

**Quatorzième session**

La Haye, 18-26 novembre 2015

Rapport de la Cour sur la configuration de base du Bureau du Procureur

Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé analytique	3
I. Introduction.....	7
II. Approche générale	9
III. La configuration de base au regard des activités à mener	12
A. Déterminer les demandes à venir.....	12
1. Méthodologie	12
2. Résultats requis pour répondre à la demande estimée	14
B. Détermination du besoin en ressources du Bureau du Procureur.....	16
1. Méthodologie	16
2. Ressources nécessaires pour répondre à la demande estimée.....	18
IV. Gains en efficacité.....	20
V. Investissement en qualité	21
VI. Déploiement financier.....	22
VII. Comparaison des ressources	23
VIII. Conversion de postes	25
IX. Incidence sur les locaux permanents.....	26
Annexe I : Extrapolation de la demande estimée	27
A. Remarque préliminaire	27
B. Aperçu général	27
C. Examens préliminaires	30
D. Enquêtes actives	31
E. Enquêtes en suspens	35
F. Phase avant procès.....	37
G. Poursuites	38

* Nouveau tirage pour raisons techniques.

H.	Appels.....	39
Annexe II :	Justification de ressources pour les activités à mener	40
A.	Échelonnement des activités du Bureau du Procureur.....	40
B.	L'examen préliminaire et son équipe de base.....	41
1.	Le processus d'examen préliminaire	41
2.	Activités au cours de l'examen préliminaire	43
3.	Aperçu de la composition.....	43
4.	Justification des ressources	45
C.	L'enquête et son équipe de base	46
1.	Le processus d'enquête	46
2.	Vue d'ensemble de de la composition.....	46
3.	Justification des ressources	47
4.	Aperçu général des activités de l'équipe intégrée	54
D.	La poursuite et son équipe de base	54
1.	Le processus de poursuite	54
2.	Vue d'ensemble de la composition	55
3.	Justification des ressources	55
E.	La mise en suspens et son équipe de base / activités régies par l'article 70	62
1.	Vue d'ensemble de la composition	63
2.	Justification des ressources	63
F.	La coopération internationale et l'assistance juridique, son équipe de base	65
1.	Vue d'ensemble de la composition	66
2.	Justification des ressources	66
Annexe III :	Justification de ressource des activités du Bureau du Procureur	71
A.	Appui d'expertise et appui opérationnel.....	71
1.	Vue d'ensemble de la composition	71
2.	Justification des ressources	71
B.	Gestion et administration générale.....	81
1.	Vue d'ensemble de la composition	81
2.	Justification des ressources	82
Annexe IV :	Analyse de haut niveau de l'incidence du prochain plan stratégique du Bureau du Procureur sur les opérations d'autres organes	93
Annexe V :	Abréviations	96

Résumé analytique

A. Pourquoi une configuration de base ?

1. Le modèle proposé de configuration de base du Bureau du Procureur (le « Bureau ») répond à deux objectifs fondamentaux : tout d'abord, garantir que le Bureau dispose de ressources suffisantes pour s'acquitter pleinement de son mandat au regard du Statut de Rome et, ensuite, fournir aux États Parties une base stable et raisonnable pour planifier le budget.

2. Le modèle de configuration de base entend satisfaire, d'une part, à la demande adressée par bon nombre d'États parties et le Comité du budget et des finances (CBF) en vue d'obtenir du Bureau des prévisions plus claires sur la croissance de ses activités et, d'autre part, à la demande de l'Assemblée des États parties « [TRADUCTION] *de réfléchir comme il se doit aux retombées financières de son Plan stratégique pour la période 2016-2018, en tenant compte des coûts engendrés non seulement pour le Bureau du Procureur mais aussi pour les autres organes*¹ ».

3. La configuration de base du Bureau permettra de garantir que ce dernier dispose non seulement d'une quantité d'effectifs stable aussi loin qu'on puisse prévoir, mais également de suffisamment de ressources pour répondre aux nouvelles demandes sans avoir, à l'instar de la situation intenable qui prévaut à l'heure actuelle, à constamment reporter de nouvelles enquêtes qui doivent être menées dans le cadre du mandat du Bureau ni à désengager certaines ressources cruciales de projets en cours au profit des activités les plus prioritaires.

4. Pour l'heure, bien que les effectifs du Bureau soient encore insuffisants², l'accroissement des ressources dans le cadre du plan stratégique 2012-2015 et la politique du Bureau consistant à privilégier la qualité sur la quantité ont concrètement porté leurs fruits. La forte hausse du pourcentage de charges confirmées à la suite de la mise en œuvre du plan stratégique en est l'illustration³.

5. Le modèle proposé de configuration de base permettra au Bureau de répondre comme il se doit – avec un degré raisonnable de hiérarchisation des priorités – aux demandes d'intervention sans léser la qualité ni l'efficacité de son action. Le Bureau ne sera pas en mesure de répondre immédiatement à toutes les demandes car une telle situation serait financièrement imprévisible et intenable. Tout en reconnaissant qu'une approche basée sur la demande est la seule approche compatible avec l'objectif de la CPI défini dans le Statut de Rome, à savoir « *mettre un terme à l'impunité pour les crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale* », le Bureau estime que l'adoption d'une approche « intégralement » basée sur la demande ne serait pas réaliste, notamment parce qu'il serait alors contraint de répondre à toutes les demandes qui lui sont présentées de façon simultanée de manière à entraîner un dépassement important des prévisions budgétaires actuelles (notamment des coûts élevés occasionnés par la gestion d'affaires multiples dans diverses situations). Au lieu de cela, le Bureau a opté pour une démarche axée sur la demande où les activités continueront d'être classées par ordre de priorité, ce qui permettra de rester en deçà du niveau d'une approche intégralement basée sur la demande⁴.

B. Comment définir la configuration de base du Bureau ?

6. **Deux questions clés** se posent pour définir la configuration de base du Bureau :
i) quel sera le niveau de demande auquel devra faire face le Bureau dans les prochaines

¹ ICC-ASP/13/Res.1.

² Par exemple, pour pouvoir faire face à la remise inattendue de Bosco Ntaganda, Charles Blé Goudé et Dominic Ongwen, le Bureau a dû retirer des moyens indispensables à la bonne marche de certaines enquêtes en cours, stopper la préparation d'enquêtes en suspens dans l'optique du procès et reporter de nouvelles activités (à l'instar des nouvelles enquêtes en Côte d'Ivoire, au Mali, en Libye ou au Darfour). Cela démontre clairement que, malgré les effectifs dont il dispose à l'heure actuelle et la nouvelle stratégie en matière de poursuites, le Bureau manque encore de ressources pour pouvoir s'acquitter comme il se doit de sa mission prévue par le Statut de Rome et répondre aux demandes les plus pressantes quant à l'exercice de sa compétence.

³ Voir aussi par. 4 à 7 du rapport sur la configuration de base.

⁴ Voir aussi la discussion portant sur l'approche axée sur la demande lors de la 10^e session de l'AEP.

années ? et ii) de quel niveau de ressources devra-t-il disposer pour y répondre avec l'efficacité et la qualité requises ?

7. **Comment déterminer le niveau de demande ?** Le Bureau a tenu compte de la charge de travail qui a été la sienne, à savoir la quantité d'examens préliminaires, d'enquêtes et de poursuites menées par le Bureau, qu'il a réajustée en fonction des changements opérés dans le Plan stratégique pour 2012-2015, pour se faire une idée raisonnable du niveau annuel d'activités qu'il risque de connaître dans les années à venir. Sur la base de son expérience, en extrapolant ces moyennes réajustées par activité et par an et en les appliquant aux futures prévisions, le Bureau est parvenu aux résultats suivants pour les activités en cours ou nouvelles activités sur une base annuelle :

<i>Activités</i>	<i>Activités annuelles</i>
Examens préliminaires	9
Nouvelles situations	1
Enquêtes actives ⁵	6
Enquêtes en suspens	9
Phases préalables au procès	5
Phases de procès en première instance	5
Phases d'appel	2 ⁶

À moins que le niveau de demandes d'intervention adressées au Bureau ne change radicalement⁷, au vu des prévisions pour la période 2016-2021, sous sa configuration de base, le Bureau serait en mesure de remplir son mandat avec l'efficacité et la qualité requises sans avoir à hiérarchiser à l'excès ses activités et à constamment solliciter à l'excès ses ressources, comme à l'heure actuelle.

8. Les prévisions seront réévaluées tous les trois ans lors de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique. Cette pratique sera particulièrement utile dans le cas des enquêtes actives pour lesquelles il conviendra de déterminer si six enquêtes constituent un niveau d'activité acceptable en termes de priorité.

9. **Quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien ces activités ?** L'impact financier de la configuration de base du Bureau a été déterminé de la manière suivante :

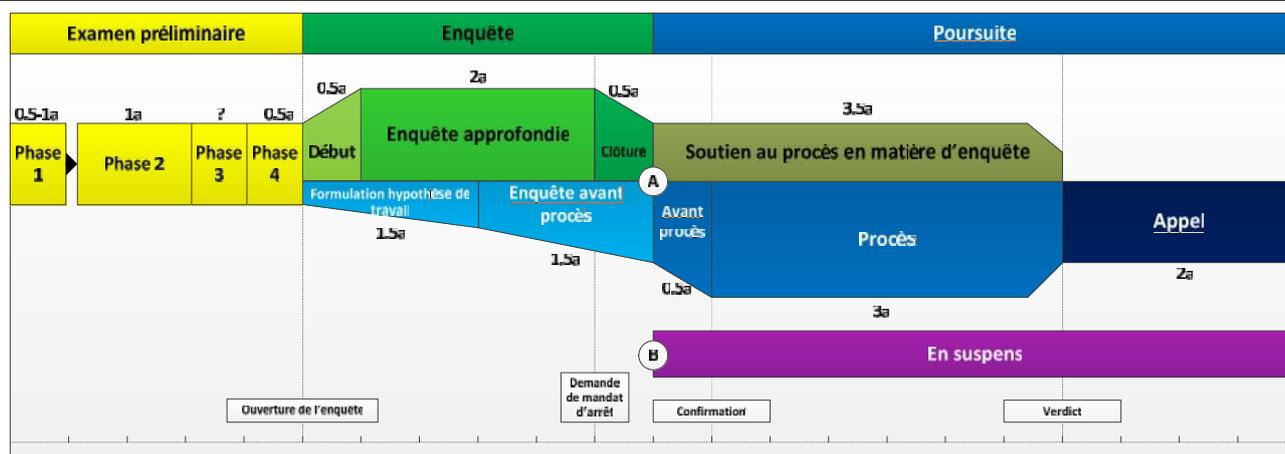
- (a) Calcul de la charge de travail et des ressources nécessaires aux **activités à mener** :
- 1) en se basant sur la taille de l'équipe intégrée et les services d'appui requis ainsi qu'il ressort du plan stratégique (juin 2012-2015)⁸ et de l'ajustement des budgets approuvés pour 2014-2015, et 2) en définissant des phases de croissance et de baisse des activités afin de réduire les besoins en ressources ;

⁵ Les six (6) enquêtes actives désignent les enquêtes où toutes les ressources sont utilisées, ce qui exclut les phases de démarrage et de clôture.

⁶ On peut d'ores et déjà prévoir que le nombre d'appels s'élèvera à trois au-delà de 2018. Ce chiffre sera atteint en 2018 et peut-être déjà en 2017 pendant une courte durée. Toutefois, la moyenne pour la période concernée sera de deux appels.

⁷ Un tel changement pourrait être causé par la recrudescence soudaine de crimes relevant de la compétence de la Cour, une situation d'ampleur inhabituelle nécessitant son intervention ou une décision judiciaire confirmée en appel susceptible d'avoir une incidence sur le modèle de configuration.

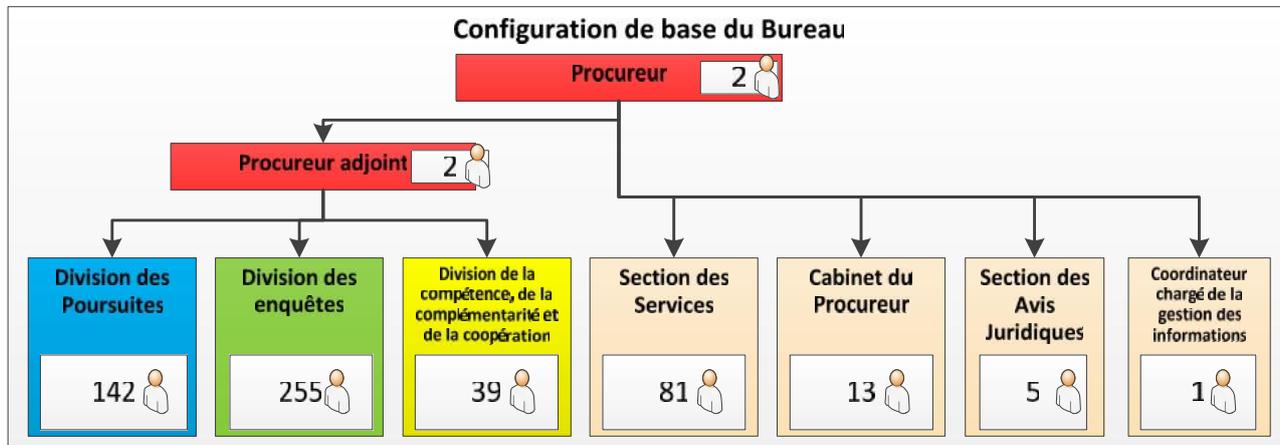
⁸ La même base est utilisée pour le plan 2016-2018.



- (b) Calcul de la charge de travail et des ressources nécessaires aux **autres activités** du Bureau ;
- (c) Évaluation des investissements nécessaires pour la formation, le matériel et le développement de réseaux afin de maintenir le niveau de **qualité** requis dans le cadre des opérations ; et
- (d) Prise en compte de l'impact des gains d'**efficacité** réalisés et à venir.

C. Quelles en sont les conséquences ?

10. Selon le modèle de configuration de base, le Bureau compterait **540 membres** en son sein, soit une hausse de 33,3 % par rapport au chiffre actuel (405).
11. Les chiffres suivants, répartis par activité et justifiés dans le rapport relatif à la configuration de base, sont proposés pour chacune des divisions et sections du Bureau :



12. Il est à noter que l'espace disponible dans les nouveaux **locaux permanents** pourra accueillir l'ensemble des effectifs proposés dans la configuration de base.
13. La stabilité du modèle de configuration de base aura également une incidence sur la composition du personnel, compte tenu notamment du besoin de conversion de postes d'assistance générale temporaire (GTA). Le Bureau estime que la majorité de ses postes ne devront plus être considérés comme des postes temporaires. Les contrats GTA devraient être réservés à des fonctions véritablement provisoires par nature. Le nombre exact de postes permanents doit encore être défini à l'échelle de l'ensemble de la Cour, mais le Bureau demandera un nombre limité de conversions dès 2015. Une plus large proposition en matière de conversion sera adressée en 2017, en fonction de la position finale des États sur la question de la configuration de base.

14. **La configuration de base du Bureau implique un budget annuel de 60,6 millions d'euros.** En comparaison, le budget approuvé du Bureau pour 2015 s'élève à 42,2⁹ millions d'euros, soit une augmentation de 43,6 % par rapport aux ressources existantes.

	<i>Actuellement</i>	<i>Configuration de base</i>		<i>Différence</i>
Budget (mio Euro)	42.2 (39,6+2,6)	60,6	+18,4	+43%
Effectifs (EPT)	405	540	+135	+33%

15. Ces projections octroient aux États une certaine prévisibilité financière et offrent au Bureau la stabilité dont il a besoin. Ce dernier propose une hausse progressive du budget annuel requis pendant trois ans avant d'atteindre son niveau de configuration de base. Cette proposition d'étalement sur trois ans se fonde sur la durée du cycle du plan stratégique et sur la nécessité de répondre comme il se doit aux demandes d'intervention. Cela étant, ce calendrier peut être revu à la lumière de l'analyse approfondie des autres organes et des possibilités financières des États parties, ainsi que de leurs conclusions quant à la configuration de base.

<i>Budget</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019¹⁰</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Mio Euro	42,2	46,09	53,1	60,6	60,6	60,6	60,6

16. **La comparaison avec d'autres tribunaux internationaux,** d'autres institutions juridiques ou d'autres activités d'enquêtes et de poursuites complexes et de grande envergure menées à l'échelle nationale montre que le modèle proposé de configuration de base reste, somme toute, raisonnable.

D. Quelle devrait être l'incidence de la configuration de base du Bureau sur l'ensemble de la Cour ?

17. Les activités du Bureau ont forcément une incidence sur le Greffe et le niveau des services, ainsi que les coûts correspondants. Elles en ont également sur les opérations judiciaires et administratives des chambres de la Cour. Alors qu'une analyse de haut niveau de cette incidence sera jointe en annexe au rapport relatif à la configuration de base du Bureau d'ici à la fin de juillet 2015, son évaluation chiffrée complète sera transmise au CBF, ainsi qu'il a été demandé pour sa 26^e session prévue en avril 2016.

18. Sur la base du rapport relatif à la configuration de base du Bureau et de l'analyse de haut niveau réalisée par le Greffe, les nouveaux locaux permanents devraient pouvoir accueillir l'ensemble du personnel de la Cour.

⁹ Qui prend en compte les fonds en cas d'imprévus pour l'ensemble de l'année (base de 12 mois) qui s'élèvent à 2,6 millions d'euros.

¹⁰ Au-delà de 2018, le coût de l'inflation liée au barème des salaires de l'ONU ou au taux de change entre l'euro et le dollar n'a pas été pris en compte.

I. Introduction

1. Lors de sa 21^e session en avril 2014, le Comité du budget et des finances (le « Comité ») a demandé au Bureau du Procureur (le « Bureau ») de lui présenter une actualisation de la mise en œuvre de son Plan stratégique (juin 2012-2015) et de définir l'évolution d'une telle mise en œuvre ainsi que son incidence sur l'appui financier que le Bureau prévoit de demander au cours des années à venir pour poursuivre sa croissance.

Pour faire suite à cette demande, le Bureau a rédigé un rapport anticipant les incidences sur le plan financier de sa nouvelle stratégie¹, lequel a été présenté le 18 août 2014.

Lors de sa 23^e session en octobre 2014, compte tenu de l'importance potentielle du Plan stratégique du Bureau sur l'ensemble des opérations de la Cour, le Comité a demandé² que les autres organes de la Cour affectés par le Plan stratégique du Bureau lui présente une analyse relative aux éventuelles incidences de ce nouveau Plan stratégique sur leurs opérations au 30 juin 2015.

Conscient de l'importance de cette tâche pour l'ensemble de la Cour, l'Assemblée des États Parties (l'« Assemblée ») à sa treizième session a demandé au Bureau d'examiner avec soin les implications financières de son Plan stratégique pour la période 2016-2018, eu égard non seulement aux conséquences sur le plan financier en soi, mais aussi pour les autres organes, ainsi que les sections pertinentes du rapport du Comité sur le travail de sa 23^e session, et enfin de rédiger un rapport relativement à l'avancement de cet examen aux 24^e et 25^e sessions du Comité, ainsi qu'à l'Assemblée³. Il lui a été demandé de présenter le résultat final de cet examen visant à évaluer les incidences financières sur le Cour à la 26^e session du Comité en avril 2016.

Afin de laisser un temps suffisant pour débattre du nouveau Plan stratégique du Bureau et de la nouvelle structure du Greffe suite à la réalisation du projet ReVision, le Comité, à sa 24^e session en avril 2015, a demandé la tenue d'une session extraordinaire les 14 et 15 juillet 2015⁴.

Au cours de la reprise de la 24^e session du Comité en juillet 2015, le Bureau a présenté son nouveau Plan stratégique pour la période 2016-2018. Le Comité a apprécié sans réserve la nature stratégique inhérente au document présenté, mais il a demandé au Bureau de lui présenter une projection des incidences financières du nouveau Plan stratégique fondée sur les meilleures estimations disponibles.

Depuis la fin de l'année 2014, misant sur la réussite du Plan stratégique (juin 2012-2015), le Bureau a travaillé sur un modèle visant à déterminer une configuration durable, en termes d'activités et de ressources nécessaires pour financer celles-ci, qui lui garantirait d'être doté des moyens nécessaires pour s'acquitter du mandat qui lui incombe en vertu du Statut de Rome. Les hypothèses objectives sur lesquelles ce modèle est fondé impliquent une évaluation minutieuse de l'expérience passée du Bureau au cours des douze dernières années ainsi qu'une anticipation intelligible et raisonnable de ce qui devrait suivre, émanant de cette expérience antérieure. Cette innovation proposée, nommée modèle de « configuration de base » du Bureau, offre aux États Parties une base raisonnablement stable pour une planification budgétaire. La complexité de cette tâche a requis un temps supplémentaire afin de développer pleinement ce modèle et d'en évaluer les implications financières. Ainsi, au moment de la reprise de la 24^e session, le rapport sur la configuration de base n'était pas encore terminé. Toutefois, conscient de la nécessité pour le Comité d'être en possession d'indicateurs financiers afin de mener leur évaluation, le Bureau a présenté des estimations de base en termes de ressources globales et d'effectifs, nécessaires pour la période 2016-2018, s'inspirant du rapport prévisionnel sur le modèle de configuration de base.

Le Bureau a toutefois considéré que pour apprécier et évaluer avec justesse les chiffres et les replacer dans leur contexte, le Comité avait besoin d'être informé sur la logique sous-

¹ CBF/23/6.

² ICC-ASP/13/20. CBF 23^e, § 52.

³ ICC-ASP/13/Res.1.

⁴ CBF, reprise de la 24^e session.

jacente à ce modèle. Ainsi, une version intégrale avancée du modèle de configuration de base a également été présentée au Comité.

2. Le rapport sur le modèle de configuration de base du Bureau est présenté par celui-ci dans le présent document dans sa forme achevée⁵.

3. C'est également ce rapport qui servira de base pour la suite des discussions et évaluations inter-organes ayant lieu relativement aux incidences financières du nouveau Plan stratégique du Bureau sur l'ensemble de la Cour. Une estimation prévisionnelle de haut niveau de ces incidences a été fournie par le Greffe dans une annexe séparée. Ainsi qu'il a été mentionné dans le paragraphe 4 ci-dessus, le résultat final permettant de déterminer les implications financières sur la Cour pourra être présenté lors de la 26^e session du Comité en avril 2016.

4. Le Bureau a indiqué dans son plan stratégique pour juin 2012-2015 qu'il ne serait pas en mesure de mener des examens préliminaires, enquêtes et poursuites de haute qualité, ni de répondre aux demandes d'intervention, sans une augmentation substantielle de ses ressources.

Cette augmentation des ressources, combinée avec un changement de politique en matière de poursuites et de rendement organisationnel devait entraîner une amélioration des résultats en matière de poursuites pour les nouvelles affaires traitées par le Bureau, ainsi que pour les affaires anciennes qui pourraient être mises en conformité avec la nouvelle stratégie. L'accent fortement mis sur sa poursuite de la vérité a été considéré comme essentiel pour garantir la légitimité du Bureau, ainsi que son impact à long terme. Le plan juin 2012-2015 indiquait explicitement que le Bureau viserait à une augmentation du pourcentage des charges confirmées et de son taux de condamnation.

5. Les États Parties ont appuyé la nouvelle stratégie et sa mise en œuvre par le biais d'une augmentation importante des ressources en 2014 et 2015, même si cette augmentation fut moins élevée que celle qui avait été requise par le Bureau.

6. La comparaison des résultats concernant les confirmations entre la stratégie actuelle et la précédente offre une première indication qui montre que la nouvelle stratégie a entraîné une augmentation significative de ses performances :

<i>Performance concernant les confirmations</i>	<i>Stratégie précédente 2003-juin 2012</i>		<i>Stratégie juin 2012-2015⁶</i>		<i>Augmentation de performance</i>
	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	
Par chef d'accusations					
Confirmés	50	62,5	206	85,83	+ 23,33%
Non confirmés	30	37,5	34	14,17	
Total	80	100	240	100	
Par accusés					
Confirmés	10	71,43	8	100	+ 28,57%
Not confirmés	4	28,57	0	0	
Total	14	100	8	100	

⁵ Le Bureau fait actuellement l'objet d'une évaluation interne afin de savoir si des ajustements de structure mineurs sont nécessaires pour poursuivre l'amélioration des performances et de la productivité, ou bien une refonte globale. On ne devrait pas s'attendre à ce que ce processus conduise à de changements de structures majeurs ou qu'il modifie les prévisions de ressources du modèle de configuration de base. Des changements minimes sur le plan des prévisions de ressources peuvent se produire à l'occasion de cet examen interne de structure.

⁶ L'inclusion des chefs d'accusations dans l'affaire CAR Article 70 (où chacun des cinq suspects accusés d'infractions contre l'administration de la justice ont été inculpés sous 42 à 43 chefs d'accusation) provoque une hausse considérable des chiffres. Si cette affaire n'était pas incluse, les chiffres montreraient : (a) un taux plus élevé des chefs d'accusation confirmés (c'est-à-dire 22-0, ou 100 %) ; et (b) un nombre réduit d'accusés présentés pour confirmation, mais ayant tous eu leurs chefs d'accusation confirmés pour le procès.

Les années à venir montreront si cette modification des résultats se poursuit au cours des phases du procès et de l'appel pour les nouvelles affaires que le Bureau aura traité sur la base de sa nouvelle stratégie.

7. L'amélioration des résultats est également la conséquence d'un choix stratégique du Bureau visant à privilégier la qualité par rapport à la quantité au cours de la période juin 2012-2015. Les affaires s'acheminant vers le procès ou bien déjà en phase de procès ont été privilégiées pour ce qui concerne les ressources.

La priorité avait un coût, étant donné que le Bureau n'avait pas encore atteint une configuration lui permettant d'absorber correctement toutes les demandes qui lui étaient adressées. Les enquêtes nécessaires n'avaient pas commencé ou avaient été reportées : par exemple, les crimes présumés par l'autre camp du conflit en Côte d'Ivoire, les enquêtes au Mali, les nouveaux crimes commis en Libye ou au Darfour, etc. Cet état de fait a créé des problèmes relativement à la légitimité ou à l'influence potentielle du Bureau.

Des événements imprévisibles, tels que la remise de *Bosco Ntaganda* et de *Dominic Ongwen*, le brusque transfert de *Charles BléGoudé*, et la nécessité de mener de nouvelles enquêtes en République centrafricaine ont continué à accroître le déséquilibre entre les demandes d'intervention du Bureau et ses propres ressources.

8. Afin de parvenir à une situation où la quantité autant que la qualité du travail puisse être suffisamment assurée, le Procureur a décidé de présenter comme faisant partie du nouveau plan stratégique 2016-2018 une estimation des besoins en ressources du Bureau, de manière à ce qu'un meilleur alignement puisse être fait avec les demandes attendues.

Un tel engagement concorde avec les attentes des États Parties et du Comité, en ceci que le Bureau « coûte précisément le nouveau plan [stratégique] sur la base des meilleures connaissances et expérience disponibles (c'est-à-dire les résultats de la comptabilité par activités, les indicateurs de charge de travail)⁷ ».

II. Approche générale

9. Déterminer la configuration future du Bureau exige de répondre à deux questions :

- (a) Quelle est la demande attendue relativement à l'intervention du Bureau dans les années à venir ?
- (b) Quel niveau de ressources est nécessaire pour répondre à la demande avec l'efficacité et la qualité requises ?

10. La première question clé est de savoir si l'on doit mener une approche fondée sur la demande ou bien sur les ressources. La réponse à cette question figure clairement dans le Statut. La Cour pénale internationale traite « des crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale. » Ce serait aller à l'encontre de l'objectif du statut de Rome, à savoir *mettre un terme à l'impunité pour les crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale*, si la Cour pénale internationale n'était pas en mesure de réagir à des situations graves exigeant son intervention pour une question de ressources insuffisantes. La Cour pénale internationale est un tribunal de dernier recours, ce qui signifie que toutes les autres mesures ont échoué pour garantir la justice en ce qui concerne ces crimes les plus graves. Ainsi, une approche fondée sur la demande est la seule qui soit pleinement cohérente avec le Statut de Rome. Les États Parties ont également adopté cette position par le passé.

11. Ayant clairement établi que l'approche devait être fondée sur la demande, la question suivante visant à déterminer la demande future est de savoir s'il faut adopter une approche « complète » fondée sur la demande, ou bien une approche où une certaine hiérarchie devra être posée entre les affaires.

Une approche « complète » fondée sur la demande implique que le Bureau soit capable, immédiatement et pleinement, de lancer toute activité mandatée (*examen préliminaire*,

⁷ ICC-ASP/13/20. CBF 23^e, § 51.

enquête, poursuite) qui répondrait aux critères établis dans ses documents d'orientation⁸. Une telle approche aurait pour avantage principal d'opposer une réponse immédiate à tous les crimes graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale, sur lesquels la Cour pénale internationale exerce sa compétence. Mais cela aurait pour conséquence une augmentation significative et immédiate du budget pour que le Bureau soit à même de répondre à de tels besoins. Un nombre d'affaires plus important répondraient aux critères de sélection, dans des situations nouvelles ou déjà existantes, que celles qui font actuellement l'objet d'une enquête. L'inconvénient pourrait être un modèle de capacité instable, fluctuant, avec les variations annuelles de demandes immédiates qui aurait une incidence significative, tant sur le plan financier qu'en termes de stabilité des ressources.

Une approche alternative, prenant des estimations pour base, signifie que le Bureau établira des priorités dans les activités découlant de ses mandats. Cela peut se produire, par exemple, si l'on hiérarchise les affaires pour les enquêtes. Cette approche a pour principal avantage de créer davantage de stabilité pour le Bureau, et davantage de prévisibilité pour les États Parties. Elle a pour principal désavantage un risque de toujours conduire, soit à un dépassement (temporaire) des ressources du Bureau, soit à une réponse insuffisante à la demande. Toutefois, si l'estimation de la demande est suffisamment précise et que les fluctuations peuvent être gérées de façon adéquate (par le fonds de réserve), cette alternative semble offrir l'approche la plus raisonnable pour pouvoir faire face aux demandes en augmentation qui sont adressées au Bureau au fil du temps.

En conséquence, cette approche alternative forme la base de ce rapport. C'est elle qui détermine la configuration de base du Bureau, c'est-à-dire la capacité minimale nécessaire pour mener à bien son travail avec la qualité requise, et avec un degré de hiérarchisation raisonnable dans le déploiement des activités prévus par son mandat.

12. Cette approche prend en compte ce qui est déjà certain pour les trois années à venir (*examens préliminaires, enquêtes et poursuites déjà engagés*) et ce à quoi l'on peut raisonnablement s'attendre à la lumière de l'expérience passée. Étant donné la nature imprévisible de l'apparition des crimes relevant de la compétence de la Cour et la limitation des données existantes (*expérience passée*), le modèle aura besoin d'être réévalué tous les trois ans. Si certaines circonstances exceptionnelles surviennent (par exemple renvoi à une situation nouvelle et vaste, comme le scénario de type syrien, ou décision judiciaire confirmée en appel, qui pourraient avoir une incidence sur les hypothèses du modèle), une réévaluation immédiate serait alors nécessaire.

13. Afin de déterminer les ressources nécessaires pour la configuration de base du Bureau, l'approche suivante a été adoptée :

- (a) La configuration d'une équipe pour chaque activité mandatée (examens préliminaires, enquêtes, poursuites) a été multipliée par la demande estimée pour chaque année à venir.

La configuration de l'équipe prend pour base la stratégie juin 2012-2015 du Bureau, laquelle a également servi de base pour la stratégie 2016-2018, étant donné les résultats obtenus. La configuration de l'équipe a été communiquée au Comité et aux États et a servi de base pour les budgets approuvés de 2014 et de 2015. Quelques changements mineurs ont été apportés concernant l'équipe intégrée conduisant les enquêtes, en augmentant les capacités de façon limitée, mais aussi en accroissant ou réduisant les capacités pendant les enquêtes, les phases de l'avant-procès et du procès qui entraînent un moindre besoin en ressources (voir annexe 2).

- (b) Les services d'appui (par ex. linguistiques, de protection, de criminalistique, etc.) ont été directement mis en relation avec les activités liés aux enquêtes et aux poursuites.
- (c) L'évolution des autres activités du Bureau, qui lui sont nécessaires pour un fonctionnement efficace et en toute indépendance (par ex. le Cabinet du Procureur, les Services de conseil juridique, etc.) a également été cartographiée.

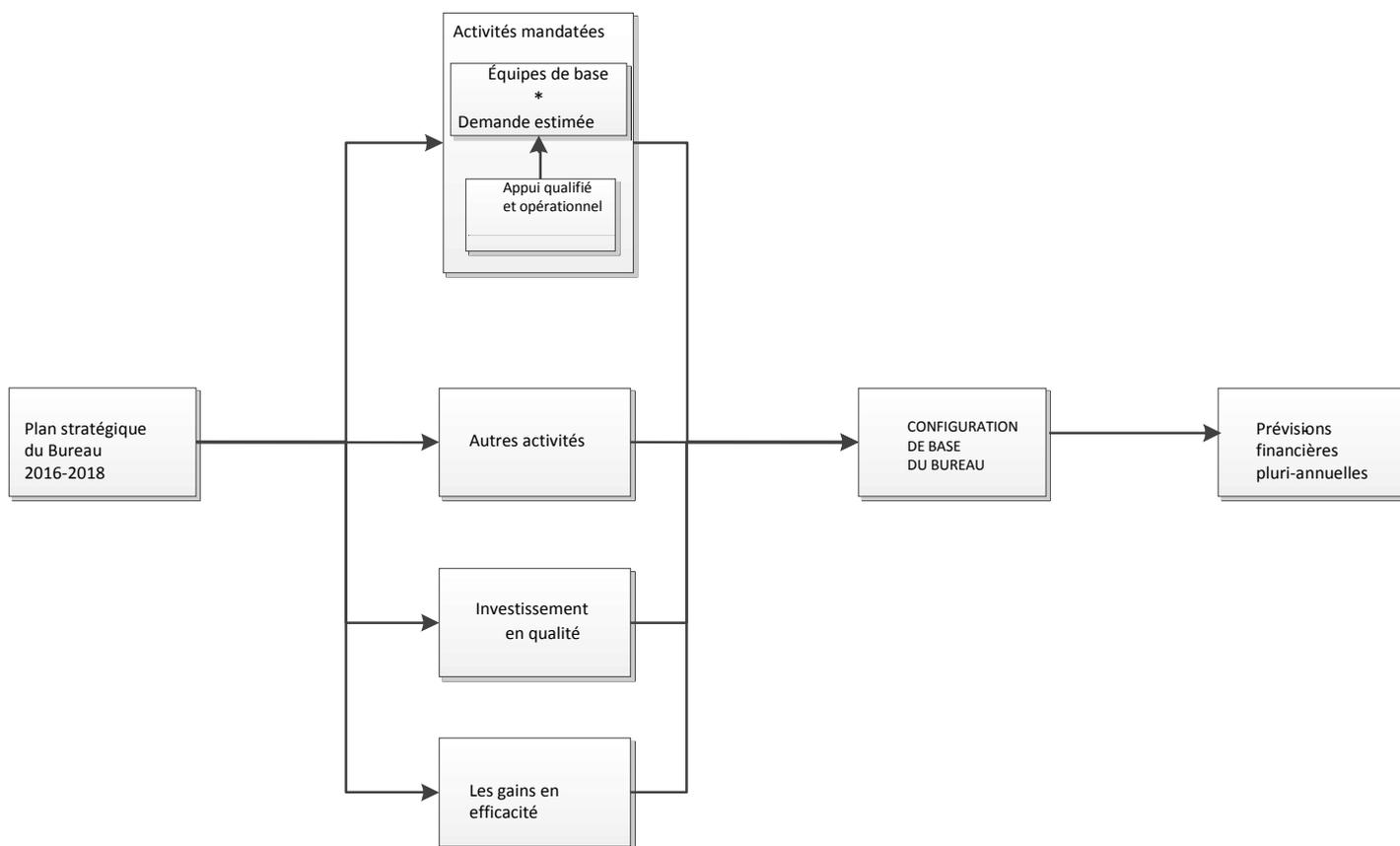
⁸ Politique des examens préliminaires; politique relative à la sélection et à la hiérarchisation des affaires (formalisées dans l'élaboration d'un document d'orientation).

- (d) Les gains en efficacité du passé et d'un avenir suffisamment sûr qui optimisent l'utilisation des ressources ont été inclus pour l'établissement des besoins en ressources mentionnés ci-dessus.

Le plan stratégique du Bureau 2016-2018 comprend un processus permettant d'identifier et de mettre en œuvre de manière permanente de nouveaux gains en efficacité. Ces gains apparaîtront dans les projets de budget rapports annuels.

- (e) La combinaison des éléments qui précèdent avec les investissements nécessaires en formation, équipements et réseaux pour maintenir la qualité de service du Bureau au niveau requis et pour être en mesure de sous-traiter constitue la base de la planification financière reflétée dans le plan stratégique 2016-2018 du Bureau.

14. Les autres organes de la Cour ont été consultés et tenus informés du projet de configuration de base tout au long de son développement. La coordination a été assurée en définissant une méthodologie, une conception des activités, des échéanciers et des indicateurs de charge de travail permettant aux autres organes d'évaluer l'impact de la configuration de base sur eux.

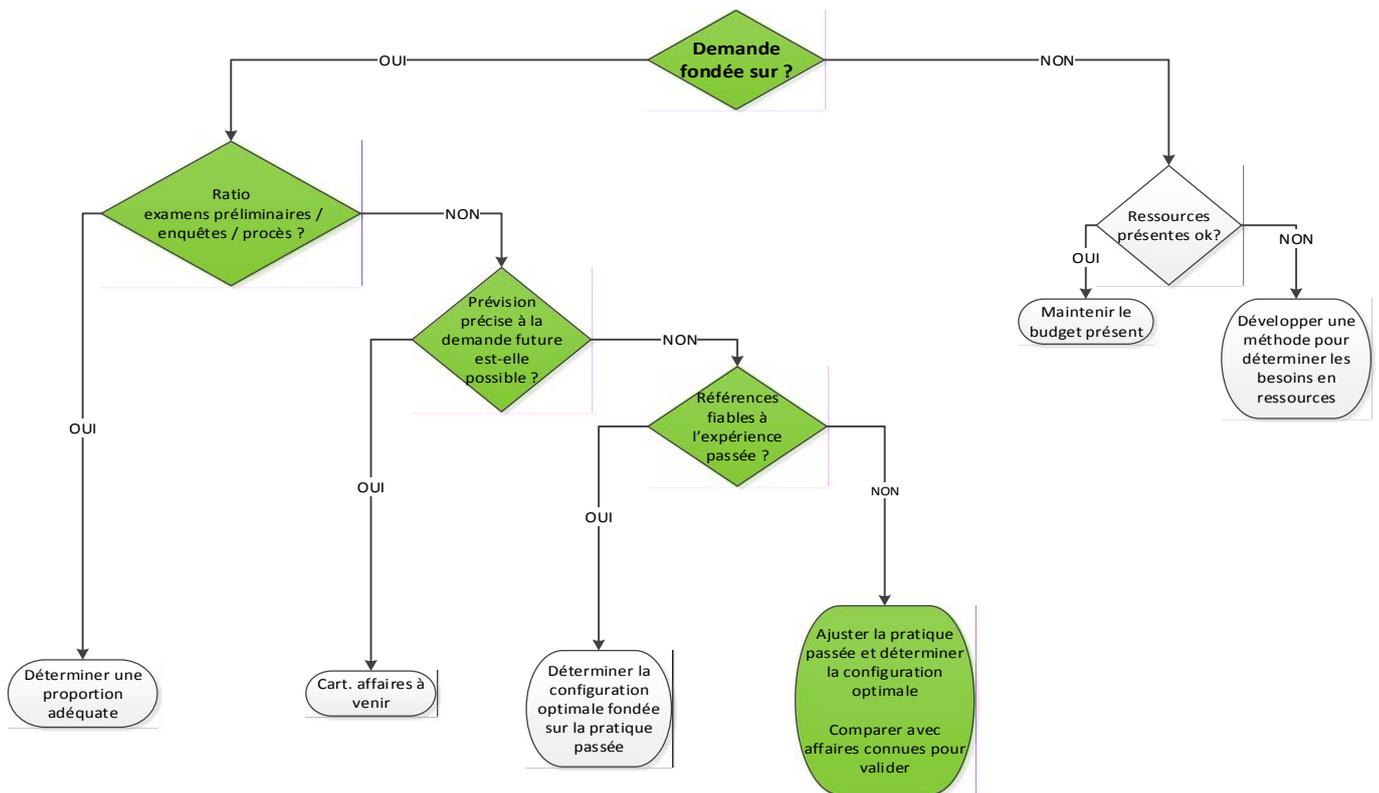


III. La configuration de base pour les activités mandatées

A. Déterminer la demande à venir

1. Méthodologie

15. L'arbre décisionnel suivant a été utilisé pour déterminer l'approche adéquate permettant de définir la demande estimée pour les activités mandatées. La trajectoire mise en relief en vert représente la solution trouvée.



16. Une première manière possible de déterminer la demande estimée pour les années à venir consisterait à définir un ratio entre le nombre d'examens préliminaire, d'enquêtes et de poursuites, et d'extrapoler ensuite le nombre d'enquêtes et de poursuites sur la base de ce ratio. Mais cette méthode ne fonctionne pas pour les raisons suivantes :

- (a) Le ratio des enquêtes par rapport aux examens préliminaires ne constitue pas une base suffisamment précise pour déterminer le nombre d'enquêtes requises pour une année.

Le Bureau a engagé 22 examens préliminaires entre 2004 et 2014. Il a également ouvert des enquêtes dans 9 situations, ainsi 41 % des examens préliminaire ont conduit à des décisions d'ouvrir une enquête sur une nouvelle situation. La valeur prédictive du ratio se limite à déterminer le nombre de situations sur lesquelles ouvrir une enquête sur une période de dix ans. L'ouverture d'une enquête dans une situation, toutefois, conduit à la présentation d'un nombre variable d'enquêtes et d'affaires dans des procédures juridictionnelles. Certaines situations ont abouti à une seule enquête, alors que d'autres ont abouti à des enquêtes multiples. Cela dépend de facteurs tels que les tendances à la criminalité de fait, le nombre de parties impliquées dans la perpétration de crimes graves, l'étendu et la gravité de la victimisation, ainsi que de la stratégie de sortie pour chaque situation.

- (b) Le ratio des procès par enquête ne permet pas de faire des prévisions fiables.

Le nombre de personnes inculpées après chaque enquête spécifique peut varier. Le moment où chacun d'eux devra affronter le procès peut varier lui aussi, selon leur propension à coopérer avec la Cour et/ou le succès dans les efforts mis en œuvre par les États pour arrêter les suspects.

17. Si une approche fondée sur les « ratios » ne fonctionne pas, alors une autre option serait de tenter de prévoir avec précision la demande future pour chaque activité mandatée. L'estimation n'est que partiellement possible. Si le Bureau peut prévoir sa charge de travail en se fondant sur des examens préliminaires, enquêtes et procès déjà connus, il n'est pas en mesure de prévoir suffisamment où de nouveaux crimes ou conflits se produiront, ni le rythme auquel les mandats d'arrêts en souffrance seront exécutés. Une approche uniquement fondée sur la prévision ne fournit aucune base adéquate permettant de déterminer une demande estimée, ni le niveau de prévisibilité budgétaire exigé par les États Parties.

18. Ainsi, la seule option restante consiste à extrapoler en se fondant sur l'expérience passée. Toutefois, l'extrapolation fondée sur le passé ne peut être efficace que si elle est fondée elle-même sur une stratégie cohérente. Les données pour la période 2004-2014 sont le reflet d'une stratégie différente. Par exemple, dans le passé, le Bureau s'était dispersé dans des activités mandatées trop nombreuses avec des ressources insuffisantes. Les affaires étaient centrées sur l'utilisation d'un groupe limité de témoins et de preuves, en ciblant toujours les plus responsables ; les procédures judiciaires étaient déclenchées rapidement afin d'augmenter l'effet préventif tout en prenant le risque que les dossiers ne soient pas toujours validés pour le procès par la confirmation. La durée des procédures de confirmation et de jugement a également été affectée par la phase de démarrage de la Cour.

La nouvelle stratégie aborde ces sujets. Ainsi, pour que l'expérience passée soit une base saine pour estimer la demande future, elle doit être réévaluée pour pouvoir servir de modèle pour la stratégie présente.

19. La fiabilité de l'extrapolation dépend aussi de la solidité des données. Celles qui sont disponibles pour le Bureau restent relativement peu nombreuses (22 examens préliminaires, 9 situations soumises à enquête, 21 enquêtes, 12 audiences de confirmation et 10 procès). La complexité et les conditions dans lesquelles celles-ci sont réalisées diffèrent pour chaque domaine de l'activité mandatée du Bureau. Le Bureau exerçant de plus en plus d'activités avec le temps, des données de plus en plus nombreuses seront disponibles permettant d'accroître la valeur prédictive de son expérience passée. De ce fait même, et aussi du fait que le Bureau actualise son plan stratégique tous les trois ans, il ajustera son extrapolation selon la même périodicité.

20. Les résultats de l'extrapolation sont comparés avec les examens préliminaires, enquêtes et poursuites en cours et ceux qui sont déjà connus afin d'évaluer si le modèle

permettra au Bureau de mener à bien son travail de façon raisonnable (en excluant les situations exceptionnelles).

