

**Quinzième session**

La Haye, 16 au 24 novembre 2016

**Rapport final de la Cour relatif aux incidences du modèle de  
« configuration de base » du Bureau du Procureur sur  
l'ensemble de la Cour\****Résumé analytique*

Le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur, qui a servi de fondement au présent exercice, a été conçu pour déterminer une configuration viable en termes d'activités et de ressources, en vue de garantir que le Bureau du Procureur dispose des ressources suffisantes pour s'acquitter pleinement de son mandat au regard du Statut de Rome. Il est fondé sur des hypothèses relatives à la charge de travail à venir, qui ont été extrapolées à partir de l'expérience passée et qui seront révisées régulièrement, à mesure que la Cour recueillera des données ou fera face à des augmentations significatives et imprévues de la charge de travail.

Le présent rapport répond à la requête du Comité du budget et des finances (« le Comité »), qui dans le cadre de son examen du modèle de configuration de base du Bureau du Procureur, a souhaité se voir communiquée « une estimation financière complète de l'incidence du modèle de configuration de base et des documents de travail internes relatifs au Plan stratégique 2016-2018 sur les autres organes de la Cour ». Le présent rapport constitue le résultat de cet exercice d'estimation à l'échelle de la Cour. Il est fondé sur le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur, qui s'appuie sur les hypothèses posées par le Bureau du Procureur, mises à jour et complétées suite à un travail interorgane qui a porté sur les fonctions dévolues par mandat aux autres organes. Le rapport explique en outre la méthodologie utilisée pour obtenir ces résultats : la méthodologie, tout comme les hypothèses choisies pour le modèle, est en effet de première importance, c'est pourquoi le rapport s'ouvre sur un bref rappel de la celle adoptée par le Bureau du Procureur, puis offre un exposé des hypothèses prises en compte et de leurs incidences sur le modèle, organe par organe, en expliquant les différences d'impact entre chacun d'entre eux. Le rapport se conclut par des tableaux où sont résumées les dépenses escomptées à l'échelle de la Cour, ainsi que par un rappel des principales difficultés à résoudre pour parvenir à un calcul plus exact des incidences du modèle. Les tableaux récapitulatifs montrent un impact global du modèle du Bureau du Procureur qui pourrait mener à une hausse des besoins, notamment liée à une augmentation du nombre de fonctionnaires directement impliqués dans les procédures judiciaires ou dans les activités d'appui aux dites procédures ou engagés dans les activités d'enquête. Le niveau maximum actuel de ressources nécessaires (de personnel et hors personnel) pour la période de référence de six ans choisie pour la présente analyse est estimé à 206 millions d'euros en 2021, pour un impact financier moyen à l'échelle de la Cour de 200 millions d'euros par an dans les années suivantes.

---

\* Précédemment publié sous la cote CBF/27/10.

Les résultats de l'analyse viennent compléter les résultats initiaux présentés au Comité lors de sa vingt-sixième session et indiquent que le volume de travail attendu en conséquence des hypothèses, actualisées, du modèle pourrait être absorbé par les ressources actuelles, en tenant compte des contraintes précédemment identifiées : le nombre de juges (18), le nombre de salles d'audience (3) et la capacité des nouveaux locaux permanents de la Cour (1 400 postes de travail).

Le rapport met en évidence la complexité de l'exercice de configuration de base, les nombreuses hypothèses différentes sur lesquelles se fonde le projet, et le niveau élevé d'approximation qu'il suppose. Le modèle de configuration de base est un outil qui, comme tout autre outil, présente des avantages et des inconvénients. L'un de ses principaux inconvénients est qu'il est impossible qu'il prédise l'avenir avec exactitude, en raison du niveau élevé d'hypothèses relatives aux activités pour chacune des affaires. Son principal avantage en revanche réside dans le fait qu'il offre une vision à l'échelle de la Cour du volume de travail prévu dans les six années à venir et des ressources nécessaires si toutes les hypothèses qui fondent le modèle venaient à se concrétiser.

Cet examen du modèle de configuration de base du Bureau du Procureur vise à aider la Cour à améliorer le processus budgétaire, mais ne constitue pas un exercice budgétaire. D'un point de vue interne, le projet a permis aux différents organes de collaborer plus étroitement et de gagner une meilleure compréhension des travaux des autres organes. La cartographie des processus judiciaires a permis de mieux partager la compréhension des calendriers des différents organes, par le biais de la chronologie d'une procédure. En améliorant la transparence entre les organes, l'exercice a mis en lumière certains éléments qu'il conviendra de prendre en compte lors des processus budgétaires à venir. Cet outil peut être utilisé à l'avenir par les États Parties et par la Cour afin de comprendre les interactions entre les organes et d'anticiper les différents types de besoins et les stades de la procédure où ils apparaissent.

L'impact financier du modèle de configuration de base du Bureau du Procureur à l'échelle de la Cour et le projet annuel de budget-programme de la Cour, bien que liés, sont deux exercices séparés. D'une part le modèle de configuration de base constitue une simulation, en vue de prévoir la configuration future dans le cas où toutes les hypothèses se réaliseraient. Le modèle fait état d'un niveau de ressources suffisant pour absorber la charge de travail, avec un niveau acceptable de hiérarchisation des activités, dans le cas (présenté) où toutes les hypothèses demeureraient stables. D'autre part, l'objet du projet de budget-programme est de déterminer le budget de l'année suivante. Il repose sur la charge de travail et l'effectif réels, et diffère du modèle, qui ne prend en compte que des configurations d'équipes et des activités standards. À la différence du modèle, la proposition budgétaire présente un fort degré de certitude, pour n'être pas fondée sur des extrapolations (configuration de base) mais sur des activités réelles. Parallèlement, la Cour se fonde pour le processus budgétaire sur ce qui est certain pour l'année à venir, alors que dans le cadre de l'exercice de configuration de base, elle se fie à des moyennes et à des données statistiques. Le modèle de configuration de base et le projet de budget-programme ne concordent que si les hypothèses sur plusieurs années se concrétisent comme prévu.

