notamment dans les pays qui font l'objet d'une enquête menée par le Bureau.
59. Comme souligné à l'annexe I, au cours des trois dernières années, le Bureau a investi dans sa capacité à traiter ces informations et éléments de preuve d'un nouveau genre. Le recrutement de cyber-enquêteurs et analystes expérimentés dans le domaine d'enquêtes en ligne et de

communications téléphoniques lui a permis de renforcer sa capacité à identifier ces nouveaux éléments de preuve et de les recueillir et de les traiter en respectant le protocole scientifique. Ces investissements constituent un point de départ concernant les efforts déployés par le Bureau à cet égard.

60. Cependant, les technologies évoluent tellement rapidement qu'il sera impossible pour le Bureau de se maintenir à flots s'il ne conjugue pas les compétences dont il dispose à l'élaboration de partenariats stratégiques aux fins d'externalisation, lorsque cela est nécessaire, et en vue de comprendre et de déterminer dans quelle mesure les nouvelles technologies pourront lui permettre de s'acquitter de sa mission. Le Bureau collabore avec des services de police et judiciaires, des ONG et des universités en vue d'explorer les nouvelles possibilités qui s'offrent à lui pour apporter un soutien à l'identification, la collecte et la présentation d'éléments de preuve au travers des technologies.

61. À cet égard, la stratégie du Bureau sera élaborée comme suit :

- Continuer de renforcer les capacités d'identification d'éléments de preuve scientifiques et technologiques en recrutant davantage d'experts en la matière et en investissant dans du matériel spécialisé ;
- Former les membres du personnel des divisions chargées des opérations à l'utilisation de base des technologies dans le cadre des enquêtes et des poursuites ;
- Renforcer l'utilisation des technologies lors de la présentation des dossiers en audience ;
- Continuer de mettre en place des partenariats afin d'obtenir des éclaircissements quant aux nouvelles possibilités et aux menaces émanant de l'évolution de la réalité technologique et identifier des partenaires aux fins d'externalisation des tâches.

62. *Objectifs pour 2016 :*

- Former tous les membres du personnel concernés aux compétences de base en matière d'enquête en ligne et de traitement d'éléments de preuve électroniques ;
- Renforcer les capacités du Bureau à l'utilisation des technologies aux fins de présenter des éléments de preuve en audience.

A. Créer les conditions nécessaires pour répondre aux demandes de manière efficace

Objectif stratégique 5 : parvenir à une configuration de base lui permettant de répondre aux sollicitations afin d'exercer efficacement ses fonctions sans sacrifier pour autant la qualité

63. Comme indiqué ci-dessus, le Bureau est souvent dans l'incapacité de répondre rapidement à toutes les demandes sollicitant son intervention au regard du Statut de Rome. Établir une configuration de base pour le Bureau constituerait une tentative de solution à ce problème. Ce modèle de configuration de base présenterait en outre d'autres avantages importants. Par exemple, il permettrait de parer à une croissance irrégulière de l'activité et de fournir des prévisions financières aux États. En outre, il permettrait au Bureau de disposer d'une certaine stabilité en matière de ressources et de planification de l'utilisation de celles-ci. Le modèle de

configuration de base permettra également au Bureau de réagir de manière plus adaptée en privilégiant la qualité sans être contraint de hiérarchiser ses tâches ou de constamment solliciter ses ressources à l'excès.

64. Dans un rapport distinct, le Bureau a exposé en détail les ressources dont il avait besoin pour parvenir à sa configuration de base et la méthodologie qu'il avait utilisée pour la définir. Conformément à son nouveau plan stratégique (2016-2018), et en coordination avec les autres organes, le Bureau a formulé des prévisions quant aux demandes qu'il devrait avoir à traiter dans les prochaines années. Bien qu'il reconnaisse qu'une approche axée sur les sollicitations reçues soit la seule permettant de s'aligner sur les objectifs de la CPI tels exposés dans le Statut de Rome, le Bureau admet toutefois qu'il ne serait pas réaliste d'adopter pleinement et en permanence une telle démarche étant donné que cela impliquerait qu'il réponde en même temps à toutes les demandes d'une manière qui risque fort de dépasser toutes les prévisions budgétaires existantes. Au lieu de cela, il a choisi d'adopter une politique fondée sur la demande où il sera encore nécessaire d'établir la priorité de ses activités, ce qui donnera un rythme d'activité inférieur au niveau de demande maximale. Ce modèle permet de créer plus de stabilité en matière de ressources pour le Bureau et de prévisibilité pour les États parties et il est basé sur la projection d'une croissance progressive, à moins que des circonstances imprévisibles et exceptionnelles n'exigent de s'en écarter.

65. Les prévisions des sollicitations **anticipées impliquent les niveaux d'activités annuels suivants** pour le Bureau :

• Examens préliminaires	9
• Nouvelles situations en cours d'enquête	1
• Enquêtes actives	6
• Enquêtes en suspens	9
• Phase préalable au procès	5
• Phase de procès	5
• Phase d'appel	2

D'après les projections actuelles, le Bureau estime que la configuration de base, si elle est atteinte, restera la même pour la période 2019-2021. Cependant, il devra s'assurer de sa conformité avec son plan stratégique relatif à cette période pour continuer à stabiliser ses prévisions et l'adapter à la criminalité qui pourrait relever de la compétence de la Cour et nécessiterait son intervention.

66. La configuration de base adéquate dont le Bureau a besoin afin de répondre aux sollicitations anticipées au cours des trois années à venir tout en veillant à la qualité et à l'efficacité de son travail sera déterminée par trois facteurs : a) les ressources nécessaires pour exercer chacune des activités de sa mission et les autres activités ; b) les investissements pour renforcer la qualité et l'efficacité des actions du Bureau ; et c) les gains en termes d'efficacité que le Bureau peut dégager. Le Bureau a démontré par le passé qu'il s'était engagé à utiliser ses ressources du mieux qu'il pouvait. Les gains obtenus en termes d'efficacité, mentionnés au paragraphe 19 et à l'annexe II, viennent étayer cette affirmation. Le Bureau, en collaboration avec les autres organes, cherchera systématiquement à gagner en efficacité. Il en rendra

compte chaque année dans un rapport, ainsi que des répercussions sur l'évolution du modèle de configuration de base.

67. Tout au long de l'exercice d'évaluation de la configuration de base, le Bureau n'a cessé de collaborer étroitement avec les autres organes de la Cour et de les consulter amplement et continue de le faire. Étant donné la relation qui existe entre la « configuration de base » du Bureau et les activités des autres organes de la Cour, ce dernier a jugé qu'il était essentiel de s'assurer que le Greffe et la Présidence soient consultés de manière exhaustive. À la lumière de l'impact de la configuration de base du Bureau sur les autres organes de la Cour, les États devront décider du rythme auquel il sera possible de parvenir à cette configuration, après avoir pris le temps de la réflexion quant aux justifications sous-jacentes. Comme indiqué ci-dessus, l'aspect financier de la configuration de base ainsi que l'impact financier du nouveau plan stratégique seront présentés dans un rapport détaillé.
68. Le Bureau a expliqué la démarche qu'il avait adoptée quant à la question de l'efficacité à l'annexe II. Il a créé un groupe de travail permanent à l'échelle de l'organe chargé d'identifier et d'évaluer de manière systématique les possibilités de gagner en efficacité. À ce stade, il est impossible de prévoir quels seront les gains en terme d'efficacité mais ceux-ci seront pris en compte sur une base annuelle afin de réduire la croissance anticipée des ressources. Les gains réalisés par le passé et ceux affichés actuellement (par exemple, en réduisant les effectifs lorsque les phases arrivent à leur terme ou sont achevées) ont été inclus dans le modèle qui définit la configuration de base.
69. Outre l'augmentation de l'efficacité interne, le Greffier et le Procureur ont également décidé de s'intéresser à la possibilité de renforcer les synergies et l'efficacité entre leurs services. Cet engagement avait déjà été relevé dans le plan stratégique du Bureau (juin 2012-2015) où il avait été indiqué que ces efforts seraient entrepris une fois que le projet de *ReVision* du Greffe serait à un stade suffisamment avancé.
70. **Objectifs pour 2016 :**
- Mettre en œuvre l'évolution approuvée en terme de ressources ainsi qu'il est mentionné dans le rapport sur la configuration de base et conformément au modèle y afférent et adapter le niveau d'activité en conséquence ;
 - Présenter l'impact des gains identifiés en terme d'efficacité sur la proposition de budget pour 2017 ;
 - Examiner l'éventail complet des services et les synergies et gains d'efficacité possibles entre le Greffe et le Bureau.

Objectif stratégique 6 : contribuer au renforcement de la coopération et au ralliement du plus grand nombre en faveur du mandat et des activités du Bureau

71. La Cour étant dépourvue de moyens pour faire exécuter ses décisions, il est crucial de faire appliquer correctement les dispositions du chapitre 9 du Statut de Rome, de renforcer davantage les efforts de coopération en matière d'enquêtes et de poursuites, et d'obtenir un large soutien diplomatique en faveur du mandat du Bureau.

72. Le Bureau continuera de favoriser la coopération dans le cadre de ses examens préliminaires, de ses enquêtes et de ses procès, de deux manières :
1. En veillant à ce que les équipes intégrées puissent bénéficier de conseils sur les plans stratégique et opérationnel et d'un appui en matière de coopération. Dans cette optique, il faudra effectuer des demandes d'assistance et en assurer le suivi, encourager les efforts de coopération avec d'autres interlocuteurs en vue de l'arrestation et de la remise des personnes recherchées par la CPI et maintenir le niveau de coopération générale ; et
 2. En consolidant et en élargissant davantage son réseau d'intermédiaires en général et sur le plan des opérations, et son réseau d'interlocuteurs judiciaires, et en rationalisant et en normalisant les processus et les interactions avec ses partenaires (États, organisations internationales et régionales et ONG).
73. Le Bureau continuera également à dialoguer avec les parties prenantes afin de mieux faire comprendre son action et son mandat, et de s'assurer d'un soutien sans faille, notamment sur le plan diplomatique.
74. D'un point de vue stratégique, il est impérieux de tenir compte à la fois de la nécessité d'une coopération à l'appui des enquêtes et des poursuites dans le cadre des situations, et d'un soutien, tant sur le plan diplomatique que politique, en faveur du Bureau et de son mandat. Cela est d'autant plus important dans le contexte politique de plus en plus complexe au sein duquel la Cour mène ses activités dans le cadre de son mandat. Dans cette optique, le Bureau échangera, en coordination avec les autres organes de la Cour s'il y a lieu, avec les États, les organisations régionales et internationales, les ONG et d'autres réseaux afin de mieux faire comprendre son action et son mandat, de rallier auprès des parties prenantes un appui soutenu, notamment au niveau diplomatique, pour son mandat, ses activités et les ressources dont il a besoin.
75. **Objectifs pour 2016 :**
- Mise en œuvre de plans de coopération afin de rallier le soutien indispensable dont a besoin le Bureau pour mener à bien ses enquêtes ;
 - Élargissement du réseau d'intermédiaires en matière d'opérations auprès de ses trois catégories de partenaires : les États, les organisations internationales et régionales et les ONG ;
 - Mise en place d'un plan de communication à l'intention des parties prenantes.

Objectif stratégique 7 : adapter les stratégies du Bureau en matière de protection aux nouveaux problèmes qui se posent en matière de sécurité

76. Comme indiqué au paragraphe 26, la sécurité occupe désormais une place encore plus importante qu'auparavant dans le cadre des opérations du Bureau, qui se déroulent simultanément dans des lieux différents en proie à l'instabilité où la sécurité du personnel et des témoins doit être assurée. Le Bureau a sous sa responsabilité un nombre croissant de personnes qui courent des risques du fait de leur interaction avec la Cour. Il doit

régulièrement faire face à des opposants plus violents et dont les moyens d'action sont de plus en plus sophistiqués. Le maintien de la confidentialité des informations demeure absolument essentiel pour ses opérations. En outre, sa présence de plus en plus forte sur la scène internationale augmente les risques liés à la sécurité de l'information ainsi que la menace de cyber-attaques.