2. Résultats requis pour répondre à la demande estimée

21. Le Bureau a identifié le nombre suivant requis annuellement d'activités mandatées simultanées (activités nouvelles ou poursuivies), chiffres fondés sur une extrapolation de l'expérience passée, alignée sur la stratégie présente :

<i>Activité</i>	<i>Activités annuelles</i>
Examens préliminaires	9
Nouvelles situations	1
Enquêtes actives ⁹	6
Enquêtes en suspens	9
Avant-procès	5
Phase du procès	5
Appel final	2 ¹⁰

22. L'annexe 1 fournit un aperçu détaillé de la demande estimée de deux points de vue regroupés (1) par activité mandatée, et (2) par affaire.

L'extrapolation a généré les hypothèses supplémentaires suivantes :

- (a) L'ouverture de 2 nouveaux examens préliminaires, ainsi que la clôture de 2 autres chaque année ;
- (b) 75% des nouvelles enquêtes aboutissant aussitôt aux procédures du jugement ;
- (c) 1 enquête en suspens débloquée tous les trois ans ;
- (d) Durée moyenne de¹¹ :
 - (i) Enquêtes actives : 3 ans¹²
 - (ii) Poursuite : 3 ans et demi
 - (iii) Appel : 2 ans

23. Si l'on confronte les données des activités mandatées existantes avec les hypothèses, on obtient la projection suivante :

	2016		2017		2018	
	<i>Sem 1</i>	<i>Sem 2</i>	<i>Sem 1</i>	<i>Sem 2</i>	<i>Sem 1</i>	<i>Sem 2</i>
Examens préliminaires	9	9	9	9	9	9
Enquêtes actives	5	5	5	6	6	6
Enquêtes en suspens	9	9	9	9	8	9

⁹ Six enquêtes actives concernent des enquêtes à pleine capacité et n'incluent donc pas les phases de démarrage ou de clôture.

¹⁰ On peut déjà prévoir que le nombre d'appels finaux augmentera de trois au-delà de 2018. Un pic de 3 appels finaux sera atteint en 2018 et peut-être même en 2017 pour de courtes périodes. La moyenne concernant la période de rapport actuelle est en revanche de 2.

¹¹ La durée moyenne de l'examen préliminaire ne peut être déterminée étant donné qu'il est impossible de prévoir combien de temps requiert le contrôle de la volonté ou de l'aptitude d'un pays à véritablement enquêter et poursuivre (voir annexe II, § 8-13).

¹² On estime que les enquêtes prendront en moyenne trois ans si l'on suit le modèle de la configuration de base. Toutefois, jusqu'à ce que la configuration de base soit atteinte, des durées plus longues pour les enquêtes seront prévisibles parce que les équipes n'ont pas encore atteint la capacité prévue. Par exemple, une équipe d'enquêtes travaillant à 75 % de la configuration de base, aura vraisemblablement besoin de six mois supplémentaires pour conclure une enquête.

prend pour hypothèse que le Bureau trouvera sa configuration de base dès 2016, ce qui n'est pas le cas puisque la planification proposée ne prévoit la réalisation de cette configuration que pour l'année 2018.

Le tableau montre bien que le modèle de configuration de base fournit au Bureau la capacité de mener parallèlement et jusqu'à terme 6 enquêtes actives si les débuts et le terme de celles-ci ne sont pas en parfaite synchronisation. Dans des circonstances idéales, le nombre peut monter jusqu'à 7 enquêtes actives, dont 2 à mi-régime. Cela démontre par conséquent que le Bureau aurait l'envergure requise, dotée de sa configuration de base, pour effectuer son travail.

- (b) 12 enquêtes seront menées entre 2016 et 2018, dont
- (i) 6 seront finalisées et 6 poursuivies au-delà de 2018 ;
 - (ii) 7 seront nouvelles et 5 seront la poursuite d'enquêtes ouvertes en 2015.
- 7 nouvelles enquêtes pour les trois années à venir seront vraisemblablement insuffisantes pour répondre à la demande, si l'on prend en compte :
- (i) l'hypothèse d'1 nouvelle situation par an, qui exigera en principe au moins 2 enquêtes simultanées pour couvrir tous les aspects du conflit. Un minimum absolu serait de compter sur au moins 3 nouvelles enquêtes (1 par nouvelle situation).
 - (ii) Le fait que le Bureau ait au moins 5 enquêtes en attente dans des situations existantes, alors que ce nombre augmentera dans un proche avenir¹⁴.

25. Les 7 nouvelles enquêtes ne permettront pas au Bureau de traiter entièrement le nombre minimal d'enquêtes déjà connu décrit ci-dessus, pour lequel une enquête serait justifiée ou requise. Une augmentation du nombre d'enquêtes actives parallèles au-delà de 6 offrirait une meilleure réponse à la demande. Toutefois, différents facteurs ont poussé le Bureau à opter pour 6 enquêtes actives pour le moment :

- (a) La base servant pour les projections a besoin d'être stabilisée davantage, et sera revisitée tous les trois ans ;
- (b) Le Bureau a mis davantage l'accent dans son nouveau plan stratégique 2016-2018 sur un renforcement de la coopération entre les organes nationaux et internationaux chargés des enquêtes et des poursuites. Un tel effort conjugué pourrait alléger la nécessité d'une intervention du Bureau ;
- (c) S'il est besoin, il existe toujours la possibilité de répartir à titre exceptionnel et temporaire les ressources sur un plus grand nombre d'activités, ce qui allongera la durée d'une enquête, étant donné qu'aucun compromis n'est possible en ce qui concerne la qualité du travail effectué ; et
- (d) La nécessité d'un rythme de croissance gérable et acceptable d'un point de vue financier.

B. Détermination des ressources nécessaires au Bureau du Procureur

1. Méthodologie

26. La composition d'une équipe de base et des services d'appui nécessaires a été définie pour chaque activité mandatée en annexe 2. Elle se justifie par la combinaison de données relatives à la charge de travail, lorsqu'elles sont disponibles, et/ou la description détaillée des activités réalisées.

Le Comité a mandaté le Bureau pour savoir « *ce que coûte précisément le nouveau plan [stratégique] sur la base des meilleures connaissances et expérience disponibles (c'est-à-dire les résultats de la comptabilité par activités, les indicateurs de charge de travail)*¹⁵ ».

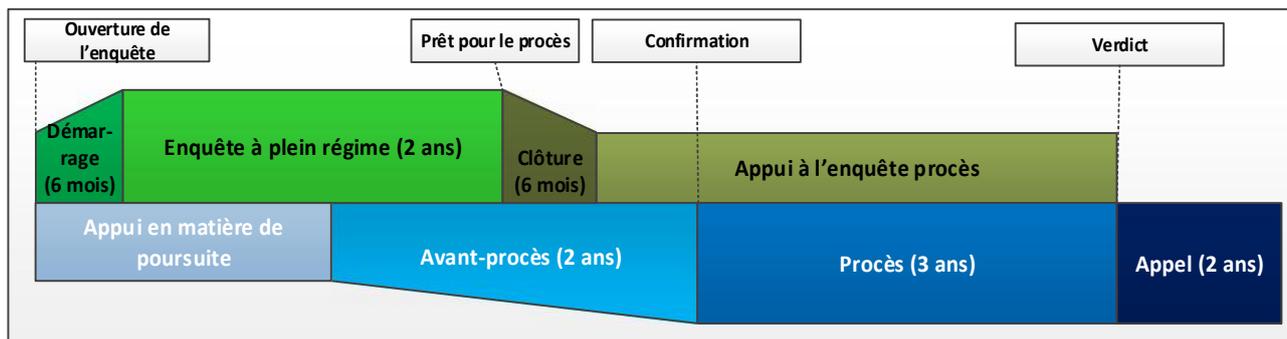
¹⁴ Libye 3, Darfour 5, Mali 3, République démocratique du Congo 7, trafic d'armes et pillages. Se fondant sur sa politique de sélection et de hiérarchisation des affaires, le Bureau dresse actuellement un bilan systématique des enquêtes requises dans des situations existantes, ce qui conduira à une augmentation du nombre minimal de 5.

¹⁵ ICC-ASP/13/20. CBF 23rd. Para 51

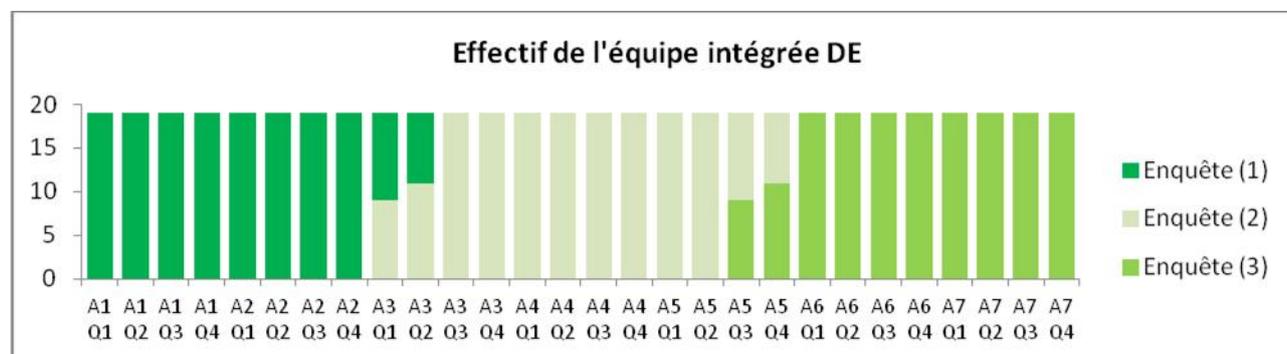
Le Rapport sur la configuration de base fournit la meilleure réponse possible à cette question pour ce qui concerne le présent. Des affinements à venir trouveront place, conformes à l'évolution du système d'établissement des coûts fondé sur les activités adéquates en association avec un enregistrement efficace des données relatives à la charge de travail. Ces éléments pourraient venir consolider l'estimation dans les années à venir. L'annexe 2 montre la complexité et la diversité des activités du Bureau. La mise en place d'indicateurs de la charge de travail détaillée et d'un système d'établissement des coûts exigera par conséquent une analyse minutieuse des coûts-bénéfices, ainsi que du temps.

Cela ne veut pas dire que le Bureau n'est pas d'ores et déjà en mesure de fournir une explication solide des besoins en matière de ressources en annexe 2, sur la base de données disponibles concernant la charge de travail et de notre expérience professionnelle. Le fait qu'un grand nombre de membres du personnel travaillent de façon régulière au-delà des heures de travail exigées, et accumulent une grande quantité de jours de congé et de journées de récupérations (les CTO), confirme bien que le Bureau est toujours surchargé lorsqu'il s'agit de faire correspondre ressources et demande. Pour donner un exemple, en 2014, la Division des Enquêtes a accumulé 802 journées de congé annuel non prises, et 723 journées de récupération non utilisées, pour un total de 1525 journées supplémentaires de travail supplémentaire, alors qu'il était toujours nécessaire de reporter de nombreuses activités requises.

27. L'impact financier des pics et des creux dans la charge de travail par une approche « démarrage/arrêt » pour les enquêtes et les poursuites sera atténué par le potentiel de la configuration de base d'une part, et par l'introduction de phases de démarrage et de clôture d'autre part :



Il existe un avantage supplémentaire dans le fait que les phases de démarrage et de clôture offrent une stabilité durable en termes de ressources lorsqu'elles sont mises en application d'une manière séquentielle et contrôlée¹⁶. Par exemple : le personnel chargé des enquêtes peut être transféré d'une enquête à une autre au cours de ces phases, soit par augmentation progressive, soit par infléchissement modéré.



¹⁶ Bien que ce modèle fonctionne à un niveau macro, il ne change pas la réalité, qui veut qu'au niveau micro il y ait, au cours d'une enquête, des moments de pics soudains qui devront être compensés par un appui temporaire des autres équipes. Pour les fins du présent rapport, il suffit toutefois d'en rester au niveau macro.

28. La capacité de ressources pour fournir un appui tant aux diverses activités mandatées qu'au fonctionnement général du Bureau du Procureur ne peut être calculée de la même manière qu'indiqué ci-dessus. Les diverses activités d'appui dans les domaines de la gestion, de l'exploitation et de l'administration viennent en aide souvent simultanément aux multiples activités mandatées du Bureau. Par conséquent, la capacité de ressources pour les activités d'appui et de gestion du Bureau a été calculée en reliant directement les activités d'appui à la totalité des activités mandatées, là où cela était possible, et en fournissant une justification séparée pour les activités restantes. L'annexe 2 présente une répartition des activités par section ou unité, précisant leurs activités principales et les capacités de ressources requises correspondant à ces activités.

2. Ressources nécessaires pour répondre à la demande estimée

29. Afin de pourvoir convenablement en personnel le nombre identifié d'activités nécessaire pour pouvoir répondre à la demande estimée, le Bureau demande 540 membres du personnel dans le cadre de la configuration de base.

<i>Activité</i>	<i>Effectif actuel</i> ¹⁷	<i>Équipe de base</i>	<i>Effectif de la configuration de base</i>	<i>Augmentation</i>
Programme 2100 – Le Procureur				
Procureur	2	/	/	2 =
Cabinet du Procureur	11	/	/	13 + 2
Coordonnateur de gestion de l'information	1	/	/	1 =
Sous-programme 2110 – Service d'action juridique				
<i>Appui général</i>				
Section des avis juridiques	5	/	/	5 =
Sous-programme 2120 – Section des services				
<i>Appui qualifié et opérationnel</i>				
Unité de l'information et des éléments de preuve	15	/	/	18 + 3
Unité de la base de connaissance	5	/	/	9 + 4
Unité des services linguistiques	(35) 44 ¹⁸	/	/	35 =
<i>Appui général</i>				
Unité de la base de connaissance	6	/	/	10 + 4
Unité de l'administration générale	7	/	/	8 + 1
Gestion	1	/	/	1 =
Programme 2200 – Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération				
<i>Section de l'analyse des situations</i>				
Analystes	12	1,5	10	15 + 3
Coordination et gestion	1	/	/	2 + 1
<i>Section de la coopération internationale</i>				
Gestion	1	/	/	1 =
Conseils de la coopération internationale	9	1,6	6	10 + 1

¹⁷ L'effectif actuel est composé de données telles qu'initialement fournies au Comité, et donc incluant les postes vacants.

¹⁸ L'effectif actuel comporte 9 interprètes indépendants pour les services linguistiques (USL) permettant d'appuyer les affaires actuelles. Toutefois, étant donné la nature changeante des langues requises, qu'il est difficile de prévoir à l'avance, souvent extrêmement limitées dans la durée et seulement requises pour les bureaux extérieurs, la configuration de base ne prend pas en compte ce chiffre pour évaluer la configuration finale du Bureau, même si ce besoin en ressources sera toujours financé en tant que GTA et intégré dans les coûts de personnel.

<i>Activité</i>	<i>Effectif actuel</i> ¹⁷	<i>Équipe de base</i>	<i>Activités parallèles</i>	<i>Effectif de la configuration de base</i>	<i>Augmentation</i>
Coopération générale et relations extérieures	3	/	/	3	=
Appui technique et juridique	4	/	/	4	=
Cadres divisionnaires	2	/	/	2	=
Appui administratif	2	/	/	2	=
Programme 2300 – Division des enquêtes					
<i>Enquêtes</i>					
Enquêteurs	53	13	6	78	+ 25
Base de données factuelle et analytique	6	3	6	18	+ 12
Assistant à la gestion de l'information	5	1	6	6	+ 1
Analystes	12	3	6	18	+ 6
<i>Poursuites</i>					
Enquêteurs	10	2	5	10	=
Analystes	5	1	5	5	=
<i>Affaires en suspens</i>					
Unité de suivi du plan	0	/	/	4	+ 4
Équipe d'enquêtes	0	/	/	13	+ 13
Suivi des témoins	3	/	/	3	=
Analyse des types de criminalité	2	/	/	4	+ 2
Gestion divisionnaire	6	/	/	7	+ 1
Administration et planification	4	/	/	6	+ 2
<i>Appui qualifié et opérationnel</i>					
Unité des stratégies de protection	11	/	/	16	+ 5
Unité d'appui opérationnel	26	/	/	36	+ 10
Unité des violences sexistes et des violences contre les enfants	(4) 5 ¹⁹	/	/	5	+ 1
Unité de traitement des données	8	/	/	10	+ 2
Unité de réponse scientifique	9	/	/	16	+ 7
Programme 2400 – Division des poursuites					
Procureur adjoint ²⁰	2	/	/	2	=
<i>Enquêtes</i>					
Avocats	7	2	4	8	+ 1
<i>Poursuites</i>					
Avocats principaux	8	0,5	20	10	+ 2
Gestionnaire coordonnateur d'affaire	0	/	/	1	+ 1
Gestionnaire d'affaires	9	0,5	20	10	+ 1
Assistant juridique	13	/	/	15	+ 2

¹⁹ Comme pour l'USL, une ressource est allouée au réseau d'experts pour appuyer les activités de terrain. La configuration de base ne prend pas ce chiffre en compte pour évaluer la configuration finale du Bureau, même si ce besoin en ressource sera financé en tant que GTA et intégré dans les coûts en personnel.

²⁰ Pour des questions de budget simplement, le Procureur adjoint (ASG) est affecté à la Division des poursuites avec son assistant personnel.

Activité	Effectif actuel ¹⁷	Équipe de base	Effectif de la		Augmen- tation
			Activités parallèles	configuration de base	
<i>Avant-Procès</i>					
Avocat	20	5	5	25	+ 5
Assistant judiciaire	3	1	5	5	+ 2
<i>Procès</i>					
Avocat	28	7	5	35	+ 7
Assistant judiciaire	4	1	5	5	+ 1
<i>Appels</i>					
Conseil en appel	6	/	/	12	+ 6
Gestionnaire d'affaire	1	/	/	1	=
<i>Affaires en suspens</i>					
Avocat	3	/	/	9	+ 6
Gestion divisionnaire	3	/	/	2	
Administration et planification	2	/	/	4	+ 2
Total	405			540	

IV. Gains en efficacité

30. Lorsque l'on est confronté en permanence à une demande excédentaire, la recherche de l'utilisation la plus efficace des ressources devient une activité essentielle de gestion, et l'une de celles dans laquelle le Bureau s'est investi – veillant systématiquement à faire l'usage le meilleur et le plus souple de ses ressources. Alors qu'aux premières années de son existence le Bureau ne pouvait traiter de nouvelles affaires en parallèle qu'en répartissant ses ressources de manière trop disséminées aux dépens de la qualité, il cherche désormais à trouver des gains en efficacité sans affecter la qualité de son travail.

31. Le Bureau a recherché quelle était la manière de mieux mesurer ses gains en efficacité. Il est arrivé aux conclusions suivantes :

- (a) Au niveau macro, en comparant les examens préliminaires, les enquêtes ou les poursuites, peu de conclusions – pour ne pas dire aucune – ne peut être tirée concernant l'efficacité, étant donné qu'il n'existe que relativement peu de chiffres, et que chaque activité mandatée diffère en termes de complexité, de cadre opérationnel et de ressources allouées. Toutefois, le fait de mettre en place les ressources de base permettant la planification des activités en temps utile, réduisant la nécessité d'une approche démarrage/arrêt, produira déjà des gains d'efficacité à long terme.
- (b) Il est possible de mettre au point des indicateurs pour les sous-activités de chaque activité mandatée qui sont fréquemment exercées et qui sont de nature fort semblable (par ex. la durée moyenne du recueil des dépositions ; le temps moyen de retranscription). Une telle approche n'est pas possible pour toutes les sous-activités (par ex. le document analytique, demande de mandat d'arrêt). Avant qu'une telle approche soit systématiquement appliquée, un système précis d'établissement des coûts fondé sur les activités est nécessaire.
- (c) Identifier, mesurer et faire rapport sur les gains en efficacité spécifiques sur une base annuelle reste actuellement l'approche la plus adéquate pour le Bureau s'il veut montrer son engagement en faveur d'une gestion efficace de ses ressources.

32. Les données sur la manière dont le Bureau a gagné en efficacité avant 2012 ont été absorbées dans les budgets précédents sans faire l'objet de rapports séparés. Les premières traces conservées de données liées à des gains en efficacité spécifiques datent de 2012. Elles démontrent un effort systématique que le Bureau poursuivra dans l'avenir :

	2012	2013	2014	2015
Budget (euro)	27,7 mio	28,2 mio	33,2 mio	39,6
Gain en efficacité (euro)	183,962	848,175	442,670	à ad
%	0,7 %	3 %	1,3 %	

33. Une efficacité, une planification et des mécanismes sains sont au cœur du concept de la configuration de base, dans laquelle les prévisions ont été projetées en utilisant les mécanismes et les mesures efficaces actuellement identifiés, séquencés pour optimisation de temps et de ressources. Les tâches et activités contenues dans ce document ont également été examinées en gardant l'efficacité à l'esprit – comme par exemple un avocat principal traitant une enquête active en même temps qu'une autre affaire devant les chambres, un emploi accru d'enquêteurs basés sur le terrain ou bien une technologie où par exemple un accès à distance ou les formes électroniques peuvent réduire les temps d'arrêt sur le terrain. Les éléments pour lesquels le Bureau estime posséder une certitude suffisante en matière de gains en efficacité futurs ont également été inclus (par ex. les phases de hausse et de baisse).

34. Afin de poursuivre cet effort, le Bureau a créé un groupe de travail permanent qui tentera d'identifier systématiquement les gains en efficacité au sein du Bureau et entre le Comité et les autres organes, en particulier le Greffe. Le montant exact des économies attendues ne peut être évalué à l'avance, et au fur et à mesure des années de nouveaux éléments en matière d'efficacité deviendront de plus en plus difficile à identifier. Toutefois, le Bureau continuera à faire rapport sur ses gains annuellement en intégrant leur incidence sur les budgets suivants.

V. Investissement en terme de qualité

35. Le Bureau a pu améliorer ses résultats dans le domaine des poursuites grâce à son choix délibéré de privilégier la qualité sur la quantité. La mise en œuvre de la configuration de base permettra de s'assurer que qualité et quantité de travail sont garanties.

36. Maintenir le niveau de qualité requis exige également certains investissements de manière à ce que le Bureau puisse maintenir son niveau d'expertise et d'aptitude, tout en investissant dans de nouveaux domaines d'expertise. Comme il a été expliqué dans le projet de nouveau plan stratégique 2016-2018, la technologie par exemple offre de nouvelles possibilités au Bureau pour collecter de l'information et des preuves, pour présenter ses dossiers devant le tribunal, ainsi que pour présenter de nouveaux défis pour lesquels il doit se préparer. Mais il ne peut le faire que s'il se tient au fait des développements technologiques correspondants.

37. L'investissement annuel proposé dans le domaine de la qualité tient compte de 4 facteurs essentiels : (1) investissement dans le domaine de la formation ; (2) remplacement de l'équipement d'expertise ; (3) acquisition de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies ; et (4) développement de réseaux²¹ et d'une recherche pour rester au fait des développements qui sont importants pour nos activités mandatées. Ces réseaux permettront de s'assurer que le Bureau est en mesure de trouver le bon équilibre entre ce qu'il peut et doit traiter en interne, au regard de la fréquence et des coûts de cette activité, et ce qu'il doit sous-traiter.

Une estimation de nos besoins actuels sur une année pour investir sur un avenir prévisible requiert un budget d'environ 600 000 euros, qui équivaut à seulement 0,9 % du budget global de la configuration de base²².

²¹ Le conseil consultatif scientifique et le conseil consultatif technologique créés par le Bureau ; services d'application de la loi ; société civile.

²² La version développée du Rapport sur la configuration de base distribuée aux membres du Comité ne comportait pas les investissements qualité existants, et présentait donc une somme totale moins élevée consacrée à l'investissement qualité. Cette carence a été rectifiée dans la présente version en transférant le montant correspondant des coûts autres que coûts en personnel vers les investissements qualité.

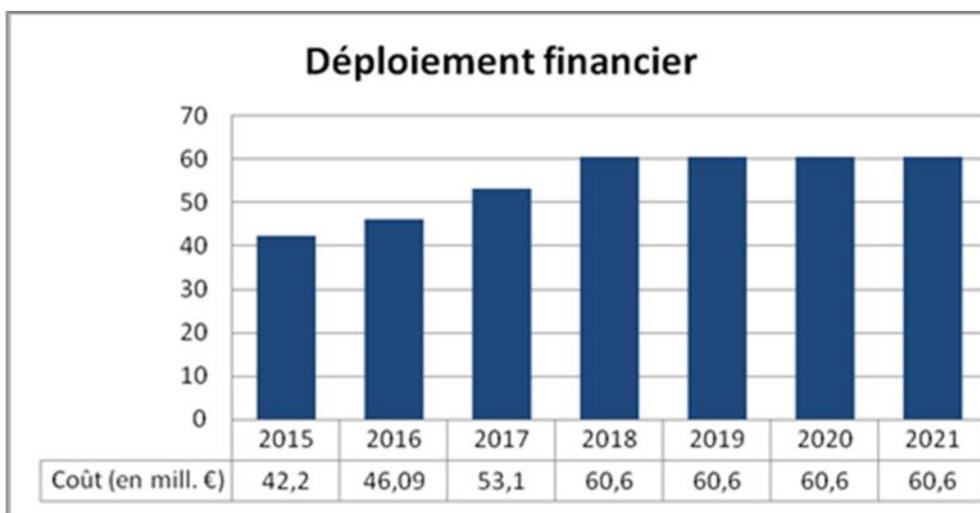
À titre d'exemple, les investissements en matière de qualité nécessaire pour 2016 comprendraient notamment :

2016	
Enquêtes	Déploiement d'un système de gestion des enquêtes, Portail du Bureau pour le signalement des crimes
Analyses	Déploiement d'une base de données factuelle et analytique
Criminalistique	Acquisition d'un programme 3D Crime Scene, remplacement du drone
Protection / Sécurité	Déploiement d'un système de gestion des témoins
Formation	PEACE – formation avancée ; enquêtes en ligne

VI. Déploiement financier

38. Coût annuel total du modèle configuration de base : 60,58 mio €
- (a) Coûts en personnel de la configuration de base : 52,7 mio €
- (b) Autres coûts (hors personnel) : 6,24 mio €
- (c) Investissement dans le domaine de la qualité : 0,6 mio €
- (d) Augmentation prévue de l'échelle des salaires UN pour 2018 : 1,04 mio €; et
- (e) Gains en efficacité : à²³.

39. Le tableau ci-dessous montre le plan de mise en œuvre financière qui présente un échelonnement sur différentes années. Ce tableau est établi sur la valeur monétaire de 2015 et devra être adaptée pour tenir compte de l'inflation et d'autres facteurs connus pour être hors du contrôle du Bureau (par ex. modifications supplémentaires à l'échelle des salaires 2018, taux de change, etc.).



40. Si les données doivent être lues avec précaution pour les raisons expliquées ci-dessus (voir § 12, 39), une prévision a également été faite pour savoir à quoi la phase prochaine du Bureau pourrait ressembler si les hypothèses présentes restaient valables.

Les ressources nécessaires resteront dans la même fourchette (comme indiqué dans le tableau du § 29) à condition qu'aucune circonstance exceptionnelle ne se produise.

²³ La fourchette des gains annuels en matière de qualité est difficile à vérifier. Toutefois, en conformité avec les années précédentes, les gains en efficacité identifiés seront reflétés dans les besoins budgétaires futurs du Bureau.

VII. Comparaison des ressources²⁴

41. Une véritable analyse coûts-bénéfices du Bureau demanderait une évaluation de différentes conclusions, par exemple : (1) la fréquence avec laquelle de sérieuses violations du droit pénal international sont commises ; (2) la fréquence avec laquelle des violations du droit pénal international font l'objet d'enquêtes et de poursuites dans le cadre des systèmes juridiques nationaux ; (3) la valeur expressive de la justice rendue et sa visibilité ; et (4) les résultats réels de la Cour.

Tous les facteurs mentionnés ci-dessus sont importants pour la contribution du Bureau dans le cadre de la Cour pénale internationale et du Système de Rome. Toutefois, il sera très difficile, si ce n'est impossible, de mesurer ces résultats et de faire la part de l'impact du Bureau sur les trois premiers résultats par rapport à l'impact d'autres acteurs.

La dernière évaluation (*les résultats de la Cour*) est l'une de celle sur laquelle le Bureau garde un contrôle suffisant pour être tenu pour responsable. Ainsi qu'il est expliqué dans le nouveau plan stratégique 2016-2018, les résultats au niveau de l'audience de confirmation montrent les résultats positifs de la nouvelle stratégie lancée avec le plan juin 2012-2015. Les années à venir montreront si ces résultats restent valables en ce qui concerne les procès et les appels. Toutefois, procéder à une analyse coûts-bénéfices du Bureau exigerait également de connaître les autres résultats, lesquels ne sont pas disponibles pour le moment. Le travail effectué par le Bureau et la Cour pénale internationale sur la mesure du rendement pourrait fournir des réponses sur ce sujet dans l'avenir.

42. Face au défi que représente une évaluation complète de coûts-bénéfices du Bureau, cette section se concentrera sur une comparaison de la Cour avec ses plus proches analogues internationaux et quelques exemples nationaux. Pour commencer, les institutions internationales les plus proches de la Cour pénale internationale sont le TPIR et le TPIY.

Tribunaux	TPIR ²⁵	TPIY ²⁶	Configuration	
			CPI	de base CPI
Année de référence ²⁷	2003	2000	2015	2018
Contexte				
Situations ²⁸	1	1	9	12
Champ d'application temporel	1 an	8 ans	12 ans	15 ans
Budget du Bureau ²⁹	27,5	50,6	42,2	60,6
Effectifs du Bureau	177	370	405	540
Moyenne par situation				
Budget	27,5	50,6	4,7	5,1
Effectifs	177	370	45	45

Les chiffres montrent que :

- (a) Le budget moyen par situation à la fois du Bureau/CPI (configuration actuelle) et de la configuration de base est moins élevé que ceux du Bureau/TPIR et du Bureau/TPIY.

²⁴ Cette section a été élaborée grâce à l'assistance d'un consultant extérieur à la Cour pénale internationale.

²⁵ Huitième rapport annuel du TPIR, doc. UN n° A/58/140, du 11 juillet 2003, § 19-43, Examen du Bureau du Procureur de la Cour pénale internationale pour le Rwanda et l'ex-Yougoslavie, doc. UN n° A/58/677, du 7 janvier 2004.

²⁶ Septième rapport annuel pour le TPIY, doc. UN n° A/55/273, du 7 août 2000, § 20-98, Rapport du Secrétaire général sur le financement du TPIY, doc. UN n° A/55/517, du 24 oct. 2000.

²⁷ Les années de référence pour le TPIY et le TPIR ont été choisies après consultation des représentants des tribunaux respectifs. Cette interaction s'est faite sur demande du Comité 2014 en comparant la CPI-Bureau avec d'autres tribunaux pénaux internationaux.

²⁸ Si plusieurs pays ont été finalement impliqués, le TPIY a traité la situation conformément à la définition utilisée par la Cour pénale internationale.

²⁹ Les chiffres sont indiqués en millions d'euros ; ils ont été réajustés en tenant compte de l'inflation.

- (b) De même, le nombre moyen de membres du personnel par situation est moins élevé pour l'actuelle configuration et la configuration de base du Bureau/CPI que ceux du Bureau/TPIR et Bureau/TPIY.

La comparaison est plus favorable à la Cour pénale internationale parce qu'elle affronte un certain nombre de difficultés que le TPIR et le TPIY n'ont pas rencontrées :

- (a) La Cour pénale internationale traite actuellement 9 situations en simultané, ce qui donne lieu à des coûts supplémentaires (*par ex. les bureaux extérieurs, évaluation en matière de sécurité, expertise du pays, nombre plus élevé de langues que dans les autres tribunaux*).
- (b) La possibilité d'utiliser les mêmes preuves dans plusieurs affaires, comme conséquence d'un travail dans un seul pays est un bénéfice dont le Bureau ne profite généralement pas.
- (c) Le contexte en matière de coopération et de sécurité varie d'un pays à un autre (et dans le temps), ce qui n'est pas sans conséquences sur les possibilités d'enquêter.
- (d) La capacité de travailler dans un seul pays offre l'avantage de pouvoir développer de meilleurs réseaux dans la durée, un élément que le Bureau/Cour ne saurait faire dans les mêmes proportions.

43. Une autre méthode possible de comparaison serait de considérer le niveau de dotation en personnel et le montant du budget par affaire. Si elle n'a pas été prise en compte, c'est parce qu'il n'existe aucune donnée disponible qui soit fiable sur un certain nombre d'enquêtes, de poursuites, et qu'il n'existe aucun examen préliminaire pour ces Tribunaux pénaux internationaux sur lesquels nous puissions nous appuyer avec une certitude suffisante³⁰.

44. Une autre manière de mettre en perspective la configuration de base du Bureau serait de comparer ses coûts avec des affaires/enquêtes comparables dans les systèmes nationaux. Il existe relativement peu d'enquêtes pénales nationales impliquant des crimes de la gravité et de la portée de ceux qui sont portés devant la Cour pénale internationale. Les affaires qui s'en rapprocheraient sont généralement les affaires de terrorisme.

Il est difficile de trouver de l'information sur de telles affaires parce que les États ne publient pas régulièrement leurs coûts, mais quelques données sont disponibles. Celles-ci suggèrent que la Cour pénale internationale possède beaucoup moins de ressources (et par conséquent des coûts beaucoup plus bas) que les affaires nationales comparables.

	<i>Niveau de criminalité</i>	<i>Personnel nommé sur l'enquête</i>
Cour pénale internationale	Crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale Atrocités de masse affectant des centaines voire des milliers de victimes dans chaque situation	30 - 1 conseiller en coopération - 20 = équipe d'enquête - 9 = équipe du procureur pour l'avant-procès
Crash MH17	298 morts	Plus de 1 200 personnes ³¹
Attentat d'Oklahoma City	168 morts	Environ 2 600 personnes ³²

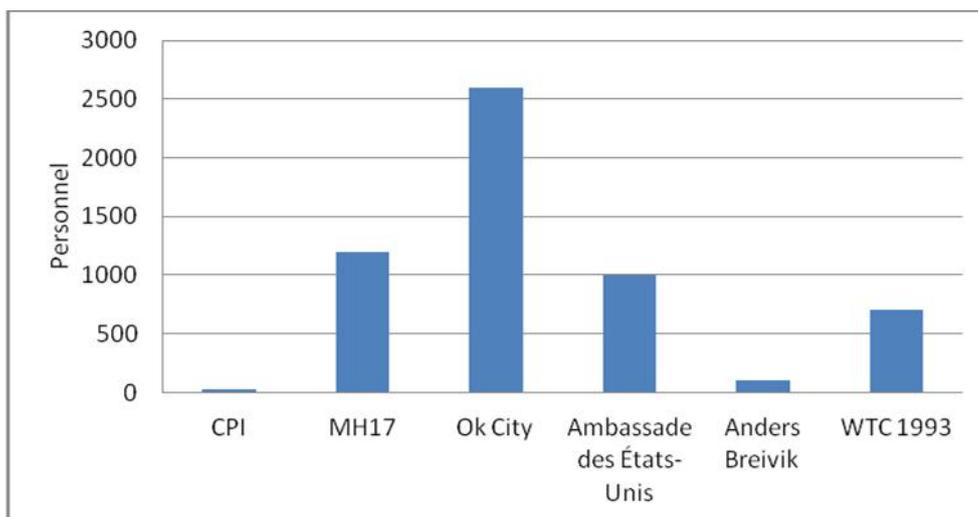
³⁰ Plus précisément, il n'est pas possible de déduire avec suffisamment de certitude des Rapports annuels combien d'enquêtes ou de procédures étaient en cours, ni à quel stade elles se trouvaient ; une telle comparaison n'inclurait pas non plus les examens préliminaires que la Cour doit assurer. Par conséquent on a estimé que cette méthode constituait une base trop imprécise pour être utilisée comme point de référence à ce stade. Ceci étant dit, les conclusions suivantes sont toujours assurées.

³¹ 840 officiers de police hollandais sont impliqués dans l'enquête du crash MH17, du 1^{er} août 2014, disponible sur http://www.dutchnews.nl/news/archives/2014/08/840_dutch_police_officers_are/; Scott Neuman, Australia Sending 190 Police to Secure MH17 Wreckage, du 25 juillet 2015, disponible sur <http://www.npr.org/sections/thetwo-way/2014/07/25/335189945/australia-sending-190-police-to-secure-mh17-wreckage>; FAW Special Operations Flight MH17, disponible sur <https://www.politie.nl/en/themes/qa-flight-mh17.html>.

³² Howard PANKRATZ, *Bomb Trials Costs \$82.5 Million*, denverpost.com, 3 nov. 1998, disponible sur <http://extras.denverpost.com/bomb/bomb1103.htm>.

	<i>Niveau de criminalité</i>	<i>Personnel nommé sur l'enquête</i>
Attentats de l'ambassade des États-Unis	224 morts	Plus de 900 personnes ³³
Meurtres d'Anders Breivik	77 morts	Plus de 100 personnes ³⁴
Attentat du World Trade Center 2003	6 morts	Plus de 700 personnes ³⁵

Comme le montre le graphique ci-dessous, la Cour pénale internationale a dû enquêter sur des crimes comparables aux crimes les plus atroces portés devant des tribunaux nationaux, mais elle a bénéficié de beaucoup moins de moyens que les enquêtes nationales.



VIII. Conversion de postes

45. La configuration de base se présente comme un modèle fiable dans le cadre d'un avenir prévisible (cycles du Plan stratégique 2016-2018, 2019-2021) sauf changements importants dans la demande³⁶. Ainsi, à l'intérieur de ce modèle, la majorité des situations (celles qui peuvent se transposer d'une affaire à une autre, ou qui sont tenues d'appuyer en permanence de telles activités) ne devraient plus être considérées comme un besoin temporaire. À tout le moins les ressources allouées pour ces activités qui ne peuvent être transposées – comme les experts en connaissance du pays, et les besoins linguistiques spécifiques pour un pays en situation (interprètes, traducteurs et transcripteurs sur le terrain) resteront une ressource GTA.

46. Le Bureau procèdera à un nombre limité de conversion dans l'immédiat, et une proposition plus large sera faite en 2017, selon la position qui sera adoptée par les États sur le Rapport sur la configuration de base.

47. La conversion du GTA sur les postes inscrits au budget permettra :

- (a) De fournir une stabilité de ressource ;
- (b) Des implications positives en matière de coûts (administration pour gérer les contrats) ;

³³ FBI, *East African Embassy Bombings*, disponible sur <https://www.fbi.gov/about-us/history/famous-cases/east-african-embassy-bombings-1998>.

³⁴ Walter GIBBS et Elinor SCHANG, *Norway Police To Track Killer's Funds in Year-Long Probe*, REUTERS NORWAY (3 août 2011), <http://in.reuters.com/article/2011/08/03/idINIndia-58607220110803>.

³⁵ FBI, *First Strike: Global Terror in America*, du 26 février 2008, disponible sur https://www.fbi.gov/news/stories/2008/february/tradecom_022608.

³⁶ Voir aussi § 12.

- (c) D'augmenter la capacité d'attirer des candidats de haut niveau ;
- (d) D'influer positivement sur les motivations et sur le rendement du personnel.

IX. Incidences sur les locaux permanents

Incidences sur les locaux permanents

Espaces de bureaux nécessaires pour le Bureau du procureur	540 agents permanents et 40 stagiaires
--	--

Espace non utilisé au Siège	
-----------------------------	--

Personnel de terrain	36
----------------------	----

Travail à domicile	àd ³⁷
--------------------	------------------

Espace bureaux nécessaire	544
---------------------------	-----

Espace bureaux disponible	557
---------------------------	-----

48. En conclusion, il y a suffisamment d'espace pour accueillir le modèle de configuration de base dans les nouveaux locaux, avant même de tenir compte de l'espace de bureaux rendu disponible grâce au travail à domicile.

³⁷ La politique du Bureau concernant le travail à domicile est toujours en cours d'élaboration. L'évaluation des tâches qui pourraient le cas échéant être entreprises à distance des locaux permanents est actuellement en cours. Cela pourrait aboutir à une disponibilité d'espace de bureaux supplémentaire.

Annexe I

Extrapolation de la demande estimée

A. Remarque préliminaire

1. La planification exposée ci-dessous est fondée sur une extrapolation de l'expérience passée. Cette expérience a été corrigée là où c'était nécessaire aux fins de refléter la nouvelle stratégie du Bureau. Par exemple, si l'approche concernant les examens préliminaires n'a guère changé fondamentalement, l'approche concernant les enquêtes a été adaptée.

2. Une tension évidente existe entre la nécessité d'une planification des ressources et la prévisibilité d'une part, et le caractère fluctuant et imprévisible de l'environnement dans lequel le Bureau opère d'autre part. Si les hypothèses pour la planification sont fondées sur l'expérience passée (*par ex. une nouvelle situation chaque année ; un fugitif réapparaissant tous les trois ans*), (1) les facteurs qui déterminent quelle affaire entre dans quelle phase (suspens, procès, etc.) restent aléatoires (2) ; en outre, la pratique a également montré que chaque affaire diffère en nature et en conditions (sécurité, coopération, ressources). Ces deux facteurs permettent de conclure que les projections ci-dessous fournissent une base pour la configuration de base du Bureau, mais que l'utilisation de ces ressources, inévitablement, sera adaptée à la réalité à laquelle le Bureau sera confronté chaque année. Cela présente toutefois les ressources nécessaires au Bureau pour effectuer son travail avec un niveau raisonnable de hiérarchisation parmi les activités.

B. Récapitulatif

3. Les deux tableaux ci-dessous fournissent un aperçu des mêmes données, mais considérées de deux points de vue différents : le premier montre le regroupement des données par activité opérationnelle et le second par affaire potentielle. Une explication plus détaillée des échéanciers adoptés suit, présentée par activité^{1 2}.

¹ Le premier tableau ci-dessous présente des activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres prévisibles sur la base d'hypothèses découlant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées sur un mode aléatoire, il se peut donc que d'autres affaires se présentent, au gré des circonstances. La couleur vert foncé (■) représente les phases de démarrage et de clôture d'une enquête, lesquelles n'utilisent que la moitié de l'effectif d'une équipe. Le vert clair (■) représente une affaire trouvant ses ressources dans le module affaire en suspens.

² Le second tableau ci-dessous présente des activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres prévisibles sur la base d'hypothèses découlant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées sur un mode aléatoire, il se peut donc que d'autres affaires se présentent, au gré des circonstances. La couleur vert foncé (■) représente les phases de démarrage et de clôture d'une enquête.

Par affaire	Plan stratégique 2016-2018							
	2015		2016		2017		2018	
	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
Ouganda - DO								
Enquête								
Avant-procès								
Procès								
RDC 6								
Enquête								
Avant-procès								
Procès								
Cdl 1 – LG & CBG								
Enquête								
Avant-procès								
Procès								
Appel								
Mali 2								
Enquête								
Avant-procès								
Procès								
Cdl 2								
Enquête								
Avant-procès								
En suspens								
RC 2(a)								
Enquête								
Avant-procès								
Procès								
RC 2(b)								
Enquête								
Avant-procès								
Procès								
Nouvelle enq. 1								
Enquête								
Avant-procès								
Nouvelle enq. 2								
Enquête								
Avant-procès								
Nouvelle enq. 3								
Enquête								
Avant-procès								
Nouvelle enq. 4								
Enquête								
Avant-procès								
Nouvelle enq. 5								
Enquête								
Nouvelle enq. 6								
Enquête								
Nouvelle enq. 7								
Enquête								
Enquête débloquée								
Enquête								
Avant-procès								
RC 1								
Procès								
Appel								
KEN 1								
Procès								
Appel								
RC Art. 70								
Procès								
Appel								

Par activité	Plan stratégique 2016-2018							
	2015		2016		2017		2018	
	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
Enquêtes	5	5	5	5	5	6	6	6
1. Ouganda – DO								
2. RDC 6								
3. Cdl 1								
4. Mali 2								
5. Cdl 2								
6. RC 2(a)								
7. RC 2(b)								
8. Nouv. enq. 1								
9. Nouv. enq. 2								
10. Nouv. enq. 3								
11. Nouv. enq. 4								
12. Nouv. enq. 5								
13. Nouv. enq. 6								
14. Nouv. enq. 7								
Enquêtes en suspens	9	9	9	9	9	9	8	9
1. Ouganda – JK								
2. RDC 3 et 4							?	
3. Cdl 1 (SG)								
4. Mali 1								
5. Cdl 2								
6. DAR 1, 2 et 4								
7. DAR 3								
8. Libye 1								
9. Libye 2								
10. Kenya Art. 70								
Avant-procès	4	2	3	3	3	4	5	5
1. Ouganda – DO								
2. Mali 2								
3. RDC 6								
4. Cdl 1								
5. Cdl 2								
6. RC 2(a)								
7. RC 2(b)								
8. Enq. débloq.								
9. Nouv. enq. 1								
10. Nouv. enq. 2								
11. Nouv. enq. 3								
12. Nouv. enq. 4								
Procès	5	5	4	5	5	5	6	5
1. RC 1 (Bemba)								
2. Kenya 1								
3. Ouganda – DO								
4. RDC 6								
5. Cdl 1								
6. RC Art. 70								
7. Mali 2								
8. RC 2(a)								
9. RC 2(b)								
Appel	0	0	1	1	2	3	2	3
1. RC 1 (Bemba)								
2. RC Art. 70								
3. Kenya 1								
4. Cdl 1								

C. Examens préliminaires

4. Au cours de la période 2004-2015 le Bureau a ouvert 23 examens préliminaires (ExPr), parmi lesquels 9 ont conduit à une enquête sur la situation, 5 à une décision de ne pas poursuivre, et 9 étaient toujours en cours au moment de la rédaction.

