

Cour pénale internationale

Plan stratégique 2019-2021

17 juillet 2019

Table des matières

Résumé analytique.....	3
I. Introduction – Plans stratégiques passés et futurs de la CPI.....	5
II. Mission.....	6
III. Vision.....	7
IV. Coopération des États.....	8
V. Analyse stratégique de l’environnement – facteurs d’influence.....	8
A. Un nombre élevé et croissant de situations.....	8
B. Environnement opérationnel instable	9
C. Coopération et soutien politique.....	10
D. Ressources	10
E. Gouvernance interne	11
F. Contrôle externe	12
G. Universalité.....	12
VI. Les buts stratégiques de la Cour pour 2019-2021	13
A. Résultats judiciaires et en matière de poursuites.....	13
B. Coopération et complémentarité	13
C. Résultats de l’organisation.....	14
VII. Indicateurs de performance	14
VIII. Gestion du risque.....	16
IX. Budget.....	17
X. Prochaines étapes.....	17

Résumé analytique

Le plan stratégique de la Cour pénale internationale (« la CPI » ou « la Cour ») pour le cycle 2019-2021 s'inscrit dans le prolongement des enseignements tirés des précédents plans stratégiques et définit la mission de la Cour, la façon dont celle-ci sera accomplie, ainsi que les buts stratégiques tangibles que doit viser la Cour. Pour y parvenir, il est essentiel de comprendre l'environnement dans lequel œuvre actuellement la Cour et le rôle que doivent jouer les États parties pour la soutenir dans le cadre du système instauré par le Statut de Rome.

Les 10 buts stratégiques du présent plan sont organisés autour de trois thèmes : Résultats judiciaires et en matière de poursuites ; Coopération et complémentarité, et Résultats de l'organisation. Ces buts représentent des objectifs clairs et concrets concernant des activités essentielles de la Cour¹, les victimes², les questions relatives à la parité hommes-femmes³, la coopération et la complémentarité⁴, l'amélioration des résultats de l'organisation⁵ et l'achèvement des procédures dans le cadre des situations faisant l'objet d'une enquête⁶.

Le présent plan stratégique réaffirme l'engagement pris par la Cour d'encourager l'unité dans l'accomplissement de sa mission, tant en interne parmi les fonctionnaires élus et les membres du personnel, qu'à l'extérieur avec les parties prenantes concernées. La formulation et la mise en

¹ But 1 : augmenter la rapidité et l'efficacité des activités essentielles menées par la Cour que sont les examens préliminaires, les enquêtes, les procès et les procédures en réparation, tout en respectant l'indépendance, l'équité, les normes les plus strictes ainsi que la qualité des procédures, et en protégeant la sécurité et le bien-être des personnes concernées, en particulier les victimes et les témoins.

² But 2 : améliorer davantage la prise en charge des victimes pendant toutes les phases des procédures judiciaires, notamment pendant celle des réparations, et, pour ce dernier cas, en coopération avec le Fonds au profit des victimes.

³ But 3 : renforcer davantage la prise en compte systématique des questions relatives à la parité hommes-femmes dans tous les aspects des activités de la Cour en matière judiciaire et de poursuites.

⁴ But 4 : continuer à renforcer le soutien politique en faveur de la Cour et à développer les modalités de coopération et d'appui opérationnel pour toutes les parties en matière d'examen préliminaires, d'enquêtes, de protection des témoins, d'exécution des mandats d'arrêt et de procédures judiciaires.

But 5 : Examiner et élaborer avec les États et d'autres parties prenantes de nouvelles stratégies visant à renforcer la capacité du système mis en place par le Statut de Rome de s'acquitter de la responsabilité commune de mettre un terme à l'impunité, notamment en encourageant la mise en œuvre au niveau national, par les États parties, du Statut de Rome et d'autres mesures de complémentarité (notamment en apportant un soutien et une assistance aux victimes), et en élaborant une stratégie visant à mener à bien les procédures dans le cadre des situations faisant l'objet d'une enquête.

⁵ But 6 : renforcer davantage le professionnalisme, le dévouement et l'intégrité dans toutes les opérations menées par la Cour.

But 7 : mettre en place et garantir un environnement de travail sûr accordant une place centrale au bien-être et au perfectionnement constant du personnel.

But 8 : Parvenir à une plus juste représentation géographique et une représentation équitable des hommes et des femmes, en particulier aux échelons les plus élevés.

But 9 : gérer les ressources d'une manière efficace, cohérente, transparente, responsable et flexible, et renforcer davantage la pérennité de la Cour et sa résilience face à des risques connus.