77. À ce jour, le Bureau est parvenu dans une large mesure à ne pas faire courir de risques au personnel et aux témoins. Aucun membre du personnel n'a été menacé ni blessé, malgré certaines situations difficiles. Toutefois, en 2014, il semblerait que, pour la première fois, un témoin de l'Accusation ait été pris pour cible et tué du fait de ses liens avec la Cour. Le Bureau a également constaté une augmentation des pressions exercées sur les témoins, qui sont notamment soudoyés, ou font l'objet de mesures d'intimidation et de menaces. Nous avons constaté que ces pressions pouvaient être le fait de personnes accusées, de fuites (délibérées) d'informations sensibles (notamment l'identité des témoins) organisées par des tiers ou les témoins eux-mêmes, ou d'autres facteurs. Nous avons été contraints de consacrer une part considérable de nos ressources à contrer ces actions – qui pourraient constituer des atteintes à l'administration de la justice au titre de l'article 70 du Statut.
78. Le Bureau prend toutes les mesures de précaution nécessaires pour réduire les risques encourus par les témoins, notamment :
- Privilégier, dans la mesure du possible, d'autres formes d'éléments de preuve ;
 - Solliciter, en priorité, des témoins les moins menacés ;
 - Adopter des mesures de confidentialité pour protéger les témoins ;
 - Mettre en place des mesures de protection afin de limiter les risques en cas de problème ;
 - Identifier les liens éventuels entre les témoins, les intermédiaires et les suspects afin de mieux anticiper et gérer les affaires d'entrave à la justice lorsqu'une personne au sein d'un réseau fait l'objet de pressions ;
 - S'il y a lieu, demander une surveillance des personnes arrêtées ou des auteurs de crimes concernés ;
 - Enquêter ou demander aux autorités nationales d'enquêter pour découvrir l'origine des pressions en vue d'adapter les programmes de protection en conséquence.
79. Présentation des stratégies en matière de protection en vue de remédier aux lacunes constatées dans différents domaines afin de mieux préparer le Bureau face aux défis à venir :
- **Capacité de reconnaître les menaces émergentes**

Ce défi comporte deux volets.

En premier lieu, il convient de prendre acte de l'augmentation du nombre d'opposants qui font peser une menace sur le Bureau, et d'adapter en conséquence notre capacité de collecte et d'analyse des informations en matière de sécurité afin de mieux cerner les intérêts, les intentions et le potentiel d'action de ces opposants. Le Bureau et la Cour disposent de services chargés d'évaluer la sécurité sous des angles différents : sécurité au siège, sécurité sur le terrain, sécurité des témoins et de l'information. Ces différents

services échangent déjà des informations mais la mise en œuvre d'un modèle plus performant en matière de renseignement quant à la sécurité et d'un système de partage des informations dans ce domaine permettront au Bureau et à la Cour de faire face à ces nouvelles exigences en optimisant ses ressources.

En second lieu, il ne faut pas perdre de vue que le Bureau est une petite entité qui doit relever des défis complexes en constante évolution à un rythme effréné. Il doit donc s'appuyer sur des partenariats avec des intervenants externes qui peuvent l'aider à mieux cerner les menaces émergentes ainsi que les aspects vulnérables en cause, et à revoir sa stratégie en matière de protection.

- **Capacité d'adaptation aux menaces**

Le Bureau mène de plus en plus souvent ses activités dans des zones à haut risque où le maintien de la confidentialité de ses opérations est souvent indispensable pour protéger les membres de son personnel et les personnes avec qui ils entrent en contact. Il est essentiel de revoir les méthodes et les processus établis afin de garantir cette confidentialité.

- **Capacité de réaction**

La capacité d'adopter immédiatement des mesures de suivi pour gérer des problèmes de sécurité est cruciale pour le personnel et les témoins et peut être renforcée sous trois angles différents.

En premier lieu, il est impératif que le Bureau, l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins et la Section de la sécurité du Greffe coopèrent pour atteindre cet objectif. Les protocoles existants en matière de collaboration entre les organes concernés dans les domaines pertinents seront revus pour garantir une articulation claire entre les services, les synergies et les améliorations potentielles en termes d'efficacité.

En second lieu, la coopération des États par le biais de l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins est nécessaire pour que ces derniers puissent être évacués de zones dangereuses dans des délais très courts, et pour mettre à la disposition de ces derniers des solutions durables en vue de leur réinstallation.

Enfin, la capacité de réaction s'applique également à la nécessité d'enquêter sur des comportements constitutifs d'atteinte à l'administration de la justice. Le Bureau mettra en œuvre la politique suivante s'agissant de telles atteintes relevant de l'article 70 :

- Privilégier la tenue d'enquêtes et de poursuites nationales en fournissant aux autorités compétentes des informations ainsi que d'autres formes de coopération pour les aider à mener à bien des poursuites dans le cadre de procédures nationales ;
- Amorcer directement une enquête et entamer des poursuites concernant de telles atteintes lorsqu'un État est dans l'incapacité de le faire ou n'en a pas la volonté et que l'entrave à la justice ou les pressions exercées sont d'une gravité ou d'une ampleur de nature à entraver fortement le cours de la justice à n'importe quel stade

de la procédure. Le Bureau peut également décider, dans le cadre d'une affaire donnée, de mener des enquêtes et des poursuites de sa propre initiative, s'il estime qu'il est plus judicieux que la Cour exerce sa compétence.

80. Objectifs pour 2016 :

- Établir un partenariat avec deux partenaires clés dans les domaines de la cybersécurité et de la sécurité de l'information ;
- Établir un cycle du renseignement en matière de sécurité coordonné avec des partenaires au sein de la Cour et à l'extérieur ;
- Finaliser la mise à jour des consignes liées au déroulement des activités sur le terrain ;
- Revoir les protocoles établis pertinents en consultation avec les unités chargées des questions de sécurité au sein de la Cour et notamment l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins du Greffe.

Objectif stratégique 8 : veiller à ce que la gestion du Bureau se fasse de manière responsable, avec professionnalisme, transparence et efficacité

81. Pour que le Bureau puisse s'acquitter efficacement de son mandat, il doit s'attacher à bâtir un organe ou une institution bien administré(e). C'est la seule manière de garantir que les ressources dont il a besoin seront correctement estimées, et une fois accordées, judicieusement allouées et utilisées. C'est également une manière d'offrir aux États une transparence qui nous assurera leur confiance dans la gestion du Bureau. Le présent objectif stratégique s'articule donc autour de la question de la gestion optimale des ressources humaines, de l'information et des performances globales.
82. Le Bureau poursuivra ses efforts pour renforcer la parité et la juste répartition géographique dans la composition du personnel. Les dispositions décrites à l'annexe I seront renforcées par la priorité accordée aux activités de sensibilisation des groupes sous-représentés, notamment pour des postes d'encadrement.
83. Le Bureau accorde une grande importance aux compétences professionnelles de son personnel, à sa motivation et à son bien-être. Les membres du personnel doivent être en mesure de travailler dans les meilleures conditions pour que le Bureau puisse atteindre ses objectifs.
84. Le niveau de qualité du personnel sera préservé en renforçant les critères de recrutement, en organisant des activités de formation et en accordant une attention particulière à la gestion des performances.
85. En outre, l'adoption des valeurs fondamentales du Bureau et leur incorporation dans la culture de celui-ci améliorera l'ambiance au travail où le personnel se sentira motivé et travaillera avec une ardeur renouvelée.
86. La motivation et le bien-être du personnel seront contrôlés et renforcés en mettant notamment en œuvre les nouvelles recommandations de l'équipe chargée de la question de

l'ambiance au travail et en tenant davantage compte des risques professionnels (notamment les traumatismes secondaires, les conditions de travail sur le terrain, etc.).

87. La gestion de l'information est un atout fondamental pour le Bureau. Des mesures ont déjà été prises en vue de son amélioration, notamment l'élaboration d'une stratégie en matière de gestion de l'information ainsi que le lancement de nouvelles applications telles que le système de gestion des enquêtes et le système de gestion des témoins. Étant donné l'importance de la gestion de l'information, le Bureau envisage de revoir sa stratégie en la matière en étroite coopération avec le Greffe et de revoir la structure et les processus établis.
88. Les équipes intégrées qui bénéficient du soutien des divisions et sections du Bureau constituent l'un des piliers de la conduite des enquêtes et des poursuites. L'observation de leur fonctionnement dans la pratique et les enseignements tirés des expériences acquises par les différentes équipes constitueront de précieux leviers de performance.
89. Il est particulièrement important de contrôler la gestion des risques et des résultats au sein du Bureau et d'en rendre compte à la hiérarchie pour gérer les performances dans leur globalité. L'adoption d'un mécanisme de mise en œuvre les enseignements à tirer de l'expérience acquise sera un élément essentiel pour mesurer les résultats du Bureau.
90. Le Bureau continuera d'appliquer ses indicateurs de résultats ainsi que le système de gestion des risques (voir par. 104 à 113) et le système basé sur les leçons tirées du passé. Cela lui permettra de se mettre en conformité avec ses principales politiques et normes, et de rendre compte en toute transparence de l'utilisation des ressources mises à sa disposition par les États parties.
91. **Objectifs pour 2016 :**
 - Renforcer la parité et la juste répartition géographique dans la composition de son personnel ;
 - Mener à bien toutes les formations prévues ainsi que les évaluations des fonctionnaires ;
 - Mettre en œuvre le programme d'adoption des valeurs fondamentales ;
 - Mettre en œuvre les recommandations en matière d'ambiance au travail ;
 - Faire le point sur les risques professionnels ;
 - Revoir la stratégie et la structure en matière de gestion de l'information ; et
 - Élaborer des mécanismes concernant les indicateurs de résultats, la gestion des risques et les exercices de mise en œuvre des enseignements tirés des expériences passées.

Contribuer à développer une stratégie coordonnée en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité pour les crimes relevant de la compétence de la CPI

Objectif stratégique 9 : développer une stratégie coordonnée avec des partenaires en matière d'enquêtes et de poursuites pour mettre fin au fléau de l'impunité

92. Le nombre élevé de crimes relevant de la compétence de la CPI commis dans les pays concernés par une situation ainsi que les liens entre ces crimes et d'autres catégories de crimes (criminalité organisée, transnationale, financière, terrorisme) rendent la tâche particulièrement ardue pour ce qui est de mettre fin à l'impunité.
93. En vertu du Statut de Rome, le mandat du Bureau consiste à enquêter et à entamer des poursuites concernant les crimes relevant de la CPI lorsque les États concernés sont dans l'incapacité de le faire ou n'en ont pas réellement la volonté. Le Bureau ne peut exercer sa compétence s'agissant d'autres formes de criminalité étroitement liées à des atrocités, bien que de tels crimes contribuent bien souvent à envenimer les conflits. Il peut uniquement apporter indirectement une réponse quant à ces crimes connexes dans la mesure où leurs auteurs commettent également des crimes relevant de la compétence de la CPI.
94. Pour réussir à mettre un terme aux crimes relevant de la compétence de la CPI, il convient d'établir les liens qui existent entre ces derniers et d'autres formes de criminalité et d'élaborer des stratégies pour empêcher que ces crimes continuent d'être commis. Le Bureau invite les autorités et les organisations compétentes à l'égard de ces crimes à jouer un rôle de premier plan. Il s'engage à leur fournir un appui, dans le cadre de son mandat, en partageant des informations et des éléments de preuve qui pourraient s'avérer utiles dans le cadre de ces formes de criminalité étroitement liées. Dans le même temps, le Bureau souhaiterait savoir comment utiliser et exploiter les informations ou les éléments de preuve recueillis par d'autres juridictions ou organisations concernant ces autres formes de criminalité qui pourraient contribuer à déterminer la responsabilité pénale des auteurs présumés de crimes visés par le Statut de Rome, s'agissant des crimes centraux que sont le génocide, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre ou des atteintes à l'administration of justice visées à l'article 70.
95. La nécessité d'adopter des mesures sur le plan national et de renforcer la coopération internationale est soulignée dans le Préambule du Statut de Rome et dans la résolution relative à la complémentarité adoptée par l'Assemblée des États parties lors de la Conférence de révision de 2010 dans l'optique de mettre fin à l'impunité et de contribuer ainsi à la prévention de la criminalité. La prévention des crimes relevant de la compétence de la CPI exige un élan collectif et peut revêtir diverses formes (éducation et sensibilisation, initiative diplomatique et négociation dans le cadre d'un processus de paix, forces de maintien de la paix, croissance et développement économique, etc.). Le déroulement des enquêtes et des poursuites relatives à de tels crimes, ainsi que les corrélations entre l'action du Bureau et celle d'autres acteurs chargés de faire appliquer la justice sont présentés à la suite.