*Table des matières*

	<i>Page</i>
1	Introduction.....4
2	Description de la méthodologie .....5
3	Incidences du modèle par grand programme .....6
3.1	Incidences du modèle sur la Branche judiciaire.....6
3.1.1	Besoins de la Section préliminaire .....6
3.1.2	Besoins de la Section de première instance .....8
3.1.3	Besoins de la Section des appels .....9
3.1.4	Conclusion : besoins de la Branche judiciaire .....9
3.2	Incidences du modèle sur le Bureau du Procureur .....10
3.3	Incidences du modèle sur le Greffe .....12
3.3.1	Appui aux opérations hors siège.....13
3.3.2	Appui aux opérations judiciaires .....23
3.3.3	Services de gestion .....30
3.3.4	Conclusion sur l’incidence du modèle sur l’effectif du Greffe.....31
3.3.5	Impact financier du modèle du Bureau du Procureur sur le Greffe ....32
4	Incidence du modèle à l’échelle de la Cour .....33
5	Rapport entre l’estimation du modèle de configuration de base et la proposition budgétaire.....35
6	Conclusion .....37
	Annexe A .....40
	Illustration de l’impact du modèle du Bureau ajusté.....40

## 1 Introduction

1. Le présent projet trouve son origine dans une requête de l'Assemblée des États Parties (« l'Assemblée ») lors de sa treizième session, qui faisait suite à la présentation par le Bureau du Procureur de son nouveau Plan stratégique pour la période 2016-2018. L'Assemblée et le Comité ont demandé au Bureau du Procureur de clarifier ses prévisions de croissance et d'estimer les implications financières de son Plan stratégique pour la période 2016-2018, en tenant compte des dépenses consécutives non seulement pour le Bureau, mais pour tous les autres organes.<sup>1</sup> En réponse à la requête de l'Assemblée, la Cour a :

(a) approfondi les hypothèses et de la méthodologie du Bureau à l'appui de sa configuration de base ;

(b) communiqué au Comité et à l'Assemblée les constatations du Bureau, étayées par la présentation d'un rapport du Bureau sur sa configuration de base et une présentation ultérieure, suivie de discussions, lors des sessions du Comité et du Groupe de travail de La Haye ;

(c) créé un exercice à l'échelle de la Cour aux fins de déterminer l'impact de la configuration de base, via les étapes suivantes :

(i) examen et affinage des hypothèses relatives à la configuration du Bureau : pour convenir du volume d'opérations utilisées pour le modèle, la Cour avait besoin tout d'abord d'examiner les phases des procédures (notamment les dates exactes de début et de fin) et le calendrier envisagés ; le calendrier des phases préliminaire, de mise en état et d'appel ont notamment été revus à cette étape ;

(ii) communication des constatations intermédiaires au Comité et à l'Assemblée par le biais d'un rapport intermédiaire présenté au Comité lors de sa vingt-sixième session au sujet des progrès accomplis dans la mesure de l'impact de la configuration du Bureau sur l'ensemble de la Cour ; explication des raisons pour lesquelles il avait été décidé de porter de trois à six ans le délai d'établissement de la configuration du Bureau : alors que pour le Bureau, les principales décisions ayant une incidence sur le volume de travail sont prises au cours de la phase d'enquête, il convenait de prendre en considération la durée de la procédure judiciaire pour déterminer l'impact sur la Cour ; en d'autres termes, le Bureau pouvait identifier qu'il atteindrait sa configuration de base dans un délai de trois ans, mais cette période devait être prolongée pour les autres organes parce que leurs activités se poursuivent plus longtemps et sont affectées par des facteurs d'activité plus variés ; Ces réflexions ne viennent ni modifier ni retarder l'application de la configuration de base du Bureau mais l'inscrivent dans une période plus longue ;

(iii) justification et calcul des dépenses afférentes à la configuration de base propre à l'organe, en tenant compte des dépenses de personnel et des dépenses hors personnel pour chacun des organes dans toutes les situations et affaires pour toutes les phases envisagées dans les six années à venir, afin de déterminer l'impact de la configuration sur l'ensemble de la Cour ;

(iv) communication du résultat de l'exercice interorganes via le présent rapport final.

2. L'exercice de configuration de base à l'échelle de la Cour fournit aux États une estimation des ressources requises pour réaliser les hypothèses formulées quant au nombre et à la durée des examens préliminaires, des enquêtes et des procès.

3. L'exercice donne aux États une indication de l'état financier de la Cour dans six ans si les hypothèses relatives à son activité générale se confirment. Il conviendra donc de vérifier périodiquement si ces hypothèses se vérifient ou non (par exemple tous les trois ans). Si les hypothèses venaient à se confirmer et que les ressources étaient disponibles, la Cour serait en mesure de s'acquitter de sa charge de travail avec le niveau de qualité,

<sup>1</sup> 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.

d'efficacité et de hiérarchisation des priorités requis. L'objectif de l'exercice est de mieux appréhender l'éventuelle utilisation coordonnée des ressources entre les différentes parties en interaction (c'est-à-dire les organes de la Cour), en mettant en correspondance la charge de travail escomptée communiquée par le Bureau du Procureur et les capacités de la Cour à mettre en œuvre les phases de la procédure judiciaire. C'est un outil de planification qui permet d'illustrer les relations entre les différents organes de la Cour et d'estimer l'incidence de la configuration de base sur ces organes, en termes de volume, de délai et de dépenses. C'est un exercice complexe, qui suppose un niveau d'hypothèses considérable et qui fournit plutôt des indications que des chiffres exacts.

4. Il conviendra de revoir régulièrement cette configuration et de vérifier qu'elle demeure raisonnable. Il ne s'agit donc pas d'un exercice budgétaire à proprement parler, en ce qu'il n'est pas fixe et ne détermine pas avec exactitude les ressources nécessaires pour l'année à venir. La configuration de base ne correspond pas au budget-programme annuel de la Cour, qui est fondé sur les besoins réels dans les années à venir et non sur les moyennes présumées dans le modèle. De fait, la version actuelle du modèle présenté ici fait apparaître des différences entre les hypothèses retenues dans la configuration de base pour 2017 et les hypothèses budgétaires retenues dans le projet de budget-programme de la Cour pour 2017. Ces différences trouvent leur origine dans la variété des sources utilisées : la configuration de base s'appuie sur les projections théoriques et des moyennes fondées sur des données statistiques sur les activités de 2017, alors que le projet de budget-programme pour 2017 n'utilise comme hypothèses que les activités concrètement prévisibles. Dans son processus budgétaire, la Cour ne préjuge pas de l'issue des procédures judiciaires alors qu'elle peut le faire dans le cadre de l'exercice de configuration de base en s'appuyant sur des moyennes et des données statistiques. Un écart demeure cependant entre le modèle et les activités concrètes prévues pour 2017, qui doit être accepté aux fins de l'exercice.

5. Comme il est expliqué précédemment, et en raison de la méthodologie et des hypothèses choisies pour le modèle, le présent rapport décrit d'abord brièvement la méthodologie employée pour définir la configuration de base du Bureau du Procureur. Il se poursuit avec une présentation détaillée des hypothèses et de leurs incidences sur le modèle, organe par organe, en commençant par la Branche judiciaire et en se terminant par le Greffe. Le modèle ayant été légèrement modifié depuis la présentation de la configuration de base initiale, le Bureau présente également dans ce rapport une hypothèse et des dépenses escomptées rectifiées, afin que la Cour dispose d'informations complètes. Le rapport se conclut par des tableaux où sont résumées les dépenses escomptées à l'échelle de la Cour, ainsi que par un rappel des principales difficultés à résoudre pour parvenir à un calcul le plus exact possible des incidences du modèle.