⁶ But 10 : élaborer une stratégie en vue de mener à bien les procédures dans le cadre des situations faisant l'objet d'une enquête.

œuvre, pour la première fois, de trois plans stratégiques cohérents et concomitants applicables à la Cour dans son ensemble, au Bureau du Procureur et au Greffe, sont essentielles à cette unité.

L'engagement de la Cour d'agir avec intégrité et dans le respect du Statut de Rome dans toutes ses activités est également réaffirmé dans le plan stratégique, qui souligne aussi le rôle crucial que joue le personnel de la Cour dans l'accomplissement de la mission de l'organisation. Enfin, le plan réaffirme l'importance d'une Cour qui soit réactive, flexible, résiliente et dotée d'une capacité d'adaptation aux défis auxquels elle continue d'être confrontée.

I. Introduction – Plans stratégiques passés et futurs de la CPI

1. Le précédent plan stratégique de la Cour avait été élaboré pour le cycle 2013-2017. Vers la fin du cycle stratégique et à nouveau en 2018, les responsables des organes de la Cour ont discuté de la nécessité de réviser le plan stratégique, avant de conclure qu'en raison des changements institutionnels en cours et des changements de leadership imminents, ainsi que des cycles stratégiques propres aux différents organes, le moment le plus opportun pour réexaminer et harmoniser les stratégies serait l'année 2019. Le plan stratégique existant a donc été prolongé en conséquence, puisqu'il offrait à la Cour une base raisonnable pour poursuivre ses activités.
2. Les organes de la Cour, notamment ceux qui relèvent de la coordination et de la direction institutionnelles du Conseil de coordination de la Cour, restent attachés au principe de « Cour unique ». À l'instar de tout appareil judiciaire, chaque organe a son propre rôle à jouer conformément à son mandat en vertu du Statut de Rome ; il s'agit là d'une caractéristique indispensable au bon fonctionnement de tout appareil judiciaire. Le principe de « Cour unique » respecte ces différents mandats ainsi que l'indépendance des organes impliqués dans la procédure, tout en mettant à profit les avantages qui découlent d'un travail de collaboration en matière de gestion générale de la Cour au sein du cadre de gouvernance de l'institution.
3. Par conséquent, le nouveau plan stratégique pour 2019-2021 prévoit des objectifs stratégiques généraux pour l'ensemble de la Cour, qui sont complétés par les stratégies propres à chaque organe, le cas échéant. Cette approche veillera à l'optimisation des ressources de la Cour. La stratégie garantira également qu'une approche harmonisée sera adoptée pour ce qui est des questions d'intérêt commun, comme les ressources humaines ou les technologies de l'information et des communications, approche qui tiendra compte des spécificités de chaque organe.
4. Cette approche permet également de maintenir le plan stratégique à l'échelle de la Cour sous forme de structure ou plateforme suffisamment large, dotée de la capacité d'intégrer les objectifs administratifs partagés, ce qui devrait servir d'inspiration au personnel de la Cour ainsi qu'aux parties prenantes externes. Parallèlement, cette approche évitera de répertorier les objectifs et les mesures détaillés du plan précédent, qui seront abordés plus efficacement dans les stratégies propres à chaque organe.
5. Les organes de la Cour intégreront ces objectifs stratégiques dans leurs plans d'action et leurs propositions budgétaires pour 2020 et au-delà⁷.

⁷ Voir aussi Cour pénale internationale, plan stratégique du Greffe 2019-2021 (« le plan stratégique du Greffe »), par. 1.

6. Les valeurs fondamentales de la Cour, qui font partie intégrante du plan stratégique, seront mises en œuvre pour compléter la mission et la vision de la Cour, et pour consolider son cadre éthique, en consultation avec les fonctionnaires de la Cour⁸.
7. La Cour collaborera avec le Fonds au profit des victimes pour ce qui est de l'élaboration du prochain plan stratégique du Fonds afin de veiller à l'harmonisation de leurs plans stratégiques respectifs⁹.
8. La mise en œuvre du plan stratégique pour 2019-2021 fera l'objet d'un examen et d'un rapport en 2020. Une évaluation finale aura lieu en 2021.

II. Mission

9. La mission de la Cour pénale internationale est la suivante :

ENQUÊTER SUR LES CRIMES LES PLUS GRAVES QUI TOUCHENT L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ
INTERNATIONALE ET EN JUGER LES AUTEURS

EN TANT QUE JURIDICTION DE DERNIER RESSORT, COMPLÉMENTAIRE DES JURIDICTIONS NATIONALES

ET

DANS LE BUT DE METTRE FIN À L'IMPUNITÉ ET D'EMPÊCHER DE TELS CRIMES.