5. Le Bureau conduit actuellement au moins 8 ExPr en moyenne par an ; toutefois ce chiffre moyen a augmenté, passant de 5 dans les six premières années à 8 ces cinq dernières années. Il est juste de supposer que cette tendance se poursuivra et que le nombre moyen d'ExPr par an augmentera régulièrement. Une telle hypothèse est notamment fondée sur le fait que, en moyenne, sur l'ensemble de la période, le Bureau a ouvert 2 nouveaux ExPr et clôturé 1 ExPr par an. Si cette proportion de 2 pour 1 reste exacte dans les années à venir, alors le nombre d'ExPr parallèles devrait normalement augmenter d'1 chaque année.

6. Avec les ressources supplémentaires – certaines ont été reçues en 2014, d'autres restent nécessaires –, le Bureau vise à atteindre une proportion de 2 pour 2 (deux nouveaux ExPr pour deux achevés par an) pour ainsi stabiliser le nombre d'ExPr parallèles autour de 9.

<i>Examens préliminaires</i>	<i>Ensemble de la période 2004-2014</i>	<i>Ces cinq dernières années 2010-2014</i>	<i>Extrapolation 2016-2018</i>
Nombre moyen par année	81/11 = 7,36	46/5 = 9,2	9
Nombre moyen de nouveaux ExPr par an	22/11 = 2	8/5 = 1,6	2
Nombre moyen d'ExPr achevés par an	14/11 = 1,27	7/5 = 1,4	1

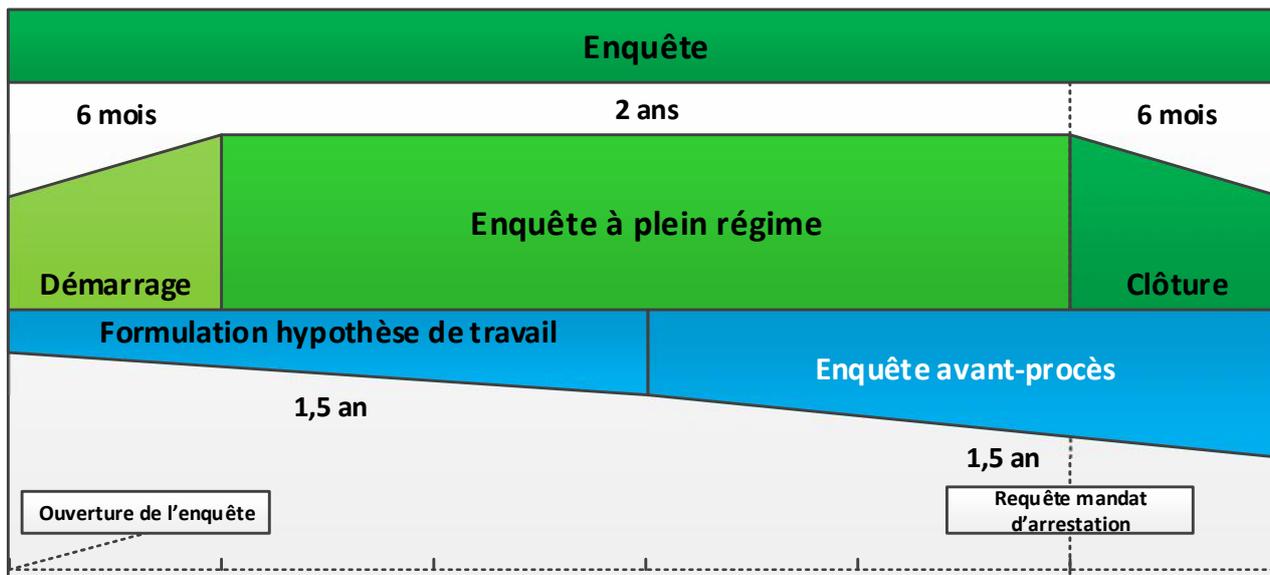
7. Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble de tous les ExPr menés par le Bureau.

<i>Année</i>	<i>Nombre max.</i>	<i>Nombre min.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Situations</i>	<i>Nouveaux ExPr</i>	<i>ExPr achevés/clos</i>
2004	2	0	1	OUG, RDC	OUG, RDC	OUG, RDC
2005	7	6	5.5	RC, DAR , CdI, COL, NIG, VEN, IRQ	RC, DAR, CdI, COL, NIG, VEN, IRQ	DAR
2006	7	5	6	RC, CdI, COL, NIG, VEN , IRQ , AFG	AFG	VEN, IRQ
2007	5	4	3.5	RC , CdI, COL, NIG, AFG	-	RC
2008	6	6	6	CdI, COL, NIG, AFG, KEN, GÉO	KEN, GÉO	-
2009	8	7	7.5	CdI, COL, NIG, AFG, KEN , GÉO , PAL, GUI, HON	PAL, GUI	KEN
2010	8	8	8	CdI, COL, NIG, AFG, GÉO , PAL, GUI, HON	HON	-
2011	10	8	9	CdI , COL, NIG, AFG, GÉO , PAL, GUI, HON, COR, LIB	KOR, LIB	CdI, LIB
2012	9	7	8	COL, NIG, AFG, GÉO , PAL , GUI, HON, COR, MAL	MAL	PAL, MAL
2013	8	8	8	COL, NIG, AFG, GÉO , GUI, HON, COR, COM	COM	-
2014	11	8	9.2	COL, NIG, AFG, GÉO , GUI, HON, COR , COM , IRQ , RCII , UKR	IRQ, CARII, UKR	COR, COM, RCII

D. Enquêtes actives

8. La durée moyenne des enquêtes passées ne peut être utilisée comme une référence fiable car certaines d'entre elles ont été suspendues sans avoir satisfait aux normes actuelles : être présentées en état d'être jugé avant de déclencher les procédures ; et être dotées des ressources adéquates. Pour être en mesure d'extrapoler le nombre annuel moyen d'enquêtes actives, la durée moyenne d'une enquête a donc besoin d'être revisitée.

9. La durée moyenne d'une enquête active est estimée à 3 ans, si l'on fait le compromis d'évaluer à 6 mois la phase de démarrage, à 2 ans l'enquête à plein régime, et à 6 mois la phase de clôture. Les phases de démarrage et de clôture auront besoin de moindres ressources (50 %), comme il est expliqué en annexe 2.



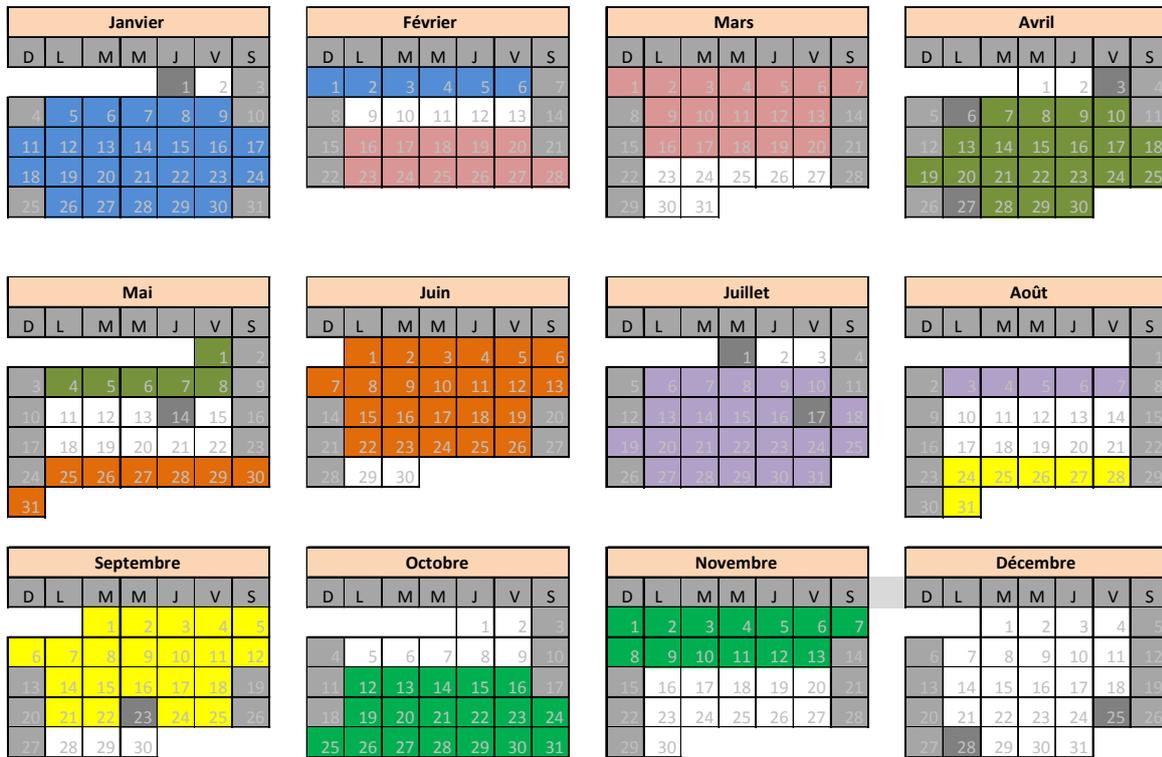
10. **Phase de démarrage pour la durée moyenne proposée (6 mois) :** Au cours de la phase de démarrage, le transfert de l'information, des connaissances et des contacts se fait entre l'équipe d'examen préliminaire et l'équipe intégrée nouvellement créée. L'équipe nouvellement intégrée étudie la culture et le contexte du pays ainsi que le matériel d'examen préliminaire, pendant que des évaluations concernant les opérations et la sécurité sont effectuées de manière à pouvoir mettre en place les opérations sur le terrain. Des missions sont entreprises pour identifier les sources d'information, établir un réseau de coopération, organiser la logistique et aider à mieux cibler les possibles dossiers nécessitant une enquête du point de la pertinence et de la faisabilité.

11. **Phase d'enquête à plein régime pour la durée moyenne proposée (2 ans) :** L'actuelle stratégie du Bureau vise à la collecte d'un maximum de preuves, et à diversifier les types de preuves autres que les déclarations des témoins. L'obtention de moyens de preuves supplémentaires sous enquête n'exclut aucunement la nécessité des déclarations de témoins. Ces dernières continueront à se révéler essentielles à titre de preuve directes pour les faits correspondants, pour fournir une confirmation ou authentifier et consolider la valeur probante des nouveaux types de preuves collectés. Étant donné que la collecte des déclarations de témoins constitue l'activité qui exige le plus de temps dans cet effort de collecte, elle jouera un rôle central dans la détermination des délais nécessaires à une enquête (méthode du chemin critique). Avant qu'une déclaration soit enregistrée, un certain nombre de contrôles doivent être effectués de manière à filtrer les témoins dans l'intérêt de l'enquête. Pour les témoins estimés utiles, des missions d'interrogatoires sont organisées. 1 cycle de mission rend possible l'enregistrement de 3 déclarations de témoins. En moyenne, il faut 4 jours pour interroger un témoin³. La préparation, la mission proprement dite et le temps du compte rendu pour une mission combinée avec d'autres tâches au Siège constitue un cycle de collectes-missions de 5 semaines (voir annexe II, § 26-31 pour plus de détails).

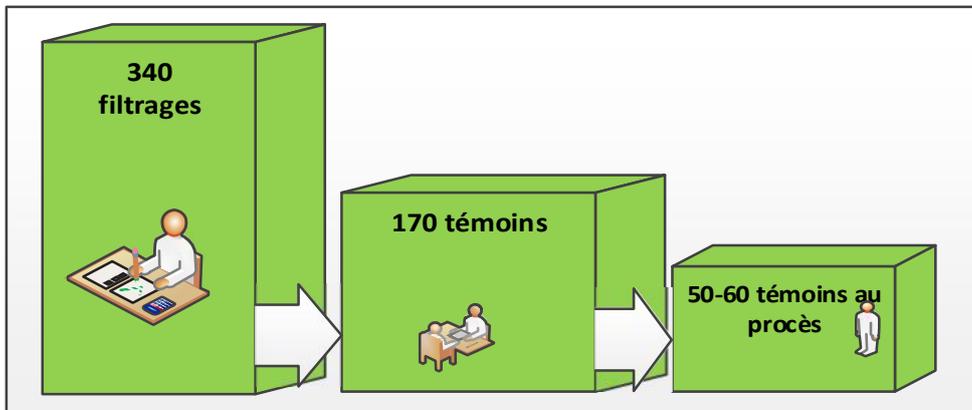
³ Le Bureau utilise le modèle PEACE pour interroger les témoins contre les normes les plus élevées.

Un cycle de mission à plein régime permet 7 déploiements par équipe et par an, ce qui apparaît grâce aux différentes couleurs du cycle annuel présenté ci-dessus.

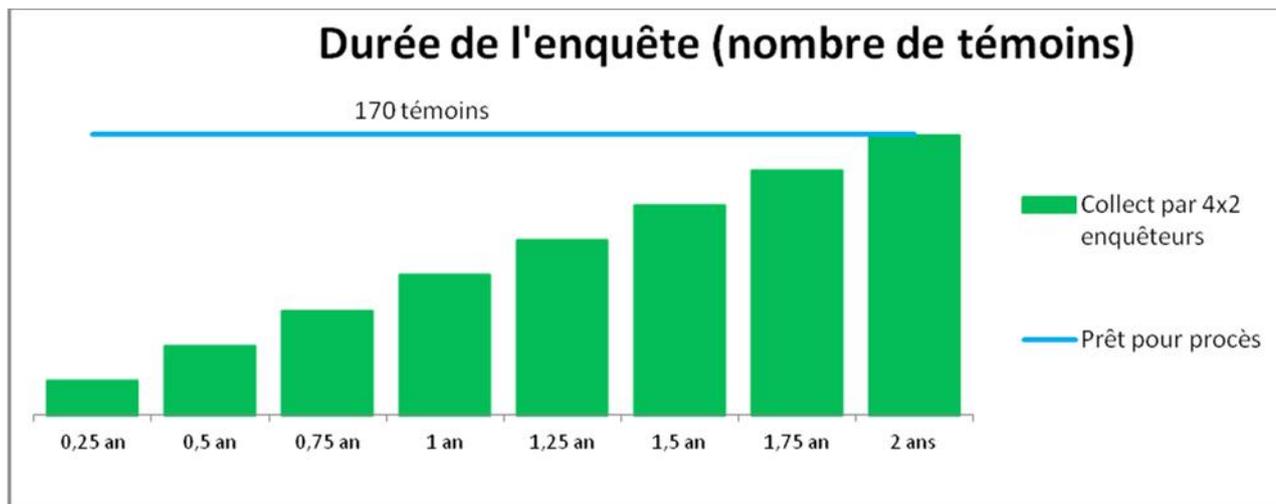
2015 7 cycles de missions par an



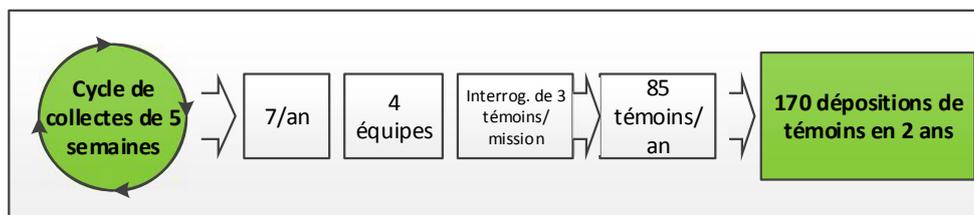
L'expérience a montré que pour qu'un dossier soit considéré prêt à être jugé du point de vue des déclarations des témoins, entre 50 et 60 témoins doivent être prêts à témoigner devant la Cour⁴. Le nombre de témoins prend en compte la moyenne actuelle et la stratégie existante en matière de poursuite. Dans des enquêtes plus complexes, ce nombre peut augmenter. Pour pouvoir garantir la sécurité de 50 ou 60 témoins, l'expérience passée a montré qu'il était essentiel d'interroger davantage de témoins pour pouvoir atteindre la barre des 50 à 60 témoins possédant une information pertinente pour le procès, et aussi pour avoir à disposition des témoins de recours, du fait du renoncement possible de certains témoins victimes d'intimidation ou autres facteurs extérieurs. *Grosso modo*, une proportion de 3 témoins sera à disposition pour 1 qui témoignera au procès.



⁴ Voir aussi le § 30 de l'annexe II sur les formes alternatives de preuves et les déclarations de témoins comme preuves.



Avant qu'une personne devienne un témoin, un filtrage doit être mis en place. Si l'on s'en tient à l'expérience passée, 2 filtrages sont généralement nécessaires pour obtenir 1 témoin. Pour arriver à 170 témoins, une moyenne de 340 personnes par enquête feront l'objet d'une sélection préalable. 4 équipes de collecte / 2 années sont nécessaires pour recueillir 170 dépositions de témoins⁵ nécessaires pour arriver au nombre requis de témoins au procès⁶.



En ce qui concerne la collecte des dépositions de témoins, le Bureau a envisagé trois différentes options pour écourter la durée d'une enquête :

- (a) Réduire le nombre de témoins interrogés ;
- (b) Réduire l'ampleur et les détails des dépositions des témoins en menant des interrogatoires moins prolongés ; et
- (c) Augmenter les ressources.

12. Parmi les trois options, la troisième est la seule qui soit justifiable et n'entrave pas l'objectif stratégique du Bureau qui est de garantir la qualité de nos activités. Réduire le nombre de dépositions ou se contenter de dépositions moins complètes supposerait que les normes relatives aux enquêtes et aux poursuites seraient affectées. Le Bureau a gardé un niveau de ressources affectées aux enquêtes par équipe intégré comparable à celui du plan stratégique précédent et dans les propositions de budget 2014 et 2015, à l'exception d'un enquêteur supplémentaire en ligne (comme il est expliqué dans l'annexe II, § 30), de ressources complémentaires pour la Base de données analytique des faits (voir annexe II, § 32), et d'un Conseiller pour la coopération internationale à court terme sur le terrain, pendant la phase de démarrage de l'enquête (voir annexe II, § 78-79).

Avec la configuration de base, le nombre de témoins par année que le Bureau prévoit d'interroger s'inscrit comme suit :

⁵ Cette moyenne est conforme avec le nombre moyen actuel de dépositions de témoins recueillies au cours d'enquêtes récentes.

⁶ Ce calcul tient compte des repos, récupérations et congés, etc.

Enquêtes actives	340 filtrages sur 2 ans => 170 / an 170 témoins sur 2ans => 85 / an
6 enquêtes actives	1020 filtrages / an (170 x 6) 510 témoins / an (85 x 6)
5 procès avec 170 témoins	850 témoins / an, dont 250-300 témoins au procès
Affaires en suspens	1530 témoins / an (170 x 9)
Total	2890 témoins / an (510 + 850 + 1530) + 510 nouveaux témoins / an, moins les sorties d'affaires

Il convient de noter que le nombre de témoins augmentera chaque année de 510 personnes en raison des 6 enquêtes en continu générant 85 témoins chacune par an. Dans le même temps, alors que des affaires sont abandonnées, et que le devoir de diligence du Bureau s'évanouit, le nombre de témoins décroît également. Cet impact évident attend encore d'être évalué. Ainsi, le nombre de témoins et son impact aura besoin d'être réévalué tous les trois ans, comme la projection des activités mandatées.

13. **Phase de clôture pour la durée moyenne proposée (6 mois) :** Au cours de la phase de clôture, les dernières dispositions relatives à l'enquête sont prises et les mesures visant à maintenir le contact avec les témoins et à assurer leur protection sont vérifiées. Si aucune arrestation n'est envisagée dans l'immédiat, des dispositions sont alors prises pour organiser le dépôt et faire en sorte que l'affaire soit mise en suspens.

14. Si l'on applique rétroactivement l'estimation de 3 années d'investigation aux enquêtes du passé, que l'on combine au démarrage d'enquêtes parallèles chaque fois que cela a pu être envisagé, cela nous conduit au schéma corrigé des enquêtes actives suivant :

15. On peut conclure d'après le tableau ci-dessous qu'avec une moyenne de 6 enquêtes parallèles, le Bureau serait capable de traiter convenablement la demande, à condition de hiérarchiser en une mesure raisonnable les enquêtes.

16. En appliquant la logique des 6 enquêtes parallèles à la demande future, on aboutit au schéma suivant, qui passe à 6 enquêtes actives seulement à partir de 2017 de manière à étaler la croissance dans le temps. Le graphe ci-dessous inclut les phases de démarrage et de clôture⁷.

Enquêtes	Plan stratégique 2016-2018							
	2015		2016		2017		2018	
	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
	5	5	5	5	5	6	6	6
1. Ouganda – DO								
2. RDC 6								
3. Cdl 1								
4. Mali 2								
5. Cdl 2								
6. RC 2(a)								
7. RC 2(b)								
8. Nouvelle enq. 1								
9. Nouvelle enq. 2								
10. Nouvelle enq. 3								
11. Nouvelle enq. 4								
12. Nouvelle enq. 5								
13. Nouvelle enq. 6								
14. Nouvelle enq. 7								

⁷ Le tableau ci-dessous reprend les activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres qui sont prévisibles sur la base d'hypothèses venant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées de manière aléatoire, il se peut donc que d'autres affaires se présentent, au gré des circonstances.

Expérience passée	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		Moyenne
Stratégie actuelle	Sem 1	Sem2																					
Enquêtes	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	6	6	7	8	8	8	9	10	6	5			5.8
1. Ouganda – LRA																							
2. Ouganda - UPDF																							
3. RDC 1																							
4. RDC 2																							
5. RDC 3																							
6. RDC 4																							
7. RDC 5																							
8. RDC 6																							
9. DAR 1, 2 et 4																							
10. DAR 3																							
11. RC 1																							
12. RC 1b																							
13. RC 2a																							
14. RC 2b																							
15. KEN 1																							
16. KEN 2																							
17. Cdl 1, bis, ter																							
18. Cdl 2																							
19. Libye 1																							
20. Libye 2																							
21. Libye 3																							
22. Mali 1																							
23. Mali 2																							

E. Enquêtes en suspens

17. Toutes les enquêtes ne conduisent pas directement à une comparution volontaire, à une arrestation ou à une reddition. Lorsqu'il existe un certain laps de temps entre la fin d'une enquête et l'arrestation ou la comparution volontaire d'un suspect, l'affaire est considérée « en suspens ». Dans le cas d'une affaire en suspens, le Bureau doit généralement remplir deux tâches : (1) mener les procédures judiciaires à mesure qu'elles surviennent (par ex. recevabilité contestée pour la Libye), et (2) prendre les mesures nécessaires pour conserver les preuves (maintenir le contact avec les témoins, saisir les opportunités d'enquêtes). Toutefois, étant donné que le Bureau est en possession d'anciens dossiers restés en suspens sans avoir été préparés pour le procès selon les normes actuelles, il est nécessaire de prévoir une capacité limitée d'enquête pour remédier à cette situation. Cette capacité supplémentaire sera également utilisée (1) pour aider au déblocage de ces affaires (pour s'assurer de la coopération des témoins et organiser leur présence lors du procès ; démarches d'enquêtes supplémentaires limitées ; protection des témoins, etc.) ; et (2) absorber les pics d'activité dans les autres affaires.

18. Le Bureau compte toujours 9 dossiers en suspens :

- 1) Ouganda (J. Kony)
- 2) RDC 3 et 4
- 3) Dar 1, 2 et 4
- 4) Dar 3
- 5) Libye 1
- 6) Libye 2
- 7) Mali 1
- 8) Cdl 1 (S. Gbagbo)
- 9) Kenya Art 70

19. Pour pouvoir déterminer la proportion de déblocage des affaires afin de dessiner une projection raisonnable, Le Bureau a regardé dans son expérience passée ce qui concernait les affaires en suspens. Si l'on compte depuis la première enquête achevée, il est possible de calculer une moyenne des affaires susceptibles d'être débloquentes. Même si la fréquence des suspects réapparaissant est irrégulière, et même s'il y a eu au cours des trois dernières années celle-ci a été en augmentation⁸, une moyenne d'1 individu réapparaissant chaque année peut être déduite.

⁸ 2013 : Bosco Ntaganda ; 2014 : Charles Blé Goudé ; 2015 : Dominic Ongwen.

<i>Proportion des affaires débloquées</i>	
Affaires	22
Déblocages	3
Période	2006-2015 (10 ans)
Moyenne déblocages	1 tous les 3 ans

Pour la période 2016-2018 fondée sur la proportion ci-dessus, il est possible qu'au moins l'une de ces enquêtes puisse être débloquée.

20. Le Bureau a constaté que 53 % de ses enquêtes passées avait conduit à une comparution, une arrestation ou une reddition immédiate.

<i>Arrestation, reddition ou comparution différées</i>		<i>Arrestation, reddition ou comparution immédiates</i>	
1. OUG		1. RDC 1	
2. RDC4		2. RDC2	
3. RDC 6		3. RDC3	
4. DAR 1, 2 et 4		4. DAR 3	
5. Cdl 1 (SG et CBG)		5. RC	
6. LIB 1		6. KEN 1	
7. LIB 2		7. KEN 2	
8. KEN Art. 70		8. CdII (LG)	
		9. RC Art. 70	
8		9	
47%		53%	

La nouvelle stratégie du Bureau (*se développer via des criminels notoires ou de niveau intermédiaire était nécessaire*) et une stratégie d'arrestation plus solide permettrait à un nombre plus élevé d'affaires de se transférer directement vers l'audience de confirmation. En anticipant ce taux plus élevé d'arrestations ou de comparutions immédiates, la configuration de base émet l'hypothèse d'une proportion de 75 % (3 sur 4) d'enquêtes menées à terme entrant dans la phase d'avant-procès⁹.

	Plan stratégique 2016-2018							
	2015		2016		2017		2018	
	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
Enquête en suspens	9	9	9	9	9	9	8	9
1. Ouganda – JK								
2. RDC 3 et 4							?	
3. Cdl 1 (SG)								
4. Mali 1								
5. Cdl 2								
6. DAR 1, 2 et 4								
7. DAR 3								
8. Libye 1								
9. Libye 2								
10. Kenya Art. 70								

21. À la lumière de ce qui précède, le déblocage d'une affaire tous les 3 ans, combiné avec les 75 % d'enquêtes menées à terme entrant immédiatement en phase d'avant-procès, conduit aux résultats suivants :

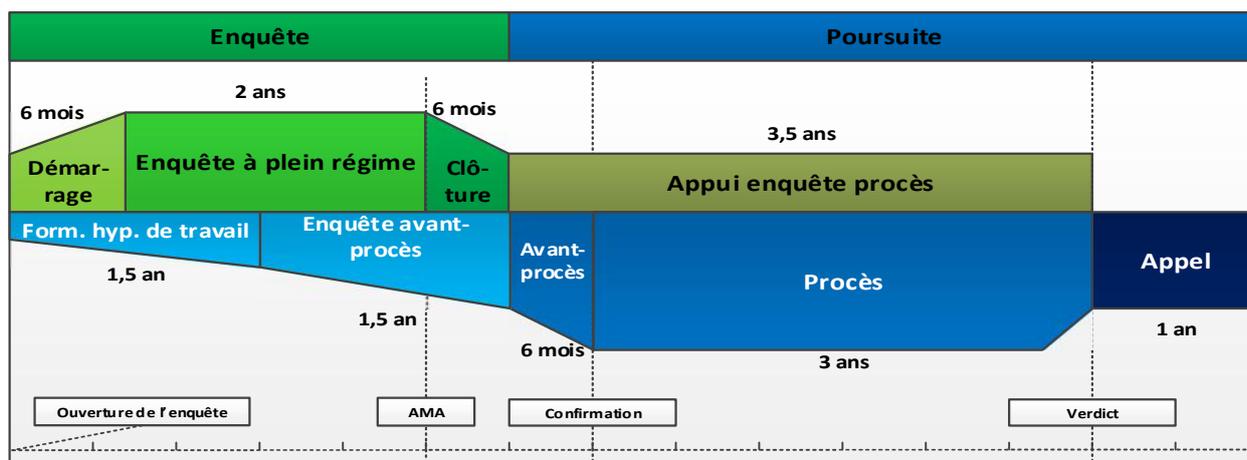
- (a) 9 affaires en suspens par année en moyenne ;

⁹ Le tableau ci-dessous reprend les activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres qui sont prévisibles sur la base d'hypothèses venant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées de manière aléatoire, il se peut donc que d'autres affaires se présentent, au gré des circonstances.

- (b) 5 nouveaux procès au cours de la période 2016-2018 (1 débloquée + 4 enquêtes actives)¹⁰.

F. Phase d'avant-procès

22. Comme il apparaît dans le graphe ci-dessous, la phase de l'avant-procès forme un pont entre deux phases distinctes dans les activités opérationnelles du Bureau : les enquêtes et les poursuites. Dès que l'enquête a suffisamment progressé pour obtenir une Hypothèse de travail pour une affaire (HTA) la Division des poursuites augmente sa capacité pour former une équipe d'enquêtes avant-procès. Cette équipe prépare alors la transition de l'enquête vers le procès. D'abord, à travers une phase d'affinement de l'Hypothèse de travail d'un point de vue juridique jusqu'au développement des Applications de mandat d'arrêt ; et ensuite à travers la phase de confirmation des charges qui suit l'arrestation ou la comparution volontaire.



23. On part sur l'hypothèse d'une durée d'un an et demi pour la phase d'enquête avant-procès. On compte six mois pour la phase avant-procès qui s'élabore jusqu'à l'audience de confirmation. Ces durées sont fondées sur les activités nécessaires et sont expliquées plus en détail dans l'annexe 2 où les ressources sont justifiées pour chaque activité opérationnelle.

24. Afin de pouvoir créer une stabilité suffisante pour que le Bureau mène à terme sa tâche conformément aux hypothèses pour la période 2016-2018, 5 équipes avant-procès sont nécessaires pour les raisons suivantes :

- Les enquêtes actives arrivent à mi-chemin, c'est-à-dire au moment où l'équipe d'enquête avant-procès est formée ; et
- Un certain nombre d'affaires en suspens sont supposées aboutir à une non-présentation devant la Cour (1 tous les 3 ans).
- Un certain nombre de nouvelles enquêtes supposées déboucher immédiatement sur une arrestation (75 %) ¹¹.

¹⁰ Si l'on suppose que toutes les affaires passent la confirmation de charges, ce qui est considéré comme la norme à la lumière de la présente stratégie de poursuite. 12 enquêtes seront menées entre 2016 et 2018, dont 6 seront menées à terme. Avec le taux d'arrestation anticipé de 75 %, 4 (4,5) enquêtes entreront immédiatement dans la phase du procès.

¹¹ Le tableau ci-dessous reprend les activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres qui sont prévisibles sur la base d'hypothèses venant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées de manière aléatoire, il se peut donc que d'autres affaires se présentent, au gré des circonstances.

		Plan stratégique 2016-2018							
		2015		2016		2017		2018	
		Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
Avant-procès		4	2	3	3	3	4	5	5
	1. Ouganda – DO								
	2. Mali 2								
	3. RDC 6								
	4. Cdl 1								
	5. Cdl 2								
	6. RC 2(a)								
	7. RC 2(b)								
	8. Enq. déloquée								
	9. Nouvelle enq. 1								
	10. Nouvelle enq. 2								
	11. Nouvelle enq. 3								
	12. Nouvelle enq. 4								

G. Poursuites

25. Actuellement 5 affaires sont simultanément en phase d'avant-procès :

- (a) *Le Procureur c/ Jean-Pierre Bemba Gombo ;*
- (b) *Le Procureur c/ William Samoei Ruto et Joshua Arap Sang ;*
- (c) *Le Procureur c/ Bosco Ntaganda ;*
- (d) *Le Procureur c/ Kilolo et al.* pour infraction à l'Article 70 commises au cours du procès Bemba ; et
- (e) *Le Procureur c/ Charles BléGoudé et Laurent Gbagbo.*

Avec la nouvelle stratégie du Bureau, il est prévu que les affaires parvenues à confirmation entreront en phase de procès, étant donné que le Bureau vise à *être prêt pour le procès depuis les premières phases de procédures parce exemple lorsqu'il sollicite un mandat d'arrêt, et pas plus tard que l'audience de confirmation*¹². On peut supposer que l'affaire *Le Procureur c/ Dominic Ongwen* pourrait donc entrer dans la phase de procès l'année prochaine.

Cela signifie qu'un total de 5 affaires atteindra la phase du procès l'année prochaine, avec le procès Bemba parvenant à la phase des délibérations en 2015 et l'affaire Dominic Ongwen à ajouter en 2016.

26. Le Bureau présente une diversité de preuves toujours plus grande devant la Cour. En moyenne, comme il a été déjà mentionné, il prévoit d'amener devant le tribunal entre 50 et 60 témoins, ce qui constitue une hausse par rapport à ses affaires précédentes. Si l'on tient compte de la durée présente de l'examen principal et du contre-examen, un procès durera 3 ans.

		Plan stratégique 2016-2018							
		2015		2016		2017		2018	
		Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
Procès		5	5	4	5	5	5	6	5
	1. RC 1 (Bemba)								
	2. Kenya 1								
	3. Ouganda – DO								
	4. RDC 6								
	5. Cdl 1								
	6. RC Art. 70								
	7. Mali 2								
	8. RC 2(a)								
	9. RC 2(b)								

¹² Projet de Plan stratégique du Bureau du Procureur 2016-2018, p. 9, § 13.

Le Judiciaire travaille actuellement avec les participants sur les procédures pour trouver des solutions afin de réduire ces délais¹³.

H. Appels

27. Il est prévu que le nombre moyen des affaires en appel final sera en augmentation dans les années à venir (notamment les affaires avec plusieurs accusés). Si l'on suppose en se fondant sur l'expérience comparative (par ex. les Tribunaux *ad hoc*), qu'il sera fait appel par le Bureau ou la personne condamnée pour chaque jugement, il est possible de faire une estimation sur la capacité de base.

28. Du fait du nombre restreint d'appels finaux demandés jusque-là par le Bureau, nous ne pouvons pas déterminer avec une certitude absolue une durée moyenne de la phase d'appel. Toutefois il est provisoirement établi à 2 ans, sur la base des procédures d'appel dans les dossiers Lubanga et Ngudjolo.

29. Si le Bureau met en place la configuration de base, on peut s'attendre à une moyenne de 2 appels finaux par an sur la base des délais projetés des procès présents et futurs pour la période 2016-2018. On s'attend toutefois à ce que le chiffre de 3 appels finaux soit atteint à la fin de l'année 2018 et que ce chiffre se stabilise à 3 pour les années suivant le Plan stratégique actuel, étant donné les projections actuelles¹⁴.

		Plan stratégique 2016-2018							
		2015		2016		2017		2018	
		Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2	Sem 1	Sem2
Appels		0	0	1	1	2	3	2	3
	1. RC 1 (Bemba)								
	2. RC Art. 70								
	3. Kenya 1								
	4. Cdl 1								

¹³ Le tableau ci-dessous reprend les activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres qui sont prévisibles sur la base d'hypothèses venant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées de manière aléatoire, il se peut donc que d'autres affaires se présentent, au gré des circonstances

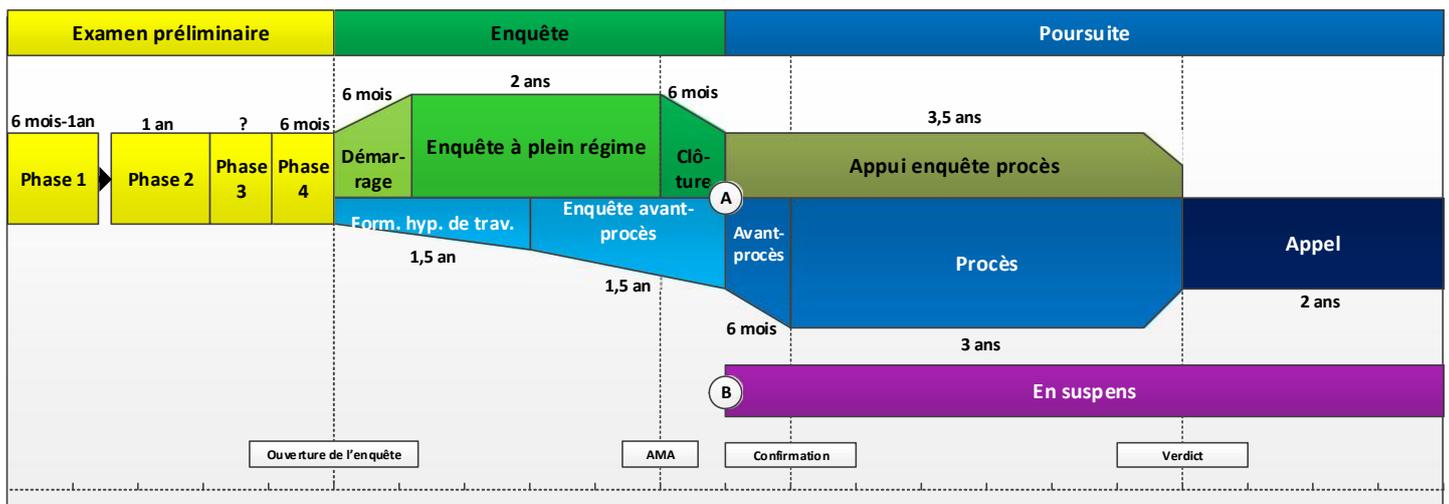
¹⁴ Voir note 58.

Annexe II

Justification des ressources pour les activités mandatées

A. Les différentes phases d'activités du Bureau

1. Pour pouvoir expliquer les besoins en ressources pour les examens préliminaires, les enquêtes et les poursuites, les différentes phases sont projetées sur un échéancier théorique. Cette explication est fondée sur des moyennes car une plus grande souplesse est requise pour les activités du Bureau au jour le jour. En nous appuyant sur les délais projetés, chacune des phases fera l'objet d'une explication dans le rapport, avec une répartition de ses justifications de ressources.



2. L'examen préliminaire commence en moyenne par une période qui varie entre 6 mois et 1 an de collecte et d'analyse d'information en vue d'évaluer si les crimes présumés relèvent de la compétence de la Cour. Cette phase est suivie, lorsque nécessaire, par l'ouverture formelle d'un examen préliminaire, où la compétence *ratione materiae* est étudiée. Une durée d'1 an peut être envisagée, mais de fréquentes variations se produisent selon la nature de la situation examinée. La phase suivante se concentre sur la recevabilité (complémentarité et gravité), et implique souvent l'évaluation des procédures nationales, ce qui rend impossible, inévitablement, tout établissement d'une durée précise pour cette phase. La dernière phase, qui dure environ six mois, consiste à finaliser l'évaluation complète, notamment du point de vue des intérêts de la justice, de façon à informer la décision du Procureur de la possible ouverture d'une enquête dans le cadre de la nouvelle situation.

3. Une situation peut impliquer plusieurs enquêtes. En principe, les deux parties en conflit, au moins, feront l'objet d'une enquête si l'un et l'autre camp sont présumés avoir commis des crimes. Les deux enquêtes seront conduites en parallèle pour éviter toute perception de la moindre partialité. Il est aussi possible que plus de deux enquêtes soient mises en place. Cela dépendra de facteurs divers : représentativité des crimes, stratégie d'enquête, objectifs en matière de poursuites dans le pays en situation, complémentarité, etc. Comme il a été mentionné, la durée de chaque enquête a été estimée à 3 ans.

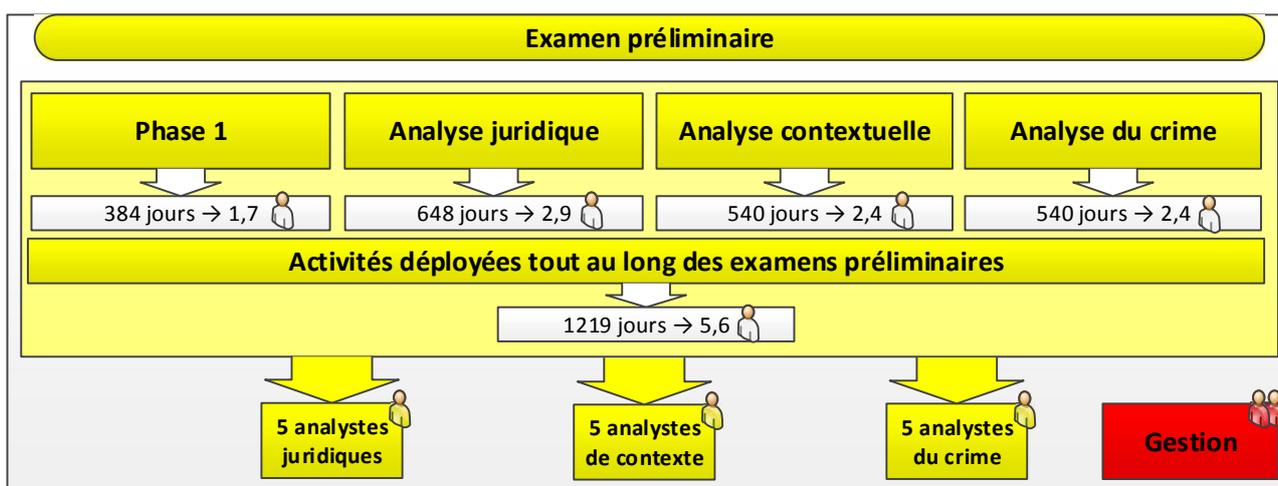
4. En parallèle à l'enquête proprement dite, une phase d'avant-procès se met en place dès que l'Hypothèse de travail (HT) a été formulée. La phase d'avant-procès est composée de deux parties : (1) la phase d'enquête de l'avant-procès (1 an et demi) durant laquelle les preuves sont analysées de manière plus approfondies, l'Hypothèse de travail affinée, le mandat d'arrêt préparé et les mesures préparatoires en vue de la publication sont prises ; et (2) la phase de confirmation de l'avant-procès, qui conduit aussi au lancement de la phase des poursuites. En moyenne, la phase de confirmation de l'avant-procès dure 6 mois. Cette durée prévue de 6 mois couvre la période de temps écoulé entre la première comparution

d'un suspect et la fin du processus de confirmation de charges. Au cours de cette phase, l'audience de confirmation est un événement crucial. Si toutefois le suspect est en fuite et ne peut être trouvé, aucune audience de confirmation n'a généralement lieu, et l'affaire est alors mise en suspens.

5. Dans ce qui suit, la justification de ressource pour l'ensemble des activités du Bureau est fournie. L'annexe 3 présente une explication similaire concernant les activités d'appui.

B. L'examen préliminaire et son équipe de base

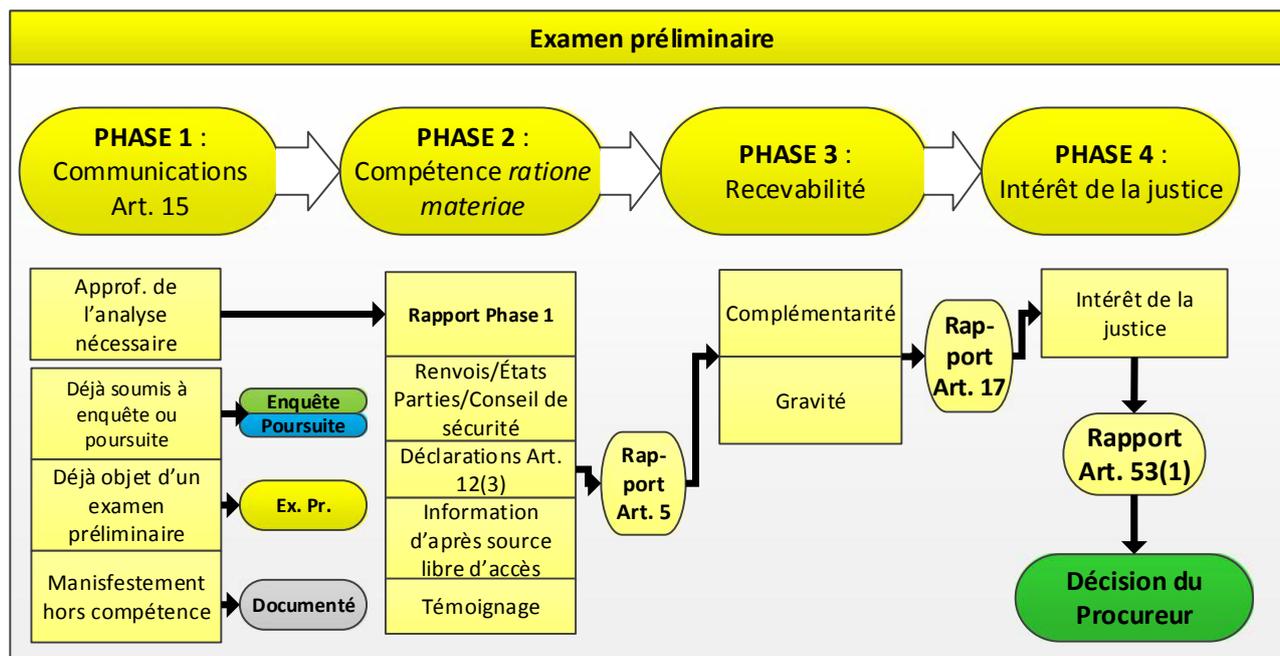
6. Prises dans leur ensemble, les activités d'un examen préliminaire nécessitent 17 ÉTP dans le cadre du Plan stratégique 2016-2018.