## 2 Description de la méthodologie

6. Le rapport original sur la configuration de base du Bureau du Procureur visait à répondre à deux questions essentielles : i) quel sera le niveau de demande auquel devra faire face le Bureau dans les prochaines années ? et ii) de quel niveau de ressources devra-t-il disposer pour y répondre avec l'efficacité et la qualité requises ? La demande attendue a d'abord été estimée en fonction de la charge de travail de ces dernières années (c'est-à-dire combien d'examen préliminaires, d'enquêtes et de poursuites le Bureau du Procureur a-t-il menés ?), pondérée de manière à tenir compte des changements apportés à la stratégie en matière d'enquêtes et de poursuites décrite dans le Plan stratégique du Bureau du Procureur 2012-2015. Ce calcul a permis au Bureau d'estimer raisonnablement le nombre d'activités annuelles requis pour satisfaire la demande. Comme il est expliqué dans le rapport original, les projections seront révisées lors de chaque cycle de planification stratégique à la lumière des données et de l'expérience accumulées, ce qui permettra d'améliorer le modèle et ses projections.

7. Une fois défini le nombre d'activités annuelles requis, il a été possible de déterminer les ressources nécessaires pour doter le Bureau du Procureur de capacités suffisantes pour satisfaire la demande avec un niveau de hiérarchie des priorités raisonnable. Pour ce faire, la configuration de l'équipe intégrée et les services de soutien nécessaires ont été pris comme base, à laquelle ont été appliquées des phases de croissance de l'activité et d'autres de réduction de la voilure déterminées selon les activités attendues, pour réduire les besoins

et assurer la stabilité des ressources. Il a été prévu d'investir pour améliorer la qualité de la formation, des équipements et du développement du réseau, tout en tenant compte des conséquences des gains d'efficacité passés et futurs.

8. Cette méthodologie a permis d'aboutir à l'élaboration du document sur la configuration de base du Bureau du Procureur. Dès la réception de ce rapport, le Comité a demandé une étude de toutes les incidences de cette configuration de base du Bureau du Procureur sur l'ensemble de la Cour. Tous les organes de la Cour se sont réunis pour déterminer une proposition de configuration de base à l'échelle de l'organisation et fournir une estimation de haut niveau sur plusieurs années décrivant les liens entre les inducteurs de coûts et leurs effets sur les ressources de tous les organes. La Direction de la Cour a accordé à ce projet le degré de priorité adéquat et a créé un groupe spécial composé de représentants de tous les organes. Un comité de pilotage a également été créé pour superviser ce groupe, l'orienter et contrôler ses travaux. Il se compose des Directeurs du Greffe et du Bureau du Procureur et du Chef de cabinet de la Présidence.

9. Le groupe spécial a suivi une approche en deux temps, similaire à la méthodologie utilisée par le Bureau du Procureur. La phase initiale a servi à clarifier le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur et à l'expliquer aux autres organes. Des représentants du Bureau du Procureur ont présenté le modèle et ses effets à plusieurs groupes au sein du Greffe et des Chambres et des discussions s'en sont ensuivies. Au cours de cette phase initiale du projet, le groupe spécial a mis l'accent sur certains aspects concernant les bâtiments, qui exigeaient une interprétation commune et posaient des contraintes essentielles que la Cour ne pouvait ignorer, comme la capacité des nouveaux locaux permanents et le nombre de salles d'audience disponibles. Suite à ces discussions à l'échelle de la Cour, les projections du Bureau du Procureur ont été mises à jour et complétées et ont servi de base à l'élaboration d'une projection sur six ans. Tout ce processus a été décrit dans le rapport sur la configuration de base rendu lors de la vingt-sixième session du Comité.<sup>2</sup>

10. Au cours de la seconde phase, les organes ont continué de coopérer étroitement pour le calcul des incidences de la projection adoptée. À l'instar du rapport sur la configuration de base du Bureau du Procureur, cet exercice s'appuie sur la charge de travail déduite des projections. Les incidences de ce modèle sont expliquées ci-après, par grand programme.

### **3 Incidences du modèle par grand programme**

#### **3.1 Incidences du modèle sur la Branche judiciaire**

11. La Branche judiciaire (Grand Programme I) comprend la Présidence et les Chambres. Pour la Présidence, qui est en charge de nombreuses tâches juridiques/judiciaires, administratives et ayant trait aux relations extérieures au sein de la structure juridique de la Cour, l'accroissement de l'activité prévu dans le modèle de configuration de base devrait être assumé par les ressources en personnel actuelles. En revanche, les besoins en personnel des trois sections judiciaires (Section préliminaire, Section de première instance et Section des appels) vont augmenter en raison de la hausse de l'activité aux différents niveaux de procédure tout au long des six années de la projection (voir Annexe A). Ces besoins sont détaillés ci-après.

##### **3.1.1 Besoins de la Section préliminaire**

12. Pour la Section préliminaire, un certain nombre de phases définissent les besoins en ressources. La première phase pertinente est antérieure au début d'une enquête, lorsque le Procureur demande l'autorisation de la Chambre préliminaire d'entamer une enquête de sa propre initiative en vertu de l'article 15 du Statut de Rome. Sur la base de données empiriques, et aux fins de cet exercice, le Bureau du Procureur a adopté un quotient d'un sur trois pour les enquêtes à son initiative, fondé sur le fait qu'il a ouvert dix situations : trois (30 %) ont été déclenchées en vertu de l'article 15, cinq (50 %) ont été transmises par

<sup>2</sup> Rapport intérimaire de la Cour relatif aux incidences du modèle de « configuration de base » du Bureau du Procureur sur l'ensemble de la Cour, CBF/26/12.

des États et deux (20 %) ont été transmises par le Conseil de sécurité des Nations Unies (CSNU).

13. Si ce quotient était appliqué sur les cinq prochaines années, les enquêtes ouvertes suivraient le schéma suivant :

**Tableau 1 : Part des différentes origines des enquêtes du Bureau du Procureur**

	<i>Quotient</i>	<i>Enquêtes des cinq prochaines années*</i>
Article 15	0,3	3
Transmission par un État	0,5	5
Transmission par le CSNU	0,2	2

\* en supposant deux enquêtes par situation

14. Lorsque le Procureur demande l'autorisation de débiter une enquête, cela suppose qu'une équipe comprenant un fonctionnaire de niveau P-3 et deux fonctionnaires de niveau P-2 sera nécessaire à plein temps sur chaque situation/affaire.

15. La phase pertinente suivante est la délivrance d'un mandat d'arrêt ou d'une citation à comparaître **au titre de l'article 58 du Statut de Rome**. Cette phase s'inscrit dans la phase de clôture de l'enquête. Il n'est pas aisé de déterminer le temps nécessaire à la Chambre préliminaire pour achever cette phase, mais il est raisonnable de prévoir entre un et deux mois, selon les caractéristiques de l'affaire. En général cependant, non seulement cette phase requiert beaucoup de ressources, mais son degré d'urgence est très élevé, et il est donc nécessaire que du personnel y soit affecté à plein temps, plus précisément **un fonctionnaire de niveau P-3 et deux fonctionnaires de niveau P-2**, puisque tous les éléments présentés par le Bureau à la Chambre doivent être évalués, y compris d'un point de vue juridique et la décision de la Chambre préliminaire doit être préparée.