10. Cette définition formule de manière générale mais concise le mandat de la Cour. Elle aidera la Cour à réfléchir aux enjeux qu'elle doit relever et à ses accomplissements au regard du principe de « Cour unique », mais aussi à trouver des moyens de mieux remplir son mandat.
11. La CPI et le système instauré par le Statut de Rome ont pour objectif principal de mettre un terme à l'impunité des crimes les plus graves énoncés dans cet instrument et de concourir ainsi à la prévention de ces crimes. Les États parties ont la responsabilité première d'atteindre cet objectif. La compétence de la Cour complète celle des États parties et autres juridictions nationales. Par le biais de ses divers organes et en fonction de leurs propres philosophie et normes, la Cour s'acquitte de sa mission principalement en menant des examens préliminaires, des enquêtes, des procédures judiciaires et des procédures en réparation.

⁸ Voir aussi Cour pénale internationale, plan stratégique du Bureau du Procureur 2019-2021 (« le plan stratégique du Bureau du Procureur »), par. 3 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Cabinet du Greffier, point d).

⁹ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 36 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Cabinet du Greffier, point c).

12. Alors que l'institution gagne en maturité, ses activités essentielles ont engendré des sous-produits sous la forme d'autres contributions à l'objectif d'ensemble qui, outre l'existence même de la Cour, sont susceptibles d'avoir un effet préventif. La Cour partage ses compétences et ses bonnes pratiques concernant différents aspects de son mandat. De plus, conformément à l'article 93-10 du Statut de Rome, le cas échéant, les informations que la Cour recueille au cours de ses enquêtes peuvent être partagées avec les autorités nationales compétentes des États afin de mener des enquêtes et des poursuites à l'échelle nationale, renforçant ainsi leur ultime objectif commun de mettre fin à l'impunité. Puisqu'il vaut mieux prévenir que guérir, la Cour espère que par son existence même et l'exercice de son mandat, elle encouragera l'état de droit et favorisera ainsi une culture de responsabilité vis-à-vis des atrocités commises.

III. Vision

13. La vision de la Cour complète sa mission en ce qu'elle décrit la façon dont la Cour envisage l'avenir au cours du prochain cycle stratégique et au-delà. Ainsi, elle aide à définir les buts stratégiques de la Cour pour le cycle 2019-2021.

14. La Cour se veut une organisation universelle, réactive, flexible et dotée d'une capacité de résilience, qui s'efforce de s'améliorer en permanence et d'attirer et fidéliser les employés les plus compétents.

15. La Cour s'emploie à concrétiser sa vision comme suit :

- En déterminant, à l'aide de critères juridiques stricts, quelles sont les situations qui méritent l'attention de la Cour ;
- En appliquant les normes les plus élevées afin de mener les examens préliminaires, les enquêtes et les procès de façon équitable et diligente tout en garantissant le respect des droits des parties et des participants ;
- En maintenant la sécurité juridique et la prévisibilité du cadre juridique de la Cour ;
- En encourageant le renforcement de la coopération et en promouvant l'universalité du Statut dans toutes ses actions ;
- En favorisant les échanges avec les États parties (notamment par l'intermédiaire de l'Assemblée des États parties) et d'autres parties prenantes sur la façon de mettre en œuvre la responsabilité commune qui leur incombe en vertu du Statut de Rome de mettre un terme à l'impunité des crimes les plus graves ;
- En instaurant et en entretenant une relation de confiance avec les États parties pour ce qui est du contrôle administratif de la Cour ;

- En communiquant efficacement au sujet de ses activités, de ses stratégies et de ses réalisations ;
- En préservant sa réputation et son indépendance judiciaire et institutionnelle ; et
- En assurant une gestion financière saine dans la conduite de ses activités.

IV. Coopération des États

16. Il est admis que pour remplir son mandat, la Cour dépend entièrement de la coopération des États - avant tout des États parties, mais également des États non parties agissant de leur propre chef ou par l'intermédiaire des Nations Unies.
17. Cette coopération peut notamment se traduire par l'exécution de mandats d'arrêt, une assistance dans le cadre des enquêtes et la protection des témoins.

V. Analyse stratégique de l'environnement – facteurs d'influence

18. La Cour a recensé plusieurs facteurs d'influence internes et externes au sein de son environnement opérationnel qui auront une incidence sur sa capacité de remplir sa mission au cours du prochain cycle stratégique.