96. Conformément à son mandat et dans les limites de ses capacités, le Bureau ne peut concentrer son action que sur quelques affaires. Il est donc indispensable d'intensifier les efforts pour faire reculer l'impunité. Le Bureau prend acte de nombreuses initiatives sur le plan international, régional et national à cet égard. Il se réjouit de cet élan en vue de mettre fin aux crimes les plus graves qui touchent la communauté internationale. Dans le même temps, le Bureau est conscient du risque de chevauchement qui existe entre ces initiatives. Plusieurs mécanismes de coordination sont en cours de création ; des programmes de formation parallèles sont en cours de développement et plusieurs projets liés à des bases de données voient le jour. Le développement d'une stratégie coordonnée de nature à renforcer les possibilités en matière d'enquête et de poursuites prévues par le système du Statut de Rome contribuera à optimiser les avantages et les résultats des initiatives adoptées. Une telle stratégie coordonnée pourrait, par exemple, s'articuler autour des éléments suivants, chaque partie prenante remplissant un rôle au regard de ses compétences et de ses capacités fondamentales :

- **Centre de connaissances :**

Dans le monde entier, des professionnels acquièrent une expérience de première main sur les réponses à apporter face aux difficultés particulières qui se posent dans le cadre des enquêtes et des poursuites concernant des crimes relevant de la compétence de la CPI. Bien que des initiatives de partage d'expériences aient déjà vu le jour (le réseau de prévention du génocide d'Eurojust), il n'existe pas, à ce jour, de collecte ni de partage systématique, centralisé ou mondial de telles expériences susceptible d'aboutir à l'élaboration de normes internationalement admises.

- **Préservation des éléments de preuve :**

Il sera crucial, dans les années à venir, de relever le défi de la préservation des éléments de preuve grâce aux initiatives des premiers intervenants et à un meilleur usage de la technologie. Il serait judicieux de développer de façon centralisée des partenariats avec ces intervenants et des experts en technologie pour que toutes les parties prenantes dans le système du Statut de Rome puissent en bénéficier.

- **Base de données libre d'accès sur les crimes :**

De nombreux services de police et judiciaires identifient, recueillent et analysent des données émanant de source publique, ce qui entraîne une répétition inutile d'activités. Avec la création d'une base de données commune, les enquêteurs et les procureurs pourraient accéder plus facilement à des données relatives à des crimes, des témoins et des auteurs potentiels. Un tel outil faciliterait grandement le déroulement des enquêtes.

- **Forum d'échange d'informations confidentielles :**

Les services de police et judiciaires enquêtent sur des affaires similaires, voire liées, concernant des situations identiques ; ils utilisent les mêmes témoins ou éléments de preuve et déploient des missions pour interroger les même personnes sans être nécessairement conscients de ces répétitions inutiles d'activités qui entraînent des contradictions dans les déclarations des témoins qui risquent davantage de revivre un traumatisme du fait de ces interrogatoires répétés.

Les connaissances relatives à la sécurité des interventions en territoire étranger sont continuellement approfondies.

Avec la migration des victimes, des témoins et des auteurs de crimes, il est nécessaire d'établir des liens entre les informations relatives aux crimes commis dans des zones de conflit, le lieu où se trouvent les auteurs présumés et la présence de témoins et/ou d'éléments de preuve dans un autre pays.

La création de systèmes d'échange d'informations confidentielles liées aux opérations qui seraient en tout point compatibles avec les normes en matière de droits de l'homme internationalement reconnues et avec les cadres juridiques (inter)nationaux pourrait répondre à certains besoins susmentionnés en matière d'information.

- **Renforcement des capacités d'action par des tiers :**

Dans les pays sortant d'une période de conflit, il s'avère généralement nécessaire de rebâtir les institutions et de créer des mécanismes capables de faire face aux crimes relevant de la compétence de la CPI. Les pays qui ne disposent pas de services chargés spécifiquement des crimes de guerre ou qui n'en ont créé que récemment, pourraient également bénéficier d'une formation et d'une assistance technique. La création d'une plateforme de formation et d'assistance technique disponible dans le monde entier pourrait renforcer les nombreuses initiatives extrêmement précieuses de développement en la matière.

97. Le Bureau a échangé avec les partenaires de son réseau au sujet de la nécessité de développer une stratégie coordonnée en matière d'enquêtes et de poursuites et de l'ossature requise d'une telle stratégie pour mettre fin à l'impunité concernant les crimes relevant de la compétence de la Cour. Nos partenaires nous ont fait part de leur enthousiasme à faire avancer ce projet dans les limites de leur mandat et en fonction des ressources à leur disposition.

98. **Objectifs pour 2016 :**

a) Mener davantage de consultations à propos du contenu, des modalités et des effets d'une stratégie coordonnée en matière d'enquêtes et de poursuites, évaluer les résultats et mesurer la contribution du Bureau.

Mise en œuvre du plan stratégique (2016 – 2018)

Planification financière

99. L'incidence financière du plan stratégique qui implique également la mise en œuvre du modèle de configuration de base sera expliquée dans le rapport qui y est consacré.

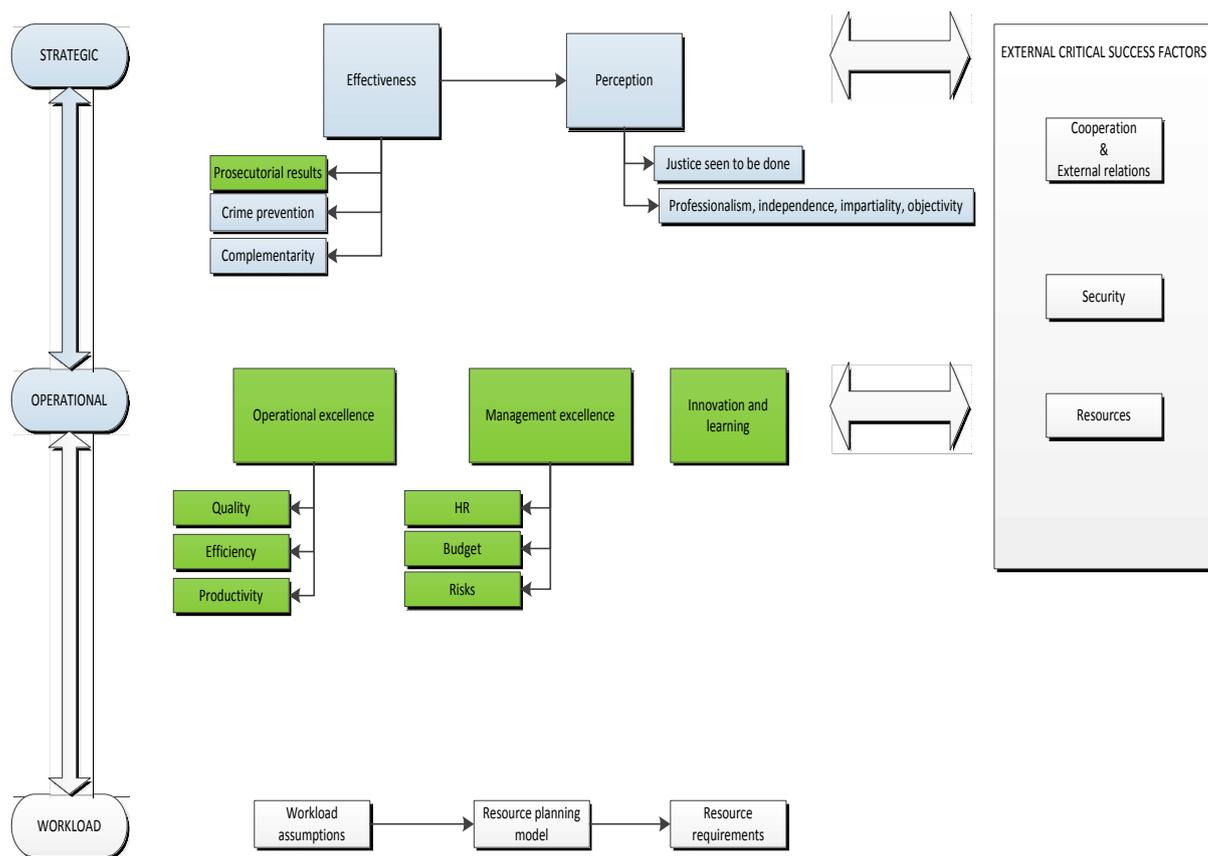
100. Afin de passer du budget total actuel à celui requis, le Bureau établit des priorités pour a) les procès, dans la mesure où ils concernent l'indicateur de performance le plus important, et b) les examens préliminaires, étant donné leur importance et leur rapport coût-efficacité (notamment s'ils persuadent les États à honorer leur engagement principal qui consiste à mener des enquêtes et des poursuites véritables). La capacité nécessaire pour mener

parallèlement plusieurs enquêtes et l'investissement dans la qualité font l'objet d'une mise en œuvre progressive.

101. Compte tenu des prévisions actuelles, le Bureau estime que la configuration de base, si elle est pleinement mise en place, sera toujours valable pour le prochain plan stratégique 2019-2021. Toutefois, il conviendrait que le Bureau procède à sa réévaluation en fonction de la planification stratégique de cette période triennale, afin d'affiner davantage les prévisions et d'adapter le plan à une évolution potentielle du volume des crimes nécessitant l'intervention du Bureau.
102. Le Bureau se félicite d'ouvrir des discussions avec les États Parties pour définir un calendrier réalisable visant à déterminer la configuration de base du Bureau compte tenu de l'évolution globale du budget de la Cour et des possibilités financières des États, une fois qu'ils se seront prononcés sur les éléments présentés à l'appui pour définir cette configuration.

Indicateurs de performance

103. Dans son plan stratégique (juin 2012-2015), le Bureau a indiqué qu'il comptait déterminer s'il était pertinent de mettre en place un nombre limité d'indicateurs bien précis pour l'aider à obtenir des informations plus précises sur ses performances et comprendre comment la stratégie était mise en œuvre. Ces indicateurs permettraient également au Bureau de rendre compte de ses performances aux différentes parties prenantes.
104. Le Bureau a établi un cadre général de mesure des performances faisant appel à des indicateurs interdépendants. Il a ainsi recensé plus de 60 indicateurs possibles après avoir passé en revue ceux potentiellement pertinents. Sur ces 60 indicateurs, 14 ont été sélectionnés. Les autres organes et des experts externes ont fait savoir au Bureau leur satisfaction concernant ce cadre et les premiers indicateurs sélectionnés. Le cadre recense tous les domaines qui sont pertinents pour évaluer les performances du Bureau. À cet égard, il fournit un aperçu exhaustif. Toutefois, le Bureau ne contrôle pas totalement l'ensemble des domaines pertinents et, à ce titre, ils ne peuvent constituer un indicateur fiable de la performance du Bureau. Le Bureau contribue, par exemple, à la réduction de la criminalité en procédant à des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites. Mais l'évolution réelle de la criminalité dans les pays concernés par une situation, si tant est qu'il soit possible de la mesurer précisément, dépend de bien d'autres facteurs et acteurs que de la simple intervention du Bureau. Les chiffres de la criminalité peuvent, par exemple, diminuer en raison de l'ouverture d'une nouvelle enquête mais cette réduction peut également s'expliquer par la présence de forces internationales, par la pression économique ou internationale, ou parce que les objectifs de campagne d'un des groupes impliqués dans le conflit ont été atteints. Le schéma suivant distingue ainsi clairement ce que contrôle le Bureau (en vert) et les autres facteurs qui lui échappent :



105. Les indicateurs stratégiques permettent de déterminer si le Bureau s’acquitte de son mandat conformément au Statut de Rome. Les indicateurs opérationnels déterminent si le Bureau met en œuvre sa stratégie qui, à son tour, est supposée avoir une incidence positive sur les indicateurs stratégiques. Les indicateurs de charge de travail permettent de définir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Bureau. Les facteurs de réussite externes déterminants font référence aux conditions que le Bureau ne contrôle pas mais qui doivent être remplies pour pouvoir obtenir des résultats dans les domaines stratégique et opérationnel.