7. La Section d'analyse de la situation (SAS) effectue l'ensemble des examens préliminaires et fournit des conseils sur les questions complexes de fait et de droit en ce qui concerne les compétences, la recevabilité et les intérêts de la justice, en tenant compte notamment des intérêts des victimes. Comme il est expliqué dans le présent Plan stratégique du Bureau (juin 2012-2015), la conduite d'examens préliminaires est l'une des trois activités mandatées du Bureau, les deux autres étant les enquêtes et les poursuites. Les examens préliminaires ne sont pas seulement déterminants pour décider de l'ouverture ou non d'enquêtes, mais servent également à créer une base solide pour la coopération dans les situations où de nouvelles enquêtes sont ouvertes. Les examens préliminaires peuvent aussi avoir un effet préventif et servir à encourager les efforts nationaux, évitant éventuellement une intervention nécessaire de la Cour. Enfin, le travail primordial d'analyse mené par la SAS alimentera l'analyse qui est essentielle pour la réussite des enquêtes lorsque le Procureur décide d'ouvrir une enquête dans une situation.

1. Le dispositif des examens préliminaires

8. Pour pouvoir distinguer les situations qui justifient une enquête de celles qui ne la justifient pas, et pour pouvoir gérer l'analyse de facteurs énoncés à l'article 53(1), le Bureau a instauré un dispositif de filtrage comportant quatre phases. Alors que chaque phase se concentre sur un facteur statutaire distinct pour de simples questions d'analyse, le Bureau adopte une approche globale tout au long du processus des examens préliminaires.



9. La **Phase 1** consiste en une première évaluation de toutes les informations concernant les crimes présumés au titre de l'article 15 (« communications »). L'objectif est d'analyser et de vérifier la gravité des informations reçues, de filtrer l'information concernant les crimes hors de la compétence de la Cour et d'identifier ceux qui semblent tomber sous sa juridiction. Plus particulièrement, cette première évaluation opère une distinction entre les communications qui (1) concerne des domaines qui sont manifestement en dehors de la compétence de la Cour ; (2) une situation faisant déjà l'objet d'un examen préliminaire ; (3) une situation faisant déjà l'objet d'une enquête ou formant la base d'une poursuite ; ou (4) qui concerne des domaines qui ne sont ni manifestement en dehors de la compétence de la Cour, ni liés à des situations faisant l'objet d'un examen préliminaire ou d'une enquête, ou formant la base d'une poursuite, et par conséquent justifiant la poursuite d'une analyse.

10. Les communications jugées comme étant manifestement en dehors de la compétence de la Cour peuvent être revisitées à la lumière de nouvelles informations ou circonstances. Les communications jugées comme devant requérir une analyse plus approfondie feront l'objet d'un rapport analytique spécifique qui évaluera si les crimes présumés pourraient ou non relever de la compétence de la Cour. Ces communications seront analysées en association avec des sources d'information libres d'accès, telles que les rapports des Nations-Unies, d'organisations non gouvernementales ou autres sources fiables à dessein de confirmation.

La **Phase 2** représente le démarrage formel de l'examen préliminaire pour une situation donnée. Elle se concentre sur la question de savoir si les conditions préalables à l'exercice de la compétence au titre de l'article 12 sont satisfaites, et s'il existe une base raisonnable pour penser que les crimes présumés relèvent de la compétence *ratione materiae* de la Cour. L'analyse conduite en Phase 2 est réalisée pour toutes les communications relevant de l'article 15 qui n'ont pas été rejetées en Phase 1, ainsi que pour l'information résultant de renvois par un État Partie ou le Conseil de sécurité, déclarations déposées conformément à l'article 12(3), information à partir d'une source libre d'accès, et témoignage reçu au Siège de la Cour.

11. L'analyse conduite en Phase 2 implique une analyse minutieuse, à la fois juridique et factuelle des crimes présumés commis dans la situation, dans le but d'identifier les affaires pouvant relever de la compétence de la Cour. Le Bureau pourra recueillir davantage d'information sur les procédures nationales concernées, si une telle information est disponible à ce stade. La Phase 2 aboutit à la présentation d'un « Rapport Article 5 » au Procureur, en référence à la compétence matérielle de la Cour, telle qu'elle est définie à l'article 5 du Statut.

12. La **Phase 3** se concentre sur la recevabilité des affaires potentielles en termes de complémentarité et de gravité conformément à l'article 17. Au cours de cette phase, le Bureau continuera également à collecter de l'information sur la compétence *ratione materiae*, en particulier lorsque des crimes nouveaux ou en cours sont supposés avoir été commis dans le cadre de la situation. La Phase 3 aboutit à la présentation d'un « Rapport Article 17 » au Procureur, en référence aux questions de recevabilité telles que définies à l'article 17 du Statut.

13. La **Phase 4** examine les intérêts de la justice. Cette analyse aboutit à la rédaction d'un « Rapport Article 53(1) » fournissant les éléments de base permettant au Procureur de déterminer s'il doit être procédé à l'ouverture d'une enquête conformément à l'article 53(1).

2. Activités déployées tout au long des examens préliminaires

14. Conformément à l'article 15, le Bureau peut, au stade des examens préliminaires, recevoir des informations sur les crimes présumés et rechercher une information complémentaire auprès des États, organes des Nations-Unies, organisations intergouvernementales ou non gouvernementales, ou autres sources fiables. Par conséquent, le Bureau peut envoyer des demandes d'information vers ces sources dans le but d'analyser la gravité de l'information reçue.

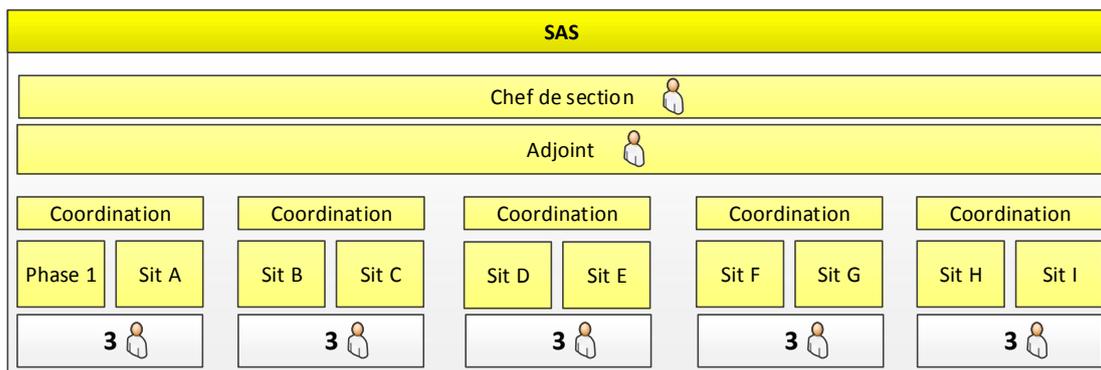
15. Le Bureau peut également envoyer des missions de terrain sur le territoire concerné afin de procéder à des consultations des autorités nationales compétentes, des communautés affectées et autres acteurs concernés, tels que les organisations de la société civile.

16. En outre, la SAS est aussi chargée de fournir une information publique régulière sur les activités concernant les examens préliminaires, notamment à travers une interaction précoce avec des partenaires, divulgation de statistiques pertinentes sur les communications article 15, déclarations publiques, rapport périodiques, et une information concernant les visites à haut niveau dans les États concernés.

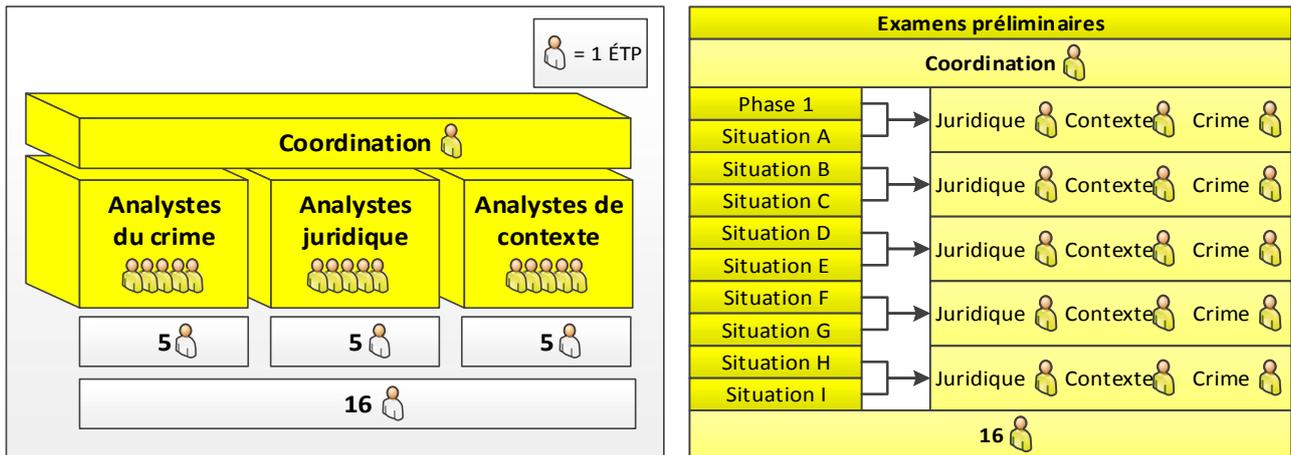
3. Vue d'ensemble de la composition

17. Actuellement, la SAS dispose d'un Analyste principal de situation (P4), d'un Analyste de situation (P3) et de trois Analystes de situation adjoints (P2) sur des postes permanents. En outre, la Section dispose actuellement de huit postes GTA, dont deux Analystes de situation (niveau P3), quatre Analystes de situation adjoints (niveau P2), et deux Assistants analystes de situation (niveau P1).

18. Les Assistants analystes de situation P1 s'occupent généralement de l'analyse du type de criminalité, comprenant la collecte et la gestion de l'information. Les Analystes de situation adjoints P2 et les Analystes de situation P3 sont également affectés à des situations de phase II ou III et mènent des analyses juridiques, contextuelles et/ou factuelles en accord avec leur compétences respectives. Développer un réseau avec des associations de victimes, des organisations non gouvernementales, des autorités nationales, des organisations internationales ou autres partenaires internationaux relève également de la responsabilité partagée des analystes P2-P3. Les Analystes de situation P3 prennent également le rôle d'analyste en chef sur les situations qui leur sont attribuées, à savoir pour coordonner les activités, définir les étapes suivantes et s'assurer de la bonne marche des examens préliminaires.

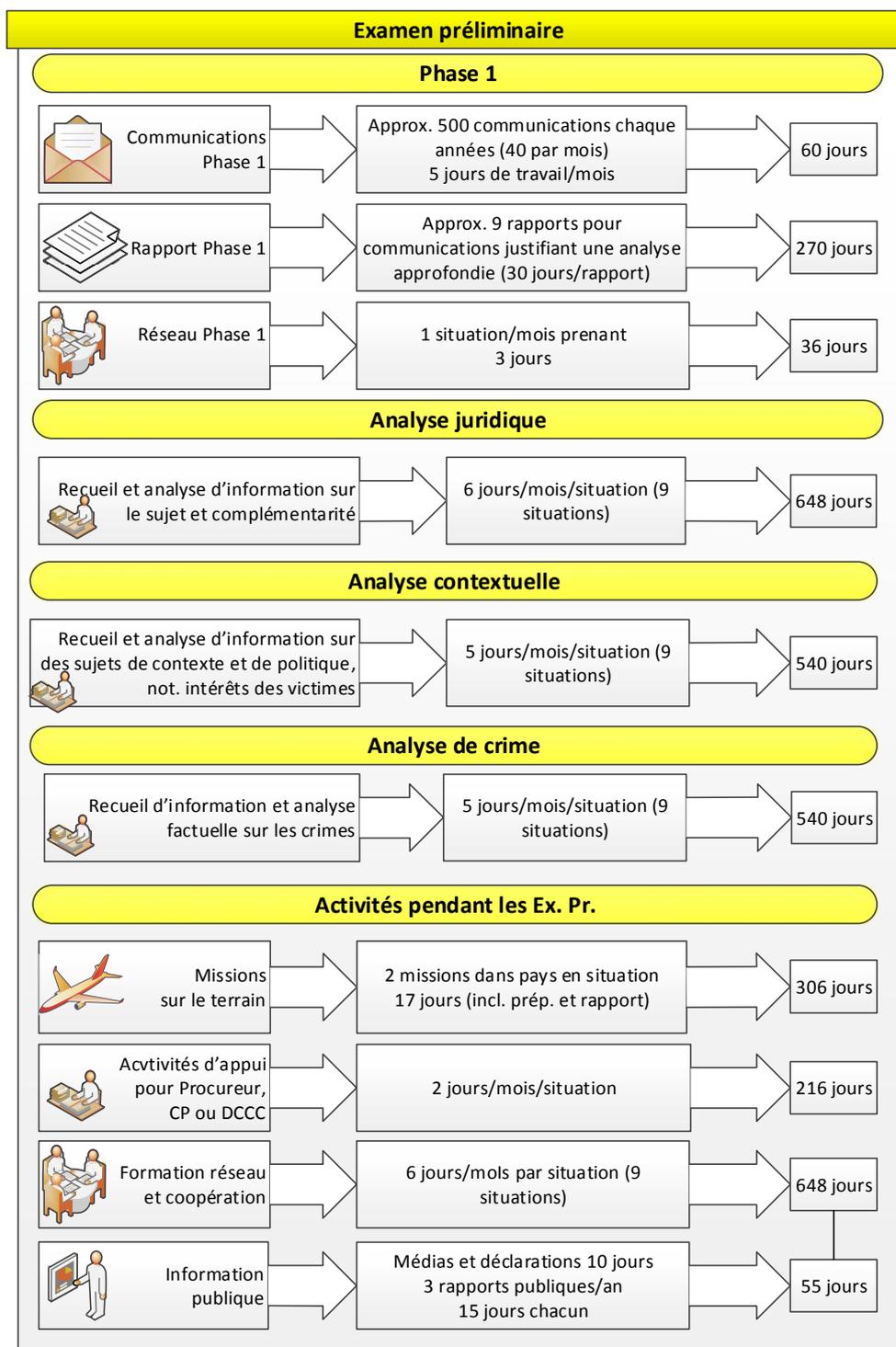


19. Pour faire face à une charge de travail de 9 examens préliminaires par an dans le cadre d'un échéancier raisonnable, le niveau de ressources de la SAS aurait besoin d'une augmentation de ses effectifs, passant des 13 ÉTP actuels à 17 postes estimés, non comptés les postes administratifs pris en compte au niveau des divisions¹. Les quatre postes supplémentaires sont composés d'1 Assistant analyste de situation (P1), de 2 Analystes de situation (P3), et d'1 chef de Section adjoint. Cette augmentation permettra d'offrir à la Section le nombre requis de chefs analystes pour coordonner 9 examens préliminaires (2 chacun). Dans le modèle proposé, 3 analystes seraient affectés à mi-temps sur chacun des 9 examens préliminaires, ainsi que sur les activités de la Phase 1, et pratiqueraient les trois principaux types d'analyse effectuées par la SAS (analyse juridique, analyse contextuelle et analyse du crime).



¹ Voir annexe III, chap. 2.

4. Justification des ressources



20. Ainsi, tout au long de l'examen préliminaire, trois types d'analyses (juridique, contexte, crime) se mettent en place. Une équipe de 1,5 ÉTP² se concentre sur ces 3 différents domaines, et selon la nature de la situation et la phase applicable de l'examen préliminaire, certains types d'analyses peuvent faire l'objet d'une plus grande attention et de ressources plus importantes que d'autres. L'équipe demandée de 1,5 ÉTP par examen préliminaire offrirait les ressources nécessaires pour répondre à ces besoins. Sur les 3 ÉTP travaillant sur deux situations, un ÉTP niveau P3 prendra, en plus de son travail de fond, un

² En reprenant la charge de travail illustrée sur la page précédente, 1 charge de travail de 3319 jours, ou 15 ÉTP répartis sur 9 situations + activités Phase 1 aboutit au résultat, par équipe, de 1,5 ÉTP par situation.

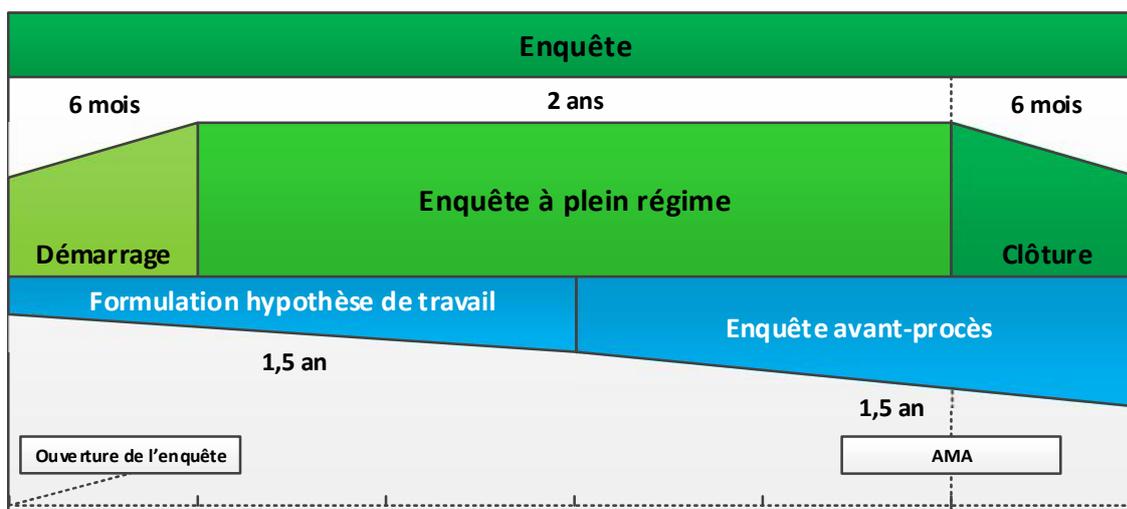
rôle de coordinateur. Globalement et en moyenne, cette répartition des tâches aboutit à 1 ÉTP tout au long du processus également réparti sur les activités de Phase 1, l'analyse juridique, l'analyse contextuelle et l'analyse de crime. Comme on peut le remarquer sur le schéma ci-dessus, les activités de la phase 1 requiert *grosso modo* le même montant de ressources qu'un examen préliminaire à plein régime en situation. Globalement 4 équipes d'analystes conduiront chacune un examen préliminaire pour 2 situations, et une autre conduira les activités de Phase 1 ainsi qu'1 examen préliminaire.

21. Ces 5 équipes différentes d'analystes nécessitent une bonne coordination. Le chef de section adjoint assiste à cet égard le chef de section. Cette capacité supplémentaire est nécessaire pour pouvoir maintenir une représentation extérieure appropriée de la SAS dans les réunions de haut niveau, étant donné le nombre de pays en situation que le Bureau doit affronter. Cela pourrait également permettre à la SAS de mieux relever ses défis linguistiques lorsque qu'une demande plus diversifiée apparaît. L'adjoint veille à la correction éditoriale et juridique des résultats des analyses.

C. L'enquête et son équipe de base

1. Le dispositif d'enquête

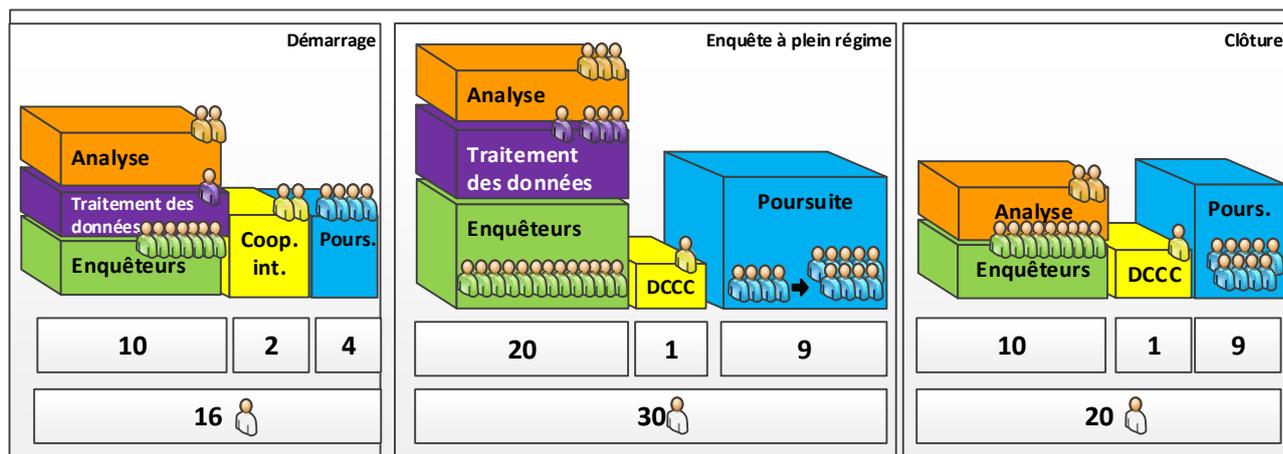
22. Les différentes phases de l'enquête sont présentées ci-dessous. Comme nous l'avons déjà mentionné, toute enquête comporte une phase de démarrage et une phase de clôture. Ces phases permettent une transition sans heurts d'une enquête à une autre. Du point de vue des ressources, ces phases font l'objet d'une activité de moindre intensité, et ne nécessitent qu'environ 50 % des capacités pour la Division des enquêtes, alors que la Division des poursuites verra sa capacité augmenter progressivement du fait que sa tâche consistera à présenter l'affaire devant la Cour.



2. Vue d'ensemble de la composition

23. Le schéma ci-dessus présente une vue d'ensemble de toutes les ressources nécessaires pour une équipe intégrée calquée sur sa composition présentée antérieurement, telle qu'elle apparaît dans le plan stratégique Juin 2012-2015 et les budgets pour 2014 et 2015. Trois postes ont été ajoutés par rapport au modèle précédent : deux assistants supplémentaires travaillant sur la Base de données factuelles et analytiques³ et un enquêteur en ligne. Pour la durée de la phase de démarrage, la coopération internationale a besoin, temporairement, d'un agent supplémentaire DCCC.

³ Approuvé dans la résolution ICC-ASP/13/Res.1, 217.



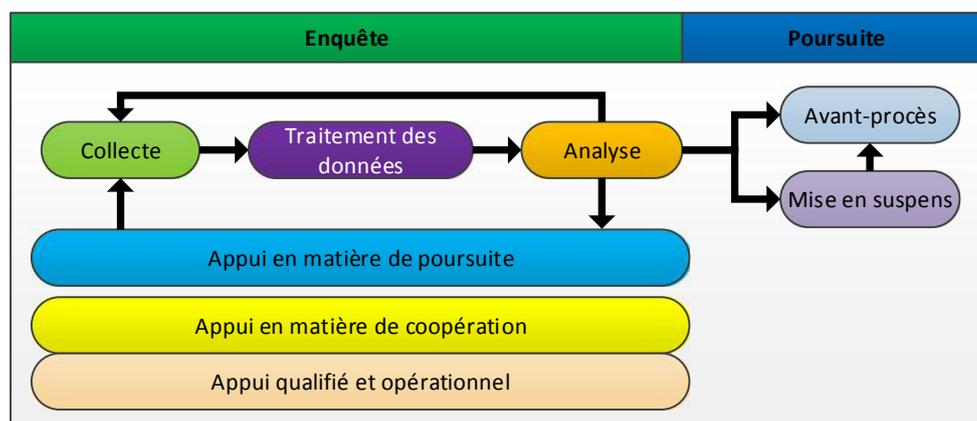
Tout au long du cycle de vie d'une équipe intégrée, les ressources évoluent comme suit :

	Démarrage (6 mois)	Enquête plein régime (2ans)	Clôture (6 mois)
DCCC	2	1	1
DE	10	20	10
DP	4	9	9
Total	16	30	20

24. Le modèle ci-dessus évoque une équipe intégrée standard. Parfois, cependant, les besoins en ressources sont plus élevés en raison de la plus grande complexité de l'affaire. Des suspects ou incidents supplémentaires faisant l'objet d'une enquête peuvent nécessiter davantage de capacité. Un binôme de deux enquêteurs supplémentaires, un analyste et éventuellement une augmentation dans d'autres divisions seront nécessaires par incident ou suspect supplémentaire. Il est utile de noter toutefois que (1) cette situation serait exceptionnelle, (2) limitée en ressources, et (3) temporaire (GTA) pour la durée de la phase d'enquête à plein régime [2ans]).

3. Justification des ressources

25. Le diagramme ci-dessous illustre le processus général d'une enquête. Dans le paragraphe qui suit, chacune des activités les plus importantes sera clarifiée, les besoins en ressources seront mis en relief, et l'explication justifiant ces besoins en ressources sera apportée. Une analyse semblable pour les ressources de la phase des poursuites, des affaires en suspens et des ressources consacrées à la coopération internationale et à l'assistance juridique sera présentée dans les chapitres suivants. En annexe 3 sera discutée la question des ressources affectées à l'appui qualifié et opérationnel, à l'administration et à la gestion générale.



(a) *Collecte*

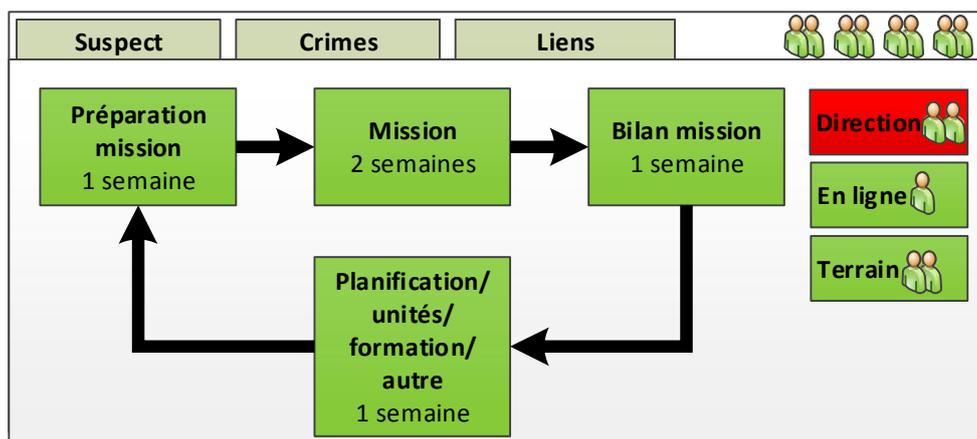
26. Au cours du démarrage de l'enquête, une équipe réduite est formée. L'équipe nouvellement intégrée étudie la culture et le contexte du pays et le matériel d'examen préliminaire, pendant que des évaluations concernant les opérations et la sécurité sont effectuées de manière à lancer des opérations sur le terrain. Des missions initiales sont menées afin d'identifier les sources d'information, établir un réseau de coopération, organiser la logistique et aider à réduire le nombre éventuel de dossiers pour lequel il serait nécessaire d'ouvrir une enquête, du point de vue de la pertinence et de la faisabilité.

27. La fin de la phase de démarrage entraîne la formation d'une équipe intégrée dotée de toutes les ressources nécessaires, et le commencement de la collecte de preuves. Au cours de la phase de collecte, les enquêteurs recueillent les éléments de preuve, telles que les dépositions des témoins, les preuves documentaires, les indices recueillis sur les scènes du crime, etc. Toute enquête comporte trois éléments clés : (1) les crimes commis, (2) le lien de l'organisation et des suspects avec les crimes, et (3) le rôle, les connaissances et les intentions des suspects. Généralement, deux binômes d'enquêteurs sont affectés à l'activité de base du crime, notamment l'obtention de preuves sur les crimes faisant l'objet d'une enquête – comment ils se sont produits, type et niveau de victimisation, identification et interrogatoire des témoins et des victimes de ces crimes, etc. Parallèlement, 2 autres binômes se concentrent sur les suspects et leurs liens. Concernant les suspects, il est nécessaire de sonder certaines pistes concernant le rôle, les connaissances et les intentions, ainsi que le lien éventuel entre ce crime et l'implication d'une organisation, notamment pour en savoir davantage sur ses buts, sa structure, son fonctionnement et ses activités. Pour soutenir l'effort permettant de trouver un lien entre le crime et les suspects, une enquête financière spécialisée est ensuite ouverte concernant le financement et la logistique nécessaires aux individus et/ou aux organisations pour commettre les crimes⁴. Qu'il s'agisse d'une activité d'enquête fondée sur le crime ou sur les suspects et leurs liens, l'un des éléments essentiels récurrent reste l'interaction avec les témoins.

28. Les 4 binômes d'enquêteurs effectuent 5 cycles d'activités d'une semaine. 1 semaine est consacrée à la préparation des missions à venir. Cela exige de s'assurer que les connaissances sont à jour concernant l'affaire et la personne interrogée, que les lacunes dans les connaissances ont été identifiées, qu'il existe un questionnaire d'entretien détaillé pour chaque personne, etc. La mission en elle-même dure 2 semaines et implique un voyage, une affectation dans le pays en situation et des entretiens en face-à-face avec les témoins potentiels, effectués avec discrétion et confidentialité. Au moment du retour, une mission d'une semaine de bilan est nécessaire. Ce bilan de mission implique l'enregistrement de l'ensemble du matériel utile, la mise à jour du système avec l'information essentielle obtenue, l'information biographique et sécuritaire, et l'assurance que l'équipe est tenue au courant des résultats. Au cours de cette semaine, de nouvelles orientations et des pistes pour les enquêtes sont également identifiées. Pour terminer, une semaine est réservée à des réunions d'administration, de formation et de coordination des équipes intégrées, ainsi qu'aux activités de la division ou liées à d'autres affaires, telles que le maintien du contact avec les témoins. La Division des enquêtes poursuit aussi un certain nombre de projets de développement, et en conséquence, le cycle utilise aussi cette même semaine pour ces activités.

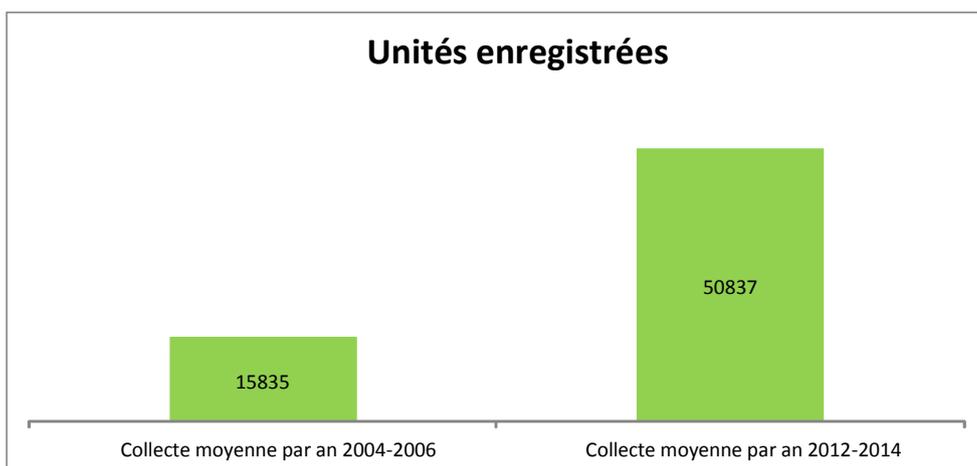
29. Parallèlement aux 8 enquêteurs affectés sur ce cycle de mission, 2 enquêteurs basé sur le terrain se consacrent au développement des pistes, à des activités d'enquête publique, à la coordination avec les partenaires et à des mesures de suivi pour les missions achevées. En outre, un enquêteur spécialisé effectue des enquêtes en ligne depuis le Siège. Les activités de cet enquêteur en ligne se concentrent sur Internet afin de recueillir des pistes, des informations et des preuves. Pour les tâches complexes, il s'appuie sur les « cyber-experts » de l'Unité scientifique (US). L'ensemble du processus est géré par le Responsable d'équipe et le Responsable d'équipe adjoint qui prennent occasionnellement en charge des missions de collecte également.

⁴ ICC-ASP/13/10, 215, 217



30. Conformément à son plan stratégique 2012-2015, le Bureau a renforcé ses capacités de collecte d'autres formes de preuves, en plus des dépositions de témoins, en particulier les preuves scientifiques et cybernétiques. Un éventail plus diversifié de preuves sera présenté au cours des prochaines années⁵. Les innovations technologiques de la vie quotidienne ont une influence de plus en plus grande sur le type de preuve pouvant être présentée devant le tribunal. Actuellement, le Bureau fait déjà un ample usage de l'imagerie satellite, des enquêtes cybernétiques, des données de télécommunications, des enquêtes sur les scènes du crime (ESC), des enquêtes financières, et autres éléments pouvant servir de preuves. Ces preuves non liées aux témoins permettent au Bureau de vérifier la précision des dépositions des témoins, contribuant ainsi à la qualité du dossier.

Depuis le début, les preuves non testimoniales⁶ se sont élevées à une moyenne annuelle de 15 000 pour les enquêtes en cours. La grande disponibilité, toujours en augmentation, de la technologie en termes de téléphones portables, ordinateur portables et autres supports numériques influenceront sur les enquêtes du Bureau, raison pour laquelle il est opportun d'augmenter les compétences de l'équipe pour lui permettre de travailler sur ces nouvelles formes de preuves, et de compter sur l'appui dans le domaine criminalistique de l'Unité scientifique (US). La poursuite de l'évolution technologique et son impact sur le Bureau ont été défini comme un objectif stratégique pour celui-ci. À titre d'illustration, le tableau ci-dessous présente une comparaison de la collecte entre la première et les trois dernières enquêtes.



31. Au cours de la phase de réduction progressive de l'enquête, toutes les mesures sont prises pour préparer le dossier en vue du procès ou pour une mise en suspens. Les activités d'enquêtes restantes sont menées. On vérifie que l'ensemble du matériel a été convenablement traité. Les données relatives aux coordonnées des témoins ont été mises à jour et les points de convergence des témoins précisés. Le bon fonctionnement des systèmes de protection des témoins est vérifié.

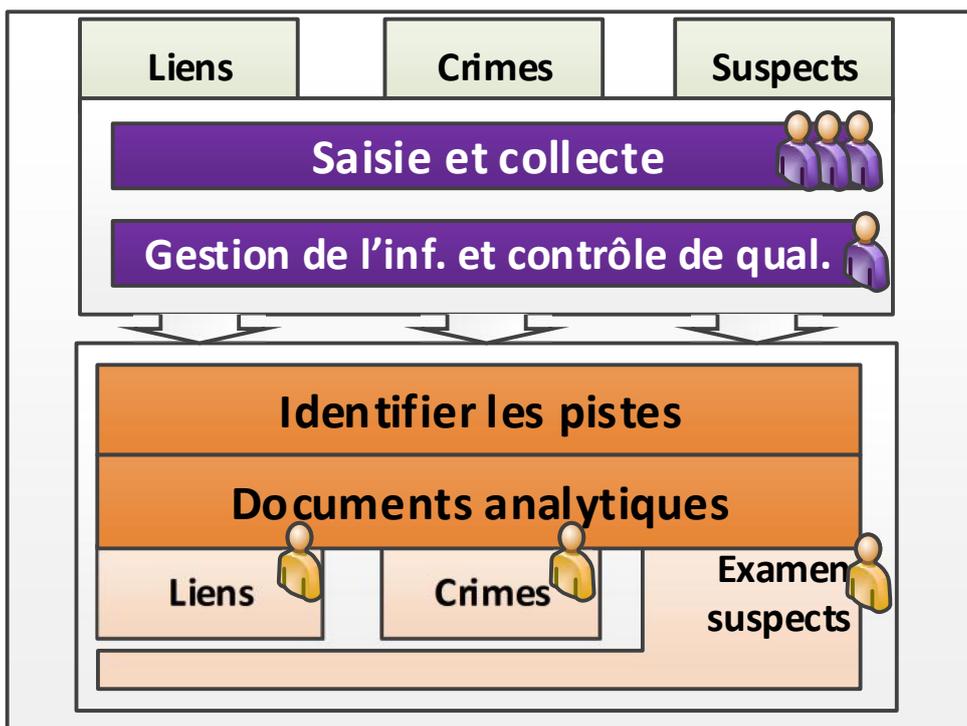
⁵ Plan stratégique du Bureau du Procureur, 4, 18

⁶ Excluant donc la transcription des dépositions de témoins.

(b) *Traitement et analyse des données*

32. Avec la configuration de base, une moyenne d'environ 85 dépositions de témoins⁷ et 10 000 éléments de preuve seront traités et analysés chaque année ; parmi ceux-ci les preuves sur scènes du crime et les rapports internes, les preuves numériques et l'imagerie satellite, équivalent à un total de 70 000 pages⁸. Avant que les analystes puissent produire leurs documents analytiques (bases de données, rapports, tableaux relationnels, comptes rendus, etc.) et présenter leurs conclusions, le matériel collecté doit d'abord être traité et sa qualité contrôlée. Le traitement implique la saisie, le rassemblement et le référencement des preuves. À chaque analyste est affecté un agent chargé de la saisie des données. Autant que les enquêteurs et les analystes, ces agents sont responsables de la saisie du matériel précisé ci-dessus dans la Base de données analytique et factuelle et dans le Système de gestion d'enquête.

Par le passé, les analystes ont été trop accaparés par le traitement des données en raison des limitations de ressources. De nombreux documents analytiques étaient parachutés dans chaque enquête parce que les analystes ne pouvaient accomplir leur tâche dans les délais, ou bien étaient sérieusement retardés, ou bien ne pouvaient être tenus au courant des nouveaux éléments de preuves arrivant. Cette situation avait un effet négatif sur la qualité des enquêtes et des affaires portées devant les juges. La Proposition de budget 2015 a par conséquent demandé des moyens supplémentaires (2 agents chargés de la saisie des données par enquête active). L'augmentation du volume de matériel nécessite une troisième équipe de ces agents supplémentaire qui libèrera la capacité d'analyse.



33. L'« enquête fondée sur le renseignement » est considérée comme la meilleure méthode pour ce qui concerne les enquêtes criminelles complexes. L'analyse joue un rôle prépondérant pour pouvoir garder une bonne vue d'ensemble de toute l'information pertinente et de toutes les preuves, tout en offrant une orientation et en répondant aux questions factuelles clés sur les structures de groupe criminel, leurs communications et les types de criminalité⁹.

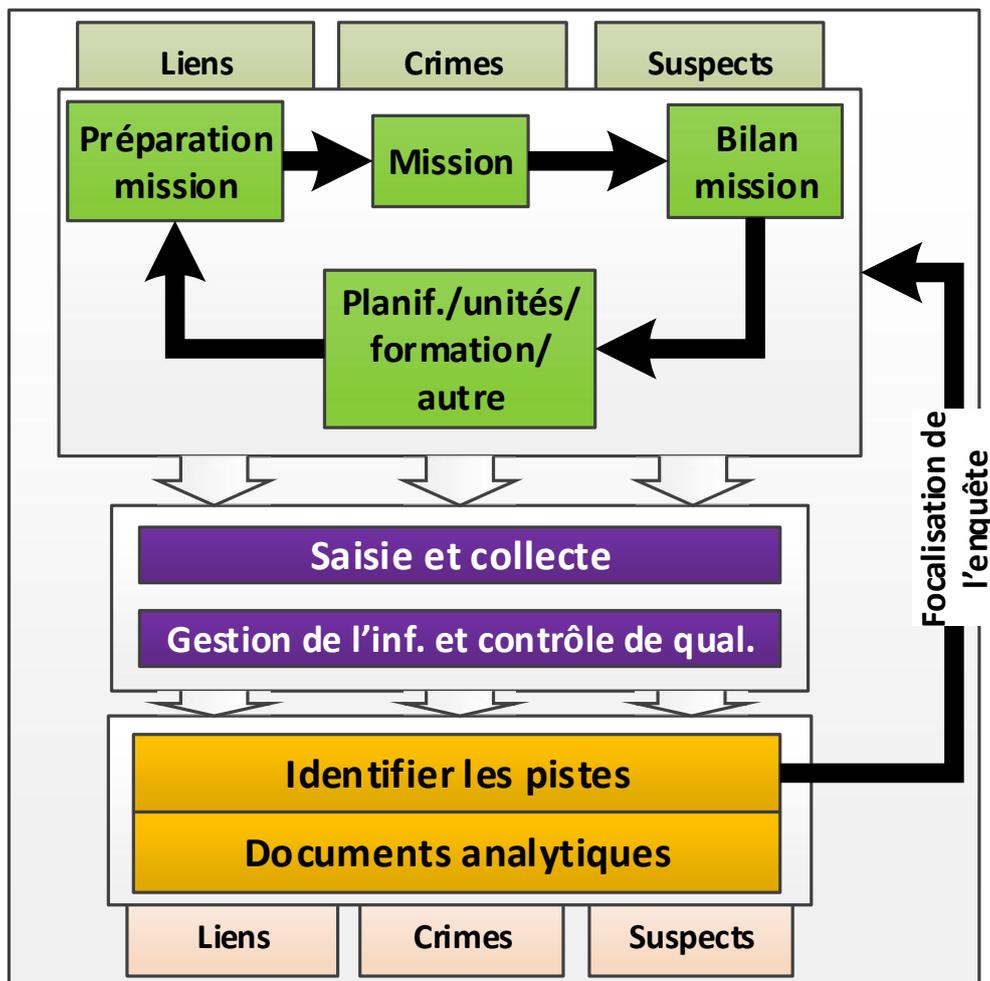
⁷ En moyenne 20 pages par déposition, ce qui donne 3360 pages pour 170 dépositions.

⁸ 70 000 pages représentent *grosso modo* l'équivalent de deux *Encyclopaedia Britannica* (32 640 pages).

⁹ ICC-ASP/13/10, 216

Le travail d'analyse conduit à identifier des pistes et des résultats analytiques supplémentaires (rapports d'incidents, analyse structurelle, cartographie de relations, types de criminalité, profils, etc.). Ces documents analytiques sont réinjectés dans le cycle de collecte, où les enquêteurs sont maintenant capables de se concentrer sur davantage de pistes d'enquêtes ou d'indices pertinents pour le dossier. Les tâches des analystes s'organisent autour des mêmes principes que les enquêteurs (suspects, crimes et liens).

34. Au total, le schéma ci-dessous présente l'ensemble du processus, ou cycle d'enquête qui illustre la contribution de l'analyse jointe aux efforts de collecte.



(c) Appui en matière de poursuites

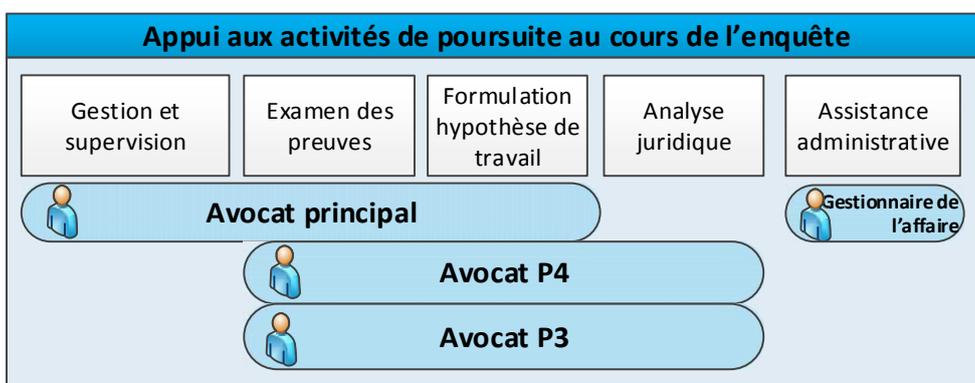
35. Pendant toute la durée de l'enquête, la Division des poursuites prévoit le déploiement initial d'un module réduit de 4 personnes, dans le but d'ouvrir la phase de démarrage de l'enquête. Ce module est composé d'avocats travaillant sous la supervision d'un Avocat principal (AP). Ses activités sont essentiellement centrées sur la formulation de l'Hypothèse de travail, contribuant ainsi à la réalisation de l'objectif stratégique de mener une enquête ouverte. Après que l'Hypothèse de travail a été formulée, l'enquête se poursuivra et s'approfondira en vue d'une évaluation plus poussée de la validité de l'Hypothèse de travail. Pour cette enquête à plein régime, une analyse juridique des éléments de preuve d'où découlera la rédaction d'une Requête de mandat d'arrêt (RMA), une équipe complète d'enquête avant-procès de 9 personnes¹⁰ est engagée (membres de la Division des poursuites de l'équipe intégrée). L'équipe travaillera : sur une analyse juridique approfondie des preuves afin d'établir si le dossier est en bonne voie pour

¹⁰ L'effectif est de 9. Toutefois, en termes de budget, il est de 8 ÉTP puisque l'Avocat principal et le Gestionnaire d'affaire sont engagés dans deux affaires différentes.

affronter la phase du procès ; sur la fourniture de conseils concernant la collecte et l'analyse ; et sur la préparation d'un mandat d'arrêt et de sa divulgation.

36. Avec des ressources comparables à la Division des enquêtes, la Division des poursuites possède un niveau relativement stable d'agents engagés dans les équipes intégrées dans leur ensemble, étant donné que 5 équipes d'avant-procès et 5 équipes de procès constitueront une réserve pour les périodes de besoins en ressources plus élevés. Lorsqu'une activité est en baisse dans un domaine, la capacité excédentaire sera transférée vers un autre domaine.

37. Avant que les Hypothèses de travail soient formulées, il est nécessaire de passer en revue toute l'information et d'effectuer une analyse juridique. En outre, depuis le début, l'Avocat principal est en charge de toute l'enquête. Le gestionnaire de l'affaire (chargé du classement des preuves, de la divulgation, de la manipulation des fichiers et autres tâches liées à la préparation du dossier) fournit son assistance tout au long de l'affaire. Le diagramme ci-dessous présente les activités de la Division des poursuites avant que commence la phase de l'avant-procès.