A. Un nombre élevé et croissant de situations

19. La Cour ne génère pas ses propres activités, elle réagit à la commission alléguée de crimes nouveaux ou en cours qui relèvent de sa compétence. Depuis sa création, la Cour a été saisie d'un nombre croissant de situations dans lesquelles de tels crimes auraient été commis et où les autorités nationales étaient dans l'incapacité ou n'avaient pas la volonté de mener véritablement à bien des enquêtes ou des poursuites. Une fois que les critères juridiques sont remplis pour lancer une enquête dans une nouvelle situation, la Cour est légalement tenue de réagir et d'ouvrir une nouvelle enquête quelle que soient la charge de travail et les contraintes en matière de ressources auxquelles elle doit déjà faire face.
20. Compte tenu du nombre croissant de situations et de l'imprévisibilité de l'environnement opérationnel, la charge de travail peut également varier soudainement. Étant donné que c'est le personnel de la Cour qui doit habituellement assumer cette charge de travail, il importe que l'organisation continue à faire preuve de la flexibilité nécessaire pour réaffecter les ressources autant que possible ; garantir un ordre de priorité effectif et répondre plus rapidement aux changements intervenant dans son environnement¹⁰. Une telle flexibilité

¹⁰ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 (b et c) ; plan stratégique du Greffe, par. 20 et 22 (Direction des services de gestion, point d).

demande aux employés d'être formés pour pouvoir s'adapter et pouvoir être redéployés rapidement. Elle nécessite également l'élaboration de politiques appropriées à l'égard du personnel afin de créer un environnement de travail sûr et motivant et de permettre à la Cour de maintenir les compétences et le niveau d'excellence requis en son sein.

21. Pour gérer et absorber sa charge de travail, la Cour doit également concevoir et appliquer en permanence de nouvelles stratégies. Au sein du Bureau du Procureur, les stratégies en matière d'enquêtes et de poursuites ont été révisées et adaptées à la lumière des enseignements tirés des premières affaires portées devant la Cour, dans le but d'améliorer les résultats obtenus. Une politique générale de sélection et de hiérarchisation des affaires a également été élaborée et adoptée en 2016. Les résultats de la mise en œuvre de cette politique seront suivis de près et ajustés au besoin. Le Bureau du Procureur envisage ou travaille également à la conception d'autres politiques thématiques, y compris en ce qui concerne la protection du patrimoine culturel dans le cadre juridique du Statut de Rome. Les Chambres se sont concertées et ont mis en œuvre différentes façons d'accélérer les procédures aux stades préliminaire, de première instance et d'appel. Le Greffe, en collaboration avec le Bureau du Procureur, a élaboré avec les États des stratégies concernant l'arrestation des suspects. Le cadre de la participation des victimes et des réparations a été testé, certaines innovations ont été adoptées et le besoin d'améliorations supplémentaires est en cours d'étude. Le régime d'aide judiciaire fera l'objet d'une évaluation et d'ajustements supplémentaires, le cas échéant. Enfin, en vue de garantir une viabilité et une mise en œuvre à plus long terme de la responsabilité commune de mettre un terme à l'impunité, la Cour poursuivra ses efforts et élaborera une politique visant à mener à bien les procédures dans le cadre des situations faisant l'objet d'une enquête¹¹.
22. Avec les premières procédures en réparations, la Cour aura bientôt accompli un cycle complet de ses activités. La Cour est une organisation qui continue néanmoins de se développer. Le nombre de situations dans lesquelles la Cour a été en mesure d'enquêter est élevé par rapport aux ressources dont elle dispose, mais le nombre d'affaires effectivement portées devant elle demeure relativement faible. L'organisation continue de développer sa pratique et son expérience pour gérer au mieux ses activités.

B. Environnement opérationnel instable

23. La Cour ne dispose pas de capacité coercitive et doit solliciter l'assistance des États ou d'autres acteurs pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Des facteurs tels que les conditions de sécurité sur le terrain ou le niveau de coopération obtenu ont une incidence majeure sur la rapidité avec laquelle les enquêtes et les procès peuvent se dérouler. À mesure que la Cour est confrontée à des situations plus complexes — en termes de fonctionnement, de politique et de sécurité — elle doit faire preuve de résilience et doit pouvoir résister aux attaques visant à porter atteinte à son fonctionnement, son indépendance et sa réputation.

¹¹ Plan stratégique du Bureau du Procureur, but stratégique 2.

24. Une part importante du fonctionnement de la Cour consistera à concevoir des stratégies novatrices pour renforcer le soutien politique, faire face à l'instabilité de son environnement opérationnel et à suivre l'évolution de cet environnement afin de déceler les risques majeurs auxquels elle pourrait être confrontée et de définir des stratégies appropriées de gestion des risques et des crises.