106. Les 14 premiers indicateurs sélectionnés couvrent les domaines indiqués en vert dans le schéma précédent :

Domaine de performance	Indicateur
Stratégique	
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> Résultats en matière de poursuites quant aux auteurs de crimes <ul style="list-style-type: none"> Mandats d’arrêt/citations à comparaître délivrés/demandés Personnes confirmées / accusées Personnes reconnues coupables / accusées Chefs d’accusation accordés / chefs d’accusation retenus au stade du mandat d’arrêt, de la confirmation des charges, du procès

Opérationnel		
Excellence opérationnelle Qualité⁶	3.	Constat judiciaire relatif au mode de conduite des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites ⁷
	4.	Respect des politiques et normes fondamentales du Bureau
	5.	Qualité de l'interaction avec le Bureau
Efficacité Productivité	6.	Gains d'efficacité annuels
	7.	Critères par activité essentielle : résultats par rapport aux prévisions
Excellence de gestion Ressources humaines	8.	Application du programme de formation annuel : résultats par rapport aux prévisions
	9.	Enquête sur l'ambiance au travail
	10.	Évolution de l'aptitude au travail
Gestion financière Risques	11.	Évolution de la parité et de la juste répartition géographique par année
	12.	Taux d'application annuel du budget
Innovation et apprentissage	13.	Taux d'application des mesures de contrôle des risques prioritaires de la liste du Bureau
	14.	Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement

107. Outre les indicateurs de performance susmentionnés, le Bureau a identifié cinq facteurs de réussite déterminants externes qui doivent être analysés au moment d'évaluer les performances du Bureau.

Facteur de réussite déterminant externe	Indicateur
Coopération	1. Évaluation annuelle de l'évolution de la coopération par affaire
	2. Évaluation annuelle de l'évolution de l'appui général au Bureau
Sécurité	3. Évaluation annuelle des domaines et de la durée d'incapacité à fonctionner en raison de conditions de sécurité incontrôlables
	4. Évolution annuelle de l'impact des pressions exercées sur les témoins
Ressources	Évolution des ressources par rapport à la demande

108. Le Bureau travaille parallèlement avec les autres organes afin d'identifier des indicateurs communs à l'ensemble de la CPI. L'annexe IV illustre les liens importants qui existent entre le plan stratégique, les objectifs budgétaires et les indicateurs de performance proposés.

109. En 2016, le Bureau s'emploiera à déployer le plus grand nombre d'indicateurs susmentionnés possibles. Lorsqu'il aura acquis plus d'expérience, le Bureau affinera et, le cas échéant, élargira le nombre d'indicateurs. Toutefois, le Bureau souhaite, à ce stade, se focaliser sur une mise en œuvre pragmatique.

Gestion des risques

110. Le Bureau a identifié six risques stratégiques qui pourraient affaiblir les résultats qu'il souhaite atteindre grâce à son plan stratégique (2016 – 2018) :

- Baisse de confiance dans le Bureau en raison d'une perception inexacte selon laquelle le Bureau manquerait d'indépendance ou d'impartialité.

⁶ Les indicateurs 1 et 2 illustrent également la qualité des enquêtes et des poursuites.

⁷ Notamment lors de la phase d'appel.

- Baisse des performances en raison de la faible qualité de ses activités essentielles.
- Baisse des performances en raison d'une application insuffisante du plan stratégique.
- Ressources insuffisantes pour mettre en œuvre le plan stratégique.
- Manque de coopération ayant un impact sur ses activités essentielles et la mise en œuvre de la stratégie.
- Conditions de sécurité interdisant ou limitant considérablement les opérations du Bureau.

111. Le Bureau évalue à l'heure actuelle la probabilité et l'incidence de ces risques comme suit :

Élevé	<i>Perception de manque d'impartialité & d'indépendance</i> <i>Activités essentielles de qualité médiocre</i>	<i>Ressources insuffisantes</i> <i>Manque de coopération</i>	<i>Sécurité</i>
Moyen		<i>Application insuffisante du plan stratégique</i>	
Faible			
Probabilité d'incidence	Faible	Moyenne	Élevée

112. Le Bureau assurera le suivi de l'évolution des risques de niveau moyen (en jaune). Il a également mis en place des stratégies de réduction des risques pour les risques élevés (en rouge) et suivra leur mise en œuvre.

Structure du Bureau

113. L'examen de la structure du Bureau entrepris par Price Waterhouse Coopers (« PwC ») en 2013 a révélé que le modèle organisationnel du Bureau est bien adapté aux missions qui lui ont été confiées. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de procéder à un réexamen complet de la structure du Bureau, contrairement à ce qui a été fait pour le Greffe avec le projet ReVision.
114. Toutefois, le Bureau tente actuellement de déterminer s'il convient de procéder à un nombre limité de changements afin d'optimiser l'équilibre de son organisation, son fonctionnement et son efficacité.

Annexe 1 – Résultats du plan stratégique (juin 2012 – 2015)

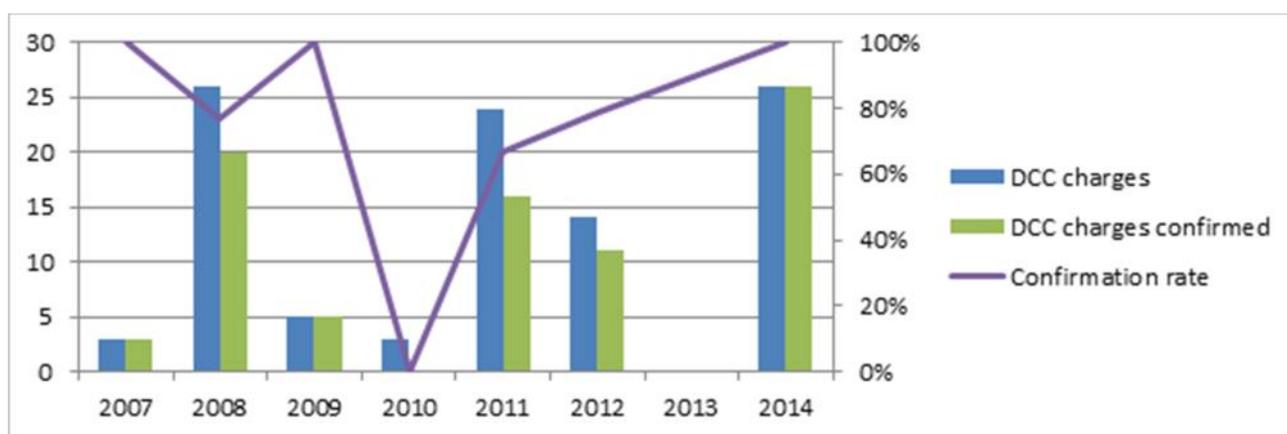
1. Le plan stratégique (juin 2012 – 2015) laissait prévoir trois types de changements dans la stratégie du Bureau :
 - Quant à sa politique en matière de poursuites, le Bureau a privilégié :
 - i. Des enquêtes poussées non restrictives aux dépens d'enquêtes « ciblées » ;
 - ii. Une stratégie consistant à « remonter progressivement tout en haut de la pyramide » lorsque la culpabilité des principaux responsables ne pouvait être établie dès le départ ; et
 - iii. La nécessité d'être aussi prêt que possible dans l'optique du procès dès les premières phases de la procédure, à savoir entre le moment de la demande de délivrance d'un mandat d'arrêt et l'audience de confirmation des charges.
 - Le Bureau a sollicité une augmentation de ses ressources pour mener ses enquêtes et ses poursuites de manière à pouvoir atteindre le niveau de qualité requis, tout en cherchant à améliorer l'efficacité de son action.
 - Le Bureau a recensé les changements à opérer dans son organisation pour améliorer ses résultats (par exemple, sous la direction générale et le contrôle du Procureur, les rapports hiérarchiques des trois divisions chargées des opérations ont été modifiés ; des substituts du Procureur expérimentés ont été placés à la tête des équipes intégrées ; des améliorations ont été apportées aux processus de fonctionnement et aux capacités de chacune des divisions).
2. La présente annexe propose une vue d'ensemble des résultats obtenus jusqu'à présent grâce à la nouvelle stratégie. Cette vue d'ensemble met tout d'abord en exergue l'évolution réelle des performances générales obtenues. Puis, elle souligne les principales réalisations pour chacun des six objectifs stratégiques définis par le Bureau pour la période juin 2012-2015.

Résultats au niveau des activités découlant du mandat

3. **S'agissant des examens préliminaires**, sur la période juin 2012-avril 2015, le Bureau a mené en moyenne neuf examens préliminaires par an. Au total, 13 situations distinctes, dont six nouvelles, ont fait l'objet d'examens préliminaires. Quatre examens préliminaires ont été menés à leur terme, deux d'entre eux ont débouché sur une décision de ne pas donner suite (Corée, renvoi des Comores) et deux autres ont entraîné l'ouverture d'une enquête (Mali, CAR II). Il est envisagé que trois examens préliminaires supplémentaires soient finalisés d'ici à la fin 2015.

4. **S’agissant des enquêtes et des poursuites**, l’un des principaux objectifs du plan stratégique (juin 2012 – 2015) était d’améliorer les résultats du Bureau en matière de poursuites. Les résultats à cet égard illustrent, en réalité, l’efficacité et la qualité des enquêtes et des poursuites menées par le Bureau. Dans le plan stratégique (juin 2012-2015) est évoquée la nécessité d’entamer une période de transition au cours de laquelle les affaires traitées selon les critères de la stratégie précédente auraient besoin, dans la mesure du possible, d’être renforcées et portées devant la Cour s’il l’on pouvait raisonnablement s’attendre à une condamnation. Parallèlement à cela, des affaires seraient développées sur la base des nouveaux critères. Le plan stratégique (juin 2012-2015) prévoyait de façon explicite d’accroître le pourcentage de confirmation des charges et le taux de condamnation du Bureau¹.
5. La comparaison des données relatives à la confirmation des charges et aux accusés traduits en justice entre la précédente et l’actuelle stratégie indique une nette amélioration des performances. L’annexe II présente une ventilation plus détaillée des données pertinentes :

Performance au stade de la confirmation des charges	Stratégie précédente : 2003 - juin 2012		Stratégie : juin 2012-2015		Hausse de l’indice de performance
	Total	%	Total	%	
Par chef d’accusation					
Confirmé	50	62,5	206	85,83	+23,33 %
Non confirmé	30	37,5	34	14,17	
Total	80	100	240	100	
Par accusé					
Confirmé	10	71,43	8	100	+28,57 %
Non confirmé	4	28,57	0	0	
Total	14	100	8	100	



6. Les résultats obtenus au stade de la confirmation des charges sont un premier indicateur de l’impact de la nouvelle stratégie. Ces résultats probants ont pu être atteints en affectant des

¹ Plan stratégique du Bureau du Procureur (juin 2012-2015), 11 octobre 2013, page 41, paragraphe 97.

moyens considérables aux affaires portées contre Laurent Gbagbo, Charles Blé Goudé (Côte d'Ivoire) et en utilisant d'autres formes d'éléments de preuve dans les affaires relevant de l'article 70 (République centrafricaine). Le Bureau devra également évaluer les résultats obtenus au stade du procès et de l'appel dans ces affaires. Compte tenu du rythme des procès, il faudra plus de temps pour pouvoir évaluer en fin de compte les répercussions de la nouvelle stratégie.

7. Au cours de cette période, la situation relative au Kenya dans l'affaire engagée contre Uhuru Kenyatta et Francis Muthaura a été particulièrement problématique pour le Bureau. Plusieurs facteurs ont poussé le Procureur à demander le retrait de l'affaire en raison de la pénurie d'éléments de preuve disponibles due à la nature spécifique de ce dossier, de l'accès limité du Procureur aux éléments de preuve dû à l'absence de coopération et du manque de pistes de substitution à des éléments de preuves importants sujets à caution. Dans son plan stratégique juin 2012-2015, le Bureau s'était engagé à mener au mieux de ses capacités des affaires mises en œuvre sur la base de sa précédente politique. Le changement de cap annoncé en matière de poursuites dans le plan stratégique du Bureau (juin 2012-2015), soulignant le besoin d'être aussi prêt que possible dans l'optique du procès, la nécessité parfois de remonter progressivement en haut de la pyramide et le recours accru à des formes diverses d'éléments de preuve, permet d'éviter au Bureau ces mêmes écueils.