16. Le personnel requis pour la phase préliminaire dépend entièrement du nombre de personnes poursuivies, du nombre d'accusations et du nombre d'éléments versés au dossier par la Défense, qui peuvent énormément varier d'une affaire à l'autre. En moyenne, deux fonctionnaires de niveau P-3 et deux ou trois fonctionnaires de niveau P-2 suffisent pour une procédure de confirmation des charges (pas nécessairement à plein temps pendant neuf mois, la période la plus difficile étant les trois derniers mois de la procédure).

17. Il convient de souligner que les Chambres préliminaires peuvent avoir à traiter différentes requêtes, même lorsqu'elles ne mènent pas de procédure de confirmation des charges au titre de l'article 61 du Statut, ou de procédure en vertu de l'article 15 ou de l'article 58 du Statut. La plupart des requêtes, telles que celles prévues à l'article 56 (préservation des éléments de preuve) sont confidentielles mais de nombreuses questions liées à la coopération peuvent émerger. Il est possible pour un membre du personnel d'assumer ce niveau d'activité au sein de la Section préliminaire. La situation est cependant plus complexe lorsqu'une demande au titre de l'article 53 est portée devant la Chambre préliminaire (plusieurs fonctionnaires de niveau P-3 ou P-2 peuvent y travailler pendant plusieurs mois).

18. Les ressources actuelles de la Section préliminaire, à savoir six fonctionnaires de niveau P-3 et quatre de niveau P-2 suffiront sans doute à couvrir ses besoins pour la plupart des situations entre 2017 et 2022 selon le calcul de l'activité du Bureau dans le modèle. Un problème de ressources se poserait cependant dans le cas où, comme cela se produira en 2018 par exemple), plusieurs procédures gourmandes en ressources se dérouleraient simultanément : deux procédures de confirmation des charges, deux « clôtures » (procédures au titre de l'article 58) et deux « lancements » (dont l'un des trois sera une procédure au titre de l'article 15 nécessitant beaucoup de ressources, les autres procédures étant transmises par un État Partie/le Conseil de sécurité des Nations Unies), dans un tel scénario, il conviendrait que cinq équipes travaillent en parallèle pendant quelques mois, ce qui supposerait le recrutement de deux fonctionnaires supplémentaires de niveau P-2.

19. En conclusion, il est difficile de donner une estimation claire dans le cadre de ce modèle (voir Annexe A) pour la période courant de 2018 à 2022, mais au maximum, seuls

deux à quatre fonctionnaires de niveau P-2 supplémentaires seraient nécessaires pour compléter le personnel juridique dans les années les plus difficiles, notamment en 2020, où un pic d'activité est prévu dans l'ensemble des Chambres. Compte tenu de la politique de recours flexible au personnel des Chambres, la solution la plus logique serait de demander l'assistance des Chambres de première instance et d'appel en cas de pic d'activité en phase préliminaire. Cette solution ne s'appliquera cependant pas si dans le même temps, les Chambres de première instance et d'appel sont déjà très occupées, comme cela est prévu pour 2020. C'est pourquoi, selon une approche prudente, les besoins en personnel supplémentaire seront les suivants :

(a) un fonctionnaire supplémentaire de niveau P-2 en 2018 (deuxième année du modèle), par rapport au niveau de personnel approuvé pour 2016 pour la Section préliminaire ;

(b) deux fonctionnaires supplémentaires de niveau P-2 en 2019 (troisième année du modèle) par rapport au niveau de personnel approuvé pour 2016 pour la Section préliminaire (en supposant qu'une enquête débutée en 2019 relève de la procédure au titre de l'article 15) ; et

(c) deux fonctionnaires de niveau P-2 supplémentaires en 2020 (quatrième année du modèle) par rapport au niveau de personnel approuvé pour 2016 pour la Section préliminaire.

20. Pour 2021 et 2022 (cinquième et sixième années du modèle), aucune ressource ne sera nécessaire en sus du niveau de personnel approuvé pour 2016 pour la Section préliminaire.

### 3.1.2 Besoins de la Section de première instance

21. Les besoins de la Section de première instance sont fondés sur les hypothèses suivantes :

(a) les affaires/procès à venir seront de même nature que les affaires/procès récents (affaires *Ntaganda*, *Gbagbo et Blé Goudé*, *Ongwen*), c'est-à-dire de portée et de complexité considérables ;

(b) la configuration actuelle d'une équipe pour les affaires de ce type est : trois juristes de niveau P-3, trois à quatre juristes adjoints de première classe de niveau P-2 (dépendant en partie de si les fonctionnaires de niveau P-3 travaillent ou non sur un ou plusieurs autres cas) ;

(c) l'effectif actuel de la Section de première instance compte :

(i) un conseiller juridique P-4 ;

(ii) neuf juristes P-3 (sept postes permanents et deux postes temporaires) ; et

(iii) douze juristes adjoints de première classe P-2 (quatre postes permanents et huit postes temporaires).

(d) la préparation d'un procès, le procès et la préparation du jugement requièrent approximativement le même niveau de ressources. La phase de la condamnation requiert moins de ressources si elle se tient séparément (un fonctionnaire de niveau P-3 et deux de niveau P-2 suffisent). Il est plus difficile de prévoir les ressources nécessaires pour les réparations, puisqu'il est probable qu'elles varient beaucoup d'une affaire à l'autre, selon leurs caractéristiques, le nombre de victimes répondant aux critères et l'approche adoptée (par exemple si sont prises en compte ou non les demandes individuelles de réparations, une décision qui relève de la Chambre uniquement, dans le cadre de la décision de justice).

22. Les ressources additionnelles requises estimées sur la base des prévisions d'affaires figurant dans le rapport intermédiaire (voir Annexe A) sont les suivantes :

(a) 2017 (première année du modèle) : environ deux procès de plus qu'en 2016, soit deux fonctionnaires de niveau P-3 et quatre fonctionnaires de niveau P-2 nécessaires ;

(b) 2018 (deuxième année du modèle) : même effectif que 2017 ;

(c) 2019 (troisième année du modèle) : diminution d'une équipe (soit un fonctionnaire de niveau P-3 et deux P-2) ;

- (d) 2020 (quatrième année du modèle) : même niveau qu'en 2019 (la hausse d'activité en matière de préparation du procès sera absorbée par le même niveau d'effectif) ;
- (e) 2021 (cinquième année du modèle) : même effectif que 2018 ; et
- (f) 2022 (sixième année du modèle) : même effectif qu'en 2021, à l'exception des ressources humaines supplémentaires qui pourraient être requises pour traiter les procédures ayant trait aux réparations (un fonctionnaire de niveau P-3 et un de niveau P-2).