C. Coopération et soutien politique

25. La Cour travaille dans un environnement de plus en plus complexe et difficile. Les États parties, la société civile et les communautés de victimes apportent un soutien globalement fort au travail de la Cour, ce qui est encourageant. Toutefois, il existe aussi une certaine résistance à l'exercice de la compétence de la Cour, bien que cette compétence ne soit déclenchée que lorsque les États eux-mêmes n'ont pas respecté la responsabilité qui leur incombe au premier chef de mener des enquêtes et des poursuites au sujet des crimes visés par le Statut de Rome. Certains pays de situation sur lesquels s'est portée l'attention de la Cour ont menacé de se retirer du Statut de Rome et quelques-uns l'ont fait. Dans le cadre de la mise en œuvre de son mandat et de la recherche d'une coopération sur le plan pratique, la Cour engagera et encouragera le dialogue avec les pays de situation. Certaines décisions de la Cour ont donné lieu à des tensions accrues dans les relations avec les États et d'autres organisations et il est réaliste de s'attendre à ce que ces tensions persistent du fait du mandat et des activités de la Cour.
26. La Cour a depuis un certain temps mis au point des stratégies afin de faire face aux pressions externes et conserver un soutien politique en faveur de sa mission et de son mandat. Ces efforts, notamment la nécessité de faire face à de possibles attaques et de dissiper les idées fausses sur la Cour par de meilleures stratégies de communication, se poursuivront et seront davantage renforcés¹². Des synergies et des moyens de partager les responsabilités avec les États parties et autres parties prenantes à cet égard sont nécessaires et les possibilités dans ce domaine continueront d'être étudiées. Dans toutes ces activités, la Cour appliquera les normes professionnelles et juridiques les plus élevées et s'emploiera à renforcer sa crédibilité, avec une application claire et prévisible des principes de complémentarité et de compétence, ce qui permettra aux défenseurs de la Cour de mieux la protéger des attaques. Un élément clé de ces efforts consistera à garantir la sécurité juridique et la prévisibilité.

D. Ressources

27. La capacité de la Cour à accomplir sa mission sera grandement affectée par les ressources mises à sa disposition. L'obtention de ressources suffisantes pour financer le plan stratégique est un élément clé d'une mise en œuvre réussie du plan stratégique général et des composantes individuelles de celui-ci. Conformément aux pratiques établies par l'Assemblée, la Cour continuera de soumettre ses propositions de budget annuel à l'examen

¹² Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 12 et 47 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Direction des opérations extérieures, point c).

de l'Assemblée des États parties (« l'Assemblée »). Ces propositions seront toutefois formulées dans le cadre du plan stratégique général et conformément aux plans spécifiques du Bureau du Procureur et du Greffe, ainsi que des plans des autres principaux organes de la Cour. Étant donné que la qualité du travail de la Cour ne saurait être compromise, notamment son respect rigoureux des principes d'indépendance, d'impartialité et d'équité des procès, faute de ressources suffisantes, c'est souvent la rapidité des enquêtes ou des procédures et le nombre d'activités pouvant être menées simultanément qui sont affectés. Si la Cour est tenue de demander les ressources qu'elle estime nécessaires pour s'acquitter de son mandat, c'est aux États parties qu'il revient de déterminer les ressources qui seront allouées à la Cour à cet effet.

28. Le niveau de ressources dont dispose la Cour exige une discipline de travail rigoureuse de la part des Chambres, du Bureau du Procureur et du Greffe dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan stratégique. La flexibilité, les réaffectations et les gains d'efficacité (conformément au par. 21) sont étudiés et développés et une réflexion sur la manière de mieux définir les priorités des activités sera engagée. Le dialogue avec les États parties concernant la mission de la Cour et les résultats escomptés, ainsi que l'investissement général dans le système de justice pénale internationale, devra s'intensifier afin de mieux répondre aux attentes de plus en plus grandes auxquelles la Cour fait face. Toutes ces mesures feront l'objet d'un suivi régulier.

E. Gouvernance interne

29. La complexité de son travail, l'importance de ce qu'elle accomplit, ainsi que l'attention considérable qui lui est portée, font qu'il est primordial pour la Cour d'exceller dans son travail. Pour ce faire, elle s'engage, conformément au principe de « Cour unique », à renforcer davantage une culture et une pratique des normes d'intégrité les plus élevées, de réactivité, de collaboration dans les limites des mandats respectifs, d'apprentissage continu et d'amélioration à l'échelle de toute l'organisation. Les politiques clés concernant l'ensemble de la Cour, comme celles dans le domaine informatique, des ressources humaines ou de la gestion financière, continueront d'être mises en œuvre et consolidées plus avant afin de constituer une base solide et cohérente pour une bonne gouvernance interne.
30. Les critiques constructives et fondées émanant des parties prenantes, externes ou internes, doivent être entendues et prises en considération, dans la mesure du possible et dans les limites des ressources et du mandat de la Cour. Les mécanismes de gouvernance interne doivent être renforcés si des lacunes sont constatées, afin de mieux répondre aux éventuelles accusations de manquement — qu'elles concernent le personnel ou les responsables élus — de manière efficace et équitable tout en respectant les droits de toutes les parties concernées. La représentation géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes sont des questions primordiales qui seront intégrées davantage