38. L'Avocat principal se voit confiée la tâche de conduire l'équipe intégrée en lui donnant des orientations générales sur l'enquête relative aux affaires. Chaque Avocat principal devra s'occuper d'une affaire devant le tribunal tout en prodiguant ses conseils sur une enquête active, appuyé par l'Avocat P4 ainsi que par des membres de la Division des poursuites sous son contrôle.

39. Le passage en revue des éléments de preuves est une activité essentielle de la Division des poursuites. Éléments de preuve collectés et dépositions des témoins sont évalués en termes de recevabilité à venir et de valeur probante. En d'autres termes, une analyse factuelle et juridique relative à la qualité et la valeur persuasive de la preuve est entreprise, si elle est déposée dans un cadre judiciaire. La récupération et l'analyse préliminaire des preuves sont entreprises par l'Assistant juridique, lesquelles sont ensuite partagées avec les Avocats adjoints et les Avocats. Cette tâche est coordonnée par l'Avocat P4 qui en fait directement rapport à l'Avocat principal. L'équipe élabore ensuite une esquisse de l'Hypothèse de travail qui sera affinée ultérieurement. L'élaboration de l'Hypothèse de travail trouve son fondement dans les éléments de preuve collectés et dans l'analyse initiale. De leur côté, les efforts de collecte réalisés par les enquêteurs peuvent recevoir des conseils spécifiques à l'affaire. L'identification de pistes supplémentaires vient appuyer les analyses nécessaires. Cela aboutit à des efforts de collecte mieux focalisés, où les carences en matière de preuve sont identifiées et où les besoins d'enquête supplémentaires sont communiqués aux enquêteurs.

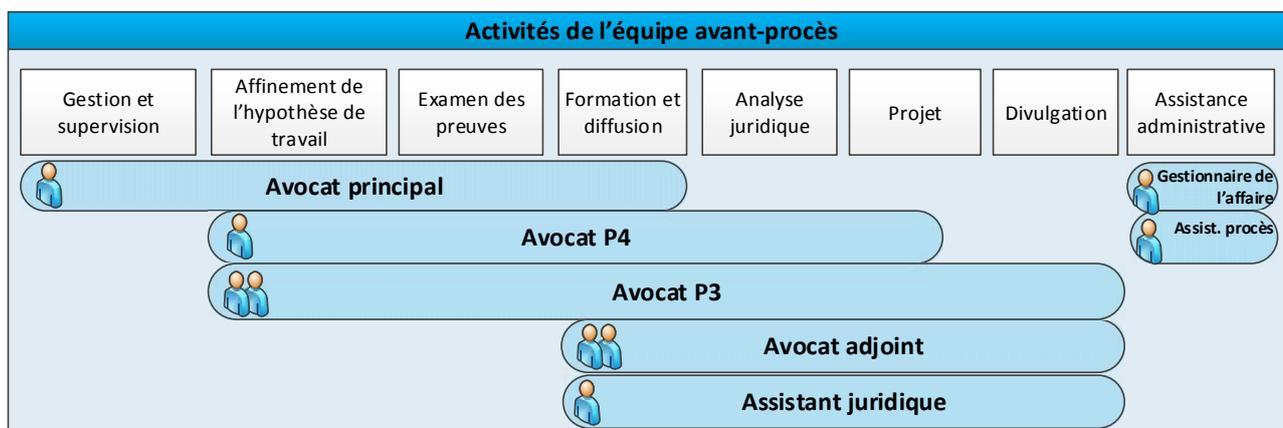
40. Le Gestionnaire d'affaire, comme énoncé antérieurement, détient un rôle d'appui par rapport aux Avocats. Il gère et manipule dossiers et information, et se met au service de deux équipes intégrées en même temps¹¹. Une assistance juridique et administrative plus poussée, en particulier eu égard à la divulgation, est fournie par un Assistant chargé du

¹¹ Par conséquent 0,5 ÉTP pour un total de 8 ÉTP, pour la Division des poursuites dans la phase d'enquête avant-procès.

soutien aux substituts. Ces deux fonctions fournissent un appui jusqu'au terme de la phase du procès.

41. Le schéma ci-dessous représente les tâches effectuées par les membres de la Division des poursuites au sein de l'équipe intégrée, après qu'une Hypothèse de travail a été formulée. Ayant commencé par être une enquête ouverte, l'enquête se dirige vers une approche plus approfondie. Cette évolution implique une augmentation de ressources de la Division des poursuites permettant d'affiner l'Hypothèse de travail et de se préparer pour la Requête de mandat d'arrêt (RMA) ou une citation à comparaître.

42. L'analyse juridique est effectuée par l'ensemble de l'équipe de la Division de poursuites. Les Avocats ont besoin de se familiariser avec le dossier, lequel nécessite un nombre considérable d'examen des faits et du droit. D'importants projets d'analyse juridique sont également entrepris. Des documents tels que mémos juridiques, tableaux récapitulatifs et chronologies des événements¹² prennent un temps considérable. La formation et les relations extérieures comptent également parmi les activités régulières de la Division.

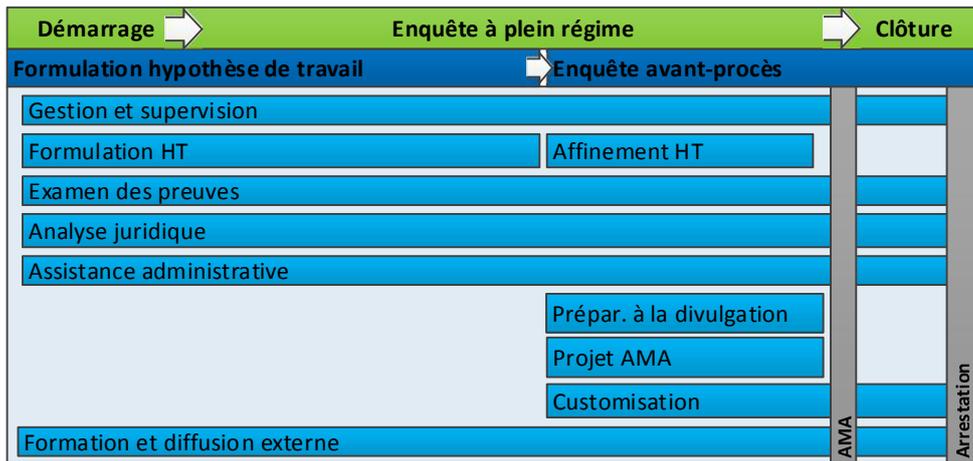


43. Dès que l'Avocat principal est parvenu à la conclusion que le dossier était solide et qu'il devait être présenté devant la justice, le processus de préparation d'une Requête de mandat d'arrêt ou de citation à comparaître peut commencer. Dans le cadre des procédures internes du Bureau, l'équipe doit présenter son dossier ainsi que les preuves qui l'appuient à une commission d'examen interne, qui détermine si ce dossier est suffisamment prêt pour être déposé, ou bien s'il existe encore de carences en matière de preuve, et si les théories de l'équipe sur le plan des faits et du droit sont valides. La RMA ou la citation à comparaître sont le prélude à une arrestation, une comparution et une audience finale de confirmation.

44. Les activités liées à la divulgation diffèrent sensiblement en fonction des stades des procédures. Comme nous l'avons déjà expliqué, la nouvelle stratégie en matière de poursuites vise à ce que les enquêtes soient prêtes à affronter la phase du procès aussi tôt que possible. Cela signifie que, durant la phase du mandat d'arrêt, il peut être plus facile de prévoir quelle matière devra être communiquée à la défense, ce qui devrait aider le Bureau à satisfaire les exigences réglementaires de divulgation à l'approche de l'arrestation ou de la reddition. Les activités liées à la divulgation reviennent aux Avocats, à l'Assistant juridique et au Gestionnaire de l'affaire, appuyé par un Assistant judiciaire et avec l'assistance technique de l'Unité de la base de connaissances (UBC).

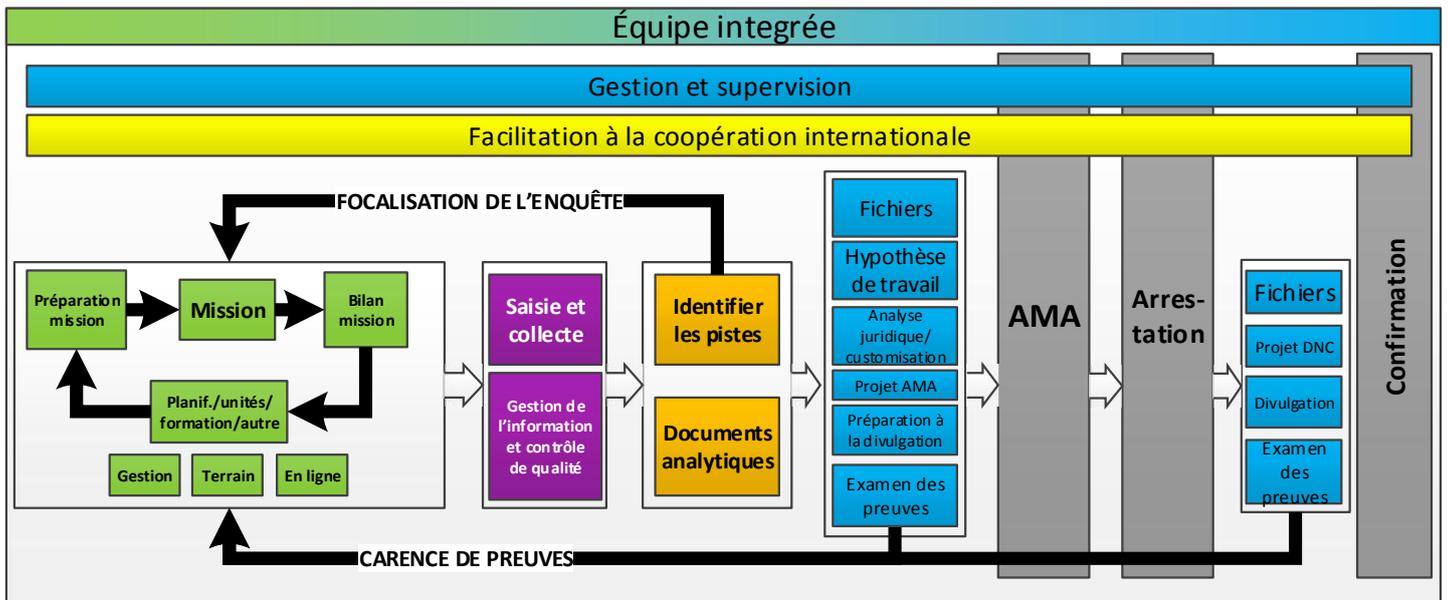
45. Dans le schéma ci-dessous sont représentées les activités clés de la Division des poursuites tout au long de l'enquête :

¹² La chronologie des événements utilisée au cours de la phase du procès provient de la chronologie établie par les analystes au cours de la phase d'enquête. Au cours du procès, une mise à jour est nécessaire, du fait de la réévaluation des preuves.



4. Aperçu général des activités de l'équipe intégrée

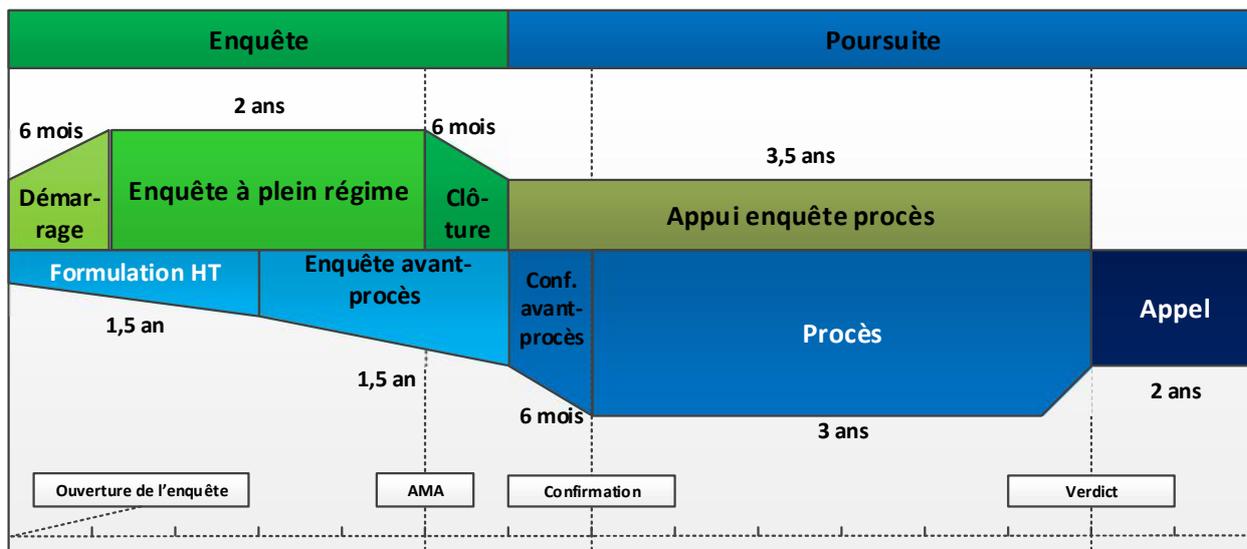
46. Le diagramme ci-dessous représente et résume l'ensemble des activités de l'équipe intégrée pendant toute la durée d'une enquête.



D. La poursuite et son équipe de base

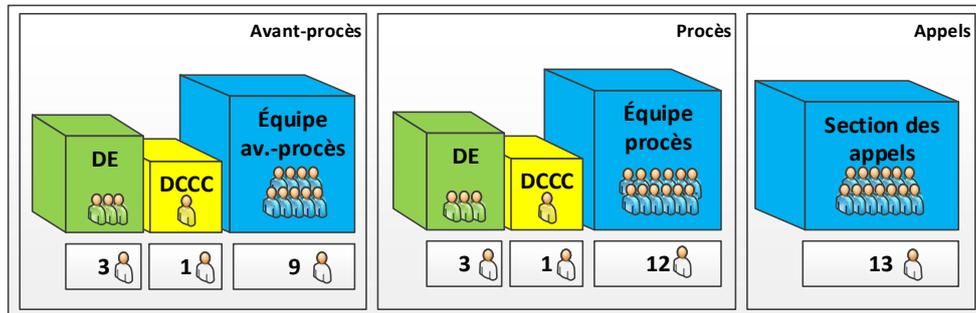
1. Le dispositif de la poursuite

47. La phase de la poursuite débute après les conclusions d'une enquête, et comporte les stades de la confirmation, du procès et des appels. Les activités liées à l'avant-procès sont engagées au cours de la phase de l'enquête, comme illustré ci-dessous. Au total, la période qui couvre la préparation de la Requête de mandat d'arrêt/citation à comparaître au cours de l'enquête (« enquête avant procès » dans le graphe ci-dessous) et l'achèvement de la phase avant procès de confirmation proprement dite, peut durer jusqu'an 2 ans. La phase de procès qui comprend une période de préparation au procès, la présentation des affaires par le parquet et la défense, ainsi qu'une phase finale comprenant la plaidoirie et, pour finir, la sentence, est calculée pour durer environ 3 ans, en fonction de facteurs multiples et extérieurs au Bureau. Les procédures d'appel durent environ 2 ans.



2. Vue d'ensemble de la composition

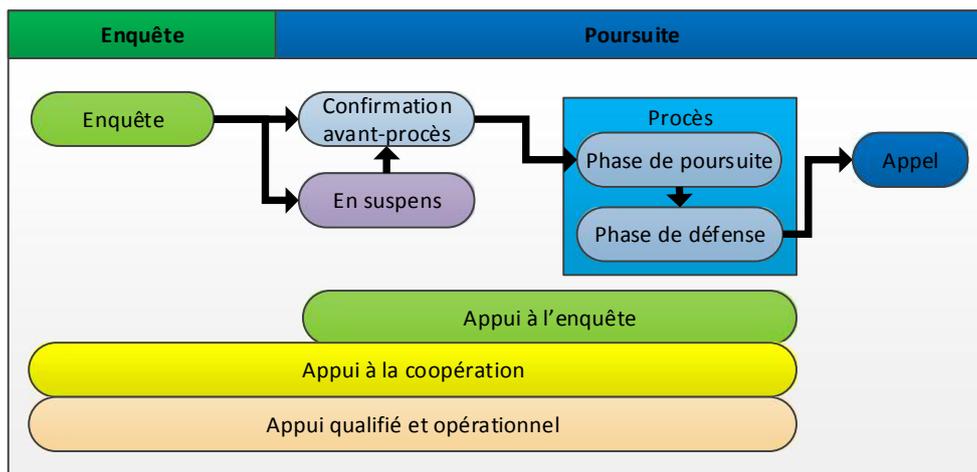
48. Le stade de la confirmation avant procès se conclut par une décision confirmant les charges, laquelle à son tour marque le début de la phase du procès¹³. Le procès est généralement suivi par la phase des appels. Au cours de toutes ces étapes, l'équipe de la Division des poursuites est chargée de présenter l'affaire devant la Chambre compétente. Outre les équipes de base chargées des poursuites et de l'ensemble du dossier, un appui aux enquêtes est fourni par les enquêteurs. De même l'appui à la coopération internationale émanant de la DCCC se poursuit tout au long des procédures.



3. Justification des ressources

49. Le diagramme ci-dessous présente le processus général de poursuite. Dans ce qui suit, la nature de chacune de ces activités essentielles sera précisée, les besoins en ressources indiqués, et une explication viendra justifier ces besoins en ressources. Les activités relatives aux affaires en suspens seront abordées dans la section suivante.

¹³ Une Chambre préliminaire peut également décider de ne pas confirmer les charges (auquel cas le Bureau peut revenir avec de nouveaux faits ou éléments de preuve, ou ajourner les procédures et demander au Bureau d'envisager d'apporter de nouveaux éléments de preuve ou bien de modifier les chefs d'accusation (article 61 [7] [b] et [c]).



(a) *La phase de confirmation avant-procès*

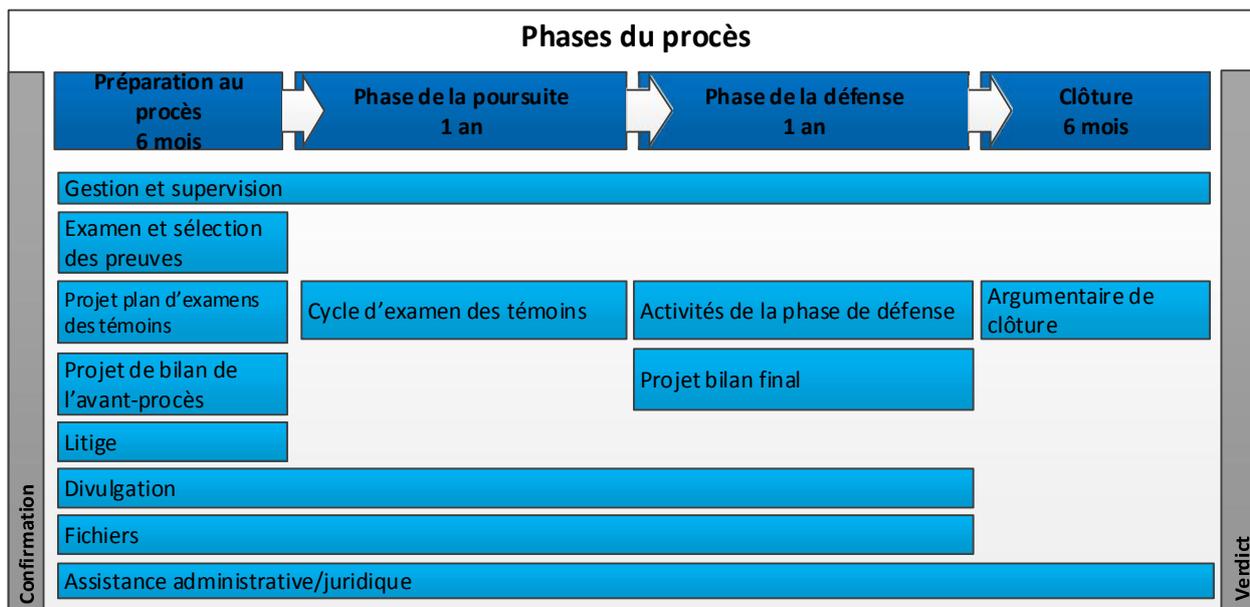
50. Du point de vue de la Division des poursuites, les activités liées à l'avant-procès commencent dès l'enquête, lorsqu'un dossier est constitué, et, en termes de ressources, une équipe d'avant-procès a déjà été formée à ce stade. Ce chapitre, toutefois, ne présente que les activités avant procès de cette équipe une fois l'enquête terminée. Pour ce qui concerne la justification de la taille de l'équipe avant procès qui travaille en vue de la Requête de mandat d'arrêt pendant une enquête, voir les chapitres ci-dessus.

51. Arrivé à ce stade, l'équipe de la Division des poursuites doit tirer parti des travaux réalisés au cours de la phase d'enquête. L'équipe a pour priorité de préparer le dossier afin de le présenter à l'audience de confirmation, ce qui implique entre autres la préparation du Document de notification des charges (DNC), pour lequel un récapitulatif interne complet des preuves est nécessaire. L'équipe doit également préparer la liste des éléments de preuve sur lesquelles elle s'appuiera lors de l'audience de confirmation, ainsi que déposer tout tableau ou document complémentaire requis par la Chambre. Enfin, l'équipe doit communiquer à la défense les éléments de preuve sur lesquels elle compte s'appuyer lors de l'audience de confirmation en temps utile et de manière efficace, ainsi qu'une quantité importante de matière visée par l'article 67 (2) et/ou la règle 77.

(b) *Le procès*

52. Après confirmation des charges, l'affaire entre dans sa phase de procès. Une équipe de procès composée de 12 membres de la Division des poursuites conduit l'ensemble des phases du procès : la préparation du procès, la présentation du dossier au Procureur, le dossier de la défense, la phase de clôture et, s'il y a condamnation, la phase de décision sur la peine. Comme pour la phase d'enquête, la durée reste tributaire de facteurs extérieurs. Par exemple, l'approche du dossier par la défense (notamment sa capacité à passer des accords concernant des faits importants) et l'exercice par la Chambre de ses pouvoirs réglementaires jouent un rôle essentiel à cet égard. Ceci étant dit, l'un des objectifs du Bureau est de faire un usage plus efficace du temps passé en salle d'audience ; dans le même temps, certains efforts émanant des leçons tirées de l'expérience sont actuellement réalisés à la Cour, visant à rendre les procédures plus efficaces et plus rapides. Compte tenu de ces facteurs, et en se fondant sur l'expérience cumulée, il est possible de prévoir une durée moyenne de trois ans par procès¹⁴.

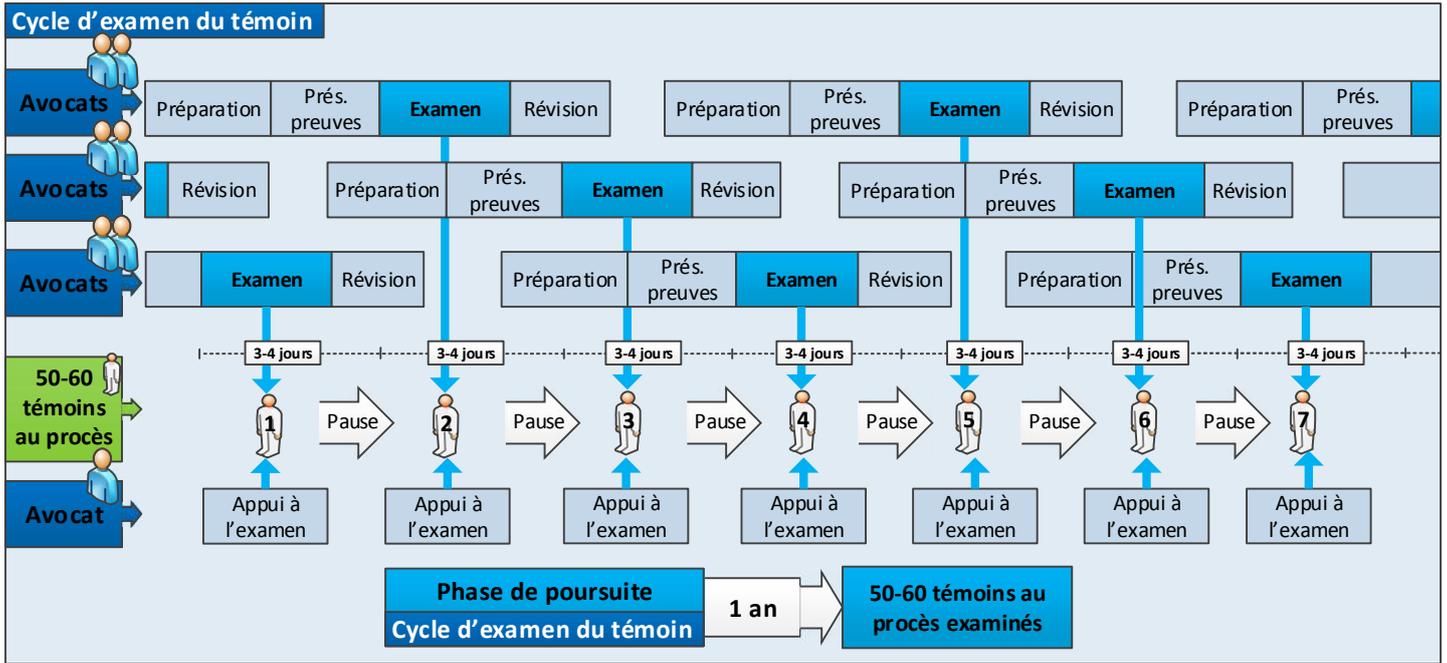
¹⁴ La phase des réparations, au cours de laquelle le Bureau joue un rôle secondaire, n'est pas prise en compte.



53. La phase préparatoire du procès implique un litige relevant de différents domaines, tels que le déroulement des procédures, les protocoles réglant le comportement des parties au cours du procès, ainsi que toute contestation judiciaire apportée par la défense. Tout en s'occupant de ces questions, l'équipe de procès doit poursuivre son activité principale, qui est de s'assurer que le dossier est correctement préparé pour être présenté au procès. Cela implique, entre autres, de décider quel sera l'ordre de comparution des témoins ; de définir les meilleures méthodes de présentation des preuves non testimoniales ; de préparer l'exposé préliminaire, les questions de sécurité des témoins et autres débats stratégiques. Avant l'ouverture du procès, toute déclaration déterminante doit être faite. Cette dernière tâche est particulièrement vaste et requiert un grand investissement de ressources. Les activités liées à la divulgation peuvent être encore nécessaire au cours de la phase du procès.

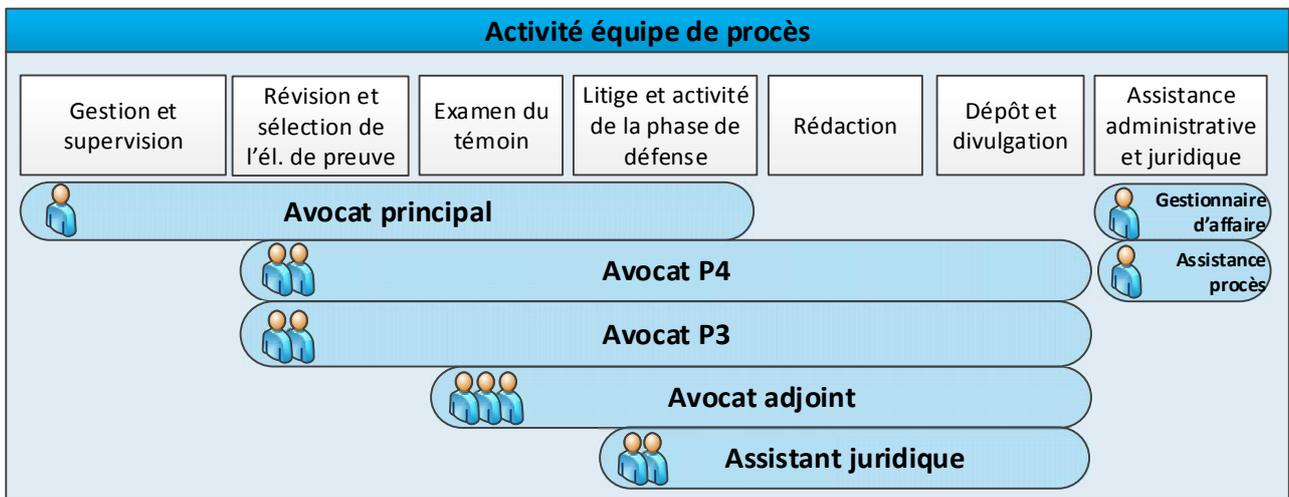
54. La présentation du réquisitoire est largement dominée par la succession d'auditions de témoins. Dès que le premier témoin est auditionné devant la Cour et que les éléments de preuve sont présentés, les activités tournent presque exclusivement autour de ces auditions. Si l'on garde à l'esprit que (a) le nombre maximal de journées disponible pour une salle d'audience s'élève à 215 journées¹⁵, (b) que le Bureau fera un usage plus efficace de la salle d'audience en présentant ses éléments de preuve, ce qui pourra ramener le temps d'audition des témoins à 3-4 jours, et (c) que la présence de 50-60 témoins au procès associée à d'autres formes de preuve ont été définies comme les conditions minimales pour prétendre présenter un dossier de qualité selon les normes les plus élevées, le Bureau estime à 1 an la durée nécessaire pour pouvoir conclure la phase des poursuites. Deux avocats s'occupent d'1 témoin et de son suivi tout au long du cycle.

¹⁵ CBF 24/07P01.



55. La durée de l'exposé de la défense échappe au contrôle du parquet. Pour les besoins de ce rapport, la durée a été estimée à 1 année pour donner au défendeur suffisamment de temps pour préparer son système de défense.

56. Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des différentes activités entreprises par les membres de la Division des poursuites au cours d'un procès.



57. Les ressources alloués aux enquêtes sont nécessaires à la fois pour les phases de poursuite et de défense. Ces activités comportent des enquêtes menées en vue de la réfutation de la ligne de défense et le contre-interrogatoire des témoins. Au cours de la phase de défense, une enquête sur la crédibilité et sur la réfutation des dépositions des témoins de la défense requiert également un minimum de trois personnes affectées à l'enquête. Idéalement, 2 enquêteurs et un analyste appuient la phase des poursuites.

58. Le conseiller en coopération poursuit son travail pendant la phase du procès, sur des éléments liés à des données en attente pour laquelle les conditions de réception doivent être modifiées ou des mesures de protection recherchées par la Chambre concernée. Plus particulièrement, au cours du procès, le conseiller pour la coopération internationale traitera de questions qui surgissent au cours des procédures, notamment les contestations de la

légalité des preuves collectées par les États *via* des demandes d'assistance, les éventuelles assignations de témoins qui ont refusé de continuer à coopérer volontairement, les besoins permanents de protection des témoins, de nouveaux problèmes découlant du litige nécessitant la recherche ou la production de preuves supplémentaires ou la coopération des États sur des questions de manipulation de témoins ou atteintes à l'administration de la justice, ou sur un litige lié à la non-conformité.

59. Le procès s'achève par la phase de clôture, au cours de laquelle sont élaborées les écritures de clôture très approfondies et requérant beaucoup de temps et prononcés réquisitoire et plaidoirie de clôture. S'il y a condamnation, un ajournement est généralement ordonné, et une audience de détermination de la peine est programmée¹⁶. À l'audience, l'équipe de la Division des poursuites (a) présentera de nouvelles preuves relatives aux facteurs de condamnation ; (b) pointera les éléments de preuves existantes sur le rapport jugés pertinents à des fins de condamnation ; et (c) s'efforcera de déterminer sur la base d'arguments appropriés de faits et de droit quelle est la peine adaptée, fondée sur la gravité des crimes et de la culpabilité de l'accusé. L'intervention du Bureau au titre de partie dans les procédures s'arrête là. S'il y a procès en réparation, le Bureau ne jouera qu'un rôle secondaire.

(c) *Les appels*

60. La Section des appels est actuellement composée de 7 personnes (1 Conseiller principal en appel, également Responsable de section, 5 Conseillers en appel et 1 Gestionnaire d'affaire)¹⁷. Si l'on garde à l'esprit : (a) l'augmentation prévisible du nombre d'affaires allant jusqu'à la phase finale des appels (dont certaines impliquant 2 personnes accusées, et une impliquant plusieurs accusés (5 personnes) ; (b) l'augmentation de la charge de travail générée par les appels-procès en appel (ensemble des comptes rendus et des audiences), par opposition aux audiences d'appel, uniquement en 2014 ; (c) l'augmentation du nombre d'affaires en phase d'avant-procès et de procès qui nécessiteront un appel interlocutoire et un travail rédactionnel de la Section des appels ; (d) le rôle accru de la Section des appels dans le travail de conseil juridique et la préparation des soumissions et dépôts pour les équipes d'avant-procès et de procès ; (e) l'augmentation du nombre d'affaires dans toutes les autres phases des activités de poursuite, lesquelles génèrent également un travail important pour la Section des appels (en particulier les examens préliminaires, les procédures de recours, les réparations, les procédures de libération anticipée, les procédures de révision et d'indemnisation) ; et (f) qu'une augmentation très importante en charge de travail est à prévoir à la Section des appels dans les activités nécessitant le plus de main d'œuvre et de ressources en ce qui concerne les appels et les appels interlocutoires, la Section des appels aura besoin de ressources supplémentaires.

61. Les activités de la Section des appels comprennent les appels finaux, les appels interlocutoires, les avis juridiques et le travail de rédaction pour toute une série d'activités du Bureau, en particulier pour les équipes intégrées dans les phases de confirmation, d'avant-procès et de procès. La Section des appels a pour première responsabilité de diriger les appels liés à une condamnation, à un acquittement ou à une peine au titre de l'article 81 du Statut de Rome. Cela signifie à la fois former un recours de l'accusation contre l'acquittement et les peines, et répondre aux appels requis par la défense contre les condamnations et les peines. Dans un tel contexte, la Section est chargée d'émettre une recommandation pour savoir s'il doit être fait appel ou non ; de rédiger des mémoires en vue d'un recours ou d'une riposte ; de traiter tous les litiges et rédiger toutes les écritures de la phase d'appel ; et de représenter l'accusation dans les audiences d'appel. Deuxièmement, la Section des appels est responsable pour tous les appels interlocutoires, y compris ceux qui concernent une recevabilité, une question de compétence, une liberté ou une détention

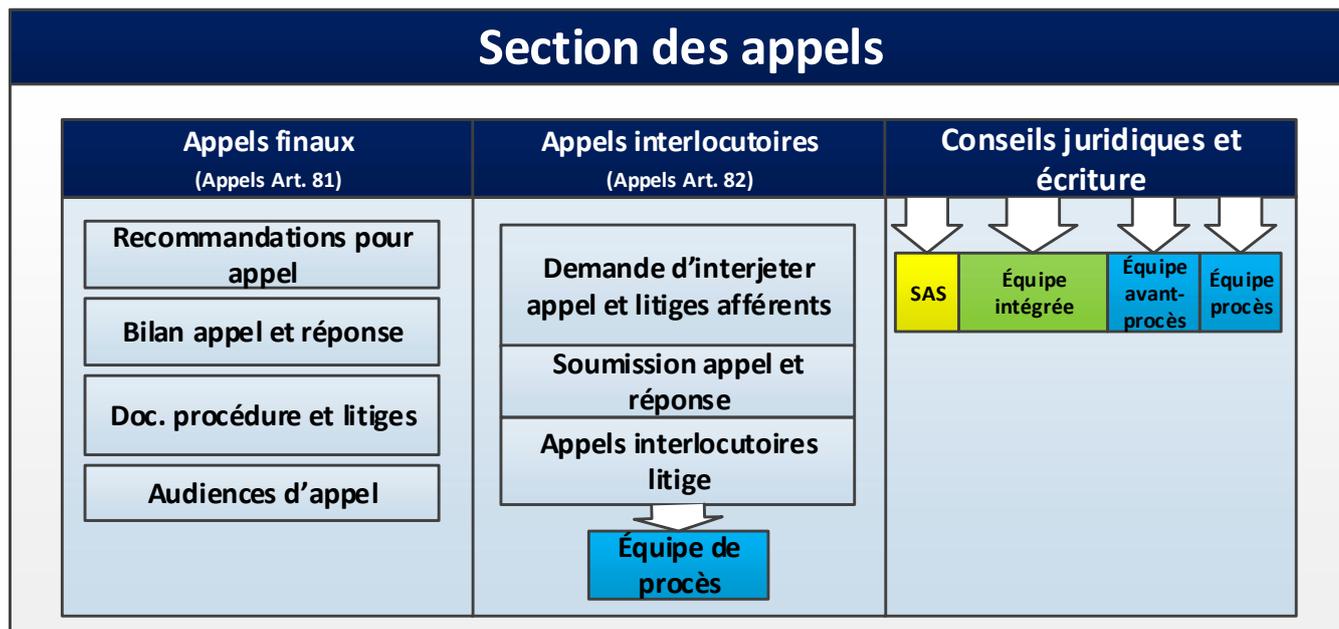
¹⁶ Une audience séparée est obligatoire si la défense ou l'accusation l'exige, ce qui a toujours l'usage jusqu'à ce jour.

¹⁷ Le tableau des effectifs de l'AÉP indique actuellement que deux avocats plaidant sont également assignés à temps plein à la Section des appels. Toutefois, cela ne reflète pas l'actuel maquillage de la Section des appels. Bien que la Section des appels profite à l'occasion de l'assistance des équipes de procès, par exemple au moment de préparer des mémoires sur les appels finaux et des plaidoiries orales, cela n'équivaut pas à 2 avocats plaidant à temps plein travaillant à la Section. Les avocats plaidant siègent en plus de leurs responsabilités à temps plein liées au procès.

provisoire ; les appels pour lesquels une autorisation d'interjeter appel est demandée¹⁸ ; et pour traiter l'ensemble du travail de contentieux afférent, et la rédaction de toutes les écritures nécessaires. Cela comprend la présentation de demandes d'interjeter appel des décisions des chambres préliminaire et de première instance (DIA), et de répondre aux DIA présentées par les autres parties¹⁹. Les activités de la Section relatives aux appels interlocutoires comprennent tous les appels antérieurs aux jugements définitifs, et concernent les décisions prises au cours des procédures de l'avant-procès et du procès. En rédigeant toutes les écritures nécessaires pour les appels interlocutoires et les procédures qui leur sont liées, la Section des appels offre un appui précieux aux équipes d'avant-procès et de procès. Troisièmement, la Section des appels possède un rôle de conseiller juridique important par rapport aux équipes intégrées. La Section apporte des conseils d'ordre juridique et des mémos aux équipes d'avant-procès et de procès sur des questions de fond et de procédure se posant pour leurs affaires et leur contentieux (et pour utilisation dans leurs dossiers), rédige des motions et des réponses importantes pour les équipes d'avant-procès et de procès, et argumente à leur propos dans les audiences, selon les besoins (par exemple, en liaison avec les requêtes de l'article 53(3) de réviser les décisions de l'accusation de ne pas enquêter ni poursuivre ; demandes d'indemnisations au titre de l'article 85 ; procédures de réparation au titre de l'article 75 ; procédures de libération anticipée, au titre de l'article 110, et autres écritures pour l'avant-procès et le procès, comprenant des conclusions de droit et de procédure importantes). Elle joue aussi un rôle important en révisant les projets de document de la DCCC, tels que les rapports d'examen préliminaires et requêtes visées par l'article 15, en particulier sur des questions de droit. La Section des appels est également chargée de la préparation (et de la tenue à jour) d'un vaste recueil juridique contenant toutes les décisions et tous les jugements émis par la Cour (chambre d'appel, chambre de première instance, chambre préliminaire) depuis sa création, elle coordonne deux fois par mois des réunions juridiques pour les avocats et autres membres du personnel de la Division des poursuites (et des autres divisions), et organise (et dirige elle-même) des formations tout au long de l'année concernant la plaidoirie écrite, la plaidoirie d'appel (écrite et orale), et des sujets de droit et de procédure pénale internationale.

¹⁸ Les appels interlocutoires sont régis par l'article 82 du statut de Rome. Ce sont des appels contre toutes les décisions des chambres préliminaires et des chambres de première instance qui sont prises avant que le jugement définitif soit rendu au titre de l'article 74 du Statut de Rome. Au titre de l'article 82, un nombre limité de décisions peut être appelé « de plein droit » par les parties (par ex. décisions sur la recevabilité et sur les compétences, libération et détention provisoires, décisions de la chambre préliminaire d'agir de sa propre initiative). Toutefois, la majorité des autres décisions ne peuvent faire l'objet d'un appel que si la chambre qui a pris la décision autorise une ou plusieurs des parties à interjeter appel de cette décision au titre de l'article 82(1)(d).

¹⁹ Les DIA sont régis par l'article 82(1)(d) du Statut de Rome. La partie qui cherche à interjeter appel doit montrer : que le problème découle de la décision ; qu'il affecte de manière significative le déroulement équitable et diligent de la procédure ou l'issue du procès ; et qu'une décision par la chambre d'appel peut faire sensiblement progresser la procédure. Si la chambre autorise à interjeter appel, alors les parties formulent leurs appels respectifs en vue de l'appel interlocutoire devant la chambre d'appel, qui rend sa décision. Les victimes et autres participants peuvent aussi être autorisés à participer aux procédures d'appel et présenter des observations, et l'accusation a le droit de répondre à ces observations.

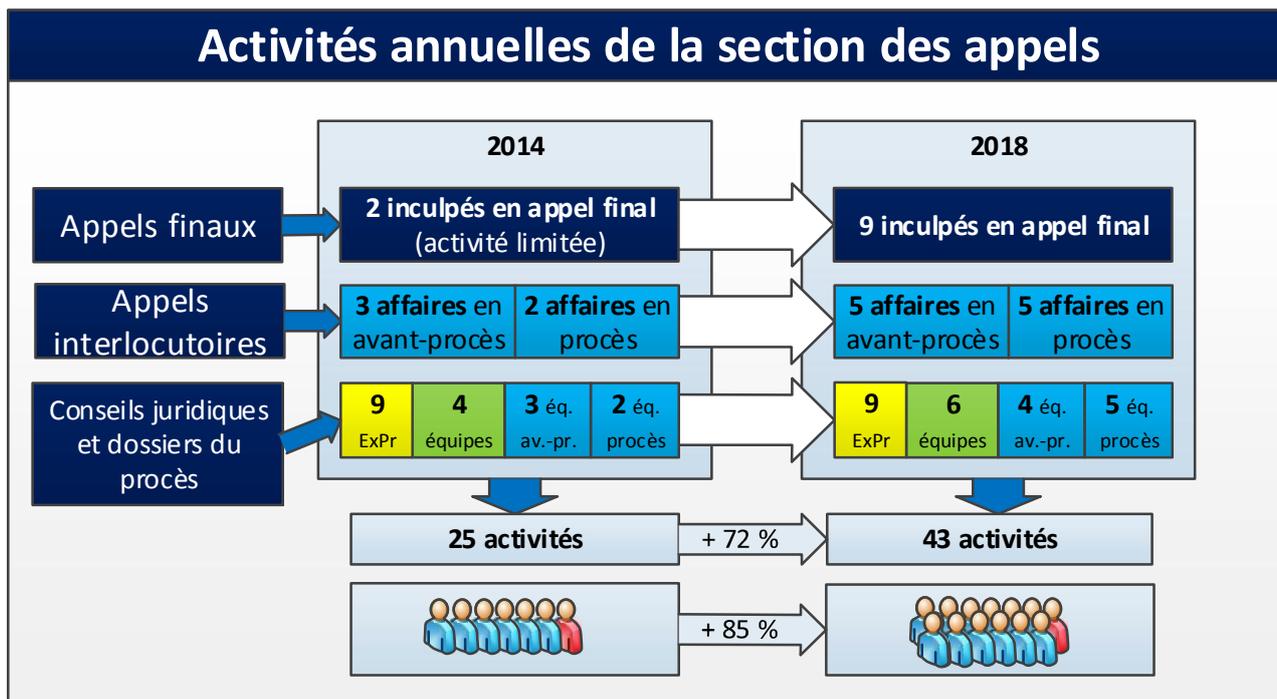


62. En 2014, la Section des appels apportait son appui à 9 affaires actives en phase d'avant-procès, de procès et des phases antérieures²⁰ Elle a également traité deux affaires comportant une activité d'appel limité – pour chacune d'elles cette activité était limitée à une simple audience en appel –, ces affaires ayant été pleinement documentées par des écritures l'année précédente²¹. En outre, dans une autre affaire, la Section des appels a recommandé un appel final contre le jugement, mais les procédures d'appel n'ont pas eu lieu, du fait que l'accusation et la défense ont retiré l'une et l'autre leur appel avant que toute activité préparatoire à l'appel soit entreprise²². Comme le montre clairement ce qui précède (et de ce qui est montré dans le tableau ci-dessous), l'augmentation prévisible des affaires au cours de la période 2016-2018, ainsi que du travail dans les procédures d'appel final et interlocutoire, et dans les affaires à toutes les phases du travail de poursuite, aura des incidences non négligeables sur l'ensemble de la charge de travail de la Section des appels. En particulier, en 2017 et 2018, la Section des appels prévoit de traiter entièrement un procès en appel pour 3 affaires, impliquant présentement un total de 8 (2017) et 9 (2018) personnes inculpées. Avec la configuration de base, la Section des appels aura donc besoin de 13 ÉTP pour faire face à l'augmentation du nombre d'activités, mais aussi pour maîtriser les dépassements antérieurs.