### 3.1.3 Besoins de la Section des appels

23. Les hypothèses de base de la Section des appels concernant la distribution des effectifs selon les différentes activités sont les suivantes :

- (a) le poste de l'un des fonctionnaires de niveau P-4 est stable et ne dépend pas des hypothèses de travail (non compris dans le modèle ci-dessous) ;
- (b) un appel en dernier recours (y compris la condamnation et la décision relative à la peine ou l'acquittement seul) requiert quatre membres du personnel (P-2 et P-3) ;
- (c) un appel interlocutoire requiert deux fonctionnaires (P-2 et P-3) ;
- (d) un fonctionnaire peut travailler parallèlement sur deux appels interlocutoires ou plus ;
- (e) les fonctionnaires affectés aux appels en dernier recours et aux appels relatifs aux réparations devraient, dans la mesure du possible, ne travailler que sur ces appels ;
- (f) le nombre moyen d'appels interlocutoires par an s'élève jusqu'à présent à huit (les appels irrecevables exceptés) ; trois fonctionnaires devraient être en mesure de traiter ces appels si le nombre d'appels interlocutoires reste stable (ce qui est imprévisible) ; et
- (g) les appels relatifs aux réparations requièrent trois fonctionnaires ; pour les besoins du modèle de configuration de base, il est admis que les appels font partie de la phase judiciaire des réparations et durent environ un an.

24. Le modèle suppose que le travail des Chambres d'appel atteindra un pic en 2020 (quatrième année du modèle) étant donné qu'un grand nombre d'appels se tiendront tout au long de l'année. Il conviendra d'accroître son effectif au cours de l'année 2019 (troisième année du modèle) et de le réduire ensuite à la fin de l'année 2021 (cinquième année du modèle) afin de retrouver le niveau d'effectif de 2022 (sixième année du modèle).

25. Pour cette période (2019-2021) sont envisagés deux fonctionnaires de niveau P-2 de plus que l'effectif approuvé pour 2016.

### 3.1.4 Conclusion : besoins de la Branche judiciaire

26. En conclusion, aux termes de la matrice d'activité concernant les six prochaines années, il est prévu que la Branche judiciaire connaisse les besoins suivants (voir Annexe A) :

- (a) Présidence : ressources inchangées ;
- (b) Bureaux de liaison : ressources inchangées ;
- (c) Chambres (en plus des niveaux d'effectif approuvés pour 2016, les accroissements annuels **n'étant pas cumulatifs**) :
  - (i) 2017 : quatre P-2 ; deux P-3 ;
  - (ii) 2018 : cinq P-2 ; deux P-3 ;
  - (iii) 2019 : six P-2 ; un P-3 ;
  - (iii) 2020 : six P-2 ; un P-3 ;
  - (iv) 2021 : six P-2 ; deux P-3 ;
  - (v) 2022 : cinq P-2 ; trois P-3.

### 3.2 Incidences du modèle sur le Bureau du Procureur

27. Après la présentation du premier rapport sur la configuration de base du Bureau du Procureur<sup>3</sup> et la consultation qui s'est ensuivie avec les autres organes, le premier ensemble d'hypothèses qui avait permis la création de la matrice d'activités du Bureau du Procureur a été modifié, ce qui a conduit à des ajustements mineurs de la chronologie d'origine.<sup>4</sup> En outre, la planification d'origine qui avait permis d'obtenir la configuration de base en 2018 a été révisée. Les changements apportés aux durées du modèle sont les suivants :

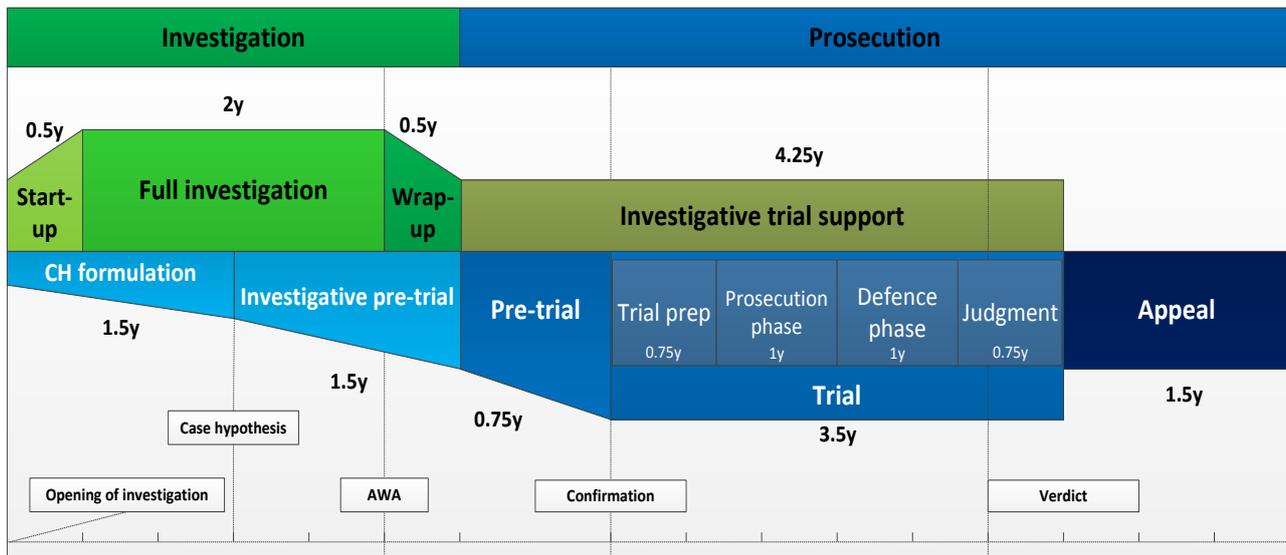
(a) la phase de mise en état a été prolongée de trois mois (elle est passée de six à neuf mois) ;

(b) la phase de procès en première instance a été prolongée de trois mois (elle est passée de six à neuf mois) ;

(c) la phase d'appel a été réduite de six mois (elle est passée de deux ans à un an et demi).

28. Cette liste de changements, convenue avec les autres organes, produit le modèle schématique de base du déroulement d'une affaire ci-après<sup>5</sup>. Bien que la durée totale ne soit pas affectée par ces modifications, il convient de souligner que la phase de première instance a été prolongée de six mois, aux dépens de la phase d'appel.