dans tous les domaines de travail de la Cour, à l'aide des mécanismes spécifiques mis en place par le Conseil de coordination¹³. Le personnel de la Cour participera au développement des valeurs fondamentales à l'appui de la mission et de la vision de la Cour. Tout en respectant pleinement les conditions juridiques, les moyens d'accroître la transparence et la communication interne et externe et ainsi de mettre en évidence les problèmes continueront d'être étudiés aux fins d'une prise de décision et d'une gestion des risques efficaces et conformes à l'éthique.

F. Contrôle externe

31. Le Statut de Rome a prévu une fonction clé de contrôle de l'administration de la Cour, qui est dévolue à l'Assemblée. La Cour souscrit à ce principe, qui est tout à fait normal dans tout système reposant sur la primauté du droit et où l'assemblée législative a un pouvoir de contrôle sur le gouvernement. L'Assemblée et ses organes subsidiaires remplissent activement ce rôle, notamment au moyen des différentes exigences en matière de présentation de rapports.
32. Tout en reconnaissant d'une part le droit légitime de l'Assemblée à exercer efficacement sa fonction de contrôle, et d'autre part, le besoin pour la Cour d'assurer l'indépendance des juges et du Procureur, le dialogue avec les États parties devrait être renforcé afin de parvenir à un équilibre optimal entre le devoir d'information et les besoins nécessaires et suffisants en matière d'information. Le renforcement de la confiance constituera un élément clé à cet égard.

G. Universalité¹⁴

33. Les États parties et la Cour doivent continuer à promouvoir l'universalité du Statut. La Cour est, par définition, internationale, de par ses activités, ses États parties ainsi que son personnel. Une adhésion véritablement mondiale au Statut contribuera de façon importante à renforcer l'engagement de tous les États à mettre fin à l'impunité des crimes les plus graves affectant la communauté internationale et à répondre aux accusations de partialité qui sont la conséquence indirecte de la compétence limitée de la Cour.
34. Les États parties jouent un rôle clé dans la promotion de l'universalité du Statut en dialoguant avec d'autres États et en les encourageant à adhérer à cet instrument. La Cour peut contribuer à la recherche de l'universalité en s'acquittant de son travail de manière indépendante et impartiale, mais également efficace. Elle peut aussi identifier des possibilités de sensibilisation, favoriser une meilleure connaissance de la Cour et promouvoir une image positive au moyen de ses communications. Les stratégies en matière de représentation géographique et de représentation équitable des hommes et des femmes

¹³ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 a) ; plan stratégique du Greffe, section II C et par. 6.

¹⁴ Plan stratégique du Greffe, par. 22 (Direction des opérations extérieures, point b).

visant à attirer un personnel hautement qualifié et d'origines diverses continueront d'être mises en œuvre et développées plus avant, selon que de besoin¹⁵.

VI. Les buts stratégiques de la Cour pour 2019-2021

A. Résultats judiciaires et en matière de poursuites

But 1 : augmenter la rapidité et l'efficacité des activités essentielles menées par la Cour que sont les examens préliminaires, les enquêtes, les procès et les procédures en réparation, tout en respectant l'indépendance, l'équité, les normes les plus strictes ainsi que la qualité des procédures, et en protégeant la sécurité et le bien-être des personnes concernées, en particulier les victimes et les témoins¹⁶.

But 2 : améliorer davantage la prise en charge des victimes pendant toutes les phases des procédures judiciaires, notamment pendant celle des réparations, et, pour ce dernier cas, en coopération avec le Fonds au profit des victimes¹⁷.

But 3 : renforcer davantage la prise en compte systématique des questions relatives à la parité hommes-femmes dans tous les aspects des activités de la Cour en matière judiciaire et de poursuites¹⁸.

B. Coopération et complémentarité

But 4 : continuer à renforcer le soutien politique en faveur de la Cour et à développer les modalités de coopération et d'appui opérationnel pour toutes les parties en matière d'examens préliminaires, d'enquêtes, de protection des témoins, d'exécution des mandats d'arrêt et de procédures judiciaires¹⁹.