Utilisation efficace des ressources

8. Les États Parties ont soutenu le plan stratégique du Bureau (juin 2012-2015) en accordant une augmentation significative des **ressources**. Cela a permis d'obtenir, avec les autres mesures fixées dans la stratégie, les résultats en matière de poursuite qui figurent dans le tableau 1. Le Bureau a ainsi été en mesure de mieux ajuster sa dotation en personnel aux affaires mises en œuvre et de collecter des éléments de preuve sous des formes plus diverses.
9. Toutefois, les ressources actuelles restent insuffisantes pour permettre au Bureau de répondre de façon appropriée aux demandes toujours plus pressantes qui lui sont adressées. Les imprévus tels que la hausse considérable de l'activité dans les affaires relevant de l'article 70, la reddition de Bosco Ntaganda, le transfert de Charles Blé Goudé, le besoin d'ouvrir de nouvelles enquêtes en Centrafrique et le récent transfert de Dominic Ongwen ont tous contraint le Bureau à réajuster la répartition de ses ressources, et ce aux dépens d'autres activités urgentes comme la préparation des affaires en suspens dans l'optique du procès conformément à sa politique actuelle, l'ouverture d'enquêtes sur des crimes attribués à l'autre partie au conflit en Côte d'Ivoire, les poursuites relatives aux crimes qui continuent d'être commis en Libye et au Darfour et la conduite d'autres enquêtes à mener au Mali et en RDC.
10. Bien que le Bureau ait considérablement amélioré son efficacité au cours de la période juin 2012 – 2015, il n'a pas été possible de contrebalancer l'incidence de ces imprévus.
11. Le Bureau est constamment confronté à une demande excessive aux fins de son intervention, ce qui le contraint à un usage et à une gestion optimale de ses ressources. Le Bureau cherche systématiquement à utiliser ses ressources de façon la plus efficace et la plus souple possible, notamment en affectant provisoirement et simultanément les membres de son personnel d'une affaire à une autre, dans la mesure du possible.

12. Après avoir analysé la meilleure façon de mesurer **l'efficacité du Bureau**, le Bureau du Procureur en a conclu que :

- Il était difficile de tirer des conclusions précises sur l'efficacité en général des activités essentielles (examen préliminaire, enquête, poursuite), en raison du fait que i) le nombre total des activités essentielles du Bureau est relativement faible, ii) la nature des activités diffère, et iii) elles sont mises en œuvre pendant de nombreuses années dans des conditions variables en termes de coopération, de ressources et de sécurité.
- Il serait possible de définir des indicateurs d'efficacité pour les activités qui composent chaque fonction essentielle, qui sont réalisées fréquemment et dont la nature est semblable (par exemple, durée moyenne d'une prise de déposition, durée moyenne d'une transcription), mais une telle approche ne saurait s'appliquer à toutes les activités (par exemple, résumé analytique, demande de mandat d'arrêt). Avant d'envisager une telle démarche, il est nécessaire de mettre en place un système de comptabilité par activité qui est encore en cours de développement au sein de la Cour.
- L'identification, l'évaluation et le suivi des gains d'efficacité restent la meilleure approche disponible pour gérer les ressources du Bureau de façon efficace.

13. Outre les gains d'efficacité enregistrés lors des années précédentes et qui ne sont pas représentés dans le tableau ci-dessous, le Bureau a accru son efficacité au cours de la période 2012–2015 de la manière suivante. L'annexe III présente une analyse complémentaire de la manière dont ces résultats ont été obtenus :

	2012	2013	2014	2015
Budget (millions d'euros)	27,7	28,2	33,2	39,6
Gains d'efficacité (euros)	183 962	848 175	442 670	À déterminer
%	0,7 %	3 %	1,3 %	

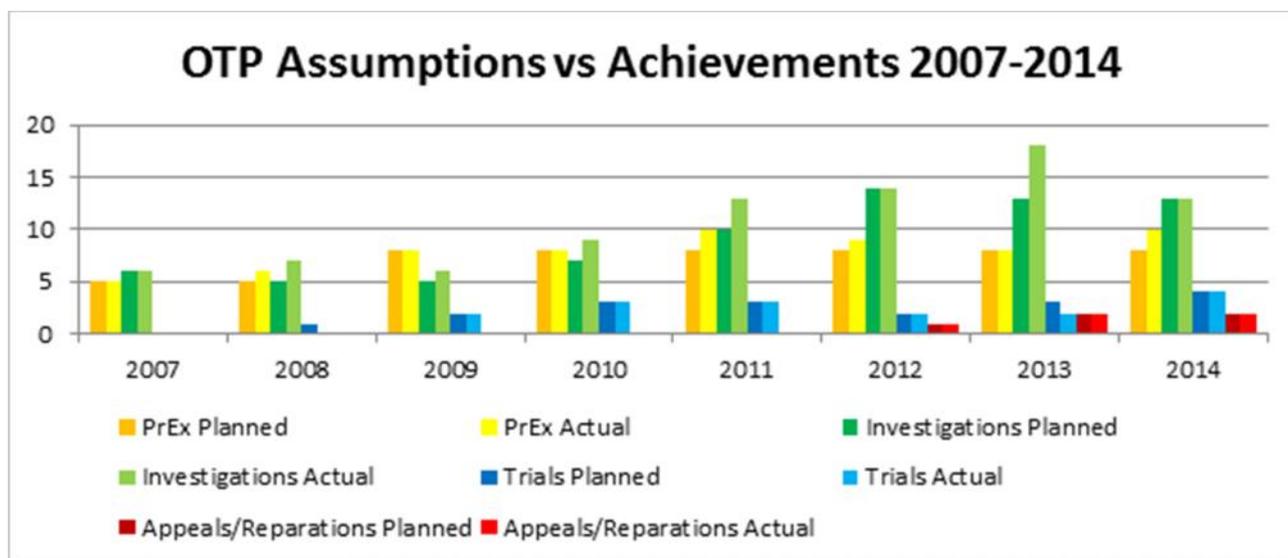
Mise en œuvre des objectifs mesurables pour chaque objectif stratégique

14. Le plan stratégique (juin 2012 -2015) a identifié **six objectifs stratégiques** qui ont été décomposés en éventuels objectifs annuels. Comme indiqué dans le plan stratégique, le projet de liste de ces objectifs a été revu sur une base annuelle en fonction des résultats obtenus, des changements dans l'environnement lié aux opérations du Bureau, des enseignements à tirer et du budget disponible. Les résultats les plus importants au niveau des objectifs définis sont soulignés ici.

- **Objectif stratégique 1 : mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites efficaces et de qualité en toute impartialité, en toute indépendance et en toute sécurité**

15. Dans le plan stratégique (juin 2012 – 2015), le principal objectif lié à cet objectif stratégique était de réaliser le volume d'activités annuelles indiqué dans les prévisions budgétaires. La comparaison entre les résultats prévus et ceux réalisés montre que le Bureau a atteint ses

objectifs. Toutefois, cela n'a été possible qu'en 1) reportant des enquêtes planifiées compte tenu de nouvelles demandes imprévues ; 2) retardant des activités dans des enquêtes en cours afin de soutenir des affaires dans lesquelles une arrestation, un transfert ou une reddition s'était produit, et 3) retardant davantage des activités en matière d'enquête nécessaires pour collecter les éléments de preuve dans les affaires mises en veille afin de répondre aux nouveaux critères plus exigeants fixés par le Bureau.



- **Objectif stratégique 2 : continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites**

Examens préliminaires

16. Le plan stratégique (juin 2012-2015) a identifié la nécessité de mieux communiquer dans le cadre des examens préliminaires et de mener des activités visant, dans la mesure du possible, à renforcer leur caractère préventif. Ces deux objectifs ont été atteints.
17. Conformément au plan stratégique, le Bureau a publié son document de politique générale relatif aux examens préliminaires en novembre 2013 et a présenté chaque année depuis 2011 un rapport public relatif aux examens préliminaires. La publication du rapport présentant les activités les plus récentes a également fait l'objet d'un communiqué de presse, pratique que le Bureau a récemment adoptée pour rendre ses activités en matière d'examens préliminaires plus accessibles. En outre, au cours de la période examinée, le Bureau a publié cinq rapports spécifiques à des situations visant à présenter les motifs à l'origine des décisions du Procureur (rapports sur le Mali, la Corée, CAR II et le renvoi des Comores) ou à faire le point sur des situations spécifiques faisant l'objet d'un examen préliminaire (rapport intérimaire sur la situation en Colombie). Le Bureau a également rendu public un certain nombre de déclarations expliquant le fondement de ses décisions d'ouvrir, ou non, un examen préliminaire dans certaines situations (par exemple, la Palestine, EIS, Égypte).
18. Le Bureau a entrepris des opérations de prévention, comme des déclarations publiques et/ou des visites sur le terrain, dans des situations où des violences risquent d'éclater, comme la

situation au Nigéria avant la tenue d'élections générales et nationales en février-mars 2015, et plus récemment en rapport avec le Burundi. Conformément à sa politique en matière d'examen préliminaire et compte tenu de la dimension planétaire de la Cour et du principe de complémentarité, le Bureau a déployé des efforts significatifs au stade de l'examen préliminaire pour encourager les États à respecter leur responsabilité première d'enquêter sur les crimes internationaux et d'en poursuivre les auteurs. Le gros des efforts a notamment porté sur les situations qui en sont à la phase III de la procédure relative aux examens préliminaires (en particulier, Afghanistan, Colombie, Géorgie, Guinée et Nigéria) et s'est traduit, selon les circonstances, par des missions dans les pays concernés, des demandes d'information sur les procédures nationales et des consultations avec les autorités nationales, les organisations intergouvernementales et non-gouvernementales, l'objectif étant d'identifier les situations d'impunité persistantes et les éventuelles mesures à prendre pour y remédier.

19. Au cours de cette période, le Bureau a décidé qu'à des fins de bonnes pratiques, il serait préférable de centraliser le traitement des examens préliminaires au sein de la Section de l'analyse des situations (SAS). La redéfinition des rôles des deux sections de la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération (JCCD) a fait que SAS s'est concentrée sur les examens préliminaires et que la Section de la coopération internationale (ICS) a fourni un appui aux équipes conjointes/intégrées dans les situations en cours (enquêtes et poursuites). En outre, SAS a pris en charge l'analyse criminalistique qui était auparavant réalisée par la Division des enquêtes (ID) s'agissant des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire.

Enquêtes

20. Les principaux objectifs de perfectionnement des enquêtes ont progressé. 1) La capacité de collecter des éléments de preuve autres que des témoignages s'est renforcée avec la création d'une cyber-unité et d'un comité consultatif technologique, la formation initiale des enquêteurs aux enquêtes en ligne et l'augmentation de la capacité en matière d'expertise scientifique. 2) La fonction d'analyse a continué à être renforcée grâce au recrutement d'analystes supplémentaires et de personnel de soutien, à la création d'une base de données analytique en appui des équipes, à la mise à l'essai de logiciels d'analyse, à l'élaboration d'une capacité d'analyse des spécificités propres au sexe, et grâce à la mise en place d'un modèle d'évaluation systématique des sources. 3) Les critères en matière d'enquête ont été ou sont sur le point de faire l'objet d'un examen par un comité consultatif scientifique externe et par un groupe d'experts dans le domaine des enquêtes sur les crimes internationaux. Tous les enquêteurs ont suivi une formation sur le modèle PEACE de technique d'interrogatoire des témoins. Tout le personnel s'est vu proposer une offre de formation accrue. 4) Un recrutement ciblé a permis d'embaucher du personnel ayant de nouvelles qualifications conformes à la nouvelle stratégie (par exemple, dans le domaine des cyber-enquêtes, télécommunications, questions militaires ou ayant une connaissance des pays concernés). Un système de gestion des compétences est en cours de mise en œuvre pour recenser les profils existants et les faire correspondre lors des phases de recrutement et de formation aux profils souhaités. 5) La présence à plus long terme ou permanente des enquêteurs sur le terrain est systématiquement mise en place (Mali, Côte d'Ivoire, République centrafricaine, Ouganda). 6) La protection des personnes courant des risques en raison de leur interaction avec le Bureau a été renforcée grâce à la rationalisation des procédures internes et au lancement d'un système de

gestion des témoins qui a été conjointement acquis avec l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins du Greffe.