²⁰ Ntaganda, Bemba *et al.*, Banda, Kenyatta, Gbagbo, Blé Goudé, Ruto et Sang, Bemba, Gaddafi et Senussi.

²¹ Lubanga, Ngudjolo.

²² Katanga.



E. La mise en suspens et son équipe de base / activités régies par l'article 70

63. Les conclusions d'une enquête mèneront l'affaire soit vers le procès soit vers la mise en suspens – selon qu'une arrestation ou une comparution volontaire s'ensuivra ou non. Les affaires qui sont mises en suspens (un gel dans les activités d'enquête) ont toujours besoin que les preuves soient préservées (maintenir le contact avec les témoins, aborder des questions qui pourraient affecter leur volonté ou leur capacité à témoigner). En outre, de nouvelles occasions d'obtenir des renseignements nécessitent également une capacité de réagir en temps opportun. De plus, l'expérience accumulée montre que certaines situations qui, bien qu'elles aient en théorie été mises en suspens, continuent dans la pratique à générer en permanence une masse de travail significative, à la fois en termes de contentieux et en termes de suivi (affinement du dossier, identification de charges supplémentaires potentielles, préservation de nouveaux éléments de preuve, protection des témoins, etc.). Des affaires qui peuvent être considérées comme closes – comme celles dont les verdicts ont déjà été prononcés, ou les procédures définitivement interrompues²³ – continuent néanmoins à générer des activités « type affaire en suspens » (par ex. stratégie de sortie, réponse à des actes de représailles).

64. Si l'on garde à l'esprit l'expérience passée, en gardant un œil sur les conditions qui prévalent sur le terrain, il est possible de prévoir, au moins à titre provisoire, que dans le nouveau cycle du Plan stratégique 2016-2018, 1 affaire sera vraisemblablement débloquée.

65. En outre, le Bureau est confronté à des besoins spécifiques pour les années à venir²⁴. Du fait d'une insuffisance de ressources antérieure et de la pratique de la mise en suspens d'affaires dans le cadre de l'ancienne stratégie de poursuite, certaines de ces affaires actuellement en suspens ne sont pas considérées « prêtes pour le procès » au regard des normes actuelles. Attendre qu'une arrestation se produise pour pousser à un déblocage de l'affaire fait courir de sérieux risques au Bureau sur la question des délais, insuffisants pour pouvoir mettre le dossier aux normes, entraînant de plus des retards et par conséquent des coûts supplémentaires. Le cas échéant, cette capacité sera utilisée pour répondre aux affaires débloquées et pour aider si possible dans les moments de pics d'activité dans les autres affaires.

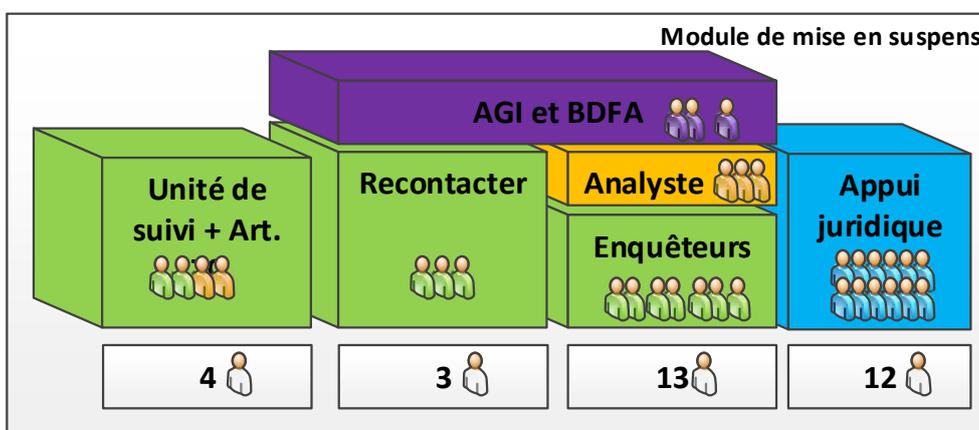
²³ RDC1, RDC2, KEN2

²⁴ La durée exacte de ce besoin dépendra de la rapidité avec laquelle la configuration de base est atteinte, du temps nécessaire pour mettre les affaires en suspens en état d'être jugées, et de l'incidence des déblocages d'affaires.

66. Parallèlement à cette capacité de traiter les affaires en suspens, le Bureau a envisagé de créer une unité de suivi. Il ne l'a pas fait jusque-là étant donné que les localisations des fugitifs, ou bien étaient connues ou bien nécessitaient des opérations militaires pour les trouver et les arrêter. Avec la nouvelle stratégie, le Bureau mènera une enquête *là où cela se révélera nécessaire* sur les auteurs de crime notoires ou de rang intermédiaire, de manière à pouvoir remonter jusqu'aux responsables ultimes. Dans de telles circonstances, la nécessité d'une unité de suivi se justifie davantage.

67. Dans le même temps, une telle unité pourrait, indépendamment de l'équipe principale, enquêter sur les affaires d'entrave à l'exercice de la justice (Art. 70). Les dossiers traités par le Bureau se heurtent de plus en plus fréquemment à des tentatives de corruption, de menaces, d'intimidation ou de violence envers les témoins. Ce type de tentatives requiert une réaction immédiate et dissuasive. Celles-ci ont pesé lourdement sur les ressources du Bureau. La politique présente et future du Bureau est de compter le cas échéant sur les autorités nationales pour mener des enquêtes et poursuivre de tels actes. Ses propres enquêtes se limiteront aux infractions régies par l'article 70, à ces affaires pour lesquelles un État n'a pas la capacité ou la volonté de le faire, et où l'obstruction ou l'ingérence est d'une telle gravité ou d'une telle ampleur qu'elle pourrait affecter gravement une affaire en phase d'avant-procès, de procès ou d'appel ; le Bureau peut aussi décider de mener une enquête ou de poursuivre lorsqu'il conclut que la Cour est, en l'espèce, mieux placée en tant que tribune pour exercer sa compétence. En outre, même dans le cas d'enquêtes qui seront menées par les autorités nationales, le Bureau devra quand même prendre des mesures d'enquête afin de mieux évaluer la criminalité permanente de manière à prononcer un renvoi correct, et devra s'assurer de la coopération constante des services nationaux chargés des enquêtes et des poursuites.

1. Vue d'ensemble sur la composition



2. Justification des ressources

68. Dans le but de préserver les preuves à travers les différentes affaires, les enquêteurs ont besoin de garder les contacts – en parlant avec les témoins au téléphone ou en face à face, en vérifiant leur situation, en tenant au courant les personnes d'éventuels développements, et en s'assurant qu'une fiche de contact est créée, que les dossiers pertinents sont actualisés (au moins une fois par an), et que la coordination est assurée pour les activités de suivi avec les unités d'appui/DE. On prévoit qu'environ 1530 personnes nécessiteraient un suivi – en se fondant sur une moyenne de 170 témoins par affaire en suspens. Il est également prévu que les activités définies ci-dessus pour chaque témoin prendront environ 0,3 jour, et qu'environ 3 % nécessiteront un appui supplémentaire d'environ 3 jours²⁵. Pour pouvoir absorber cette charge de travail, 3 postes sont nécessaires.

²⁵ 1530 individus nécessitant chacun 0,3 jour = 459 jours ; 3 % de 1530 individus nécessitant chacun 3 jours = 138 jours. Total : 597 jours ou 2,7 ÉTP.

En outre, des moyens sont à envisager pour le contact et le suivi des témoins dans le cadre des affaires « classées ». Il est difficile de donner des chiffres ou d'estimer une charge de travail, et même s'il reste nécessaire de maintenir de tels contacts et d'assurer de tels suivis, il n'est pas actuellement à craindre que cet élément exerce une pression significative sur les ressources.

69. Le Bureau a besoin de 13 postes supplémentaires affectés aux enquêtes pour les années à venir, afin de pouvoir travailler sur les affaires mises en suspens sans être « prête pour le procès » et de pouvoir répondre aux besoins des affaires débloquées. Pour rendre les affaires débloquées prêtes pour le procès, l'équipe aura besoin de passer en revue les éléments de preuve, pour les mettre en conformité avec l'hypothèse de travail actuelle, identifier les connaissances et les carence de preuve, exploiter de nouvelles preuves éventuelles, identifier de nouvelles pistes, interroger de nouveaux témoins ou réinterroger les témoins déjà existants. L'équipe aurait également besoin d'évaluer si la norme et la méthodologie concernant les dépositions des témoins, les documents et autres formes de preuves sont conformes aux attentes actuelles en ce qui concerne les normes qualitatives, et devra en plus vérifier si les avancées dans le domaine de la technologie et de la criminalistique produisent de nouvelles opportunités de collecter des preuves supplémentaires. Parallèlement à l'exigence de rendre toutes les affaires en suspens prêtes pour le procès, cette même capacité sera utilisée pour répondre aux tâches qui se concrétisent dès lors qu'une affaire est débloquée : s'assurer de la coopération des témoins ; ajouter de nouveaux éléments de preuve, jusqu'à un certain point ; préparer les audiences de confirmation, etc. Les ressources supplémentaires feront apparaître une équipe d'enquête réduite à 13 personnes, composée d'1 enquêteur principal, de 3 binômes d'enquêteurs, de 3 analystes, d'1 assistant à la gestion de l'information et de 2 postes affectés à la saisie sur la Base de données factuelles et analytiques (BDFA).

70. Le contrôle et le suivi par le Bureau des mouvements des suspects et autres individus présentant un intérêt peuvent constituer un élément important en faveur de la lutte contre l'impunité. Pour pouvoir maintenir à jour les fichiers de suspects et la localisation de complices, et pour en informer si nécessaire la Division des poursuites (voir ci-dessous), le Greffe et les Juges, qui à leur tour offriront une coopération spécifique et des demandes d'arrestation aux autorités nationales compétentes, 1 poste spécifique est nécessaire. L'une des activités consiste à effectuer un contrôle permanent de l'information, sur une base 24/7 en incluant les week-ends, afin de rester au courant de mouvements pertinents et de créer toutes les alertes nécessaires, surveillance des sources d'information publique, développement des pistes sur le terrain, suivi en ligne des enquêtes (par ex. financières), coordination avec les partenaires. Alternativement, cette équipe se concentrera le cas échéant sur les enquêtes Article 70, soit en les menant elle-même, soit en préparant la transmission vers les autorités nationales. L'effectif de cet unité est évaluée à 4 postes – deux enquêteurs appuyés par deux analystes.

71. Concernant l'appui en matière de poursuites, des ressources sont nécessaires non seulement pour s'impliquer dans les activités liés aux enquêtes en suspens (contentieux, suivi et développement de l'affaire), en particulier celles qui nécessitent un appui en matière de poursuites de manière permanente. De plus, cet appui, à la fois en termes de conseil juridique et d'orientation autant que d'activités contentieuses et précontentieuses, sera nécessaire, en lien avec l'unité de suivi et les activités Art. 70. Concernant les activités de suivi, les avocats de la Division des poursuites fourniront des conseils juridiques, tels que les occasions d'arrestations, examineront les différentes options juridiques, analyseront conjointement avec la DCCC l'implication juridique d'une recherche d'arrestation en un forum donné, et, en coordination également avec la DCCC, en nous engageant auprès des autorités nationales sur les aspects juridique de toute opération d'arrestation. Concernant les activités Art. 70, l'expérience du Bureau montre que celles-ci concernent toutes les situations et toutes les affaires, et qu'elles requièrent beaucoup de temps et de ressources. Jusqu'à présent, le Bureau a détecté une infraction Art. 70 dans au moins 6 affaires devant la Cour. Ce fait a contraint le Bureau à développer des moyens permettant de réagir en temps opportun, de façon à éviter que ses affaires, et plus particulièrement sa base de témoins, soit amputée par suite de pressions illégales sur témoins. In turn/À l'inverse-En retour, cela fait peser des exigences éprouvantes sur la Division des poursuites, même si le Bureau décide de déléguer la poursuite des infractions en question à une ou plusieurs autorités nationales, en constituant le dossier qui leur sera transmis (ce que seul le Bureau

peut faire, si l'on tient compte des exigences de confidentialité et de sensibilité de l'information liée aux témoins), il s'agit d'une lourde tâche qui exige l'existence d'un personnel interne suffisant capable de travailler à temps plein sur cette tâche particulière. Ainsi, là où la délégation n'est ni envisageable ni désirable, la capacité en matière de poursuite, grâce à ce module des mises en suspens, servira de ressource de base pour conduire le processus. Cette capacité comporte 2 avocats plaidant P4, 4 avocats plaidant P3, 4 avocats adjoints, 1 assistant judiciaire et 1 assistant d'appui.

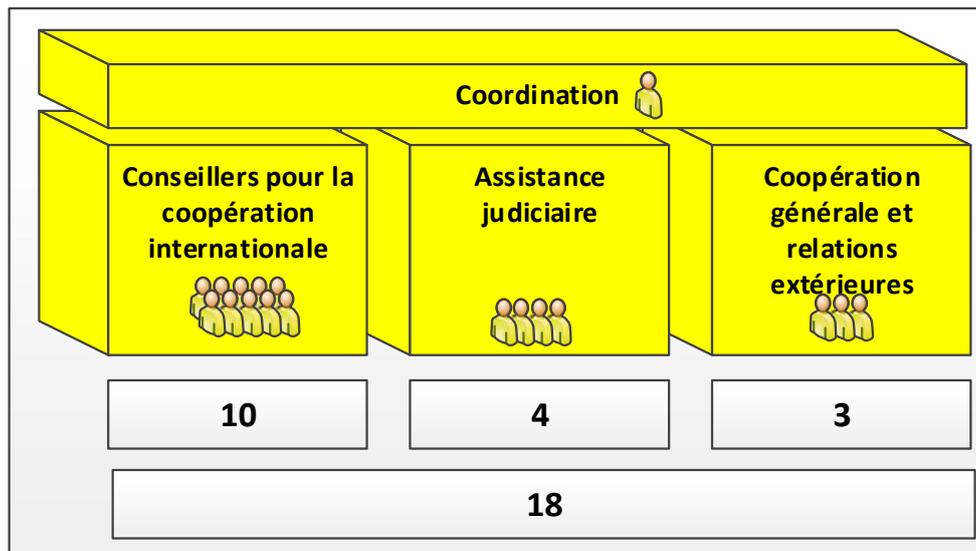
72. Outre les activités ci-dessus, le module des mises en suspens peut également être utilisé comme tampon permettant de couvrir les besoins urgents émanant des cas réels (enquêtes actives et poursuites). Les pics d'activité qui peuvent être déjà anticipés (voir annexe I, § 3) et les augmentations imprévues de besoins en ressources pourraient, au moins partiellement, être couvertes par cette capacité, de sorte que l'impact sur la durée des phases et la pression sur le personnel seraient réduits.

F. La coopération internationale et l'assistance juridique, son équipe de base

73. Sans une coopération efficace et prévisible, le Bureau ne peut pas faire son travail. Tous les aspects de la collecte de preuves et du processus de l'enquête, depuis, entre autres, le déploiement sur le territoire des États, jusqu'à la transmission de dossiers, jusqu'à l'application de mesures de contrainte telles que les perquisitions et les saisies, la recherche et la récupération de biens, la contrainte des témoins et l'arrestation des suspects, tout repose sur l'assistance judiciaire des autorités nationales ou sur les organisations internationales. Ainsi, la coopération joue un rôle déterminant en permettant aux équipes intégrées d'obtenir les preuves nécessaires conduisant à la réussite des poursuites devant la Cour. Le seul fait de travailler avec les autorités nationales et internationales concernées, qui agissent comme les bras droits de la Cour, peut permettre à cette dernière de remplir son mandat judiciaire. La coopération possède également une dimension plus large, au-delà de la fourniture d'assistance formelle à travers l'assistance juridique. Le Bureau et la Cour dans son ensemble s'appuient également sur l'existence d'un environnement favorable au niveau national et international pour appuyer ses activités. Ce travail essentiel consiste notamment dans une familiarisation des décideurs principaux avec le travail du Bureau, pour permettre l'exécution des demandes d'assistance judiciaire ; la culture du soutien et de la compréhension de la Cour chez les acteurs concernés ; la dissipation ou la rectification de la désinformation qui peut souvent entraver ou inhiber la coopération efficace ; et le travail avec les organes concernés de la Cour à l'Assemblée des États Parties et ses entités subsidiaires, la famille Nations Unies, notamment le Conseil de sécurité, l'Union africaine, l'Union européenne, l'Organisation des États d'Amérique et autres institutions internationales, régionales ou nationales afin d'intégrer et de généraliser le rôle de la justice dans ses efforts complexes et multiformes tournés vers un environnement fragilisé au sortir d'un conflit.

74. La Section de la coopération internationale (SCI) de la DCCC est chargée de diriger ces processus en appui aux activités du Bureau, en y associant, sous la supervision et la coordination globale du Responsable de la SCI : (1) des conseillers à la coopération internationale spécifique à la situation au sein de chaque équipe intégrée chargée de répondre aux demandes d'assistance ; (2) la coopération générale et les relations extérieures ; et (3) la fourniture de conseils juridiques et techniques sur des questions d'assistance judiciaire à travers le Bureau.

1. Vue d'ensemble sur la composition



2. Justification des ressources

(a) Les conseillers à la coopération au sein de l'équipe intégrée

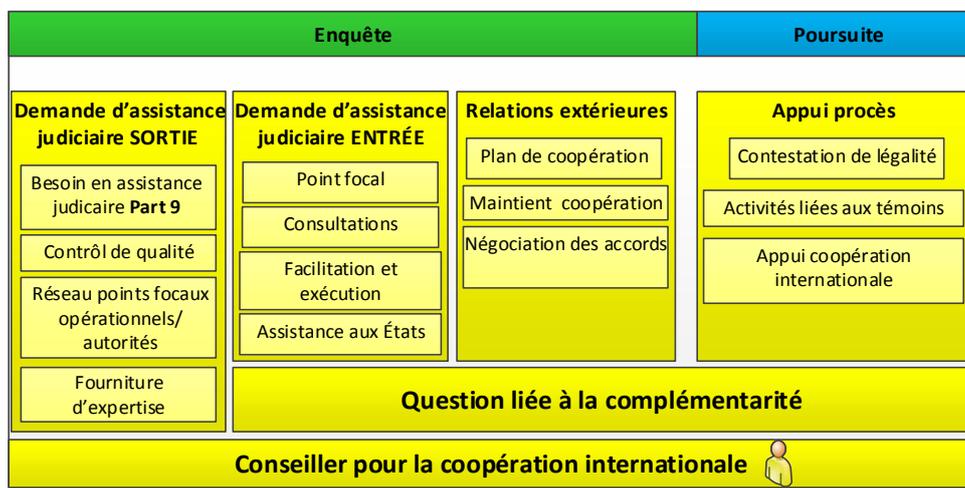
75. Comme il a été remarqué plus haut, aucune des mesures nécessaires à la réussite des enquêtes et poursuites ne peut être prise sans une coopération efficace. La Section de la coopération internationale appuie présentement chacune des équipes intégrées par l'intermédiaire d'un Conseiller à la coopération internationale. Cette personne a pour charge :

- (a) **Les demandes d'assistance :** Accompagner tous les besoins et toutes les demandes d'assistance judiciaire de l'équipe vers les États Parties, les États non Parties, les organisations intergouvernementales internationales ou régionales et les institutions spécialisées, faciliter les déploiements militaires multinationaux ou les opérations, les activités des organisations non gouvernementales et des acteurs privés. Cela comprend notamment la facilitation de toutes les consultations (à la fois avant et après que les demandes ont été envoyées) avec l'entité sollicitée, pour s'assurer que toutes les exigences de cette entité sollicitée ont été remplies ; la résolution de toutes sortes de problèmes qui ont pu surgir afin de permettre une réalisation en temps opportun ; et la consultation sur toute question en rapport avec les conditions de réception des preuves, comme prévu aux articles 96 et 97 du Statut.
- (b) **Un appui opérationnel :** établir des points focaux opérationnels de manière à ce que l'équipe intégrée puisse avoir accès en permanence au territoire, aux preuves physiques et aux témoins concernés ; et fournir de réponses et retours rapides à l'équipe sur tout problème identifié par elle ou par les autorités nationales concernées. Cela impliquera des consultations importante au démarrage, y compris sur le plan stratégique ou politique, où des types d'assistance nouveaux et/ou de caractère régional ou politique sont recherchées par le Bureau pour la première fois, ou bien sont faites à des États ou organisations particulières avec lesquels le Bureau n'avait pas encore coopéré. Le Conseiller à la coopération sera aussi fortement impliqué et fera en sorte de dynamiser les efforts en vue de la mise en place, de l'opérationnalisation et l'exécution des opérations d'arrestation ou de reddition en coordination avec le Greffe et l'État territorial concerné. Le Conseiller en coopération est aussi chargé de fournir à l'équipe une expertise sur le plan technique, notamment concernant les exigences juridiques du droit national de l'État sollicité ou les procédures de l'organisation sollicitée. Le Conseiller en coopération appuiera également l'Unité des stratégies de protection (USP) en s'assurant de la

coopération des autorités nationales pour l'adoption et la mise en place de mesures de protection adéquates qui ne sont pas prises en charge par la Section d'aide aux victimes et aux témoins (SAVT) eu égard à la répartition des responsabilités.

- (c) **Les relations extérieures** : opère en tant au point focal au niveau opérationnel pour les acteurs extérieurs sur les questions relatives aux enquêtes et poursuites en cours, notamment avec les ambassades siégeant à La Haye, avec les ministères gouvernementaux dans les différentes capitales, avec les organisations internationales et les institutions spécialisées, avec les organisations non gouvernementales, ainsi qu'avec les médias, en coordination avec l'Unité de l'information. Ses charges comprennent également l'offre et le maintien d'un appui général, la promotion à la compréhension du travail du Bureau relativement aux enquêtes et poursuites concernées.
- (d) **Les nouvelles demandes d'assistance** : chargé du traitement en temps opportun des nouvelles demandes d'assistance de la part des États vers le Bureau dans le cadre de l'article 93(10). Le Conseiller pour la coopération internationale est également actif dans les consultations avec les États sur la répartition des charges et la coopération afférente concernant les autres affaires en situation souises à enquête.

76. Du fait de ses contacts étroits avec de multiples acteurs nationaux et internationaux, et partenaires locaux présent sur le terrain de situation, le Conseiller en coopération internationale sera fréquemment appelé pour fournir des points de vue stratégiques essentiels concernant l'analyse globale de la situation et les développements progressifs du plan d'enquête et de la situation. Au cours du procès, le travail du Conseiller en coopération internationale se poursuit sur des questions qui surgissent pendant les procédures, notamment des contestations sur la légalité des preuves collectées *via* la coopération, les éventuelles pressions subies par les témoins ayant refusé de continuer à collaborer volontairement, les besoins permanents de protection des témoins, les nouvelles questions surgissant de litiges exigeant la recherche ou la production d'éléments de preuve supplémentaires, la coopération d'États sur des questions liées à des manipulations de témoins, à des atteintes à l'administration de la justice ou à un litige relatif à la non-conformité, ainsi que des activités d'appui en cours aux relations extérieures.



77. En moyenne, le Conseiller prend annuellement en charge 20 missions et publie 50 demandes d'assistance, tout en accomplissant ses autres tâches et obligations.

78. Son rôle central exige sa présence aussi bien sur le terrain qu'au Siège, afin d'être en contact avec les partenaires respectifs sur le terrain et avec l'équipe intégrée. Le modèle selon lequel les conseillers pour la coopération sont régulièrement en mission et appuient les besoins en collecte de preuves de plus en plus diversifiés n'est pas sans incidence sur les capacités de fonctionnement de l'équipe intégrée. Dans le même temps, la présence initiale à court terme de conseillers pour la coopération sur le terrain lors de la phase de démarrage des enquêtes, alors que l'exercice de coopération connaît un pic d'activité, contribuera fortement à renforcer la coopération en temps utile des partenaires. Cela permettra

également au Bureau d'accélérer et donc d'améliorer l'efficacité et la progression de son mandat en termes d'enquête. Le Bureau revisite ainsi la manière dont il a organisé son travail de coopération au sein des équipes d'enquête :

- (a) 1 conseiller consacré à la coopération internationale au Siège par situation ;
- (b) 1 conseiller à court-terme à la coopération internationale sur le terrain par enquête active durant la phase de démarrage (voir les périodes en couleur orange sur le tableau ci-dessous), qui exercera pendant la phase de démarrage lors de la nouvelle enquête qui suivra²⁶.

Nouvelles enquêtes	2015	Plan stratégique 2016-2018		
		2016	2017	2018
Conseiller pour la coopération internationale nécessaire :		1	1	1
Situation 1		Nouvelle sit. 1		
			Nouvelle sit. 2	
Situation 2			Nouvelle sit. 2	
				Nouvelle sit. 3
Situation 3				Nouvelle sit. 3

79. Comme il est décrit ci-dessus, la configuration de base prévoit un conseiller en coopération internationale qui sera membre à part entière de chaque équipe intégrée depuis l'ouverture de l'enquête jusqu'à la clôture du procès. Idéalement, c'est le même conseiller qui devrait rester en activité dans le même pays de situation afin de pouvoir bénéficier de sa bonne connaissance du pays et de son réseau d'interlocuteurs coopérants. Toutefois, au fur et à mesure que la phase des poursuites s'avance vers la phase des délibérations, le conseiller pourra s'intégrer à nouvelle équipe tout en supervisant toute fonction résiduelles pour le procès en attente. Il convient de noter que les services des conseillers pour la coopération s'étendent fréquemment au-delà du modèle présenté ci-dessous, étant donné leur implication dans des fonctions de relations extérieures, même après la fin des activités de l'équipe, pour traiter des questions résiduelles qui continueront à surgir sur le plan national. Conformément au niveau d'activités estimé, le modèle de configuration de base prévoit un besoin de 10 conseillers pour la coopération internationale au sein du Bureau. En pratique, cela signifie un poste supplémentaire par rapport au budget actuel, si l'on garde à l'esprit que la DCCC possède actuellement 9 Conseillers pour la coopération internationale, dont 2 postes financés par le fonds de réserve pour l'affaire Ongwen. 1 conseiller P3 pour la coopération internationale basé sur le terrain est nécessaire par an, comme expliqué ci-dessus²⁷.

²⁶ Le tableau ci-dessous prend en compte les activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres prévisibles sur la base d'hypothèses provenant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées de façon aléatoire, il peut donc arriver que d'autres affaires progressent actuellement, au gré des circonstances.

²⁷ Le tableau ci-dessous prend en compte les activités mandatées qui sont déjà certaines et d'autres prévisibles sur la base d'hypothèses provenant de l'extrapolation ; ces dernières ont été sélectionnées de façon aléatoire, il peut donc arriver que d'autres affaires progressent actuellement, au gré des circonstances.

Conseiller SCI	2015	Plan stratégique 2016-2018		
		2016	2017	2018
Conseillers pour la coopération internationale nécessaire :	7	9	10	9
Conseiller	Cdl			Nouvelle sit. 4
	RC			
Conseiller	Kenya		Nouvelle sit. 3	
	RC Art. 70			Nouvelle sit. 2
Conseiller	OUG			
Conseiller	RDC			
Conseiller	MALI			
Conseiller	Nouvelle sit. 1			
Conseiller sur le terrain (GTA)	Nouvelle sit. 1	Nouvelle sit. 2	Nouvelle sit. 3	

(b) *Coopération générale et relations extérieures*

80. Ce secteur est composé d'un Conseiller pour la coopération internationale (P4) et de deux Conseillers adjoints pour la coopération internationale (P2).

81. Les Conseillers en coopération internationale travaillant sur la coopération générale et les relations extérieures fournissent des conseils et un appui stratégiques à l'Accusation, aux dirigeants du Bureau dans le cadre de discussions stratégiques au sein du Bureau, ainsi que pour la rédaction de documents de politique générale et de documents de position. Ils préparent également les visites diplomatiques au Siège de la Cour ainsi que les missions générales du Procureur à l'étranger, du Procureur adjoint et du Directeur de la SCCC avec des éléments des relations extérieures, notamment en facilitant les rencontres, en préparant les informations de base pertinentes, en rédigeant les discours et en accompagnant les hauts responsables le cas échéant.

82. Les Conseillers ont aussi pour charge d'établir et de gérer les relations extérieures avec les États, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales, et de dynamiser l'appui général pour les questions et messages clés du Bureau à cet égard, ainsi que de développer et entretenir les réseaux d'appui avec les milieux diplomatiques, les organisations non gouvernementales, les établissements d'enseignement et autres réseaux pertinents. Grâce à ces relations et ces réseaux, ils divulgent et stimulent le soutien avec des messages clés du Bureau. Dans le même ordre d'idée, les Conseillers pour la coopération internationale qui s'occupent des questions de coopération générale et de relations extérieures représentent le Bureau pendant les discussions sur différentes questions examinées par l'Assemblée des États Parties (AÉP) et/ou ses organes subsidiaires, affectant le travail du Bureau.

83. Les Conseillers pour la coopération internationale assurent également une coordination, interne et externe, avec d'autres organes de la Cour et des tiers selon le cas, la compilation et la rédaction de rapports, notamment pour les Nations-Unies et pour l'Assemblée des États Parties ; ils représentent le Bureau pour la coordination des questions inter-organes ; assistent l'Unité de l'information (UI) concernant les activités d'information publique du Bureau et l'interaction avec les communautés affectées, en représentant le

Procureur et/ou le Directeur de la DCCC ; ils délivrent des messages clés du Bureau dans les forums publics.

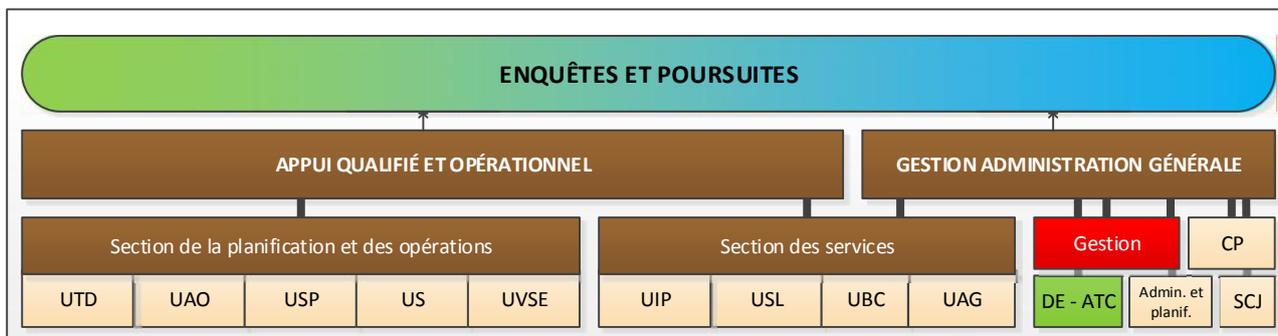
(c) *Appui technique et juridique*

84. Une composante spécialisée dans l'assistance judiciaire à la Section de la coopération internationale sert à fournir conseils et appui techniques experts à tous les membres des équipes intégrées de la Section sur les questions d'assistance judiciaire. Cela suppose les services d'1 Conseiller en coopération judiciaire (P4), d'1 Assistant à la coopération judiciaire (G6) et d'1 Assistant juridique (G4). La composante Assistance judiciaire fournit des conseils, un appui et des orientations stratégiques, techniques et opérationnelles à tous les Conseillers en coopération internationale afin d'assurer le contrôle de la qualité, la canalisation et le suivi de toutes les demandes et réponses d'assistance judiciaire envoyées au nom des équipes intégrées conformément aux procédures et aux normes pertinentes, y compris par le contrôle de toutes les demandes d'assistance, l'organisation de stages de formations périodiques, l'élaboration de formulaires et des protocoles standards, l'exercice d'un suivi avec les autorités nationales sur les processus d'assistance juridique mutuelle et le passage d'accords avec les acteurs extérieurs sur de possibles améliorations et un développement des meilleures pratiques. Cette composante est chargée, en association avec chaque Conseiller pour la coopération internationale, de vérifier la conformité et de tenir registre dans la base de données DA.

85. Le Conseiller juridique DCCC (P4), qui fournit des conseils juridiques dans toute la Division, est chargé d'apporter des conseils sur des questions juridiques transversales surgissant du travail des analystes de situation et des conseillers pour la coopération internationale dans chaque situations soumise à enquête, où des questions de compétence ou de complémentarité se posent. Le Conseiller juridique appuie également la Division dans des litiges concernant des questions de compétence, de recevabilité ou d'assistance judiciaire, travaillant aux côtés des Sections des poursuites et des appels sur des communications orales ou écrites, selon les besoins ; il s'engage dans des négociations, conclusions d'accords ou protocoles d'accords avec des acteurs nationaux, des organisations internationales ou des opérations de maintien de la paix pour appuyer les opérations du Bureau.

Annexe III

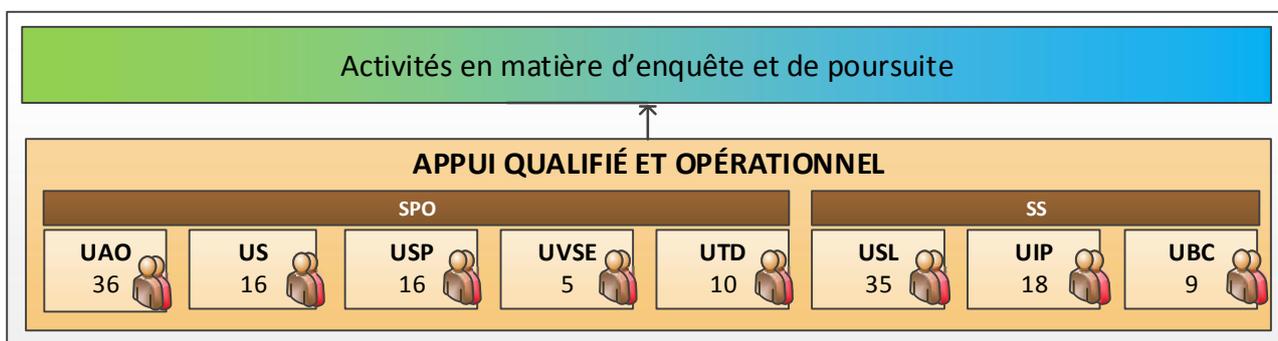
Justification de ressources pour les activités de soutien du Bureau



A. Appui qualifié et opérationnel

1. Indépendamment des affaires en phases d'examen préliminaire, d'enquête, de poursuite ou de mise en suspens, un appui constant dans le domaine de l'expertise et des opérations reste fondamental. Ce chapitre utilisera la projection relative à la charge de travail pour déterminer la configuration de base du Bureau en termes d'appui dans le domaine de l'expertise et des opérations dans le cadre du plan stratégique 2016-2018.

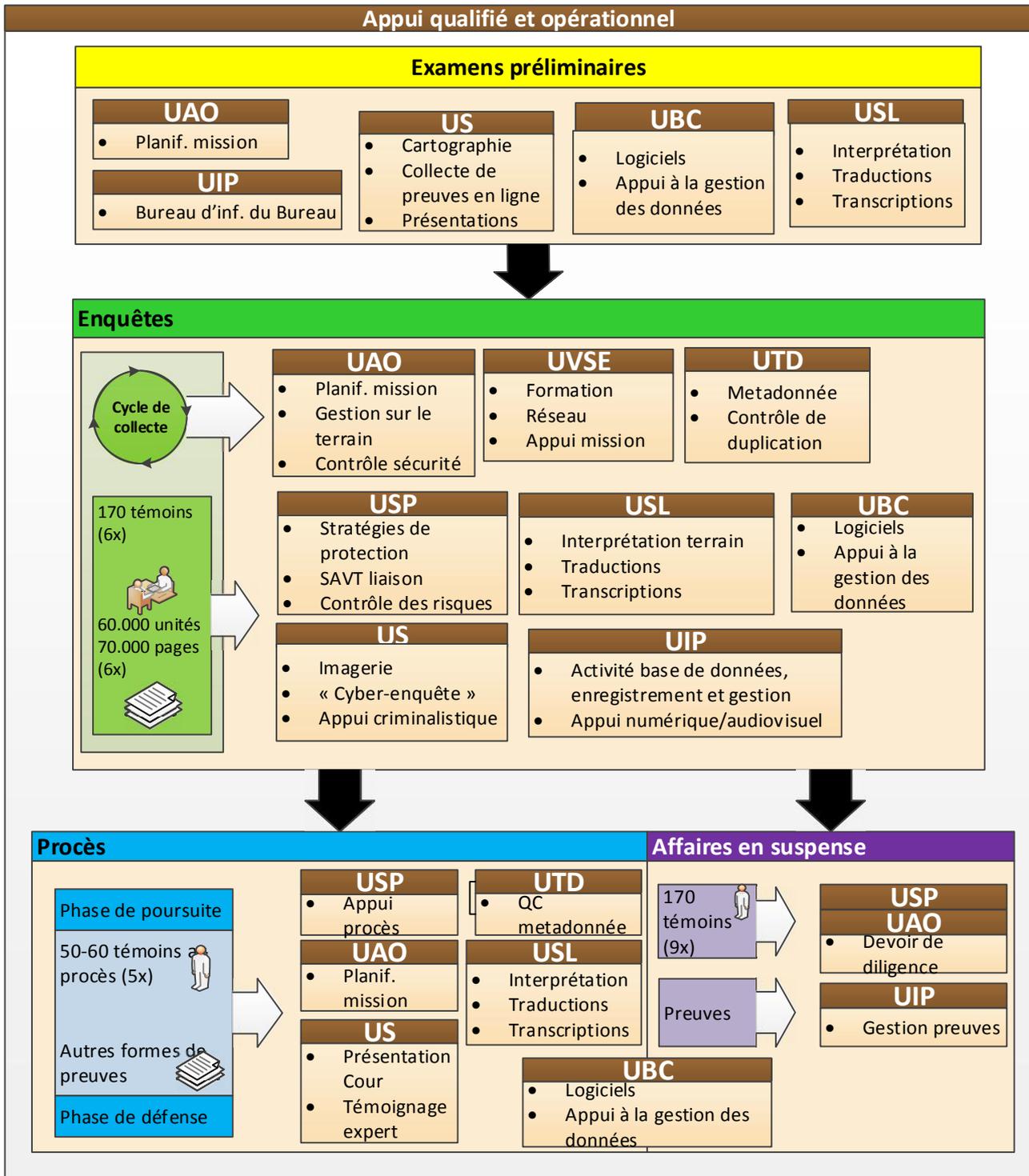
1. Vue d'ensemble de la composition



2. Justification des ressources

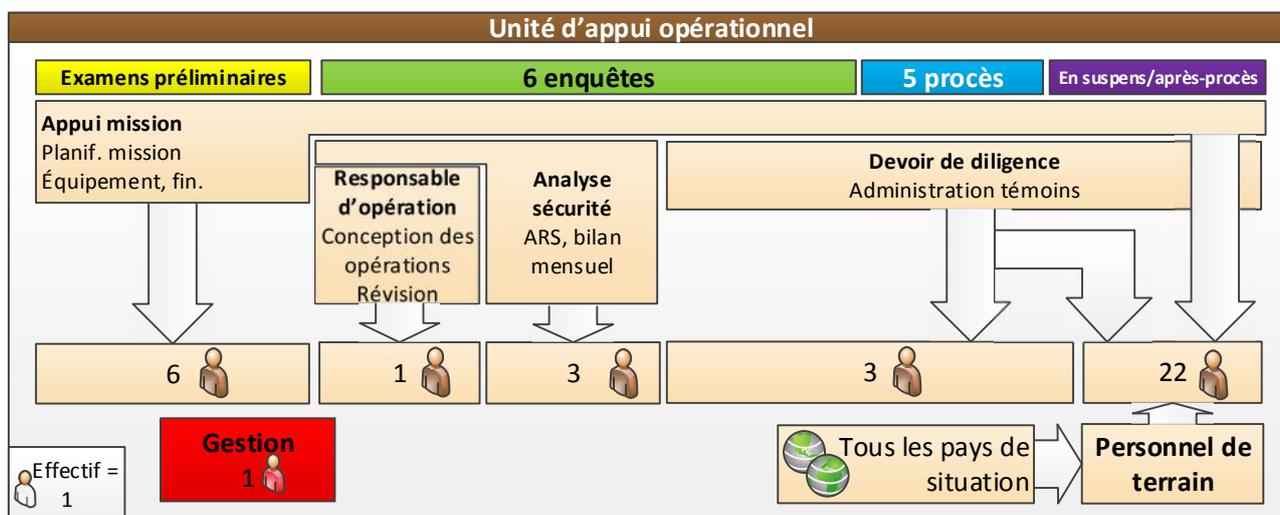
2. Les unités d'appui fournissent une contribution essentielle aux enquêtes : protection des personnes ayant rapport avec la Cour, sécurité du personnel, offre de services scientifiques, aide pour les témoins et les enquêteurs auprès des personnes vulnérables, traitement des éléments de preuve, interprétation, traduction et transcription, etc. Toutes ces activités s'exercent en consultation et en coopération étroite avec le Greffe. Le Bureau en liaison avec le Greffe vise à assurer un continuum de services. Les ressources nécessaires pour les Unités d'appui sont pour la plupart dépendantes des enquêtes effectives : plus il y a d'enquêteurs sur le terrain, plus l'appui de terrain est nécessaire ; plus il y a de témoins contactés, plus les personnes ont besoin, potentiellement, d'être protégées ; etc. L'appui est fourni en continu, indépendamment de la phase engagée – examen préliminaire, enquête ou poursuite. Une répartition par activité d'appui est présentée dans les pages qui suivent.

3. Comme le suggère le diagramme ci-dessous, l'Unité de la base de connaissances (UBC) appuie directement les activités mandatées, dans le cadre de l'Appui relatif à l'expertise et aux opérations du Bureau. Une partie de cette Unité étant aussi engagée dans des activités focalisées sur l'ensemble du Bureau, ses ressources seront justifiées dans le chapitre ci-dessous présentant la gestion et l'administration générale (annexe III, § 56-59).



(a) L'Unité d'appui opérationnel (UAO)

4. L'Unité d'appui opérationnel est responsable de l'approche globale des opérations au sein du Bureau, depuis les examens préliminaires jusqu'aux enquêtes et aux poursuites. Cette Unité développe des actions spécifiques du Bureau grâce à une évaluation détaillée des risques, une planification de la mission, des techniques de survie et présences sur le terrain, pour s'assurer que le personnel peut se déployer et opérer dans un environnement à risque limité. La définition d'une conception des opérations est directement liée aux objectifs de mission des équipes déployées. Cela exige une connaissance approfondie de ce que l'équipe a l'intention de faire, mais aussi des suspects éventuels et de leurs complices, de manière à définir une manière appropriée d'agir sur le terrain pour être en mesure d'assurer la sécurité du personnel et des opérations. Ce service est différent du service de sécurité fourni le Greffe lequel vise à répondre aux facteurs généraux d'insécurité plutôt qu'à définir la conception réelle des opérations. L'Unité d'appui opérationnel est chargée de définir la technique de survie sur le terrain du Bureau de telle sorte que la confidentialité soit préservée dans toutes les circonstances où elle est nécessaire.



5. La planification de la mission et la gestion du déploiement sont conduites par le Centre de planification des missions (CPM) ; celui-ci assure entre autres activités la coordination avec les entités spécifiques du Greffe¹ telles que l'Unité des voyages, l'Unité de la sécurité sur le terrain et la Section des opérations sur le terrain, pour n'en nommer que quelques-unes. Celui-ci gère également la coordination externe avec les hôtels et autres prestataires de services en ce qui concerne la confidentialité des réservations et de la logistique conforme à la conception des opérations spécifique à la mission.

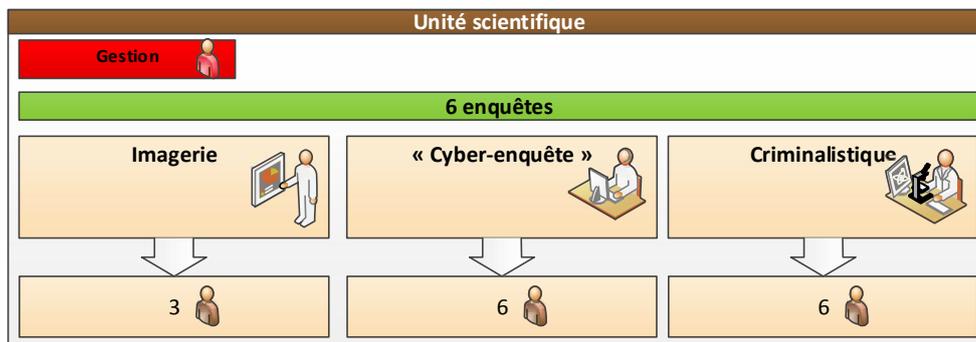
6. Le fait d'avoir une présence sur le terrain permet à l'Unité d'appui opérationnel de gérer avec efficacité l'appui opérationnel essentiel (*transport du personnel/témoins, évaluation et identification/vérification des lieux d'interrogatoire, réponses à des changements urgents dans les besoins de l'équipe*).

7. L'Unité d'appui opérationnel est également chargée de la gestion directe des témoins dans les zones des opérations lorsque les enquêteurs ne sont pas sur le terrain. Enfin, par l'intermédiaire de son Assistant des opérations sur le terrain, l'Unité assure la gestion des actifs et dépenses relatifs aux opérations sur le terrain, conformément au Règlement financier et Règles de gestion financière de la Cour.

¹ Les noms cités sont des entités qui existaient avant et pendant le projet de ReVision et donc susceptibles de mises jour.