But 5 : Examiner et élaborer avec les États et d'autres parties prenantes de nouvelles stratégies visant à renforcer la capacité du système mis en place par le Statut de Rome de s'acquitter de la responsabilité commune de mettre un terme à l'impunité, notamment en encourageant la mise en œuvre au niveau national, par les États parties, du Statut de Rome et d'autres mesures de complémentarité (notamment en apportant un soutien et une assistance aux victimes), et en élaborant une stratégie visant à mener à bien les procédures dans le cadre des situations faisant l'objet d'une enquête²⁰.

¹⁵ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 a) ; plan stratégique du Greffe, section II C et par. 2.

¹⁶ Plan stratégique du Bureau du Procureur, but 1 et par. 25 ; plan stratégique du Greffe, par. 2.

¹⁷ Plan stratégique du Bureau du Procureur, but 4, par. 34 et 36 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Cabinet du Greffier, point c).

¹⁸ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 a) ; plan stratégique du Greffe, par. 13 et 22 (Direction des opérations extérieures, point f).

¹⁹ Plan stratégique du Bureau du Procureur, but stratégique 2, par. 30 et 31 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Direction des opérations extérieures, point a).

²⁰ Plan stratégique du Bureau du Procureur, buts stratégiques 3 et 6.

C. Résultats de l'organisation

But 6 : renforcer davantage le professionnalisme, le dévouement et l'intégrité dans toutes les opérations menées par la Cour²¹.

But 7 : mettre en place et garantir un environnement de travail sûr accordant une place centrale au bien-être et au perfectionnement constant du personnel²².

But 8 : Parvenir à une plus juste représentation géographique et une représentation équitable des hommes et des femmes, en particulier aux échelons les plus élevés²³.

But 9 : gérer les ressources d'une manière efficace, cohérente, transparente, responsable et flexible, et renforcer davantage la pérennité de la Cour et sa résilience face à des risques connus²⁴.

But 10 : élaborer une stratégie en vue de mener à bien les procédures dans le cadre des situations faisant l'objet d'une enquête²⁵.

VII. Indicateurs de performance²⁶

35. Les indicateurs de performance sont des outils de gestion jouant un rôle important pour guider une organisation et faire rapport aux parties prenantes sur les conclusions pertinentes. Plus particulièrement, les indicateurs de performance permettent une communication interne sur les aspects qui fonctionnent bien et sur ceux pour lesquels des mesures sont requises, ce qui permet d'évaluer si les mesures prises conduisent à une meilleure performance.
36. Au cours de ces trois dernières années, la Cour s'est attachée à mesurer sa performance en examinant les questions suivantes, en déterminant les facteurs qui influent sa performance :
- i. Les procédures devant la Cour sont rapides, équitables et transparentes à tous les stades.
 - ii. Le leadership et la gestion de la Cour sont efficaces.
 - iii. La Cour veille à ce que ses activités soient menées dans des conditions de sécurité satisfaisantes, et assure notamment la protection des personnes courant un risque du fait de leur interaction avec elle.

²¹ Plan stratégique du Greffe, section II A.

²² Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 ; plan stratégique du Greffe, section II B et par. 5 et 13.

²³ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 a ; plan stratégique du Greffe, section II C et par. 6.

²⁴ Plan stratégique du Bureau du Procureur, but stratégique 5.

²⁵ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 23 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Direction des opérations extérieures, point d).

²⁶ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 61 à 63 ; plan stratégique du Greffe, par. 20.

iv. Les victimes ont accès à la Cour et participent effectivement aux procédures.

37. Les projets de budget annuels contiennent des indicateurs de performance se rapportant aux programmes et aux sous-programmes. Ces indicateurs sont répartis par objectifs à l'échelon des sections, des unités et de chaque membre du personnel. Un rapport d'évaluation annuel est communiqué au Comité du budget et des finances et à l'Assemblée.

38. De nouveaux outils permettant de gérer la performance, similaires au sondage récent sur la motivation du personnel, sont en cours d'élaboration²⁷.

39. En collaboration avec un certain nombre de parties prenantes (notamment des États, des experts, des universitaires et des acteurs de la société civile) la Cour examine également si, et comment, son impact – en particulier sur les victimes et les communautés touchées – peut être mesuré. Au-delà du fonctionnement de la Cour comme institution judiciaire indépendante et impartiale, il pourrait être également utile de recenser et d'évaluer d'autres moyens par lesquels la Cour produit un impact au sein du système mis en place par le Statut de Rome.