Poursuites

21. Des progrès ont également été accomplis quant aux principaux objectifs en la matière. 1) Le Bureau a recruté des juristes plus expérimentés, notamment des premiers substituts du Procureur qui sont, à l'heure actuelle, à la tête des équipes intégrées responsables des enquêtes et des poursuites. 2) Des postes supplémentaires ont été créés et des fonctionnaires recrutés afin d'améliorer la capacité d'action des équipes. 3) Un panel constitué de membres indépendants de l'équipe chargée de l'affaire procède à un examen interne systématique et exhaustif de chaque affaire, afin de fournir au Procureur et au Comité exécutif un avis indépendant sur la situation avant qu'ils ne prennent toute décision majeure. 4) Un programme de formation juridique continue composé de modules de formation à l'art de la plaidoirie et en matière rédactionnelle a été mis en œuvre. 5) Les compétences nécessaires pour utiliser d'autres formes de preuve pour élaborer et présenter des affaires sont en cours de développement. 6) Un programme interne d'évaluation et de formation des cadres (MDM) a été développé en consultation avec la Section des ressources humaines du Greffe, et inclut des séances régulières d'enseignement individualisé ainsi que l'analyse à 360° des performances de tous les principaux responsables de la Division des poursuites (PD).
- **Objectif stratégique 3 : tenir davantage compte des questions à caractère sexiste dans tous les domaines de notre travail et continuer de prêter particulièrement attention aux crimes sexuels et à caractère sexiste et aux crimes contre les enfants**
22. Le Bureau a publié sa politique en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste en juin 2014. Cette politique est en cours de mise en œuvre au sein des différentes divisions et sections du Bureau s'agissant de tous les aspects de leurs activités. Par exemple, le modèle de planification des enquêtes a été mis à jour afin de procéder systématiquement à une programmation et à une transmission des informations relatives aux crimes sexuels et à caractère sexiste. Des directives concernant la nouvelle méthode d'analyse des questions sexospécifiques sont en cours d'élaboration et seront testées dans le cadre des nouvelles enquêtes. Le modèle PEACE relatif à l'interrogatoire des témoins vulnérables est en cours de préparation et un nombre suffisant d'enquêteurs sera formé en la matière pour assister les équipes.
23. Le groupe chargé d'élaborer pour le Bureau une politique relative aux enfants impliqués dans des conflits armés et touchés par ces derniers a débuté ses travaux. Le Bureau a mené des consultations avec des experts et envisage d'échanger avec des enfants et des jeunes concernés par ces questions.
- **Objectif stratégique 4 : valoriser la complémentarité et la coopération en renforçant le système mis en place par le Statut de Rome à l'appui des efforts déployés par la CPI et les systèmes nationaux dans le cadre des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête**
24. Le plan stratégique (juin 2012-2015) s'articule autour de trois axes : 1) améliorer le modèle de coopération du Bureau en chargeant JCCD d'établir les contacts stratégiques et ID de maintenir

les contacts opérationnels ; 2) développer des réseaux et soutenir les efforts déployés par d'autres parties prenantes pour enquêter sur des crimes relevant de la compétence de la CPI et en poursuivre les auteurs ; et 3) faire mieux comprendre l'action du Bureau par des opérations de communication.

25. Le Bureau a commencé à mettre en œuvre le nouveau modèle de coopération avec des pays concernés par une situation comme la Côte d'Ivoire, le Mali et la République centrafricaine, et avec d'autres pays fréquemment en contact avec le Bureau. JCCD a également élaboré une base de données structurée ayant un dispositif de contrôle renforcé pour l'envoi et la réception de demandes d'assistance, ainsi que la standardisation des langues et des procédures applicables, lorsque cela est possible.
 26. La coopération et la complémentarité incluent également les enquêtes et les poursuites engagées par les autorités nationales, qu'il s'agisse ou non de situations faisant l'objet d'examen préliminaire ou d'enquête. La responsabilité première des États de mener des enquêtes et des poursuites criminelles est un des fondements du Statut de Rome et est essentielle pour combattre l'impunité. Au fil des années, le Bureau a constaté que les États avaient davantage répondu favorablement aux demandes d'assistance. Cela peut être le signe d'un renforcement du système du Statut de Rome et de la lutte contre l'impunité.
 27. Le Bureau a cherché constamment à intensifier ses relations avec les autorités nationales et internationales compétentes et avec les entités chargées des enquêtes et des poursuites ainsi qu'avec les réseaux existants dans le cadre de la coopération judiciaire et les groupes d'experts sur des problématiques fondamentales (comme pour les crimes sexuels et à caractère sexiste), afin d'optimiser la coordination des activités et de développer une approche commune sur la façon de mener de telles enquêtes et poursuites. Le Bureau a déployé beaucoup d'efforts pour accroître et renforcer sa présence au sein des réseaux transnationaux d'experts (comme le réseau de l'UE sur le génocide, CARIN, IberRed) et pour optimiser le partage des informations et la collaboration entre le Bureau et les autorités judiciaires nationales.
- **Objectif stratégique 5 : maintenir le niveau professionnel du Bureau en s'attachant particulièrement à la parité et à la juste répartition géographique, à la qualification et à la motivation des membres du personnel, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des comportements professionnels**
28. Le Bureau a prêté une attention toute particulière à l'amélioration de la **parité hommes-femmes** et de la **répartition géographique équitable**. Les avis de vacance de poste et les méthodes de sélection ont été analysés afin d'éviter tout parti pris dans le processus de recrutement. Des opérations de sensibilisation ont été menées auprès des groupes sous-représentés via différents canaux (par exemple, Interpol, le mécanisme d'intervention rapide pour l'administration de la justice, l'Institut pour les enquêtes criminelles internationales, etc.). Priorité a été donnée aux groupes sous-représentés lors de la sélection des candidats pour les entretiens. La composition des panels chargés des entretiens a été vérifiée pour garantir la parité hommes-femmes et une juste répartition géographique.
 29. Malgré les efforts systématiquement déployés par le Bureau pour obtenir une meilleure répartition géographique et parité hommes-femmes depuis juin 2012, des progrès restent à

faire. Il convient de continuer à sensibiliser les groupes sous-représentés afin que le nombre des candidats issus de ces régions soit suffisant.

Répartition géographique	Postes permanents : Administrateurs				Tous les postes (permanents, temporaires, Administrateurs + Services généraux)		
	Objectif	Résultats			Résultats		
		Déc-12	Avril-15	Variation	Déc-12	Avril-15	Variation
		%	%	%	%	%	%
Afrique	13,11	19,12	18,71	-0,41	20	19	-1
Asie	18,43	5,88	5,04	-0,84	5	6	1
Europe de l'Est	8,37	7,35	7,19	-0,16	9	9	0
Amérique latine et Caraïbes	16,06	8,09	6,47	-1,62	7	6	-1
Europe occidentale et autres États	44,04	59,56	62,59	3,03	59	60	1

Parité hommes-femmes	Postes permanents : Administrateurs				Tous les postes (permanents, temporaires, Administrateurs + Services généraux)		
	Objectif	Résultats			Résultats		
		Déc-12	Avr-15	Variation	Déc-12	Avr-15	Variation
		%	%	%	%	%	%
Femmes		45,65	44,29	-2,36	52	52	0
Hommes		54,35	55,71	1,36	48	48	0

30. Bien que le Bureau continue à ne sélectionner que les meilleurs candidats et ne compte pas réduire ses critères de recrutement, et bien que la répartition géographique soit toujours fonction des domaines dans lesquels il doit opérer, le Bureau est d'avis qu'il est encore nécessaire d'améliorer la parité hommes-femmes et la répartition géographique. Priorité sera donnée à cette question dans sa stratégie pour la période 2016-2018, tout en reconnaissant que cette progression ne pourra être que graduelle.

31. La **qualité du personnel** a constitué un autre élément important de cet objectif stratégique. Dans son rapport, PwC a indiqué le grand professionnalisme et le haut degré d'implication du personnel du Bureau et tel est toujours le cas.

La qualité du personnel est assurée par toute une série de mesures qui viennent s'ajouter aux critères élevés de recrutement. Le 5 septembre 2013, le Bureau a promulgué son Code de conduite et le personnel a donc suivi une formation à ce sujet. Des travaux ont été engagés par le Procureur adjoint pour définir les valeurs fondamentales qui président à la mission du Bureau.

Les États Parties ont soutenu les efforts visant à améliorer la qualité du personnel en augmentant le budget de formation.

Le Bureau s'est engagé à ce que toutes les évaluations de ses membres soient réalisées (84 % en 2014), conformément à la procédure : les responsables et le personnel concerné ont été formés à cet effet et des directives destinées à l'ensemble du Bureau ont été diffusées pour éviter toute évaluation artificiellement gonflée.

32. Le Bureau attache la plus grande importance à la **motivation et au bien-être du personnel**. Le groupe de travail chargé d'étudier le climat de travail a soumis des recommandations au Procureur sur la base de l'examen des enquêtes menées par le passé auprès des fonctionnaires, des discussions de groupe avec le personnel du Bureau et des questionnaires de départ. Les recommandations du groupe de travail ont été approuvées par le Procureur et leur diffusion devrait intervenir prochainement. Le Bureau travaille actuellement sur une politique visant à éviter que le personnel subisse des traumatismes secondaires et examine à présent avec le Greffe la façon de veiller au mieux au bien-être des équipes (par exemple, soutien médical sur le terrain, prévention de l'épuisement professionnel). Bien que le Bureau n'ait pas été en mesure de procéder à une évaluation systématique de la motivation, du bien-être et de la culture en son sein, la direction du Bureau a remarqué certains signes positifs indiquant que le personnel évolue dans un environnement où il peut exprimer ses opinions et prendre des initiatives visant à améliorer le fonctionnement du Bureau. Celui-ci compte assurer un suivi de cette tendance de façon plus systématique dans le cadre de son prochain système de mesure de la performance.

33. Les réalisations présentées dans les paragraphes précédents illustrent bien la **gestion et l'évaluation de la performance globale** du Bureau (par opposition à la performance individuelle). Les principaux objectifs liés à cet objectif stratégique ont également été mis en œuvre. a) Comme le suggérait PwC, les rôles du Comité exécutif, des divisions chargées des opérations et des équipes intégrées ainsi que des responsables de ces équipes ont été clairement répartis. b) Un groupe de travail a recensé un nombre restreint mais toutefois complet d'indicateurs de performance qui sont en cours de mise en place (voir paragraphes 104 à 110 du plan stratégique (2016-2018)). c) Le Bureau a adopté un document de réflexion sur les enseignements à tirer et le personnel a été formé pour pouvoir mener des discussions structurées sur ce sujet. La Section des avis juridiques a été chargée d'identifier, d'établir et de mettre en œuvre les meilleures pratiques en la matière. d) Il a été procédé à une évaluation des risques auxquels l'ensemble de la Cour doit faire face. Parallèlement à cela, la Section des avis

juridiques a élaboré, en collaboration avec la Division des enquêtes, un cadre de gestion des risques et cette dernière a mené à bien un projet pilote à cet égard.

- **Objectif stratégique 6 : s'assurer de la bonne gouvernance, du respect de l'obligation du Bureau de rendre des comptes et de la transparence de son action**
34. Comme souligné précédemment, le Bureau a pris les mesures recommandées par PwC pour rendre plus claire sa structure de **gouvernance interne** s'agissant du rôle du Procureur adjoint, du Comité exécutif, des divisions opérationnelles et des responsables des équipes intégrées. Il a également fait avancer la question de la gestion des risques et de l'évaluation des performances.
 35. Au **niveau interorgane**, le cadre de gouvernance reste inchangé. La coopération entre les organes s'est toutefois significativement renforcée.
 36. En ce qui concerne **l'obligation de rendre des comptes** aux États parties, il convient de souligner les points suivants : 1) depuis 2014, le budget a été défini de façon explicite par rapport au plan stratégique du Bureau en fonction du volume annuel attendu des activités et les principaux projets d'amélioration ont découlé du plan stratégique ; 2) le Bureau a également rendu compte de ses réalisations par l'entremise de son rapport annuel ainsi que par les notes d'informations adressées au Comité du budget et des finances, au Groupe de travail de La Haye et à l'Assemblée des États parties ; 3) le Bureau a fortement contribué à résoudre la question en suspens du rôle et des responsabilités du Mécanisme de contrôle indépendant.
 37. Les efforts déployés en matière de **transparence** ont été soulignés dans les parties ci-dessus consacrées aux examens préliminaires et à la politique relative aux crimes sexuels et à caractère sexiste.

Annexe 2 – Gains d’efficacité

1. Le tableau ci-dessous récapitule les gains d’efficacité obtenus durant la période de juin 2012-2015. Il présente une description détaillée de la nature des économies réalisées en même temps que leur estimation chiffrée.