UAO		
Gestion des témoins	5% des témoins (2890 pour 6 enquêtes actives ² , 5 procès et 9 mises en suspens) nécessitant un appui de niveau supérieur (5 jours par an) + 4 jours/an fin. témoins. Total : 770 jours.	3,5
Évaluation des risques pour la sécurité/ Aperçus mensuels/ Rapports <i>ad-hoc</i>	1 Évaluation de risque par situation et par pays satellite (20 jours) avec actualisation mensuelle (1,5 jour). 9 pays de situation et 9 pays satellites : 360 + 297 = 657 jours ; évaluations supplémentaires pour missions dans sites d'un 3 ^e pays (15 jours) ; Total : 672 jours.	3
Responsable des opérations	Conception des opérations, point focal pour la sécurité, logistique et opérations, supervision des documents analytiques.	1
Personnel sur le terrain	3 personnes par enquête active (1 agent pour les opérations de terrain (P3); 1 coordinateur des opérations de terrain (G6) ; et 1 assistant de liaison des opérations de terrain (G5) ; et 4 pour couvrir l'appui au procès.	22
Planification des missions	420 déplac. enquêteurs projetés, 36 UAO, 36 UGC et 90 déplac. criminalistique. Total : 582 dépl. Pour 6 enquêtes actives. 100 déplac. enquêteurs, 90 déplac. UAO, 45 déplac. UGC et 75 déplac. criminalistique, 310 déplac. pour 5 procès actifs. DJCC : 50 déplac. et 55 autres déplac. Total Bureau : 997 déplac. prenant chacun 1,2 jour. Total : 1196,4 jours.	5,4
Gestion		1
Total UAO		35,9

(b) L'Unité scientifique (US)



8. L'Unité scientifique fournit au Bureau du Procureur des services sur le plan scientifique ou qui lui sont liés, essentiellement pendant les enquêtes et les poursuites, avec une implication moindre pendant les examens préliminaires. Ses missions sont multiples et se composent : (1) visualisation des éléments de preuve en appui au procès ; (2) collecte, analyse et présentation des preuves scientifiques, en recoupement avec les éléments de preuve documentaires et testimoniaux ; (3) identification, fourniture et coordination de l'expertise criminalistique et technologique ; (4) recherche et examen des dernières innovations criminalistiques et technologiques pour s'assurer de l'adhésion du Bureau aux meilleures pratiques ; et (5) dispense d'une formation et élaboration de lignes directrices et d'orientations pour le Bureau.

9. La fourniture de services en criminalistique est organisée comme suit :

- (a) L'imagerie comprend : l'analyse fondée sur la cartographie et le SIG ; l'observation terrestre ; d'autres formes de télédétection (par ex. : imagerie satellite, analyse de son et ondes de choc) et d'infographie (par ex. présentations Cour, 360°, etc.)
- (b) La criminalistique comprend : les enquêtes sur les scènes du crime (incluant photographies par drone) ; les exhumations et autopsies, examens cliniques,

² Voir aussi annexe I, § 12.

épidémiologie médico-légale, analyses légales (en particulier analyse de documents/graphologiques, balistique, enrichissements audio et reconnaissance vocale, imagerie numérique, etc.)

- (c) Les « cyber-enquêtes » comprennent : l'acquisition/analyse/présentation de données à partir de supports numériques et en ligne (site internet, e-mails, clouds, etc.). Les « cyber-experts » conseillent les équipes intégrées et plus particulièrement les enquêteurs formés en tant que premiers intervenants pour la collecte de données en ligne. Enfin, elles élaborent des projets pour l'ensemble de la Division, anonymisation, serveur virtuel et réseau spécialisé pour la collecte de données en ligne.

<i>US</i>	<i>Charge de travail</i>	<i>ETP</i>
Formation et contrôle de conformité	40 jours/an.	0,2
Imagerie <i>Dem. d'imagerie</i>	Analyse fondée sur la cartographie et le SIG, observation terrestre 100/an prenant 4 jours chacune (400 jours).	2
<i>Imagerie num.</i>	Infographie, conseil, assistance design, impression : 85/an prenant 0,5 jour (42,5 jours). Présentations Cour, 360° ; total évalué à partir de l'expérience passée : env. 1 personne à temps plein, ou 221 jours.	1
Criminalistique	Il est prévu que, pour chaque enquête active, 1 personne s'occupe : des examens sur les scènes du crime, des exhumations, autopsies, examens cliniques, analyses de document/graphologiques, enrichissements vidéo/audio, drone, imagerie numérique, etc. Ainsi que missions de reconnaissance et missions criminalistiques.	6
Cyber-enquêtes	Collectes à partir d'internet, e-mails, supports numériques, téléphones mobiles, etc. En évaluant à partir des charges de travail d'une équipe actuelle, 1 poste est nécessaire par enquête active.	6
Gestion		1
Total US		16,2

(c) *Unité des stratégies de protection (USP)*

10. L'Unité des stratégies de protection est chargée de la gestion globale des témoins pour le Bureau, laquelle nécessite une coordination entre les équipes, USP, UAO, UVSE et le cas échéant la SAVT. L'unité effectue des Appréciations des risques et menaces en situation (ARMS), fournit des conseils et met en place des mesures de protection pour les personnes à risque en raison de leur association avec le Bureau, sur la base de l'Évaluation des risques individuels (ÉRI). L'Unité des stratégies de protection est engagée aux côtés de l'équipe tout au long du processus, depuis le premier contact jusqu'à l'après-verdict.

11. Au cours de la phase d'enquête, l'Unité effectue une Appréciation des risques et menaces en situation pour chaque situation et chaque affaire. Cette évaluation met en relief les menaces et les risques encourus par les différentes catégories de témoins, et définit une stratégie pour atténuer les risques. La stratégie de protection des témoins fournit des lignes d'orientation pour la gestion et la protection spécifique des témoins en situation.

12. Au cours de la phase de filtrage d'un témoin potentiel, une ÉRI est effectuée avant tout enregistrement de déposition d'un témoin. L'ÉRI est menée afin de déterminer le niveau de risque encouru par un individu (et son entourage) du fait de sa collaboration avec le Bureau, d'éventuelles divulgations et témoignages. L'ÉRI identifie la manière d'atténuer les risques encouru par le témoin et les mesures de protection pour permettre à celui-ci de témoigner dans un environnement sécurisé.

13. Les ARMS et les ÉRI sont régulièrement actualisées (par ex. changements concernant la sécurité générale de l'environnement, incidents dans le domaine de la sécurité

individuelle, et changements de situation chez un individu, changements dans les phases judiciaires **et périodiquement**).

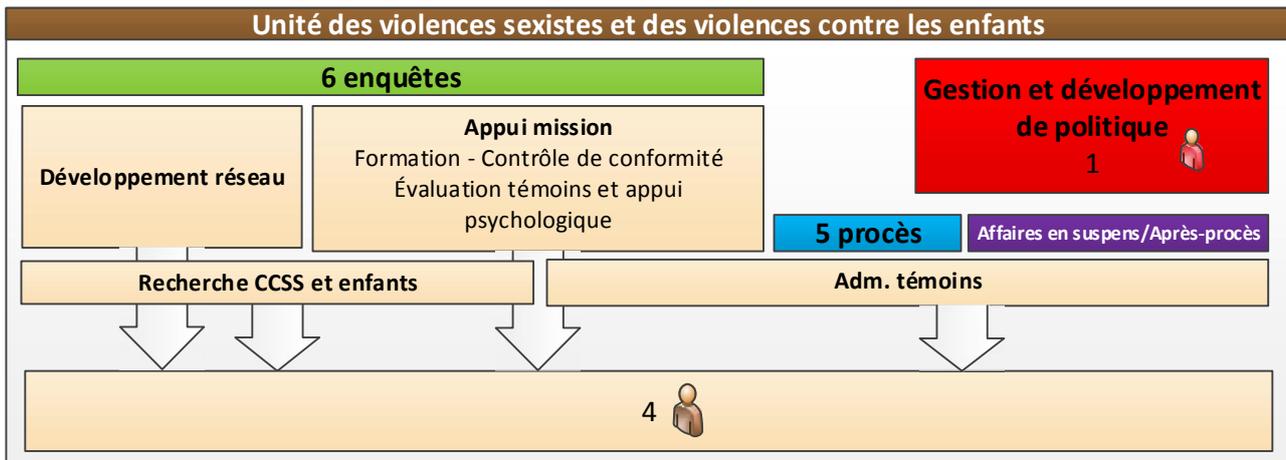
14. L'Unité des stratégies de protection accomplit des tâches complémentaires à celles de la Section d'aide aux victimes et aux témoins (SAVT). Alors que la SAVT s'occupe des mesures coût élevé/fort impact (programme de protection des témoins), l'Unité des stratégies de protection se concentre sur les mesures à bas coût, à caractère non intrusif (par ex. le bouton d'alarme, refuge, etc.). Cette Unité prépare également avec l'équipe les demandes de renvoi à la Section d'aide aux victimes et aux témoins. Cette combinaison permet un continuum de services qui fonctionne bien. L'Unité est également chargée de la coordination de l'appui au procès pour ce qui concerne les témoins, en liaison avec la SAVT, notamment l'organisation du transfert des témoins, la collecte des passeports et autres questions de logistique liées à la préparation du procès.

15. L'Unité apporte une contribution finale concernant les demandes et annulations rédactionnelles pour assurer la protection permanente des témoins, et fournit des services de gestion d'information liée à l'administration et à la protection des témoins. À la suite du témoignage des témoins au procès et à leur retour de la SAVT jusqu'au Bureau, l'Unité des stratégies de protection est responsable de la sécurité, de la sûreté et du bien-être des témoins au moment de leur retour dans leur pays de résidence.

16. L'Unité maintient son devoir de diligence envers tous les témoins liés à des affaires mises en suspens ou des affaires classées. À cet égard, l'Unité est chargée du contrôle de conformité concernant la mise en contact régulière la mise à jour des informations du Questionnaire biographique de sécurité (QBS), les ÉRI et la gestion du risque de tous les témoins.

<i>USP</i>	<i>Charge de travail</i>	<i>ÉTP</i>
Coordination adm. des témoins + liaison + coordination avec les équipes, USP, UAO et SAVT	1 jour par semaine pour enquête active et affaire en procès (52 jours x 6 enq. + 5 procès = 572 jours)	2,6
Appréciation des risques et menaces en situation (ARMS) + Stratégies de protection (SP) + rapports <i>ad hoc</i>	ARMS et SP pour les enquêtes : 18 jours/an par enquête (18 x 6 enq. = 108 jours) ; examen bi-annuel ARS et SP : 16 jours/an par enquête (16 x 6 enq. = 96 jours) ; mise à jour annuelle ARS et SP pour procès : 18 jours (18 x 5 procès = 90 jours) ; examen annuel des affaires en suspens : 7 jours par affaire en suspens (7 x 9 aff. = 63 jours) ; rapports <i>ad hoc</i> : 2-3 rapports par enquête prenant 15 jours par enquête (15 x 6 enq. = 90 jours) ; Total : 447 jours	2
Évaluation des risques individuels (ÉRI) ³	1020 filtrages pour 6 enquêtes : 0,3 jour chacune	1,5
<i>Filtrage initiale des témoins</i>	510 ÉRI pour témoins (6 enquêtes) : 1,5 jour chacune	3,5
<i>ÉRI plein régime</i>	2360 ÉRI (1530 mises en suspens, 850 procès) : 0,3 jour chacune	3,2
<i>Actualisation ÉRI</i>		
Renvois	40 renvois en moyenne. Prenant 2 jours chacun	0,4
Appui procès	Examen protection pour divulgation ; conseils de rédaction lié au témoin ; missions pour témoins à haut risque, et transfert vers SAVT ; prenant 288 jours.	1,3
Appui et examen dépôts et annexes	600 prenant 0,3 jours chacun	0,8
Gestion		1
Total USP		16,3

³ Voir aussi annexe I, § 12.

(d) *Unité des violences sexistes et des violences contre les enfants (UVSE)*

17. L'Unité des violences sexistes et des violences contre les enfants joue un rôle important pour le développement de la politique du Bureau en ce qui concerne les Crimes à caractère sexuel et sexiste (CCSS), les crimes contre les enfants et le maniement des témoins vulnérables en général. Elle veille à la mise en œuvre et à la recherche d'amélioration constante de la politique du Bureau et de ses méthodes, notamment par l'offre d'une formation.

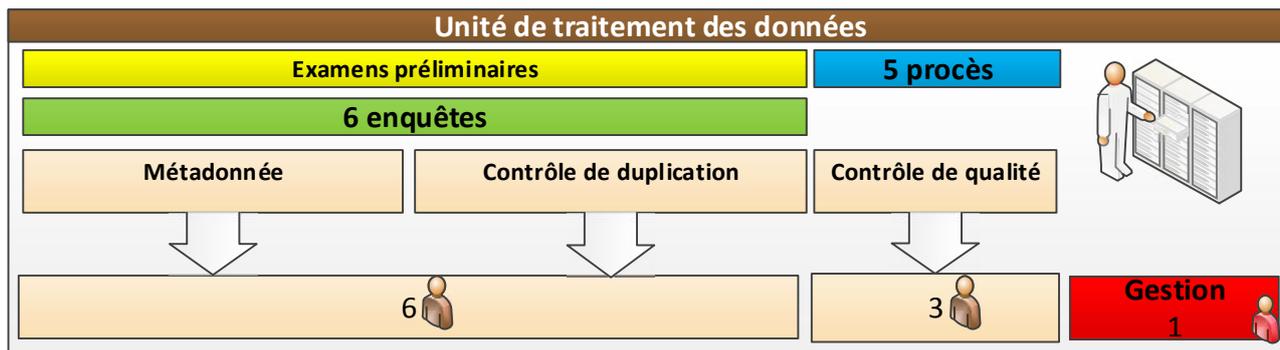
18. Étant donné son rôle particulier, l'UVSE appuie les équipes d'enquêtes de différentes manières :

- (a) Offre de formation sur les CCSS et sur les crimes contre les enfants ;
- (b) L'Unité organise des réunions d'information pré-déploiement afin de préparer les équipes à affronter la situation dans laquelle elles devront opérer, les sensibiliser à des questions qui faciliteront les entretiens fructueux et un bon contact avec les gens.
- (c) Fourniture de pistes pour les enquêtes sur les CCSS et les crimes contre les enfants fondée sur les réseaux qu'ils auront développés.
- (d) Identification d'experts et de personnes informées de la situation.
- (e) S'assurer du bien-être des témoins. Cela implique une évaluation des témoins vulnérables sur le terrain et un conseil pour savoir si un entretien peut avoir lieu, et si oui, dans quelles conditions. Cela comprend également l'organisation d'une offre d'appui psychosocial en cas de besoin, en coordination avec la Section d'aide aux victimes et aux témoins (SAVT).
- (f) Parmi ses autres tâches, assurer le lien avec la Section de la participation des victimes et des réparations (SPVR) et les équipes sur des questions concernant les opérations de terrain de la SPVR et du Bureau, et agir en tant que point focal pour les renvois pour l'appui et l'assistance aux témoins de la Section d'aide aux victimes et aux témoins.
- (g) En fournissant son appui aux missions d'enquête, l'Unité participe également à l'examen des éléments de preuves et à l'offre d'appui psychosocial pendant les exhumations.

19. Pendant la phase du procès, l'UVSE est impliquée dans la préparation psychosociale des témoins. Dans le cas des affaires en suspens, en revanche, l'Unité offre un appui aux enquêteurs visant à maintenir le contact avec les témoins, procède à des réévaluations de leur condition psychologique ; elle est également chargée des renvois pour appui et assistance.

UVSE ⁴	Charge de travail	ÉTP
Formaton et contrôle de conformité	Formation spécifique au pays, formation, préparation et prestation 10 jours par an et par enquête	0,3
Développement réseau	Pour les 6 enquêtes actives 3 missions de 5 jours par quart (3 x 5 x 4 = 60 jours)	0,3
Recherche CCSS	6 enquêtes actives, 3 jours par enquête et par mois (6 x 3 x 12) 216 jours	1,0
Appui mission		
Évaluation témoins	121 témoins vulnérables (15 % de 510 témoins pendant enquête et 300 témoins au cours du procès) ⁵ prenant 2,5 jours pour év. (incluant voyage de mission) (121 * 2,5 = 304 jours)	1,4
Assistance témoins	57 témoins vulnérables nécessitant l'assistance d'un expert, prenant 5 jours (7 % de 510 témoins pendant enquête, ou 300 témoins au cours du procès) (57 x 5 = 285 jours)	1,3
Examen de politique et de gestion		1
Total UVSE		5,3

(e) Unité de traitement des données (UTD)



20. L'Unité de traitement des données (UTD) a pour mission de répertorier les éléments de preuve collectés et enregistrés aussi efficacement et rapidement que possible, de manière à faciliter leur analyse, leur vérification et leur utilisation en temps opportun par la Cour. L'objectif de ce processus, qui couvre la durée des examens préliminaires, des enquêtes et des poursuites, est de :

- Fournir des métadonnées permettant de rendre certains matériaux prioritaires pour l'analyse et la vérification, effectuer des recherches générales et s'assurer d'une information suffisante pour donner un sens à un élément de preuve une fois celui-ci placé dans le système de preuve électronique ;
- S'assurer que les métadonnées prêtes à être divulguées répondent aux exigences du protocole électronique de la Cour pour chaque affaire ;
- Fournir une description et un résumé suffisants pour pouvoir rechercher dans le matériel audiovisuel et les documents manuscrits ;
- Identifier les doublons et les différentes versions de l'élément pour faciliter les vérifications et une divulgation informée.

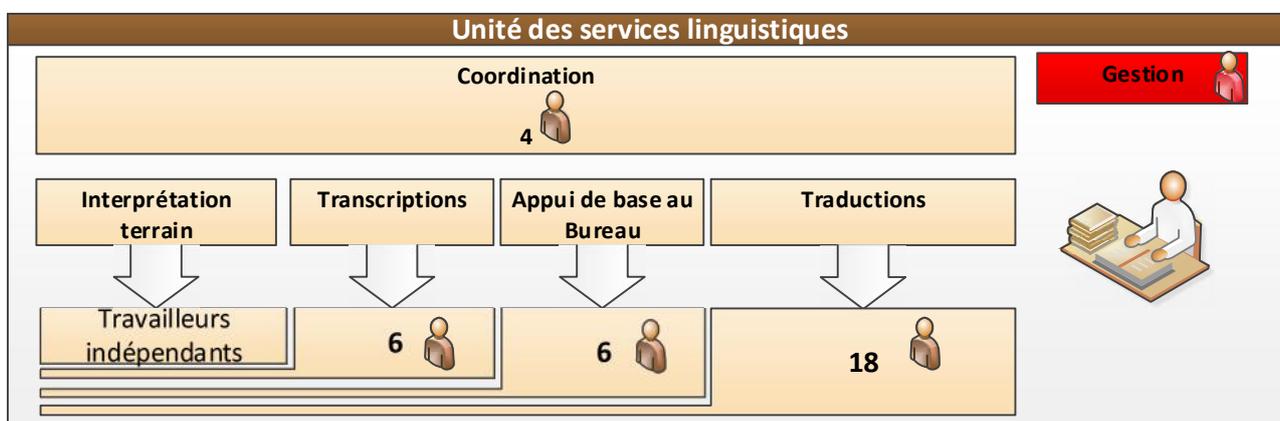
⁴ L'excédent de 0,2 ÉTP est pris en compte du fait de l'emploi d'experts psychosociaux du réseau d'experts UVSE.

⁵ Voir aussi annexe I, § 12.

21. L'expérience passée indique un total d'environ 60 000 éléments de preuve qu'il faut ajouter par année pour 6 enquêtes actives⁶. Tout ce matériel devra être soumis à un catalogage de base, à un contrôle de la qualité et à un double examen.

22. L'Unité de traitement des données ne joue aucun rôle particulier en ce qui concerne les affaires en suspens, tant qu'un nouvel élément de preuve n'a pas été recueilli dans le cadre d'une affaire en suspens où les métadonnées doivent être fournies pendant le catalogage.

UTD	Charge de travail ⁷	ÉTP
Métadonnées	Env. 10 000 éléments de preuves traités par enquête, à raison de 45 éléments de preuve par jour. 1 ÉTP par enquête ⁸ .	6
Contrôle qualité	deEnv. 10 000 éléments de preuve examinés par enquête, à raison de 90 éléments de preuve par jour. 0,5 ÉTP par enquête ⁹ .	3
Gestion		1
Total DPU		10



(f) Unité des services linguistiques (USL)

23. L'Unité des services linguistiques fournit une grande variété d'appuis linguistiques au cours des phases d'examen préliminaires, d'enquêtes et de poursuites¹⁰. Les trois domaines d'activité principaux – même si ce ne sont pas les seuls – sont : l'interprétation sur le terrain, la transcription et les traductions – au gré des besoins du Bureau. Les recours aux services linguistiques sont irréguliers en raison de l'incertitude – entre autres choses – (1) du nombre et de la nature des langues qui seront rencontrées dans tel pays de situation, particulièrement en ce qui concerne les témoins et les victimes initiés dont les preuves peuvent nécessiter d'être transcrites, interprétées et traduites dans une langue de travail, mais aussi les inculpés qui sont en droit de se faire traduire les éléments de preuve dans une langue qu'ils comprennent parfaitement ; (2) de la fréquence et autres particularités ; (3) de l'éventuelle étendue d'une enquête au-delà du pays de situation, nécessitant des langues

⁶ Dans les 60 000 éléments de preuve pour l'ensemble des 6 enquêtes, on compte 10 000 éléments de preuve par enquête chaque année, dont les dépositions de témoins, les éléments de preuve numériques, l'imagerie satellite, etc. (voir annexe II, § 32)

⁷ Bien que l'UTD conduise également des activités en rapport avec les examens préliminaires, l'incidence sur le plan des ressources reste négligeable.

⁸ Voir note.

⁹ Voir note.

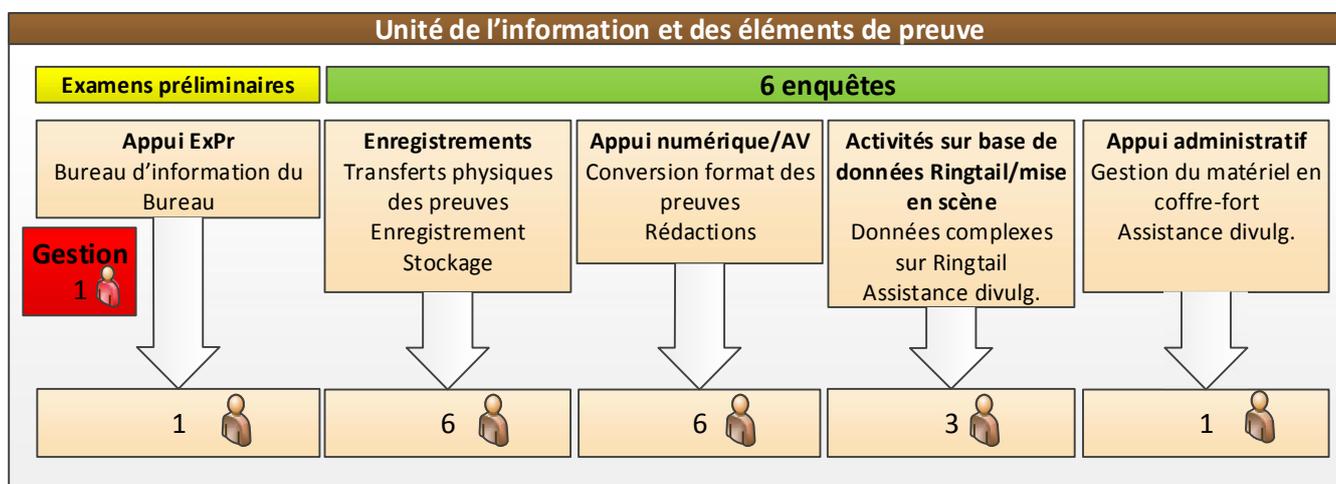
¹⁰ Les besoins sur le plan linguistique se présentent également au procès, par ex. : (1) l'enquête KEN Art. 70 + son impact sur l'action en justice en cours ; (2) les enquêtes sur le dossier de la défense ; et (3) un nouvel élément de preuve surgissant au milieu du procès.

supplémentaires ; et (4) de la capacité de l'équipe à travailler dans les deux langues de travail.

24. Du fait de la fluidité des besoins en appui linguistique, l'Unité adopte une approche mixant l'interne et la sous-traitance, dans les limites des exigences de confidentialité, et, lorsque les circonstances le permettent, cherche à employer du personnel susceptible de s'adapter linguistiquement et de pouvoir couvrir tout un éventail de secteurs de services. Les services linguistiques sont généralement requis en grande quantité dès le début de la phase de démarrage et ce jusqu'à la phase de procès.

25. Compte tenu de ce qui précède, l'expérience montre que pour le personnel technique de base, un minimum de 2,75 ÉTP en traduction et 1 ÉTP pour la transcription sont nécessaires par enquête pour toutes les langues (1,5 ÉTP de traduction supplémentaire est nécessaire pour appuyer les besoins de base du Bureau). Les services d'interprétation sont essentiellement assurés par des travailleurs indépendants, même si le personnel vient compléter ce domaine de service au cas où l'efficacité, la familiarité de l'affaire ou la confidentialité sont en jeu. Pour être en mesure de fournir l'appui, par exemple, dans le traitement des demandes et contrats de services, dans le déploiement d'interprètes et la sous-traitance de traduction et de transcription, 1 ÉTP est nécessaire par enquête. En outre, pour le travail à travers les situations différentes dans les domaines de service clés, les coordonnateurs s'assurent : (1) d'une sélection, d'un recrutement, d'une répartition des tâches et d'une gestion de ressources linguistiques internes et externes sûrs et efficaces ; (2) d'une prestation rentable de services de qualité en temps utile aux équipes intégrées conformes aux procédures et aux normes agréées par le Bureau ; et (3) d'un recrutement technique et d'un parrainage du personnel, en particulier pour des langues pour lesquelles il n'existe aucune formation officielle, ainsi que les services techniques eux-mêmes. La gestion globale de l'Unité des services linguistiques est prise en charge par un Responsable d'unité.

(g) *Unité de l'information et des éléments de preuve (UIP)*



26. L'Unité de l'information et des éléments de preuve possède cinq fonctions opérationnelles majeures : l'enregistrement ; l'appui numérique et audiovisuel ; les activités liées aux bases de données Ringtail et Mise en scène ; l'appui aux examens préliminaires ; et enfin l'appui administratif. L'enregistrement implique un transfert physique des éléments de preuves.

27. L'appui aux examens préliminaires est fourni par l'UIP à travers la gestion du Bureau d'information du Bureau qui reçoit toutes les informations Art. 15. Toutes les informations sont filtrées après évaluation initiale ; les données sont scannées et placées sur TRIM pour révision par la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération. Ces tâches requièrent 1 ÉTP. Parallèlement à sa saisie sur le Formulaire de préenregistrement, l'article fait l'objet d'une Chaîne de surveillance, puis l'élément de preuve est scanné et saisi dans la base de données, accompagné des métadonnées pertinentes. Cet élément de preuve est ensuite conservé en toute sécurité dans le coffre-fort

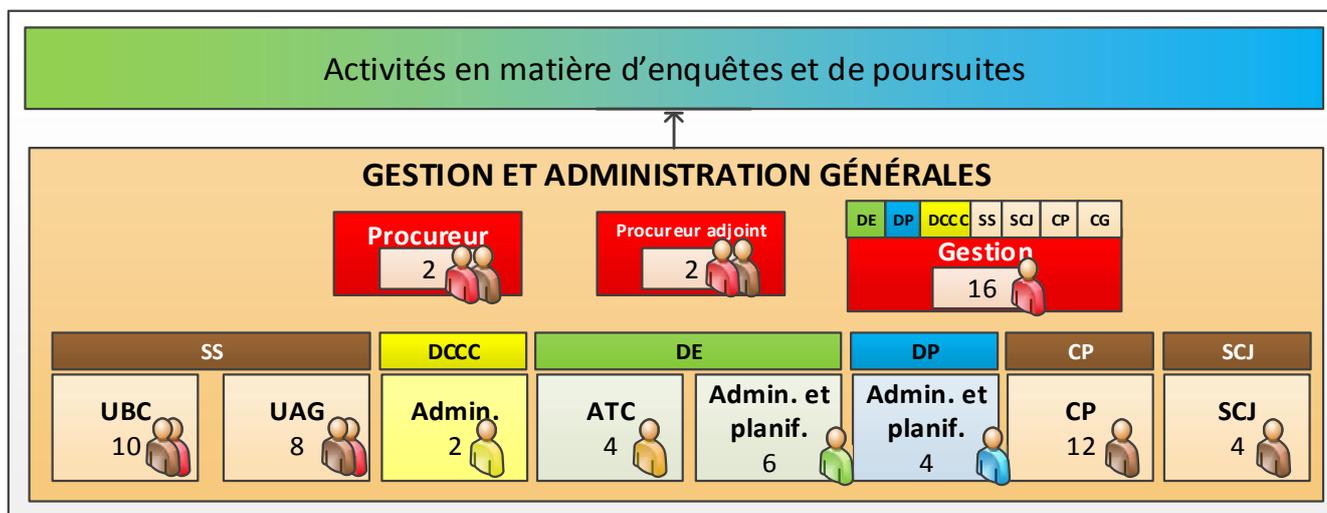
de l'Unité. Ces opérations nécessitent 1 ÉTP par enquête. L'appui numérique et audiovisuel suppose un maniement de matériel numérique et audiovisuel au cours de l'enquête et la conversion en spécifications fournies ensuite par le protocole eCourt¹¹. Par exemple, la conversion de dossiers vidéo au format Windows Media Video (WMV). Cela peut également comprendre la rédaction et la fourniture de sous-titres en coopération avec l'Unité des services linguistiques. 1 ÉTP par enquête active se charge de ces responsabilités. En outre, pour l'activité liée aux bases de données Ringtail et Mise en scène, laquelle implique la saisie de données complexes sur la base de données Ringtail du Bureau (éléments de preuve) aussi efficacement que possible, 1 ÉTP peut appuyer 2 enquêtes. De plus, l'administration incluant la gestion du matériel dans le coffre-fort, la divulgation des preuves originales, le rapport des activités régies par le protocole eCourt ainsi que le stockage du matériel original dans le coffre-fort, nécessite 1 ÉTP.

28. Enfin, la gestion de l'ensemble de l'équipe nécessite 1 ÉTP. Celle-ci implique la supervision de toutes les activités commerciales, en plus de la fourniture au Bureau de matériels liés à la gestion des éléments de preuve. Le Responsable est également le Gardien officiel de tous les éléments de preuves collectés par le Bureau.

B. Gestion et administration générale

1. Vue d'ensemble de la composition

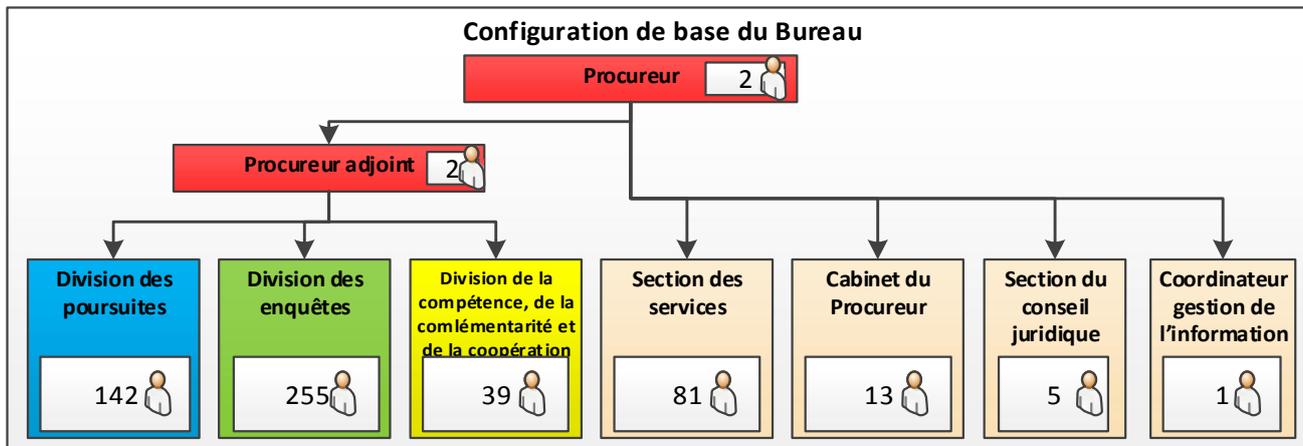
29. De la même manière que l'Appui qualifié et opérationnel, la Gestion et administration générale appuie directement les activités mandatées décrites en annexe II. En revanche, contrairement à l'Appui qualifié et opérationnel, ce secteur n'est pas spécialement affecté à des activités mandatées particulières ; et, dans la mesure où leur activité principale concerne l'ensemble du Bureau, les ressources justifiées ci-dessous relèvent de la rubrique Gestion et administration générale, distincte de l'Appui qualifié et opérationnel.



¹¹ Adopté par la chambre de première instance vers le début du procès.

2. Justification des ressources

(a) Gestion¹²



30. Au sein du Bureau du Procureur, l'administration, la supervision des activités mandatées et le fonctionnement général exigent les mêmes fonctions managériales de base que n'importe quelle entreprise ou organisme¹³. Le Bureau est composé de trois Divisions et de deux Sections d'appui : d'une part la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération ; la Division des enquêtes ; et la Division des poursuites ; d'autre part la Section des services ; et la Section des conseils juridiques. Le Procureur adjoint, assisté de son Assistant personnel, supervise et coordonne les trois Divisions.

31. Même si chaque Division et chaque Section possède un ensemble de fonctions et d'activités qui leur sont particulières, toutes doivent néanmoins assurer les fonctions managériales de base, à savoir : la planification, l'organisation, le recrutement, la direction et le contrôle de ses domaines respectifs. Chaque Division et chaque Section doit fournir l'information de gestion nécessaire afin d'organiser, de planifier et de faire fonctionner le Bureau de manière rationnelle et efficace.

32. Spécifiquement au sein du Bureau, et de façon pertinente pour toutes ses Divisions et Sections, la direction fournira le contexte et l'appui essentiel pour la réussite du Bureau et des équipes intégrées. Aider, par exemple, à la planification des enquêtes ou à l'élaboration de stratégies contentieuses, en fonction de la phase des procédures ; maintenir une application cohérente des procédures opératoires standards, couvrant une vaste gamme d'activités à travers toutes les équipes ; intervenir, si nécessaire, au niveau le plus élevé de l'administration pour appuyer une gestion d'équipe rationnelle et efficace et assurer une formation professionnelle continue des membres du personnel.

¹² Les chiffres figurant sur le diagramme représentent l'ensemble du Bureau dans sa configuration de base 2016-2018, et inclut par conséquent les responsables et leurs assistants personnels. En outre, le Bureau fait actuellement l'objet d'une évaluation interne afin de savoir si des ajustements de structure mineurs sont nécessaires pour poursuivre l'amélioration des performances et de la productivité, ou bien une refonte globale. On ne devrait pas s'attendre à ce que ce processus conduise à de changements de structures majeurs ou qu'il modifie les prévisions de ressources du modèle de configuration de base.

¹³ Le Bureau a regroupé les fonctions suivantes pour mettre en évidence le niveau occupé par l'encadrement supérieur appuyant le Procureur et le Procureur adjoint. Certains des postes indiqués avec une astérisque sont justifiés ailleurs dans le document, dans la partie dérivant la section qu'ils supervisent ; DCCC : 4 (directeur et assistant personnel, directeur de la SCI, directeur de la SAS (*) ; DE : 7 (directeur et assistant personnel, coordinateur des enquêtes, directeur de la POS, directeur de la USAE, enquêteur financier principal, officier RSP) ; DP : 2 (directeur et assistant personnel) ; SS : 1 (Section des services de gestion) ; SCJ : 1 (chef de section*) ; CP : 1 (chef de section*), CGI : 1 (Coordinateur de la gestion de l'information). Total : 16 postes managériaux

(i) Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération

33. Cette Division, conduite par son Directeur, est composée de la Section de la coopération internationale (SCI) et de la Section de l'analyse des situations (SAS). Le Directeur est secondé par son Assistant personnel.

34. La Section de la coopération internationale est dirigée par le Coordinateur de la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération. Le rôle du Coordinateur est : (1) d'assister le Directeur de la DCCC dans la gestion de la Division ; et (2) de coordonner les Coordinateurs des poursuites et des enquêtes lorsque nécessaire.

35. La Section de l'analyse des situations est dirigée par un Chef de Section¹⁴. Le Chef de Section sera chargé (a) de coordonner et de superviser le processus d'examen de toutes les communications régies par l'art. 15 reçues par le Bureau ; (b) de coordonner et de superviser toutes les activités du Bureau relatives aux examens préliminaires, notamment les analyses juridiques, contextuelles et factuelles ; de réviser et d'éditer tous les documents analytiques de la Section de l'analyse des situations ; (c) de coordonner et de superviser les communications publiques du Bureau, l'établissement de réseaux et les activités de relations extérieures en ce qui concerne les examens préliminaires ; et (d) de prodiguer des conseils et faire rapport au Comité exécutif, y compris au directeur de la DCCC et au Procureur sur tout ce qui concerne les examens préliminaires.

(ii) Division des poursuites

36. Cette Division, conduite par son Directeur, est composée de la Section des poursuites et de la Section des appels, secondée par un Assistant spécial. Le Directeur est secondé par un Assistant personnel.

37. Dans le cadre des poursuites, le Directeur est appuyé par les Avocats plaidant principaux, lesquels dirigent les équipes intégrées du Bureau (mentionné en annexe II, § 22). La Section des appels est dirigée par le Conseil principal des appels.

38. L'Assistant spécial assiste le Directeur pour ce qui concerne la planification des ressources, le budget et les besoins en service, la collecte et le regroupement des informations de gestion, et le seconde pour définir et effectuer le suivi des objectifs de Division ; il assure la coordination avec la Section des services pour les besoins en matière de budget et de services, et avec les Ressources humaines du Bureau pour le recrutement (voir aussi annexe III, § 68).

(iii) Division des enquêtes

39. Cette Division, conduite par son Directeur, est appuyée par le Coordonnateur des enquêtes et par le Chef de la planification et des opérations. En outre, la gestion de la Section est assurée, entre autres, par le Directeur de l'USAE, l'Enquêteur financier principal et l'officier du RSP. Le Directeur est secondé par un Assistant personnel.

40. Le rôle du Coordonnateur des enquêtes est de : (1) superviser les membres de la Section des enquêtes dans les équipes intégrées ; de conseiller les responsables d'équipes d'enquêtes sur tous les sujets relatifs à l'enquête ; b) de s'assurer du respects des normes en matière d'enquêtes, de l'harmonisation des pratiques, du contrôle de qualité et des projets de développement dans toutes les questions liées aux enquêtes ; (2) de superviser les activités de l'USAE ; (3) d'assurer la coordination avec la DCCC et le Coordonnateur de la Division des poursuites et de l'Avocat plaidant principal, là où nécessaire ; (4) de créer et entretenir un réseau avec les autorités policières nationales en lien avec les enquêtes. Le Coordonnateur des enquêtes est secondé par le Chef de l'USAE, l'Enquêteur financier principal et l'Officier du RSP.

41. Le Chef de l'USAE conduit une évaluation globale des processus d'analyse, outils et documents sur une base annuelle, notamment commentaires des derniers utilisateurs, gestionnaires et analystes, pour assurer une évaluation de la qualité et une conformité avec les normes d'analyse, il développe la fonction analytique et examine les enseignements à

¹⁴ Dont le rôle est également justifié en annexe.

tirer si nécessaire. L'Enquêteur financier principal est chargé de l'harmonisation au sein des équipes intégrées en ce qui concerne les enquêtes financières et de l'adhésion aux meilleures pratiques ; de développer les PON et d'entretenir les réseaux. L'Officier du RSP seconde dans la création et l'entretien du réseau RSP, centré sur le développement, avec la coopération de la DCCC, de l'objectif stratégique 9 du nouveau Plan stratégique.

42. Le rôle du Chef de la planification et des opérations est de : (1) assurer une planification adéquate et un appui aux enquêtes et une supervision des UVSE, US, UAO, UTD et USP, Administration et planification ; (2) appuyer les équipes intégrées au moyen de services spécialisés (3) de superviser les questions liées à la sécurité et au bien-être des membres du personnel et des témoins ; et (4) coordonner la collecte de l'information liée à la sécurité entre équipes intégrées et USP, UAO et DCCC.

(iv) *Section des services*

43. La Section des services (SS), à travers ses unités spécialisées, fournit des fonctions d'appui critique dans les domaines de l'expertise linguistique, du maniement des preuves physiques et électroniques, de l'assistance technique pour la gestion de l'information spécifique au Bureau, du processus de divulgation, et de la gestion administrative et financière. La section adopte une approche souple et s'assure de la coordination efficace avec le Greffe afin de permettre la fourniture homogène de services communs, dans un continuum d'activités qui vise à satisfaire les besoins des clients avec un minimum de ressources.

44. La Section des services, composée d'une Unité d'administration générale (UAG), d'une Unité de la base de connaissances (UBC), d'une Unité de l'information et des éléments de preuve (UIP) de l'Unité des services linguistiques (USL) est dirigée par le Responsable de la Section des services. Les Unités de la Section des services exercent des activités qui ne sont pas, ou ne peuvent pas être réalisées par des Sections ou Unités d'autres secteurs de la Cour et qui sont essentielles aux opérations du Bureau. La Section des services fournit aux Divisions opérationnelles les services d'appui nécessaires à la réalisation de leurs mandats. La Section représente également le Bureau pour les questions liées aux finances, au budget et aux ressources devant le Comité du budget et des finances, les délégués des États Parties du Groupe de travail de La Haye (GTH) et autres acteurs, tels que les organisations non gouvernementales et les institutions internationales. En outre, elle gère les demandes de services émanant des besoins opérationnels du Bureau et demandées au Greffe, et enfin la Section représente le Bureau dans les initiatives et projets intéressant l'ensemble de la Cour.

(v) *Coordinateur de la gestion de l'information*

45. Alors que le Bureau s'appuie de plus en plus sur des contenus informatisés, et que les données et éléments de preuve utilisés pour conduire les activités d'enquêtes et de poursuites sont collectés, stockés et analysés dans un format électronique, l'environnement de gestion de l'information du Bureau devient de plus en plus complexe. Des réglementations adéquates et conditions légales concernant la gestion de fichiers électroniques particuliers, le traitement de l'information, la gestion des preuves et de la divulgation représentent un besoin crucial pour le Bureau du Procureur. Tout cela exige un poste de cadre à temps plein – le Coordinateur de la gestion de l'information – chargé d'assurer le développement continu et la conformité des processus adoptés, la sécurité et la cohérence des données et de l'information traitée et gérée.

46. Actuellement, les tâches de gestion de l'information sont réalisées par différentes unités au cours des phases successives de la gestion de l'information. La nature interdivisionnaire du flux de travail requiert le développement d'une stratégie de gestion de l'information capable de rationaliser les processus, fournir des conseils pour une coordination efficace de ces tâches et pour une fonction qui puisse garantir la conformité d'une telle stratégie dans l'ensemble du Bureau.

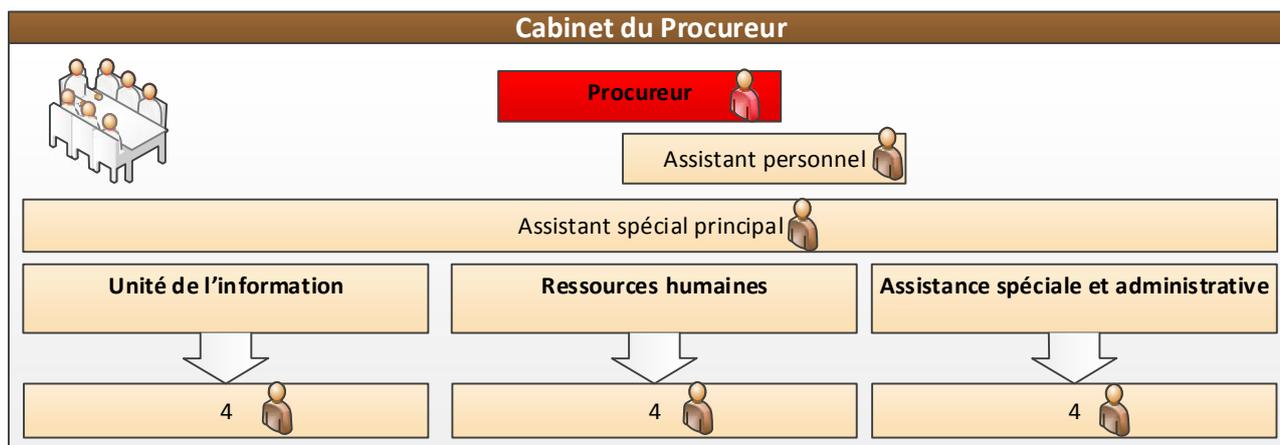
47. Le rôle du Coordinateur de la gestion de l'information est essentiel en ce qu'il doit s'assurer que l'information – qui, avec le personnel du Bureau, constitue l'atout le plus stratégique du Bureau – circule de façon homogène au sein du Bureau ; qu'elle est gérée

par des applications cohérentes au sein du Bureau ; qu'elle est protégée ; qu'elle est disponible (avec la limitation dûment imposées par la confidentialité du sujet) au reste de la Cour ; et qu'elle est compatible avec les systèmes en usage dans l'ensemble de la Cour (e-Court).