Figure 1 : Projection du modèle de configuration de base du Bureau du Procureur



*Investigation*

*Prosecution*

*Start-up*

*Full investigation*

*Wrap-up*

*Investigative trial support*

*CH formulation*

*Investigative pre-trial*

*Pre-trial*

*Trial prep*

*Prosecution phase*

*Defence phase*

*Judgment*

*Appeal*

*enquête*

*poursuites*

*démarrage*

*enquête proprement dite*

*clôture*

*mesures d'enquête à l'appui du procès*

*formulation des hypothèses relatives à l'affaire*

*mesures d'enquête en phase préliminaire*

*phase préliminaire*

*mise en état*

*présentation des moyens de l'Accusation*

*présentation des moyens de la Défense*

*jugement*

*appel*

<sup>3</sup> Rapport de la Cour sur la configuration de base du Bureau du Procureur (ICC-ASP/14/21).

<sup>4</sup> Rapport intérimaire de la Cour relatif aux incidences du modèle de « configuration de base » du Bureau du Procureur sur l'ensemble de la Cour, CBF/26/12.

<sup>5</sup> Ce schéma ne fait pas apparaître la phase d'examen préliminaire pour laquelle aucun changement n'a été apporté. Cette phase est en outre menée exclusivement par le Bureau du Procureur et le rapport relatif à sa configuration de base peut être utilisé comme référence.

<i>Opening of Investigation</i>	<i>ouverture d'une enquête</i>
<i>Case hypothesis</i>	<i>hypothèses d'affaire</i>
<i>AWA</i>	<i>émission d'un mandat d'arrêt</i>
<i>Confirmation</i>	<i>confirmation</i>
<i>Verdict</i>	<i>verdict</i>
<i>1.5 y</i>	<i>1,5 an</i>

29. La durée accrue de la phase de première instance génère davantage d'activités judiciaires simultanées lorsqu'est mise en œuvre la configuration de base. Ainsi, à partir du moment où la configuration de base est atteinte, soit à partir de la fin 2021, le modèle montre une légère augmentation du nombre de procès (voir également Annexe A).

30. Le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur montrait un niveau stable d'activités annuelles, aux fluctuations limitées. Les pics d'activité dans un domaine seraient palliés, dans la mesure du possible, par un recours flexible aux autres domaines qui connaissent une faible activité temporaire, par un recrutement exceptionnel pour pourvoir des postes temporaires ou par l'étalement d'activités dans le temps<sup>6</sup>. Les mêmes principes s'appliquent au modèle actuel proposé. Dans le rapport d'origine sur la configuration de base est avancée l'estimation suivante des activités annuelles. L'estimation relative aux activités annuelles aux termes du nouveau modèle comportant la nouvelle durée de la phase de première instance est également indiquée :

**Tableau 2 : Comparaison des activités du Bureau du Procureur dans sa configuration de base**

<i>Activité</i>	<i>Activités annuelles Configuration de base v1</i>	<i>Activités annuelles Configuration de base v2</i>
Examens préliminaires	9	9
Nouvelles situations	1	1
Enquêtes actives <sup>7</sup>	6	6
Enquêtes en attente d'une arrestation <sup>8</sup>	9	9
Phases préliminaires	5	5
Phases de première instance	5	5,4
Appels finaux	2	2

31. Le tableau ci-dessus traduit le calendrier modifié en estimations des activités annuelles devant être assumées par les ressources de la configuration de base. Comme il est expliqué précédemment, le nombre de phases de première instance a augmenté légèrement, puisqu'une fois la configuration de base atteinte, la moyenne du nombre de procès s'établit à 5,4. Afin d'adapter les ressources du Bureau du Procureur requises aux termes du modèle mis à jour, les ressources requises pour assumer un procès supplémentaire ont été multipliées par 0,4 pour atteindre la capacité de la configuration de base actualisée. Cette capacité additionnelle pourra assumer la hausse des activités anticipée, tout en maintenant un niveau raisonnable de hiérarchie des priorités entre les enquêtes en suspens.

32. Comme précédemment annoncé, un examen approfondi du modèle de configuration de base et de ses paramètres permettant de prévoir le nombre d'activités sera réalisé à chaque cycle du plan stratégique du Bureau du Procureur. Étant donné que la mise à jour actuelle a prolongé le modèle jusqu'à 2022 alors que le modèle d'origine ne courait que jusqu'à 2018, cet examen approfondi renforcera la fiabilité des prévisions.

33. Le déploiement financier d'origine prévoyait que la capacité de la configuration de base serait atteinte avec un budget approximatif de 60,6 millions d'euros. La configuration de base actualisée supposerait un budget de 61,1 millions d'euros, en appliquant à titre de comparaison le même taux d'inflation que celui employé dans le rapport d'origine sur la

<sup>6</sup> Rapport de la Cour sur la configuration de base du Bureau du Procureur (ICC-ASP/14/21), § 23.

<sup>7</sup> Six enquêtes actives se rapportent à des enquêtes à pleine capacité, et ne comportent donc pas de phases de lancement ni de phase de clôture.

<sup>8</sup> Précédemment dénommées « enquêtes en sommeil ».

configuration de base. La hausse est due aux changements précités apportés à la durée de la phase de première instance. En outre, le premier rapport ayant été élaboré en 2015, les reclassements, les conversions et les restructurations au sein du Bureau ont légèrement modifié les dépenses globales de personnel. Selon le moment où sera atteinte la configuration de base, des ajustements seront nécessaires pour intégrer le taux d'inflation des années additionnelles (par exemple les changements du barème des salaires de l'Organisation des Nations Unies, les frais de voyages, etc.)

**Tableau 3 : Comparaison entre les effectifs et les dépenses entre les deux versions de la configuration de base**

	<i>Configuration de base initiale</i>	<i>Configuration de base actualisée</i>
Effectif du personnel	540	546
Coût	60 586,58 €	61 120,53 €

34. Bien que la consultation des autres organes n'ait conduit qu'à des modifications mineures de l'activité judiciaire globale, le tableau ci-dessus montre ce que le Bureau du Procureur indiquait depuis l'origine de la configuration de base, à savoir que le modèle prévu restait stable dans le futur prévisible, sous réserve, pour le Bureau, d'un changement majeur de la demande. Chaque cycle de planification stratégique sera l'occasion de réexaminer cette demande, entre autres.

35. Le calendrier produit sur la base des nouvelles hypothèses parvient à la configuration de base de manière plus progressive que celui fondé sur la configuration de base initiale. Le tableau ci-dessous montre l'évolution qui permettra d'atteindre la configuration de base.