Description des gains d’efficacité	Détails du coût	Total des économies 2012	Total des économies 2013	Total des économies 2014 ¹
Gains liés aux voyages				
Non-application de la politique des Nations Unies pour les vols de plus de neuf heures en Business Class et remplacement par la classe Economy Comfort moins coûteuse.	En 2013, environ 125 missions de la Division des enquêtes incluant des vols d’une durée supérieure à neuf heures ont été facturées au tarif Economy (1 580 €), contrairement à la politique des Nations Unies pour les vols en Business Class (3 300 €), portant le coût total de ces vols à 197 000 € au lieu de 412 000 €.		Environ 215 000 €	
Allongement de la durée des missions sur le terrain afin d’augmenter le nombre des activités menées pour le prix d’un seul billet d’avion.	En 2013 et 2014, les missions sont en moyenne plus longues de 3-5 jours par rapport aux années précédentes. Ces missions plus longues permettent d’augmenter le nombre des activités menées pour le prix d’un seul billet d’avion. Il est estimé que l’augmentation du nombre des activités a permis d’économiser jusqu’à 10 autres missions. Chaque mission de deux personnes comprenant un billet d’avion de 1 580 € en moyenne = 2x10x1580 = 31 600 €	112 875 €	Environ 32 000 €	
Externalisation				
Dans certains domaines, tels que la transcription, le recours à l’externalisation a permis d’importantes réductions de coûts.	Depuis 2010, le Bureau a externalisé une grande partie de la transcription en anglais, en français et dans certaines langues minoritaires. La révision et le contrôle de la qualité sont encore effectués en interne. Cette mesure a réduit les frais de personnel d’un montant équivalent à huit ETP. Elle a réduit les frais de personnel de 570 000 €. Le coût réel de la transcription durant la période est		Environ 470 000 €	

¹ CBF/24/7.

	resté inférieur à 100 000 €. La qualité n'a pas été altérée et les délais ont été réduits.			
Hébergement sur le terrain				
Lorsque les conditions le permettaient (Côte d'Ivoire), la Division des enquêtes a utilisé un logement résidentiel au lieu de chambres d'hôtel, et réduit le montant des indemnités journalières, ce qui a permis d'importantes économies dans le cadre des opérations.	Durant la période oct. 2012-oct. 2013, la résidence du Bureau a été utilisée pour environ 600 nuits. Les indemnités (% chambres) pour Abidjan sont de 95 € par jour (95x600 = 57 000 €). Le coût de location de la résidence et les frais généraux sont d'environ 44 000 €, ce qui a permis un gain d'efficacité de 13 000 €. Ce dispositif a également réduit les besoins en espaces de bureaux additionnels (8 000 €). Durant 2014, la réduction du niveau d'occupation a diminué le gain d'efficacité total mais, selon le même calcul, une économie de 21 000 € a été faite sur les hôtels d'Abidjan grâce à la résidence.	3 687,5 €	33 187,5 €	21 000 €
Administration de la Division des enquêtes				
Création d'une unité administrative centralisée	Suppression d'un poste G par la création de l'unité centralisée = 70 900 €. L'utilisation plus efficace des fournitures de bureau en 2012 a permis une économie d'environ 3 000 €.		Environ 74 000 €	
Article 15				
Un nouveau système a été mis en place qui encourage les personnes souhaitant adresser une communication au Bureau à prendre rendez-vous et/ou à adresser leur demande par la poste ou par courriel.	L'avantage pratique de ce système est la réduction du nombre de visiteurs, passant de 20 personnes en moyenne par mois à une. En euros, cela signifie : chaque visite dure 30 mn et requiert deux membres du personnel, soit une heure par visite = 40 € par visite (800 € par mois, 9 600 € par an). L'économie effectuée annuellement représente environ 9 000 €.		Environ 9 000 €	
Amélioration de la bureautique				
Amélioration de la bureautique Un nouveau système de vérification automatisée des documents à communiquer a été	L'utilisation de la technologie Microsoft SharePoint a exigé de réorganiser les flux de travail afin que les prestataires de services puissent recevoir les demandes de travail et créent les tâches qui seront notifiées aux membres des équipes par courriels automatiques. Le Bureau a mis en place divers processus de travail selon ce modèle et permis d'importants gains d'efficacité, notamment pour les	67 400 €		

<p>mis en place en interne par l'Unité des informations et des éléments de preuves. Cette mesure économisera quatre journées de travail par mois.</p>	<p>demandes de transcription (Unité du traitement des données).</p> <p>Administration de la sécurité de l'information et du contrôle des accès (Unité de la base de connaissances), collecte des informations et répartition des tâches pour les équipes intégrées (en commençant par l'équipe chargée de la Libye).</p> <p>Le processus précédemment utilisé exigeait une vérification manuelle des fichiers électroniques. Cette vérification représentait en moyenne cinq journées de travail d'un fonctionnaire GSOL par mois (soit, en euros, l'équivalent d'environ 17 700 € par an). La vérification automatisée permet d'économiser 80 % du temps de travail car l'application analyse les fichiers sans qu'il soit nécessaire de les ouvrir manuellement.</p>	<p>Environ 14 000 €</p>
<p>Présentation améliorée des plans de mission</p>		
	<p>La planification et l'achat améliorés des billets réduisent leur coût général. Des efforts importants pourraient permettre d'améliorer le calendrier d'un plan de mission sur cinq. En se basant sur une réduction de 20 % du total des plans de mission de la Division des enquêtes, l'économie réalisée est estimée à 47 000 € environ.</p>	<p>47 000 €</p>
<p>Gestion des congés</p>		
<p>Simplification des processus de gestion des congés</p>	<p>D'après l'économie moyenne de 15 minutes par formulaire de congé (fonctionnaires, superviseurs et administrateurs).</p>	<p>6 840 €</p>
<p>Gestion des témoins</p>		
<p>Coordination : Les améliorations apportées pour simplifier ou clarifier les domaines de responsabilités et réduire les doubles emplois libéreront des ressources.</p>	<p>Le Bureau gère actuellement une centaine de témoins qui nécessitent une coordination et exigent d'importants efforts. La réorganisation des flux de travail et des procédures de notification devrait permettre d'économiser trois heures de travail par semaine (temps de réunion entre les unités, les équipes et les coordonnateurs). (En moyenne quatre personnes)</p> <p>3 heures x 4 x 52 = 624 heures</p>	<p>34 000 €</p>
<p>Modification du concept de déploiement sur le terrain</p>		
	<p>La procédure a été modifiée en vue de prévoir la venue des témoins avant le déploiement des</p>	<p>37 400 €</p>

	fonctionnaires du siège sur le terrain, ce qui a évité des déploiements inutiles. Le déploiement d'au moins deux enquêteurs a été évité à 11 reprises et a permis l'économie du billet d'avion (environ 1 500 €) et de l'indemnité journalière (environ 200 €), soit une économie de 1700 x 2 x 11	
Opérations hors siège		
Amélioration de l'audit et du rapprochement des dépenses des bureaux hors siège. Gains d'efficacité obtenus grâce à l'amélioration de la coordination interne entre l'Unité de l'administration générale et l'Unité de soutien opérationnel de la Division des enquêtes.	Le rapprochement des divers documents d'engagement des dépenses des bureaux hors siège s'est amélioré pour la qualité et les délais. La réduction des délais représente un trimestre, soit 25 % d'un exercice comptable. En raison de l'accroissement des activités menées sur le terrain, les dépenses réelles ont été supérieures de 40 % au budget. Les activités sur le terrain ont toujours exigé en moyenne 2,5 ETP (de rang GSOL) à l'Unité de l'administration générale. Le bénéfice financier est estimé comme suit : salaire GSOL x (2,5 x 40 %) (augmentation théoriquement requise pour l'ETP) x 25 % (réduction du délai de rapprochement) = 73,3k € x 1,10 = 80,6k €	80 630 €
Règlement des voyages		
Coordination : elle a été améliorée au sein du Bureau et la présentation des demandes de remboursement adressées au Greffe pour réservation finale s'est accélérée.	En raison de l'augmentation de la fréquence et de la durée des missions, le personnel du Bureau a toujours bénéficié d'un délai plus long pour ses demandes de remboursement de voyages (soit 90 jours). En fin d'exercice, cette exception retardait la comptabilisation finale des dépenses dans les comptes de la Cour. L'Unité de l'administration générale (Bureau du Procureur) a convenu de réduire ce délai exceptionnel à 60 jours après une consultation interne avec l'Unité de soutien opérationnel de la Division des enquêtes (Bureau du Procureur). La Section du budget et des finances (Greffe) a ainsi commencé à recevoir les demandes de remboursement vérifiées 30 jours plus tôt que précédemment. Cette mesure d'efficacité (-33 % de temps) s'est appliquée sans augmenter le personnel de l'Unité de l'administration générale tandis que le nombre des missions s'accroissait de 49 % en raison de l'augmentation des activités du Bureau. Les activités sur le terrain ont toujours exigé en moyenne 1 ETP (de rang GSOL) à l'Unité de l'administration générale. Le gain réalisé est estimé	47 800 €

	comme suit : salaire GSOL x 1,49 (augmentation théoriquement requise pour l'ETP) x 33 % (réduction des délais) = 73,3k € x 0,6517 = 47,8k €	
Réduction de la fréquence des réunions		
Réunion des dirigeants de la Division des enquêtes	La réunion de deux heures a lieu une fois par mois au lieu d'une fois toutes les deux semaines. La réunion, qui rassemble 17 hauts responsables, se tient à une fréquence qui permet de régler les problématiques de la Division.	35 000 €
Séance d'information sur la sécurité	Le recentrage et la restructuration de la séance d'information sur la sécurité ont permis aux unités responsables d'économiser au moins six heures par semaine – plus de 300 heures par an- l'équivalent d'environ 0,2 ETP, lequel est affecté à d'autres tâches opérationnelles. L'économie financière équivalente est estimée à environ 18 000 €.	18 000 €
Recrutement		
Utilisation de la vidéoconférence au lieu d'entretiens en face à face	Sur la base des économies réalisées sur les billets d'avion et les indemnités journalières de subsistance des candidats susceptibles de se rendre à La Haye. En moyenne (billets d'avion intercontinentaux/européens + DSA), l'économie par entretien en face à face est d'environ 1 500 €. L'économie totale est de 1 500 x 34 réunions de vidéoconférence.	51 000 €
Formation		
Réduction du coût des formations spécialisées	L'approche collaborative suivie pour l'élaboration et la dispense de formations sur les enquêtes a représenté 47 000 € pour la conception et la dispense de trois cours – 44 personnes. Les frais habituels sont de 3 000 € par personne. Le coût total aurait été de 132 000 € mais le coût réel est de 47 000 € = l'économie est de 85 000 €.	85 000 €
Total		183 962,5 € 848 187,5 € 442 670 €

Annexe 3 - Amélioration des résultats au stade de la confirmation des charges

1. La présente annexe décrit la méthodologie utilisée pour comparer les résultats de la stratégie actuelle à ceux de la stratégie précédente. Le tableau ci-dessous montre l'amélioration des résultats du Bureau avec la stratégie de juin 2012-2015. En moyenne, le taux de confirmation par chef d'accusation et accusé s'est accru.

Résultats au stade de la confirmation	Stratégie précédente (2003 – juin 2012)		Stratégie actuelle (juin 2012- 2015)		Hausse des résultats
	Total	%	Total	%	
Par chef d'accusation					
Confirmé	50	62,5	206 ¹³	85,83	+23,33 %
Non confirmé	30	37,5	34	14,17	
Total	80	100	240	100	
Par accusé					
Confirmé	10	71,43	8	100	+28,57 %
Non confirmé	4	28,57	0	0	
Total	14	100	8	100	

2. Afin d'établir une comparaison valable, il convient de déterminer les affaires qui relèvent de la nouvelle stratégie en matière de poursuites, et celles qui n'en relèvent pas. Les enquêtes entièrement menées durant la période 2012-juin 2015 relèvent de la nouvelle stratégie en matière de poursuites (par ex. affaire RCA relevant de l'article 70). Les affaires qui ont été engagées avant cette période mais pour lesquelles le Bureau a été habilité à appliquer sa nouvelle stratégie pendant ladite période relèvent également de cette catégorie (Côte d'Ivoire, pour Laurent Gbagbo et Charles Blé Goudé ; RDC, pour Bosco Ntaganda). Le tableau ci-dessous dresse la liste des accusés¹⁴ qui relèvent de la stratégie précédente et de la stratégie actuelle. Les données présentées sont celles du jour du dépôt du « Document de notification des charges » auprès de la Chambre préliminaire.

¹³ L'inclusion des chefs d'accusation dans l'affaire relevant de l'article 70 dans la situation en RCA (où chacun des cinq suspects a été inculpé de 42 à 43 chefs d'atteintes à l'administration de la justice) augmente considérablement l'échantillon en cause. Si cette affaire n'avait pas été prise en considération, les chiffres indiqueraient : a) un taux plus élevé de chefs d'accusation confirmés (à savoir, 22-0, ou 100%) ; et b) un nombre réduit d'accusés comparissant à l'audience de confirmation des charges mais dont l'ensemble des chefs d'accusation sont confirmés en vue d'un procès.