40. La Cour continuera à améliorer comme suit son approche en matière d'indicateurs de performance, pour le cycle 2019-2021 :

a. Rationaliser l'approche en matière d'indicateurs de performance en :

- i. se recentrant sur ce que représentent réellement les résultats essentiels pour la Cour dans son ensemble au regard du nouveau plan stratégique à adopter ;
- ii. déterminant les éléments qui peuvent se traduire en indicateurs ; et
- iii. harmonisant les indicateurs pertinents pour les besoins en ressources et le système d'évaluation du comportement professionnel du personnel.

b. Continuer à améliorer la rapidité et l'efficacité des activités de la Cour.

c. Entreprendre des recherches auprès des parties prenantes intéressées sur les domaines essentiels de performance que la Cour elle-même pourrait ne pas avoir la capacité de contrôler ou de mesurer, se rapportant notamment à la question de savoir comment l'effet (dissuasif) de la Cour pourrait être mesuré et optimisé davantage ou comment mesurer la coopération au sein du système mis en place par le Statut de Rome.

²⁷ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 45 ; plan stratégique du Greffe, par. 5 et 13.

VIII. Gestion du risque²⁸

41. Chaque plan stratégique comprend des risques susceptibles de nuire à la réalisation de ses buts. Le plan stratégique 2019-2021 n'est pas différent à cet égard. Alors que la Cour s'est fixé pour objectif d'améliorer la rapidité de ses enquêtes et des procès, cet objectif pourrait être mis à mal par différents risques tels que des problèmes de sécurité, des difficultés en matière de coopération ou la non-disponibilité des ressources.
42. Pour atteindre ses objectifs, la Cour doit non seulement se fixer des buts et élaborer des plans d'action clairs, mais aussi, recenser les risques et les gérer dans la mesure du possible en gardant à l'esprit que certains de ces risques peuvent échapper à son contrôle. Pour atteindre le but consistant à rendre plus rapide le déroulement des enquêtes et des procédures judiciaires tout en donnant aux victimes un accès efficace aux procédures, la Cour devra faire preuve d'innovation et de discernement pour faire face aux problèmes de sécurité, rechercher des moyens d'action diplomatiques permettant d'obtenir la coopération voulue lorsqu'un tel appui indispensable ne lui est pas apporté, et faire une utilisation efficace de ses ressources.
43. La Cour a accompli des progrès considérables en matière de gestion du risque. Cette évolution est illustrée par les faits suivants :
- a. En mars 2017, la Cour a adopté une instruction administrative relative à la gestion (management) du risque, dans laquelle elle a tenu compte d'une norme internationalement reconnue (ISO 31000).
 - b. Le Comité d'audit « s'est félicité des progrès accomplis par la Cour en matière [de] gestion des risques ... Le développement progressif de la maturité de la Cour dans le domaine de la gestion des risques et l'actualisation régulière du registre des risques de la Cour contribueront de manière positive à renforcer la gestion institutionnelle des risques²⁹ ».
 - c. Le Bureau de l'audit interne a indiqué au Comité d'audit : « la Cour a atteint un niveau satisfaisant dans la mise en œuvre d'un dispositif de gestion intégrée des risques³⁰ ».
44. La Cour prendra les mesures suivantes en matière de gestion du risque au cours du cycle 2019-2021 :

²⁸ Plan stratégique du Bureau du Procureur, par. 64 à 67 ; plan stratégique du Greffe, par. 22 (Direction des services de gestion, point c) et par. 45.

²⁹ ICC-ASP/17/15, annexe VI, Résumé analytique, par. 4.

³⁰ AC/8/12, section G.

- a. en 2019, mettre à jour le registre de risques de la Cour en répertoriant et évaluant les risques à l'échelle de la Cour en relation avec le plan stratégique pour 2019-2021 ;
- b. uniformiser la planification, la gestion du risque et les cycles budgétaires ;
- c. développer davantage la maturité du système de gestion du risque au sein de la Cour.

IX. Budget

45. Le lien entre les plans stratégiques, le budget et des indicateurs de performance s'y rapportant sera défini plus avant à compter de la présentation des propositions de budget pour 2020³¹.
46. Dans un souci d'efficacité et d'efficience accrues à l'échelle de l'ensemble de la Cour, le processus budgétaire sera coordonné selon le principe de Cour unique.

X. Prochaines étapes

47. La Cour voit se profiler deux étapes devant elle :
- a. Organiser le suivi de la mise en œuvre coordonnée des différents plans, qui doit être aligné avec la mesure de la performance par la Cour.
 - b. Examiner le format et les cycles en matière de planification stratégique, de budgétisation, de gestion de la performance et de gestion du risque afin d'améliorer son modèle de gestion global.

³¹ Plan stratégique du Greffe, par. 1.