**Tableau 4 : Croissance du Bureau du Procureur jusqu'à sa configuration de base**

	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	
	<i>Configuration de base du Bureau</i>					
Effectif du personnel		454	472	485	521	546
Coût en millions d'euros		51,8	53,7	56,3	58,9	61,1

### 3.3 Incidences du modèle sur le Greffe

36. Comme il a été rapporté au Comité, et répété dans l'introduction du présent rapport, la méthodologie choisie par le Bureau du Procureur crée un niveau d'hypothèses élevé dans l'analyse des incidences du modèle sur les activités du Greffe<sup>9</sup>. Pour suivre la méthodologie, qui est fondée sur des moyennes, et refléter le modèle du Bureau du Procureur, le Greffe a adopté une approche prudente dans l'analyse des incidences du modèle : le Greffe n'a intégré que le strict minimum nécessaire à ses activités, en utilisant des hypothèses modérées, de manière à ne pas surestimer les incidences du modèle. Il est néanmoins important de garder à l'esprit que l'impact sur le Greffe de la configuration de base du Bureau du Procureur actualisée et complétée, tel que présenté actuellement, pourrait être bien différent de la réalité. Par exemple, si les besoins de soutien aux victimes sont supérieurs à l'hypothèse des 50 à 60 témoins par affaire, les activités du Greffe croîtront. De même, si la portée des affaires dépasse l'hypothèse prudente d'un accusé par affaire, le Greffe aura besoin de ressources supplémentaires pour assurer son mandat d'appui à la Défense et aux victimes.

37. Avec ces mises en garde à l'esprit, le Greffe a analysé les domaines dans lesquels la configuration de base du Bureau du Procureur actualisée et complétée avait les incidences les plus positives sur le Greffe en examinant trois sphères séparées : l'appui opérationnel,

<sup>9</sup> Rapport intérimaire de la Cour relatif aux incidences du modèle de « configuration de base » du Bureau du Procureur sur l'ensemble de la Cour, CBF/26/12, § 59.

avec un accent particulier mis sur l'appui aux opérations hors siège, l'appui aux opérations judiciaires, et les services de gestion. Afin de fournir au Comité des précisions suffisantes sur la méthodologie et les hypothèses utilisées pour l'estimation des incidences du modèle, le rapport s'attachera d'abord à décrire les trois domaines d'appui du Greffe en termes d'incidences sur le personnel, puis consolidera les résultats au niveau de l'ensemble du Greffe en termes de coûts.

### 3.3.1 Appui aux opérations hors siège

38. Le nombre d'enquêtes prévues par le Bureau du Procureur affecte directement les activités d'appui, notamment dans les pays faisant l'objet d'une situation. Grâce à la centralisation de toutes les activités de coordination sur le terrain et d'appui sous la même direction stratégique, la nouvelle Direction des opérations extérieures, il est possible de rendre compte des incidences du modèle sur l'appui aux opérations hors siège en termes « d'équipes de terrain », qui regroupent toutes les différentes fonctions du Greffe. Le modèle suppose donc qu'une équipe de terrain du Greffe est nécessaire pour appuyer un bureau extérieur moyen pour le type moyen de pays de situation pris en compte dans le modèle. Le modèle étant fondé sur des moyennes, il pourrait avoir été décidé de sélectionner une équipe pour chaque nouveau pays de situation prévu dans le modèle. Cependant, l'expérience a montré qu'il n'était pas toujours nécessaire de doter chaque nouvelle situation d'un bureau extérieur complet. Dans l'esprit de la configuration de base initiale du Bureau du Procureur, il avait donc été décidé d'intégrer ce qui était déjà certain pour les années à venir (les opérations d'appui déjà commencées) et ce qui pouvait être raisonnablement attendu au vu des expériences passées. La méthodologie suivie par la Cour pour déterminer le type d'équipe du Greffe nécessaire s'est donc appuyée sur d'autres suppositions, relatives aux enquêtes prévues et au type d'appui requis. Dans certains cas, lorsqu'un nouveau pays faisant l'objet d'une situation est considéré comme offrant une infrastructure sûre et adaptée, il est attendu qu'une équipe de terrain soit constituée (c'est-à-dire un bureau extérieur complet et le personnel d'appui y afférent). Dans d'autres cas, lorsqu'il est estimé que l'état de sécurité ou les besoins de l'enquête n'exigent pas la création d'un bureau extérieur complet, la présence sur le terrain est incarnée par une équipe plus limitée (c'est-à-dire un appui limité du bureau, et un effectif d'appui réduit). La proportion de bureaux extérieurs par rapport au nombre de pays faisant l'objet d'une situation a été estimée sur la base des moyennes passées. Le tableau suivant résume les opérations sur le terrain envisagées, selon la version la plus récente du modèle :

**Tableau 5 : Nombre supposé de pays de situation, et de bureaux extérieurs (ou de présences sur le terrain) correspondants**

Situation de départ		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pays	1 1 1 1 1 1 1	1 s/o	1 1	s/o 1	1 1	s/o 1	1 1
Bureau extérieur	1 1 1 1 1 1 1	1	1	1	1		1
Présence sur le terrain	1	1	1		1		1

39. Dans le tableau ci-dessus, la Cour applique l'hypothèse du Bureau du Procureur de deux nouvelles enquêtes par an, résultant de situations nouvelles ou existantes. Pour les dernières affaires, aucun appui supplémentaire n'est estimé. Il s'agit là d'un bon exemple de l'approche prudente adoptée par le Greffe pour l'estimation des incidences du modèle sur ses activités. Il pourrait avoir été envisagé qu'une nouvelle enquête dans une affaire différente, une région différente mais dans le même pays de situation requerrait des ressources supplémentaires pour assurer la prise en compte d'une langue supplémentaire, pour des activités de sensibilisation ou pour aider les victimes souhaitant déposer une demande de participation. Pour rester prudent, il a été estimé que les ressources actuelles suffiraient à absorber les nouvelles activités du pays. La nouvelle situation dans ces affaires n'est donc pas supposée émerger dans un nouveau pays ou imposer la création d'un

nouveau bureau extérieur, et seule l'une des trois affaires nécessitera des ressources supplémentaires, sous la forme d'une simple présence sur le terrain.

### 3.3.1.1 Bureaux extérieurs et équipes de présence sur le terrain

40. Suite à la demande du Comité, qui avait chargé le Bureau du Procureur d'évaluer les coûts du nouveau plan stratégique sur la base des meilleures connaissances et expériences disponibles (par exemple les résultats de la comptabilité par activité, les indicateurs de charge de travail)<sup>10</sup>, le Greffe a appliqué la méthodologie du Bureau pour déterminer la configuration des équipes des bureaux extérieurs et des présences de la Cour sur le terrain. La composition des différentes équipes et les services d'appui requis ont été définis pour toutes les activités prescrites. La composition de l'équipe a été établie en fonction des données relatives à la charge de travail lorsqu'elles sont disponibles, du volume d'activité rapporté au pourcentage de personnel disponible dans d'autres affaires, ou d'une description détaillée des activités engagées lorsque cela était possible. Bien qu'il fût nécessaire de poursuivre l'analyse pour produire le niveau d'informations attendu d'un système adéquat de comptabilité par activité, le niveau de complexité et la variété des activités assurées par le Greffe font de la présente analyse de la configuration de base une explication valable des ressources requises, fondée sur les données disponibles concernant la charge de travail, les hypothèses et l'expérience professionnelle.

41. La composition présumée de l'équipe dépend principalement du volume de travail attendu, qui est directement lié aux phases de la procédure. Par conséquent, le Greffe a procédé à une analyse phase par phase, en suivant l'approche du Bureau du Procureur.