¹⁴ Le tableau n'inclut pas toutes les affaires ou enquêtes conduites par le Bureau. Certains mandats d'arrêt sont en attente et des enquêtes sont en cours ou suspendues. Le tableau expose ainsi uniquement les affaires dont la phase de confirmation des charges a été menée à terme devant une chambre préliminaire.

Stratégie précédente (2002-2012)		Stratégie actuelle (juin 2012-2015)	
République centrafricaine			
Jean-Pierre Bemba Gombo	18/08/2010 ¹⁵	Article 70	30/06/2014 ¹⁶
République démocratique du Congo			
Thomas Lubanga Dyilo	28/08/2006 ¹⁷	Bosco Ntaganda	10/01/2014 ¹⁸
Germain Katanga	26/06/2008 ¹⁹		
Callixte Mbarushimana	03/08/2011 ²⁰		
Mathieu Ngudjolo	12/06/2008 ²¹		
Kenya			
Art 70	01/09/2011 ²²		
Uhuru Muigai Kenyatta	19/11/2011 ²³		
William Samoei Ruto	15/08/2011 ²⁴		
Joshua Arap Sang	15/08/2011 ²⁴		
Soudan			
Bahr Idriss Abu Garda	10/09/2009 ²⁵		
Abdallah Banda Abakeer Nourain	19/10/2010 ²⁶		

¹⁵ *Le Procureur c. Jean-Pierre Bemba Gombo*, ICC-01/05-01/08-856-AnxA-Red, 18/08/2010, Deuxième Document révisé de notification des charges.

¹⁶ *Le Procureur c. Jean-Pierre Bemba Gombo, Aimé Kilolo Musamba, Jean-Jacques Mangenda, Fidèle Babala Wandu et Narcisse Arido*, ICC-01/05-01/13-526-Conf-AnxB1, 30/06/2014, Document de notification des charges.

¹⁷ *Procureur c. Lubanga*, ICC-01/04-01/06, 28/08/2006, Document de notification des charges présenté en application de l'article 61-3-a.

¹⁸ *Procureur c. Ntaganda*, ICC-01/04-02/06, 10/01/2014, Document de notification des charges.

¹⁹ *Procureur c. Katanga*, ICC-01/04-01/07, 26/06/2008, Document amendé de notification des charges présenté en application de l'article 61-3-a.

²⁰ *Procureur c. Mbarushimana*, ICC-01/04-01/10, 03/08/2011, Document de notification des charges présenté en application de l'article 61-3-a.

²¹ *Procureur c. Ngudjolo Chui*, ICC-01/04-01/07-584 et annexes, 12/06/2008, Document amendé de notification des charges.

²² Commencement de l'audience de confirmation des charges.

²³ *Procureur c. Francis Kirimi Muthaura et Uhuru Muigai Kenyatta*, ICC-01/09/20/11, 24/08/2012, version publique expurgée du document actualisé de notification des charges.

²⁴ *Procureur c. William Samoei Ruto, Henry Kiprono Kosgey et Joshua Arap Sang*, ICC-01/09-01/11-261-AnxA, 15/08/2011, Document de notification des charges.

²⁵ *Procureur c. Bahar Idriss Abu Garda*, ICC-02/05-02/09-91-Red, 25/09/2009, Document de notification des charges présenté en application de l'article 61-3-a du Statut.

Stratégie précédente (2002-2012)		Stratégie actuelle (juin 2012-2015)	
Saleh Mohammed Jerbo Jamus	19/10/2010 ²⁶		
Côte d'Ivoire			
		Laurent Gbagbo	25/01/2013 ²⁷
		Charles Goudé	Blé27/08/2014 ²⁸

3. Le total du nombre des charges notifiées et confirmées a été calculé en examinant les documents de notification des charges (DCC) et en les comparant aux décisions des Chambres préliminaires. Le tableau ci-dessous résulte de cet examen et sert de référence pour la comparaison.

Pays de situation	Stratégie précédente			Stratégie actuelle		
	Total des charges notifiées dans le DCC	Total des charges confirmées	Taux de confirmation par pays	Total des charges notifiées dans le DCC	Total des charges confirmées	Taux de confirmation par pays
RCA	5	5	100,00	214	180	84,19
Arido				43	12	27,91
J.-P. Bemba	5	5	100,00	43	42	97,67
Kilolo				43	42	97,67
Mangenda				43	42	97,67
Wandu				42	42	100,00
CIV				8	8	100,00
C.B. Goudé				4	4	100,00
L. Gbagbo				4	4	100,00
RDC	42	23	63,46	18	18	100,00
B. Ntaganda				18	18	100,00
C. Mbarushimana	13	0	0,00			
G. Katanga	13	10	76,92			

²⁶ Procureur c. Abdallah Banda Abakaer Nourain et Saleh Mohammed Jerbo Jamus, ICC-02/05-03/09, 11/11/2010, Version publique expurgée du document actualisé de notification des charges présenté en application de l'article 61-3-a du Statut, déposé le 19 octobre 2010.

²⁷ Procureur c. Laurent Gbagbo, ICC-02/11-01/11, 25/01/2013, Document amendé de notification des charges

²⁸ Procureur c. Charles Blé Goudé, ICC-02/11-02/11, 27/08/2014, Version corrigée du document de notification des charges.

M. Ngudjolo	13	10	76,92			
T. Lubanga	3	3	100,00			
KEN	24	16	66,67			
Hussein Ali	5	0	0,00			
Kenyatta	5	5	100,00			
Kosgey	3	0	0,00			
Muthaura	5	5	100,00			
Ruto	3	3	100,00			
Sang	3	3	100,00			
SUD	9	6	66,67			
Abu Garda	3	0	0,00			
Banda	3	3	100,00			
Jerbo	3	3	100,00			
TOTAL	80	50	62,5 %	240	206	85,83 %

Annexe 4 – Lien entre les objectifs, les objectifs budgétaires et les indicateurs de résultats pour 2016

1. Le tableau ci-dessous montre le lien existant entre les objectifs du plan stratégique pour 2016-2018, les objectifs correspondants qui ont été fixés pour 2016 dans la proposition budgétaire du Bureau et les 14 indicateurs de résultats identifiés. Certains des 14 indicateurs génériques sont repris dans le tableau si besoin est. Le tableau compte ainsi un total de 31 indicateurs qui seront toutefois regroupés selon les 14 indicateurs génériques.

Objectif stratégique	Objectif pour 2016	Indicateur de résultat
1. Mener des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites de haute qualité en toute impartialité et en toute indépendance	1. Atteindre le niveau d'activités annuellement défini dans les limites du budget alloué	1. Critères par activité essentielle : résultats par rapport aux prévisions 2. Constat judiciaire relatif au mode de conduite des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites 3. Respect des politiques et normes du Bureau 4. Qualité des relations avec le Bureau 5. Enseignements tirés et appliqués 6. Résultats des poursuites quant aux auteurs de crimes Mandats d'arrêt/citations à comparaître délivrés/demandés : a. Personnes confirmées / accusées b. Personnes reconnues coupables / accusées 7. Chefs d'accusation accordés / retenus au stade du mandat d'arrêt, de la confirmation, du procès.
	2. Continuer d'accorder une place importante aux questions à caractère sexiste dans tous les aspects de ses activités et de mettre en œuvre des politiques en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste et de crimes contre les enfants	1. Mettre en œuvre la politique prévue en matière de crimes sexuels et à caractère sexiste 2. Dispenser une formation spécialisée pour le personnel concerné sur l'interrogatoire des témoins vulnérables 3. Adopter la politique sur les enfants et son plan de mise en œuvre
3. Continuer d'améliorer la qualité et l'efficacité des examens préliminaires, des enquêtes et des	Examens préliminaires : 1. Définir les possibilités d'intégrer plus avant les besoins en matière d'enquêtes et d'initier la phase des examens préliminaires	10. Critères : résultats par rapport aux prévisions 11. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière

<p>poursuites</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Renforcer la communication relative aux examens préliminaires 3. Permettre au Bureau d'intervenir rapidement face à la recrudescence ou aux risques élevés d'actes de violence <p>Enquêtes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre les projets de perfectionnement liés aux priorités : réduction du décalage temporel, recours à la science et aux technologies, analyse, normes en matière d'enquête, enquêtes financières et présence sur le terrain <p>Poursuites en première instance et en appel :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre les projets de perfectionnement liés aux priorités : procédés internes, compétences en matière d'encadrement, conception des affaires, procédure d'examen des affaires, technologies et compétences essentielles <p>Coopération :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer la qualité du volet interne en matière de coopération et mettre en œuvre les projets de perfectionnement sélectionnés 	<p>d'encadrement</p>
<p>4. Continuer d'adapter les capacités du Bureau en matière d'enquêtes et de poursuites ainsi que son réseau aux nouvelles réalités scientifiques et technologiques dans lequel il évolue</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Former tous les membres du personnel concernés aux compétences de base en matière d'enquête en ligne et de traitement d'éléments de preuve électroniques 2. Renforcer la capacité à utiliser les nouvelles technologies pour présenter des preuves devant la Cour 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Critères : résultats par rapport aux prévisions 13. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement
<p>5. Parvenir à une configuration de base lui permettant de répondre aux sollicitations afin d'exercer efficacement ses fonctions sans sacrifier pour autant la qualité</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre l'évolution approuvée en termes de ressources et adapter le niveau d'activité en conséquence 2. Présenter l'impact des gains identifiés en termes d'efficacité sur la proposition de budget pour 2017 3. Examiner l'éventail complet des services et les synergies et gains d'efficacité possibles entre le Greffe et le Bureau 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Critères : résultats par rapport aux prévisions 15. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement 16. Gains d'efficacité réalisés annuellement
<p>6. Contribuer au renforcement de la coopération et au ralliement du plus grand nombre en faveur du mandat et des activités du Bureau</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre comme prévu les plans de coopération afin de rallier le soutien indispensable pour mener à bien les enquêtes 2. Élargissement du réseau d'intermédiaires en matière d'opérations auprès de ses trois catégories de partenaires 3. Mise en place du plan de communication prévu à l'intention des parties prenantes 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Critères : résultats par rapport aux prévisions 18. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement

<p>7. Adapter les stratégies du Bureau en matière de protection aux nouveaux problèmes qui se posent en matière de sécurité</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir un partenariat avec deux partenaires clés dans les domaines de la cyber-sécurité et de la sécurité de l'information 2. Mettre en place un dispositif coordonné de renseignements liés à la sécurité avec des partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de la Cour 3. Finaliser la mise à jour des consignes liées au déroulement des activités sur le terrain 4. Revoir les protocoles établis avec les entités chargées de la sécurité au sein du Greffe 	<ol style="list-style-type: none"> 19. Critères : résultats par rapport aux prévisions 20. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement
<p>8. Veiller à ce que la gestion du Bureau se fasse de manière responsable, avec professionnalisme, transparence et efficacité</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer la parité et la juste répartition géographique dans la composition du personnel 2. Mener à bien toutes les formations prévues ainsi que les évaluations des fonctionnaires 3. Mettre en œuvre le programme d'adoption des valeurs fondamentales 4. Appliquer les recommandations relatives à l'ambiance au travail 5. Faire le point sur les risques professionnels 6. Revoir la stratégie et la structure en matière de gestion de l'information 7. Élaborer des mécanismes concernant les indicateurs de résultats, la gestion des risques et les enseignements à tirer des expériences passées 	<ol style="list-style-type: none"> 21. Évolution annuelle de la parité et de la répartition géographique dans la composition du personnel 22. Mise en œuvre du programme annuel de formation : résultats par rapport aux prévisions 23. Enquête sur l'ambiance de travail (incluant les valeurs) « ... » 24. Évolution de l'aptitude au travail 25. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement 26. « ... » 27. Taux d'application du budget annuel 28. Taux d'application des mesures de contrôle des risques prioritaires de la liste du Bureau
<p>9. Développer une stratégie coordonnée avec des partenaires en matière d'enquêtes et de poursuites</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer les résultats de consultations à propos du contenu, des modalités et des effets d'une stratégie coordonnée en matière d'enquêtes et de poursuites et mesurer la contribution du Bureau 	<ol style="list-style-type: none"> 29. Critères : résultats par rapport aux prévisions 30. Impact des projets de perfectionnement sur l'efficacité et l'excellence dans le cadre des opérations et en matière d'encadrement