48. Le rôle du Coordinateur est stratégique et orienté vers la conception des processus opérationnels. Celui-ci joue un rôle déterminant en assurant le développement, la mise en œuvre et l'entretien d'une stratégie de gestion de l'information au sein du Bureau.

49. Le Coordinateur est en contact avec son homologue au Greffe, et s'assure que, d'une part le Greffe fournit les services d'infrastructure appropriés, et, d'autre part que l'orientation stratégique pour l'ensemble de la Cour de la gestion de l'information est cohérente avec les besoins spécifiques du Bureau.

(b) *Cabinet du Procureur*¹⁵



50. Le Cabinet du Procureur (CP) fournit une assistance et des conseils stratégiques au Procureur dans l'exercice quotidien de ses fonctions, la gestion globale et le contrôle de qualité du Bureau ; il coordonne toutes les questions d'ordre stratégique et administratif adressées au Procureur et émet des recommandations en vue d'une action ; il coordonne les activités internes et inter-organes au nom du Procureur ; il traite, prépare et passe au crible toutes les communications – correspondance, discours, rapports, déclarations, entre autres – au nom du Procureur pour approbation finale ; coordonne les réunions du Comité exécutif et les examens des documents, les communication avec les Divisions, Sections et équipes intégrées ; s'assure que le Bureau traite ses besoins spécifiques en ressources humaines, et trouve une force de travail motivée et qualifiée dans son équipe des Ressources humaines (RH), gère et assiste le Bureau pour une diffusion efficace de l'information à travers son Unité de l'information (UI).

51. Le Procureur est appuyé par un Assistant spécial principal (P4), responsable du RH-Bureau, de l'Unité de l'information et d'autres effectifs du Cabinet et coordonnateur des fonctions du Cabinet sous le contrôle direct du Procureur. Le Cabinet emploie un Fonctionnaire chargé de la liaison et de la coordination avec la Section des ressources humaines (P3), lequel est secondé par deux agents administratifs. L'Unité de l'information est composée de deux Fonctionnaires à l'information (P2), appuyé par un Assistant à l'information (GS-OL). Deux Assistants spéciaux du Procureur (un P2 et un P1) sont au service du Cabinet et ont pour tâche de faciliter, principalement, l'examen du Comité exécutif et le traitement de documents du Bureau ; de coordonner les réunions du Comité exécutif et autre réunions managériales, avec responsabilités afférentes (par ex. : réalisation de procès-verbaux, préparations de projets de décisions pour examen et approbation) ; et de réaliser d'autres tâches assignées par le Procureur et les Assistants spéciaux principaux. Un Assistant personnel au Procureur (GS-PL) et un Assistant administratif supplémentaire (GS-

¹⁵ Le Bureau fait actuellement l'objet d'une évaluation interne afin de savoir si des ajustements de structure mineurs sont nécessaires pour poursuivre l'amélioration des performances et de la productivité, ou bien une refonte globale. On ne devrait pas s'attendre à ce que ce processus conduise à de changements de structures majeurs ou qu'il modifie les prévisions de ressources du modèle de configuration de base

OL) fournissent un appui administratif directement au Procureur, à l'Assistant spécial principal et au Cabinet dans son ensemble, respectivement.

52. La charge de travail du Bureau a augmenté de manière significative, générant une demande permanente de décisions majeures – en matière de poursuites, de gestion, d'opérations, de stratégie. Les hypothèses projetées à partir desquelles le modèle de configuration de base est construit maintiendront cette demande. Étant donné les fonctions du Cabinet et l'assistance qu'il offre au Procureur pour la réalisation de son mandat – l'engagement du Procureur tel qu'il apparaît dans le nouveau Plan stratégique du Bureau (2016-2018), étant d'« assurer une gestion professionnelle, responsable, transparente et efficace du Bureau » (*objectif stratégique 8*) –, le Bureau s'efforcera d'augmenter les effectifs du Cabinet dans le cadre du modèle de configuration de base. L'addition d'un Assistant spécial (P3) à l'effectif déjà existant du Cabinet¹⁶ est prévue afin d'aider à faire face au volume et à la complexité des affaires traitées par le Cabinet. Ce nouveau poste relèvera directement de l'Assistant spécial principal du Procureur.

53. **Ressources humaine-Bureau (RH-Bureau)** : Le Procureur, afin de pourvoir le Bureau en personnel, dispose d'une petite équipe de recrutement (RH-Bureau). L'équipe assure la liaison efficace entre le Bureau et la Section des ressources humaines du Greffe ; il contribue à l'harmonisation des politiques entre le Bureau et le reste de la Cour ; assiste les responsables du Bureau dans les processus et stratégies de recrutement, et s'assure que les activités liées aux Ressources humaines restent conformes au Statut et au Règlement du personnel ainsi qu'aux politiques, codes et documents administratifs de la Cour dans ce domaine. Au nom du Procureur, la cellule RH-Bureau représente également le Bureau lors des consultations inter-organes sur des questions de ressources humaines et conseille la direction du Bureau en conséquence, notamment sur la planification de la force de travail, sur l'analyse et sur la mise en œuvre de besoins annuels en formation, sur l'évaluation de rendement, les questions concernant l'atmosphère de travail au Bureau, les plaintes émanant d'employés, les résolutions de conflits. Le RH-Bureau est composé d'un professionnel et de deux GS-OL. Dans le cadre du modèle de configuration de base et des activités de recrutement qui lui sont liées, ainsi que pour les besoins spécifiques en ressources humaines du Bureau, et en conformité avec l'objectif stratégique 8 cité en référence ci-dessus, les effectifs du RH-Bureau nécessiteront la création d'un poste de professionnel supplémentaire (P2).

54. **Unité de l'information (UI)** : étant donné son mandat indépendant en tant que partie aux procédures, le Bureau requiert sa propre unité d'information pour aborder des questions à travers toutes les situations et toutes les affaires ainsi que pour communiquer ses messages clés destinés au grand public. Notamment pour expliquer les stratégies et les politiques du Bureau pendant les examens préliminaires, en situation ou dans la sélection des affaires ; pour expliquer et pour fournir des mises à jour dans les activités concernant les enquêtes et les poursuites ; et pour défendre les positions et les intérêts du Bureau.

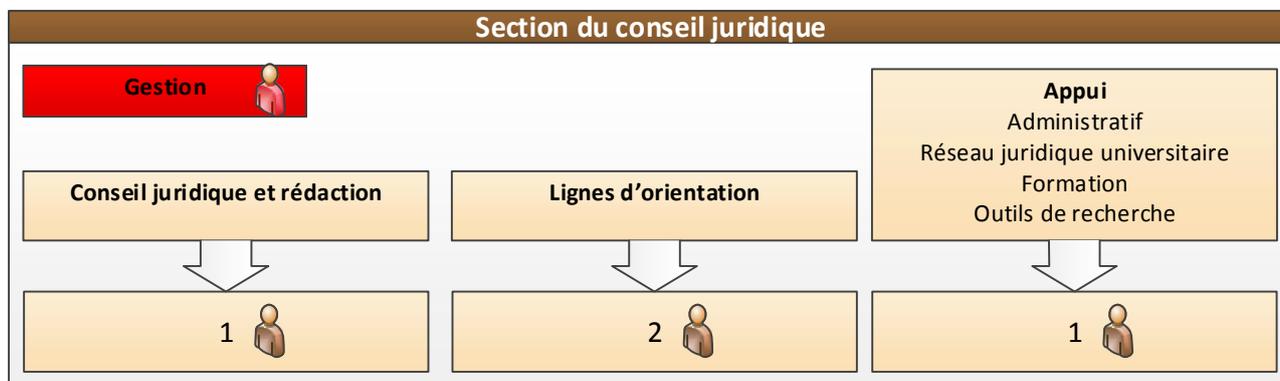
L'Unité de l'information propose des priorités stratégiques et rédige des plans d'action cadrant avec l'approche globale de la stratégie d'information fixée par le Procureur, notamment le développement de stratégies d'information depuis la phase des examens préliminaires d'une situation jusqu'au procès et au-delà.

Cette Unité est chargée de délivrer une information juste et précise en temps opportun, ainsi que des documents d'information sur les positions et activités du Bureau au grand public et à des publics ciblés à travers différents moyens de communication, notamment les médias. L'Unité, de même, développe et met en œuvre des initiatives pour assurer publicité et compréhension des activités du Bureau pertinentes pour les publics nationaux et internationaux. Les activités et le volume de travail ayant subi une augmentation significative depuis la création de l'Unité en 2007, et avec elle l'exigence correspondante d'un volume plus élevé et plus diversifié d'activités, les ressources de l'Unité d'information n'ont pas été suffisamment alignées sur cette nouvelle réalité. Les hypothèses projetées de la configuration de base du Bureau impliquent que l'actuelle charge de travail de l'Unité non seulement ne se maintiendra pas à ces niveaux déjà exigeants, mais qu'elle augmentera.

¹⁶ Il convient de noter que la composition des Cabinets du Procureur dans les tribunaux *ad hoc* par exemple au sommet de leur activités sont, en moyenne, supérieures ou égales parce qu'il s'agit alors d'assistants ou de conseillers spéciaux au Procureur directement intégrés au Cabinet.

Pour répondre de manière adéquate à cette nécessité opérationnelle et à cette demande accrue prévisible, et en conformité avec l'objectif stratégique, entre autre, de « promouvoir un appui général en faveur du mandat et des activités du Bureau » (*objectif stratégique 6*), un Fonctionnaire chargé de l'information supplémentaire (P2) sera requis dans le cadre de la configuration de base du Bureau.

(c) *Section du conseil juridique*

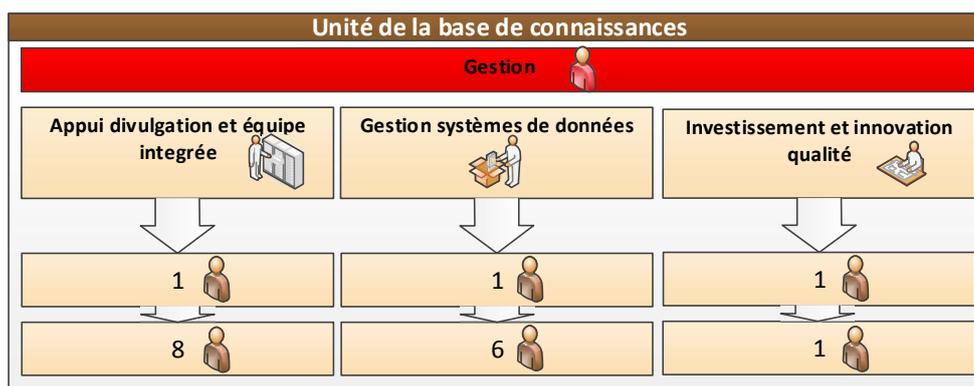


55. La Section du conseil juridique (SCJ) est chargée de fournir au Procureur et au Bureau : les réponses juridiques et les conseils eu égard aux rapports et aux publications ; des conseils dans certains cas individuels concernant un employé ; de pourvoir à l'examen et à la rédaction des contrats. Cette Section est aussi responsable de la coordination et du développement du cadre réglementaire interne du Bureau, impliquant l'élaboration de lignes d'orientation, de PON et d'instructions, ainsi que de la coordination de leur mise en œuvre. La Section est également chargée de la coordination pour le développement d'une base de données de jurisprudence sur l'ensemble de la Cour, ainsi que de la préparation et de la diffusion des Rapports hebdomadaires de la Cour, de la mise à jour du recueil des délibérations des chambres. Enfin, la SCJ offre un appui à la RH-Bureau pour la préparation des plans de formation et s'assure de la mise en œuvre des plans approuvés. La Section organise et assure le bon fonctionnement de cycles de conférences avec intervenants invités sur des sujets d'intérêt général pour le Bureau et pour la Cour dans son ensemble ; et, à la demande du Procureur ou du Comité exécutif, de forums juridiques sur des sujets thématiques avec des intervenants internes.

<i>SCJ</i>	<i>Charge de travail¹⁷</i>	<i>ÉTP</i>
Fourniture de conseil juridique sur demande du Procureur, du Comité exécutif, des Divisions, des Sections, Unités et équipes	Fourniture d'une recherche et de conseils juridiques concernant les rapports, etc. ; fourniture de conseils juridiques et de services d'écriture dans des affaires individuelles concernant un employé ; contribution au développements d'accords concernant l'ensemble de la Cour ; documents sur les privilèges et les immunités, politiques et instructions administratives ; examen et rédaction de contrats (médias, loyer, équipement, soutien, consultants, conseillers et assistants spéciaux) ; contribution pour l'Annuaire juridique des Nations-Unies ; révision de projets de publications par de collègues.	1,3
Développement et entretien du cadre réglementaire interne du Bureau	Coordonner le développement de politiques ainsi que leur mise en œuvre ; coordonner le développement, les mises à jour et la mise en œuvre de documents réglementaires internes, notamment le Manuel des opérations, les PON, les Accords de confidentialité / engagements, Code de conduite, Registre des cadeaux, Guide de style ; élaboration d'une méthodologie et dépôt pour saisie et mise en œuvre de leçons apprises ; élaboration et mise en œuvre assurance / mécanismes de conformité.	1,5

¹⁷ Ces indicateurs de charge de travail ont été rassemblés d'après une analyse interne.

SCJ	Charge de travail ¹⁷	ÉTP
Développement, introduction, entretien et gestion des outils de recherche juridique	Coordonner le développement des Décisions de la Cour et de la Base de données des jugements ; gestion des outils juridiques, coordination ; préparation et diffusion des Rapports hebdomadaire de la Cour.	0,5
Fourniture, sur demande du Procureur, d'une formation spécifique du personnel du Bureau	Coordination de la formation externe pour le Bureau ; fourniture de formation interne sur les outils juridiques ; base de données travaux préparatoires, Code de conduite, Portail des leçons apprises, politiques du Bureau, etc. ; facilitation pour les exercices Leçons apprises.	0,4
Développement du réseau universitaire juridique du Bureau	Développement du réseau juridique universitaire, notamment conférenciers invités par le Bureau (trouver des orateurs, préparation, hébergement, retours) et Répondre à des enquêtes d'universitaires ; fourniture de présentations aux visiteurs, conférences, etc. ; maintien du contact avec des conseillers spéciaux ; gestion du forum de l'UCLA au nom du Bureau.	0,2
Appui administratif	Gestion des congés et des déplacements ; gestion des fournitures ; offre d'un appui logistique ; gestion de nouvelles arrivées / insertion; jouant le rôle de point focal pour SAP, UGI, IT et autres services centraux ; entretien de la collection de mémorandas juridiques pour usage dans l'ensemble de la Cour ; ainsi que stockage d'autre documents de travail de la Section du conseil juridique ; planif. de réunions ; rédaction de procès-verbaux de réunions.	0,2
Administration générale	Gestion, supervision, administration du personnel et des tâches de la Section ; évaluation de rendement ; contributions à la gestion du Comité exécutif, du Bureau et la Cour ; gestion des internes de la Section (sélection, évaluation, fourniture de recommandations / références) ; recrutement, y compris participation au recrutement pour d'autres organes du Bureau et de la Cour.	1,3
Total SCJ		5,4

(d) *Unité de la base de connaissances (UBC)*

56. L'Unité de la base de connaissances appuie le Bureau dans le cadre à la fois d'opérations et de gestions. Son organisation lui permet de couvrir trois domaines d'expertise : (1) un appui en gestion de données pour les équipes intégrées, y compris la divulgation ; (2) la gestion technique des systèmes d'information spécifique du Bureau ; et (3) la gestion des connaissances, les initiatives en matière de qualité, l'innovation dans les méthodes. Chacune de ses activités est supervisée par un coordinateur. La Direction générale de cette Unité est assurée par le Chef d'Unité.

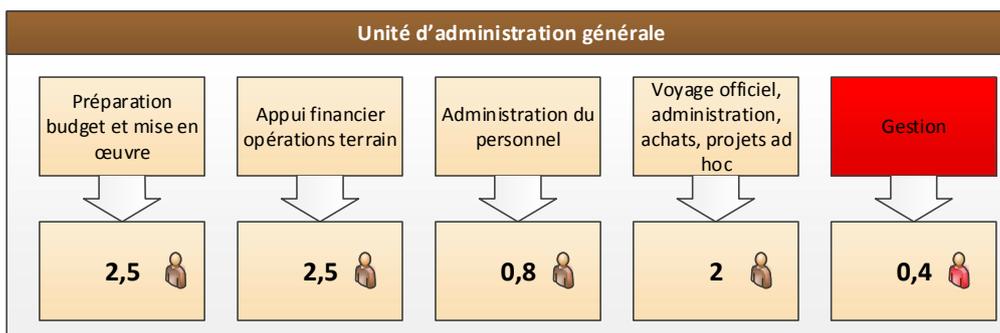
57. Étant au service des équipes intégrées et autres fournisseur de services, l'Unité de la base de connaissances offre un appui à la gestion de l'information technique opérationnelle,

qu'elle concentre sur les bases de données et outils de gestion de l'information afin d'optimiser les structures d'information, notamment pour la divulgation. Cet appui est également nécessaire pour répondre aux besoins d'information liée aux examens préliminaires, aux affaires en suspens, aux avant-procès et aux appels. L'exigence de base pour pouvoir appuyer 6 enquêtes actives et 5 procès ainsi que l'activité de mise en suspens, est de 6 ÉTP, représentant approximativement une proportion de 2 affaires par coordinateur de base de données. Pour l'ensemble des enquêtes et des procès, deux Assistants de recherche pour la divulgation offre un appui aux équipes intégrées en réalisant des recherches de textes et des explorations de données à des fins de divulgation et de préparation de dossiers. En outre, ils assurent l'entretien technique des outils d'exploration de données.

58. Le deuxième domaine d'activité de l'Unité de la base de connaissances concerne la gestion des systèmes de données. La charge de travail de cette Unité est s'explique par le nombre et la complexité des logiciels utilisés par le Bureau. Lorsque de nouveaux logiciels ou de nouveaux systèmes sont adoptés, davantage de spécialisations sont exigées au sein de l'Unité pour permettre d'offrir un appui aux utilisateurs du Bureau. Actuellement, le Bureau utilise quatre systèmes principaux : Trim, Ringtail, Wynyard et SharePoint. Ces systèmes sont gérés par des Agents responsables de l'information (P2), secondés par un Assistant technique (GS-OL). Ce personnel est nécessaire pour répondre aux besoins de gestion des groupes de sécurité, des contrôles d'accès et des configurations de systèmes nécessaires au flux des tâches et aux méthodes de travail de l'équipe au sein du Bureau. Il est prévu que les personnalisations, les capacités de stockage des données, l'appui et l'entretien des infrastructures seront assurés par la Section des services de gestion de l'information (SSGI, anciennement TIC) au Greffe.

59. Le troisième domaine d'activité de l'Unité de la base de connaissances concerne l'appui à la gestion des connaissances, les initiatives en matière de qualité et l'innovation dans les méthodes. Deux agents (un Gestionnaire de projet P3 et un Assistant GS-OL) sont nécessaire pour réaliser, faciliter ou coordonner des projets d'amélioration sur l'ensemble du Bureau. La mise en avant permanente de la qualité, de l'amélioration du processus institutionnel et de l'évolution de la culture de l'apprentissage au sein du Bureau impose que des ressources soient mises à disposition pour garantir le succès. Le Bureau met en œuvre des changements importants sur le plan de ses pratiques dans les domaines de la gestion de l'information, dans ses activités de gestion et d'opérations. Des compétences dans la gestion de projets et pour une optimisation dans le traitement des activités sont essentielles pour réaliser de réels bénéfices sur les opérations, à travers toutes les divisions et sections.

(e) *Unité d'administration générale*



60. L'Unité d'administration générale (UAG) joue un rôle déterminant dans la gestion et l'administration financière du Bureau ; elle est responsable de l'administration du budget, des finances et des ressources humaines et elle agit en tant que point focal sur ces questions pour le Bureau. Les activités de cette Unité peuvent être globalement divisées en 4 domaines d'activité principaux.

61. Concernant la préparation du budget et le contrôle de la mise en œuvre, L'Unité d'administration générale est l'organe qui centralise et coordonne la préparation du budget

anuelle et du budget du Fonds en cas d'imprévu, notamment par la fourniture et l'élaboration de documents pour les réunions du Comité du budget et des finances, du Groupe de travail de La Haye et de l'Assemblée des États Parties.

62. En ce qui concerne l'appui financier pour les opérations de terrain, l'Unité d'administration générale est responsable de la gestion du fonds du Bureau, notamment la certification, la vérification, les prévisions et les dépenses émanant de rapports présentés par les bureaux extérieurs. L'Unité d'administration générale s'assure de la justesse des attributions de dépenses et de la disponibilité des fonds, ainsi que d'un rapprochement efficace et en temps opportun.

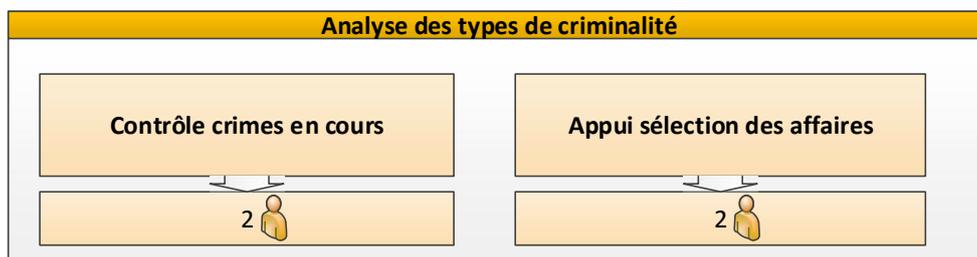
63. Concernant l'administration du personnel et des prestataires individuels, l'Unité d'administration générale est responsable de l'administration des postes et du tableau des effectifs, s'assurant de la justesse des codes d'affectation, des prévisions, du traitement des contrats temporaires, des prestataires individuels et des consultants, y compris de leur rétribution. En outre, cette Unité coordonne le Programme de stages et de recrutement de professionnels invités du Bureau avec les points focaux des Divisions et Sections du Bureau.

64. Enfin, pour couvrir les voyages en mission, l'administration des achats et les projets *ad hoc*, l'Unité gère le budget voyages – le contrôle et la certification des demandes de remboursement ainsi que la coordination des achats pour tous les équipements et services contractuels liés aux opérations et activités du Bureau. L'Unité s'assure de l'utilisation efficace et transparente des ressources, en évitant les double-emplois dans les achats et en gérant la mise en œuvre du plan d'approvisionnement.

<i>UAG</i>	<i>Charge de travail</i> ¹⁸	<i>ÉTP</i>
Préparation et mise en œuvre du budget	Préparation et mise en œuvre du budget. Élaboration du budget du Bureau en conformité avec les directives du Comité exécutif, rédaction de procès-verbaux, préparation de documents et rapports du CBF, appui à l'approbation des rapports sur le rendement. Analyse des dépenses et prévisions. Rapports trimestriels au Comité exécutif sur la mise en œuvre du budget, y compris plans GTA. Suivi et vérification de toutes les allocations et dépenses matérielles concernant le Bureau ; maintien à jour des données actuelles sur les allocations / redéploiements ; préparation des données à saisir pour prévisions et rapports sur le budget du Bureau. Maintien à jour et analyse précise des coûts allocation / postes de dépense et états financiers. Maintien à jour registres suivi de dépenses pour appuyer les prévisions et les plans d'approvisionnement. Suivi rapproché des obligations pour l'année précédente et l'année courante. Total : 542 jours.	2,5
Opérations sur le terrain	Gestion des rapports de comptes des opérations de terrain ; maintien des données comptables pour couvrir les dépenses concernant les témoins et de fonctionnement général sous obligation financière pour les titulaires de comptes ; émission de rapports sur les opérations de terrain, administration de la conformité des fonds par rapport aux politiques. Formation et directives, avances de fonds, déclarations annuelles, rapprochements et certification de dépenses. Total : 557 jours.	2,5
Administration du personnel	Personnel : vérification des données, maintenance de poste, prévisions et émission de rapport. Traitement et dépôt des demandes de postes temporaires (GTA) ; préparation et entretien des tableaux GTA, rapports trimestriels. Assure clôture des obligations RH de l'année précédente. Maintien à jour des registres relatifs au plan GTA approuvé par le Comité exécutif. Maintien à jour du tableau des effectifs établi, analyse des variations et rapports périodiques. Effectuer des redéploiements si nécessaire pour rentrer dans les coûts. Établir la liaison avec le personnel RH pour gérer les données de référence ; établir liaison avec l'Unité de la stratégie en matière de personnel (Bureau) ; élaborer des directives et s'assurer de la conformité quand nécessaire. Prestataires individuels et consultants : traitement des demandes de contrats pour les prestataires et les consultants ; création demandes SAP ; maintien à jour de dossiers et de registres ; effectuer et autoriser paiements ; suivi avec Finance pour	0,8

¹⁸ Cette charge de travail a été calculée d'après les résultats d'un suivi d'activité régulier effectué par l'Unité. Après analyse des données, les besoins ici présentés, correspondant à un ÉTP, sont apparus.

UAG	Charge de travail ¹⁸	ÉTP
	<p>païement. Suivi registre des services et versements d'honoraires ; supervision des règlements et résolution des incohérences. Assurer la clôture des obligations RH de l'année précédente.</p> <p>Programme de stage et d'accueil des professionnels invités : coordination, distribution des applications, consultation avec les Divisions, organisation arrivées, insertion, résolution de problèmes divers. Total : 171 jours.</p>	
Voyages en mission, administration, achats, projets <i>ad hoc</i>	Clôture en temps opportun des obligations de l'année précédente. Rapports frais de déplacement pour planification du budget et analyse d'irrégularités budgétaires, prévisions et redistribution de fonds. Approbations voyages, certification, dépannages et formation. Préparation du budget et du plan d'approvisionnement. Financement des redéploiements, création des demandes SAP. Participation au Comité d'examen des marchés. Signataire du compte bancaire, projets <i>ad hoc</i> , Unité Intranetsite ; collecte info/documents pour le Manuel d'administration. Appui administratif et tâches de secrétariat pour les sections des services, maintien à jour des registres de congés, appui plans de déplacements et indemnités, point focal pour AÉP et CBF. Gestion d'un fonds extrabudgétaire, par ex. outils juridiques, procédures de demande, voyages, surveillance de fonds, émission de rapports sur l'ensemble des appuis du Bureau pour les voyages/achats SAP et le module RH. Réunions d'information, soutiens individuels, développement de compétences ; lien avec le Greffe ; résolution de problèmes mineurs SAP. Total : 435 jours.	2
Gestion	Réunions d'équipes, évaluations, affectation des tâches et clarifications, conformité du Manuel. Total : 97 jours.	0,4
Total UAG		8,2

(f) *Analyse des types de criminalité*

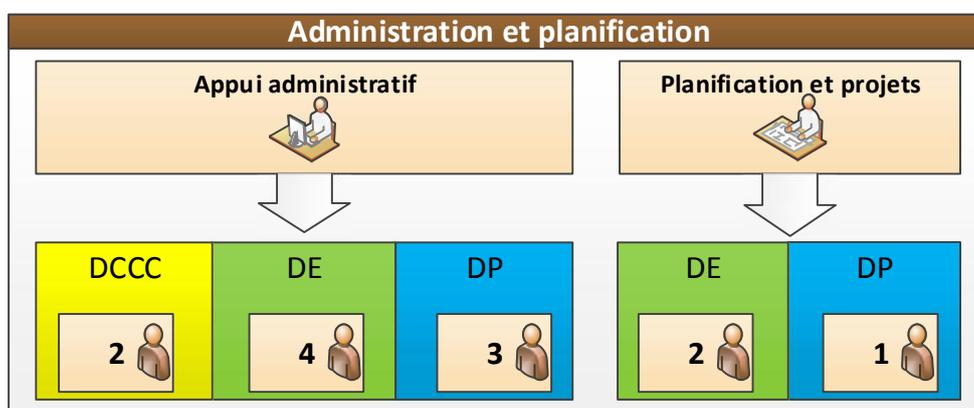
65. L'Analyse des types de criminalité (ATC) est une unité réduite, faisant partie de la Division des enquêtes, ayant pour tâche d'effectuer une analyse des types de criminalité. Cette Unité réalise les activités suivantes :

- (a) Surveillance des crimes en cours dans les situations visées par le Conseil de Sécurité des Nations-Unies ; cette Unité est actuellement requise pour 2 situations de ce genre. Ce travail est nécessaire afin d'appuyer les rapports périodiques du Procureur au Conseil de Sécurité (deux fois par an pour chaque situation) et implique une surveillance constante des sources d'information publique ainsi que des communications reçues par le Bureau concernant des crimes présumés relevant de la compétence de la Cour et commis dans deux pays de situation ; la collecte de cette information (incluant celle qui provient des médias sociaux, etc.), le stockage de ces sources dans des bases de données de gestion des dossiers, la saisie et le traitement dans des bases de données analytiques, la production de rapports standards importants deux fois par an pour chaque situation de ce type, et la production *ad hoc* de rapports analytiques pour les crimes particulièrement graves.
- (b) Cette Unité est également engagée dans l'analyse des types de criminalité pour appuyer la sélection des affaires. Afin de pouvoir offrir un appui adéquat pour la sélection des affaires, l'Unité doit pouvoir fournir des analyses de types de criminalité applicables à de multiples affaires potentielles dans le cadre et à travers toutes les situations soumises à enquête, pour évaluer la gravité des crimes et autres

faits, et pour assister la direction et le Procureur dans leurs prises de décision visant à sélectionner des affaires pour les soumettre à enquête, et ce de la manière la plus juste, précise et objective. Cela rend nécessaire le développement d'une collecte de données, leur saisie et le traitement de base de données constituée pour cet objectif spécifique, 2 rapports d'envergure par an et une analyse *ad hoc* sur demande de la direction.

<i>Analyse des types de criminalité</i>	<i>Charge de travail</i>	<i>ÉTP</i>
Surveillance des crimes en cours	2 pays de situation visés par le Conseil de sécurité des Nations-Unies : 2 rapports/situations par an, surveillance des sources d'information publique, gestions des dossiers.	2
Appui à la sélection des affaires	Surveillance des nouveaux crimes dans 8 pays de situation sous enquête, et pour 1 nouvelle situation chaque année nécessitant une ATC : collecte et rassemblement de données, analyse, émissions de rapport, analyse <i>ad hoc</i> .	2
Total		4

(g) *Administration et planification*



66. Pour permettre un bon fonctionnement du Bureau, des Divisions et des Sections, un appui en matière d'administration et de planification est nécessaire. Comme pour n'importe quel bureau, le Bureau du Procureur requiert un certain nombre de tâches de base venant appuyer son fonctionnement : suivi rigoureux des congés et des heures supplémentaires, collecte, regroupement ; production d'une information sur la gestion, et assistance dans le suivi du recrutement et la formation. Au sein des Divisions des enquêtes et des poursuites¹⁹ des besoins supplémentaires sont nécessaires pour l'appui aux projets et à la planification. Les agents chargés de la planification et des projets, secondés par l'appui administratif, apportent leur concours à la formulation du projet de budget (hypothèses, besoins en ressources, objectifs, etc.), ils s'assureront de la production et de l'analyse en temps opportun de l'information de gestion, feront leur rapport aux Directeurs des Divisions (plan de recrutement, plan de formation, gestion du risque, indicateurs de rendement, etc.), et joueront un rôle de premier plan dans les projets d'amélioration de leurs Divisions respectives, particulièrement en ce qui concerne la gestion et l'efficacité.

¹⁹ Pour la planification et les projets au sein de la Division des poursuites, voir annexe III, § 38 où il est mentionné que cette fonction est confiée à l'Assistant spécial.

Annexe IV

Analyse de haut niveau sur les incidences du prochain plan stratégique du Bureau sur les opérations des autres organes

1. Suite à sa trente-troisième session, le Comité du budget et des finances (« le Comité ») a demandé à la Cour d'évaluer la portée éventuelle, pour ses opérations, du Plan stratégique du Bureau du Procureur (« le Bureau »)¹. Le Plan stratégique du Bureau repose sur une augmentation de ressources pour être en mesure de satisfaire les demandes d'intervention qui lui sont adressées. Cette augmentation est quantifiée grâce au modèle de « Configuration de base du Bureau » qui permet d'estimer les besoins en ressources pour les prochaines années, en mettant l'accent sur les besoins et exigences sur le plan opérationnel du Bureau. Le Bureau ne fonctionnant pas en vase clos, toutes ces augmentations déclenchent des activités supplémentaires dans les autres organes de la Cour, en particulier chez son prestataire de services, le Greffe. L'interdépendance des différents organes, par exemple, est évidente en termes de capacité d'accueil des salles d'audience. Si le Bureau a besoin de répondre à la demande concernant son intervention, ce qui entraîne l'ouverture d'un nombre plus élevé d'enquêtes, cela aura des conséquences sur les ressources nécessaires aux autres organes si de multiples arrestations ont lieu : avec une seule équipe au Greffe pour assurer l'ensemble des activités en salle d'audience et dix-huit juges, la Cour ne disposera pas d'effectifs suffisants pour faire face à l'augmentation de la charge de travail dans des délais raisonnables. Ce fait doit être convenablement pris en compte de manière à ce que les États puissent prendre une décision sur la configuration future de la Cour dans une perspective globale. À sa vingt-troisième session, le Comité a donc demandé également que « les autres organes de la Cour affectés par le Plan stratégique du Bureau fournissent au Comité une analyse des incidences, quelles qu'elles soient, du prochain Plan stratégique du Bureau sur leurs opérations, et ce pour le 30 juin 2015² ». Cette annexe fournit une analyse de haut niveau de ces incidences.

2. Le Bureau a impliqué la Présidence et le Greffe dans l'examen de cette configuration de base. Les hypothèses utilisées par le Bureau et les activités décrites pour évaluer le niveau de ressources nécessaires se sont toutefois centrées sur les phases d'examen préliminaires, d'enquêtes et de poursuites à charge du Bureau. La tâche d'évaluation demandée par le Comité étant fondée sur la stratégie du Bureau, les autres organes ont d'abord utilisé les mêmes hypothèses comme base de leurs évaluations. Toutefois, il est rapidement devenu manifeste que les incidences étaient également liées à d'autres activités qui sortent du cadre de compétence du Bureau – que ce soit dans le domaine judiciaire, tel que les réparations ou la protection des témoins de la défense, ou dans le domaine des opérations, tel que la nécessité de maintenir ouverts les bureaux extérieurs, sur le terrain, au-delà du calendrier des opérations du Bureau – et que certaines de ces activités avaient été prises en compte dans les hypothèses du Bureau. Un travail supplémentaire était par conséquent demandé de la part des deux organes pour terminer leur évaluation de haut niveau.

3. Le modèle de configuration de base du Bureau implique une hausse substantielle, dans la durée, du travail du Judiciaire. Le Bureau émet l'hypothèse qu'il y aura jusqu'à cinq affaires en phase avant-procès et de quatre à six affaires en phase de procès pendant la période 2016-2018, ce qui semble parfaitement réaliste. Toutefois, si l'hypothèse émise par le Bureau d'une phase de poursuites globale de seulement trois années et demie pour l'avant-procès plus le procès se révèle très optimiste en pratique, il pourrait y avoir une nouvelle augmentation dans le temps du nombre d'affaires en jugement.

4. Avec la disponibilité de trois vastes salles d'audience dans les nouveaux locaux, il sera possible de tenir davantage d'audiences simultanées, sous réserve de la dotation nécessaire en effectif de soutien pour les salles d'audience. La contrainte pratique majeure apparaîtra pour trouver le nombre de juges disponibles suffisants pour siéger aux audiences.

¹ Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Treizième session, New York, 8-17 décembre 2014 (ICC-ASP/13/20), vol. II, part B.2, § 51 et 52.

² *Ibid.*

Avec la perspective de quatre affaires simultanées en phase d'audience en 2016³, le Judiciaire s'attend déjà à des contraintes de planning l'année prochaine pour savoir à quel rythme les procès existants peuvent avancer. Au-delà d'un certain seuil, toute augmentation supplémentaire du nombre de procès en simultané conduirait à un glissement vers des audiences successives et non plus simultanées, continuant à réduire le rythme de progression des dossiers particuliers, à moins que l'on augmente le nombre de juges pour permettre aux affaires d'avancer de manière indépendante. Il n'est pas possible à présent de prévoir à quel moment le seuil sera atteint, mais si l'on prend les hypothèses de rendement du Bureau et si l'on extrapole au-delà de 2018 on peut estimer qu'il pourrait se produire dans les années à venir.

5. Si l'on prend en considération la nouvelle structure du Greffe et la nouvelle approche de l'administration, le Greffe a pu reprendre certaines des hypothèses du Bureau pour définir un impact important. Sans entrer dans le détail des projections faites pour toutes les sections du Greffe, il convient de noter que le nombre d'enquêtes prévues par le Bureau – six enquêtes parallèles en cours et une nouvelle situation ouverte chaque année – a un impact considérable sur le Greffe. En ce qui concerne, en particulier, la nouvelle Division des relations extérieures du Greffe, l'approche du Greffe a consisté à atténuer l'impact des hypothèses du Bureau en utilisant des ratios antérieurs pour s'assurer que les projections n'étaient pas faites mécaniquement, ajoutant un nouveau bureau extérieur chaque fois qu'une nouvelle situation était créée. De grande importance pour cette Division, la nouvelle stratégie du Bureau est fondée sur l'hypothèse qu'entre 50 et 60 témoins seraient nécessaires pour témoigner devant la Cour (impliquant que le Bureau interrogerait 170 témoins par enquête). Du fait de son mandat de protection des témoins, une telle hypothèse a une incidence directe sur les besoins en ressources du Greffe. Même si les travaux sont en cours des deux côtés pour limiter ces incidences, cela reste un élément dont il faut tenir compte dans l'équation. Le Greffe a également reconnu la nécessité de maintenir quelques ressources après décision par le Bureau de cesser toute activité, et ce dans tous les cas (par exemple à la fin d'une enquête ou une fois tous les recours en appel épuisés), étant donné que le mandat d'appui aux victimes et aux témoins du Greffe exige le maintien des ressources pour les affaires qui, du point de vue du Bureau, sont « closes ». Bien que limités, les requêtes supplémentaires spécifiques au mandat du Greffe ont été intégrées à l'analyse, notamment le besoin d'une présence supplémentaire de bureau extérieur, le Bureau ayant émis l'hypothèse que deux nouvelles enquêtes sur trois auront lieu dans des pays de situation nouveaux.

6. En ce qui concerne les estimations sur le plan judiciaire et leurs incidences sur la Division des services d'aide judiciaire du Greffe, il convient de noter que le Bureau émet l'hypothèse que 75 pour cent de l'ensemble des enquêtes conduiront à l'exécution directe de mandats d'arrêt et il prévoit le démarrage immédiat, en conséquence, des procédures judiciaires. Cela induit des conséquences importantes pour les projections concernant l'ensemble de la Cour. Comme indiqué plus haut, le déroulement de 4 affaires au cours d'une année a des incidences sur les ressources du Judiciaire. Cette situation aura également des incidences sur les équipes d'appui judiciaire demandées par le Greffe. De plus, alors que le Bureau est en mesure de transférer ses ressources d'une enquête sur une autre en tirant pleinement partie d'économies de gamme, le Greffe n'est pas toujours en position d'agir de manière identique, et de nouvelles enquêtes pourront nécessiter des ressources supplémentaires d'un point de vue purement pratique (par exemple, les services d'interprétation dans une langue n'étant pas appuyée actuellement à la Cour). Le nombre de situations nouvelles et de nouvelles langues qui devront potentiellement être appuyées signifie que ce sera le Greffe plutôt que le Bureau qui aura besoin de ressources supplémentaires pour appuyer les procédures judiciaires.

7. En termes d'appui opérationnel, le Greffe et le Bureau ont adopté la même approche de quantification de haut niveau et appliqué des ratios afin d'augmenter les ressources disponibles pour l'appui opérationnel aux activités supplémentaires en matière judiciaire et de poursuites. Il convient de noter que les nouveaux locaux de la Cour sont à la fois source d'une augmentation des ressources d'appui (par exemple dans les services de sécurité) et un

³ Même si quatre audiences de procès simultanées sont posées comme une perspective, le Bureau aura besoin de 5 équipes de procès pour toutes les affaires qui sont en phase de procès (voir aussi l'annexe II sur la demande estimée).

goulot d'étranglement potentiel pour le niveau maximum d'activités pouvant être planifié : la Cour doit être capable d'héberger son personnel dans ses locaux permanents et ses locaux sur le terrain. Le nombre de places disponibles sur les lieux de travail est un facteur à considérer sans que cela soit une raison pour ne pas permettre à la Cour d'augmenter ses effectifs en vue de satisfaire la demande qui lui est adressée. La présente projection, toutefois, permet à la Cour d'accueillir ses effectifs dans ses locaux jusqu'en 2018.

8. En gardant ces hypothèses à l'esprit, le haut niveau des résultats estimés de la configuration de base du Bureau et son incidence sur le Greffe montre une croissance moyenne des ressources comparable, dans les organes, à l'augmentation des effectifs pour les années à venir. Toutefois, du fait de la différence structurelle entre les deux organes décrits ci-dessus ; alors que l'estimation du Bureau concernant les besoins en ressources prévoit une stabilisation après avoir atteint un plafond dans quelques années, ce plafond, selon le Greffe, se matérialisera plus tard, dans des projections à plus long terme. Les moyennes sont comparables, mais les taux d'augmentation sont différents : l'impact du Greffe s'étend sur une période plus longue qui ne pourrait pas encore être pleinement reflété dans le présent exposé de haut niveau.

9. Il apparaît difficile de calculer les incidences d'une augmentation de ressources du Bureau sur les autres organes, et une nouvelle analyse sera nécessaire. Le Comité l'a bien compris lors de sa vingt-quatrième session lorsqu'il a demandé à la Cour de présenter le budget d'une « configuration de base » pour l'ensemble de l'organisation (incluant le Greffe)⁴ à sa vingt-sixième session, faisant observer que cela nécessitait une description de la « forme raisonnable » qu'aurait la Cour si l'on anticipait son niveau d'activité⁵. Les travaux vont se poursuivre au sein de la Cour pour atteindre cet objectif.

⁴ Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa vingt-quatrième session, ICC-ASP/14/5, § 78, version avancée.

⁵ *Ibid.*

Annexe V

Abréviations

AÉP	Assemblée des États Parties
AFG.	Afghanistan
AGI	Assistant à la gestion de l'information
AP	Avocat principal
ARMS	Appréciation des risques et menaces en situation
ARSe	Armée de résistance du Seigneur
ARSi	Analyse des risques de situation
ATC	Analyse des types de crimes
A-V	Audio-visuel
BDFa	Base de données factuelles et analytiques
CBF	Comité du budget et des finances
CBG	Charles BléGoudé
CdI	Côte d'Ivoire
ChP	Chambre préliminaire
COL	Colombie
COM	Comores (Îles)
ComEx	Comité exécutif
COR	République de Corée
CP	Cabinet du Procureur
CPI	Cour pénale internationale
CPM	Centre de planification des missions
CCSS	Crimes à caractère sexuel et sexiste
DA	Demande d'assistance
DAR	Darfour
DCCC	Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération
DE	Division des enquêtes
DIA	Demande d'interjeter appel
DNC	Document de notification des charges
DO	Dominic Ongwen
DP	Division des poursuites
ÉRI	Évaluation des risques individuels
ÉTP	Équivalent temps plein
ExPr	Examen préliminaire
FDPO	Force de défense du peuple ougandais
GA	Gestionnaire d'affaire
GÉO	Géorgie
GTA	Poste temporaire (General Temporary Assistance)
GTH	Groupe de travail de La Haye
GUI	Guinée
HON	Honduras
HQ	Siège
HTA	Hypothèse de travail pour une affaire
IMC	Coordonnateur de la gestion de l'information

IRQ	Iraq
JK	Joseph Kony
JR	Journées de récupération
KEN	Kenya
LG	Laurent Gbagbo
LIB	Libye
MA	Mandat d'arrêt
MAL	Mali
NIG	Nigéria
ONG	Organisation non gouvernementale
OTP	Bureau du Procureur (Office of the Prosecutor)
PON	Procédures opératoires normalisées
PS	Plan stratégique
QBS	Questionnaire biographique de sécurité
RC	République Centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
RMA	Requête de mandat d'arrêt
RSP	Réseau de services de police
SAP	Systèmes, applications et produits pour le traitement des données
SAS	Section d'analyse de situation
SAVT	Section d'aide aux victimes et aux témoins
SCI	Section de la coopération internationale
SCJ	Section du conseil juridique
SIG	Système d'information géographique
SPVR	Section de la participation des victimes et des réparations
SS	Section des services
SSGI	Section des services de gestion de l'information
TPIR	Tribunal pénal international pour le Rwanda
TPIY	Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie
UAG	Unité d'administration générale
UAO	Unité d'appui opérationnel
UBC	Unité de la base de connaissances
UGI	Unité de gestion des installations
UI	Unité de l'information
UIP	Unité de l'information et des éléments de preuve
UKR	Ukraine
UN	Nations-Unies (United Nations)
UNSC	Conseil de sécurité des Nations-Unies (United Nations Security Council)
US	Unité scientifique
USA	États-Unis d'Amérique (United States of America)
USAE	Unité de la stratégie et de l'analyse en matière d'enquêtes
USL	Unité des services linguistiques
USP	Unité des stratégies de protection
UTD	Unité de traitement des données
UVSE	Unité des violences sexistes et des violences contre les enfants
VEN	Venezuela