### 3.3.1.2 Renforcement des capacités des équipes des bureaux extérieurs

42. La première phase d'un point de vue chronologique, l'examen préliminaire, n'a pas de valeur particulière pour déterminer les incidences du modèle complet. La période dans laquelle elle s'inscrit ne permet pas de déterminer la durée de la procédure : la durée des différents examens préliminaires a tellement varié par le passé qu'aucune moyenne n'a été calculée pour servir de modèle. Dans le même temps, et bien qu'essentielles dans une future affaire, les activités d'examen préliminaire précèdent l'identification d'une nouvelle situation, et sont donc très éloignées de la décision en l'espèce. L'incidence de la phase d'examen préliminaire sur les éléments utilisés pour déterminer l'impact à l'échelle de la Cour est donc limitée.

43. L'enquête active constitue la deuxième phase : elle est un élément fondamental du modèle puisqu'elle détermine la charge de travail du reste de l'organisation. Cette phase est censée durer trois ans, en moyenne, et elle s'articule autour de trois composants standards : i) le lancement ou démarrage (six mois d'analyse dans le pays de situation afin de déterminer la portée de l'enquête), ii) l'enquête proprement dite (deux années de travaux d'investigation) et iii) la clôture (six mois d'activités afin de clore l'enquête). Les activités liées aux enquêtes du Bureau déclenchent des activités connexes au sein des autres organes. Les opérations d'appui aux bureaux extérieurs ou en matière de protection des témoins nécessitent tout particulièrement de faire appel aux ressources du Greffe à ce stade. De même, il est possible de former un premier appel interlocutoire à ce stade (par exemple au titre des articles 18 3) et 4) du Statut de Rome), ce qui entraîne la mise en œuvre d'activités de la part du Greffe et des Chambres. Les principales hypothèses avancées par le Bureau du Procureur sont les suivantes :

(a) les enquêtes sont approfondies et illimitées, et les enquêteurs font en sorte d'être le plus prêts possible à affronter la phase du procès dès les premiers stades de la procédure, c'est-à-dire dès la demande d'un mandat d'arrêt, et au plus tard lors de l'audience de la confirmation des charges ;

(b) trois mandats d'arrêt sur quatre sont immédiatement suivis d'effet, ce qui permet de passer directement à la phase suivante de la procédure (phase préliminaire) ;

(c) une nouvelle situation est identifiée chaque année ; et

<sup>10</sup> Documents officiels... Treizième session... 2014 (ICC-ASP/13/20), vol. II, partie B, § 51.

(d) chaque affaire débouche, en principe, sur au moins deux enquêtes (une pour chaque partie de la situation examinée), qui seront, en principe, menées simultanément.

44. Il convient de rappeler au Comité que les hypothèses du Bureau du Procureur pour cette phase ont un impact décisif sur le reste du modèle. Toute variation aura donc des conséquences significatives sur tout compte-rendu d'analyse des incidences présenté dans le rapport. Par exemple, si seulement deux arrestations sur les trois escomptées ont lieu immédiatement après la délivrance des mandats d'arrêt, le modèle du Bureau, qui prévoit le nombre de procédures préliminaires, s'en trouvera retardé, ce qui conduira à des retards dans les phases suivantes (première instance, appel et réparations).

45. La phase de lancement de l'enquête active est considérée comme une période d'analyse, séparée pour le Bureau du Procureur, au cours de laquelle l'équipe ayant procédé à l'examen préliminaire passe le relai à l'équipe intégrée au Bureau nouvellement créée, par la transmission des informations, des connaissances accumulées et des contacts établis. L'équipe étudie la culture et le contexte qui prévalent dans le pays et la documentation accumulée pendant l'examen préliminaire, pendant que sont réalisées les évaluations opérationnelle et en matière de sécurité pour mettre au point les opérations sur le terrain. Il est entendu que la première phase d'analyse doit avoir lieu au sein du Bureau du Procureur avant que le Greffe ne puisse agir, bien que certaines interactions s'opèrent déjà dans le cadre d'activités de coopération entre le Bureau du Procureur (Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération) et le Greffe (Section de l'appui aux opérations extérieures). Une fois achevée la phase de démarrage, le Greffe doit être rapidement opérationnel afin de soutenir les opérations demandées dans le cadre des enquêtes, ce qui comprend non seulement les enquêtes du Bureau du Procureur, mais aussi la protection des témoins, la participation des victimes et les activités de sensibilisation.

46. L'équipe du Greffe commence son travail à l'ouverture d'une enquête active, par le biais du Chef de bureau extérieur, qui est le premier sur le terrain. Il est très important pour le Greffe de commencer ses travaux le plus tôt possible, en prenant des contacts dans le nouveau pays. Le Chef du bureau extérieur doit parler à des partenaires, créer un réseau et poser les fondations qui permettront de développer les protocoles nécessaires. Ce poste de haut niveau est rendu nécessaire par la multiplicité des tâches à accomplir : d'une part, la Cour a besoin d'un interlocuteur de haut niveau, et pour cela recherche un profil de haut fonctionnaire, d'autre part, le premier fonctionnaire arrivé sur le terrain doit avoir une connaissance approfondie des opérations pour étudier et réaliser un travail de veille des lois du pays, élaborer les protocoles nécessaires et concevoir les activités d'appui requises par les parties prenantes de la Cour.

47. Ce travail préliminaire du Chef de bureau extérieur dure trois mois, selon les estimations : les activités d'appui opérationnel sont mises en œuvre et le personnel d'appui y afférent est affecté au nouveau pays de situation. À partir de ce moment, le fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3) rejoint le Chef de bureau extérieur pour gérer le bureau extérieur, et c'est là que commence la coopération entre le représentant diplomatique de haut niveau de la Cour (comme le Chef de bureau extérieur) et le fonctionnaire d'appui sur le terrain.

48. À ce stade de l'évolution d'une nouvelle affaire, le Greffe doit constituer une équipe initiale pour appuyer les activités du Bureau du Procureur et des autres parties prenantes. Dans le même temps, il doit également poser les fondations pour le développement d'une équipe opérationnelle sur plusieurs années, qui soit en mesure de traiter les activités de ce bureau extérieur pendant toute la durée de son existence. En coopération avec la petite équipe du Bureau du Procureur qui a été mobilisée au cours de la phase de démarrage, l'équipe initiale du Greffe est chargée d'identifier les sources d'informations qui faciliteront les activités spécifiques au Greffe, comme les éventuelles structures d'appui aux activités de sensibilisation, d'établir un réseau de coopération et d'organiser la logistique. Dès que l'équipe du Bureau du Procureur commence à circonscrire les affaires potentielles devant faire l'objet d'une enquête à la fin de la phase de démarrage, il devient plus aisé pour le Greffe de planifier les domaines et les types d'activités qui devront être engagées au cours de son mandat.

49. Un an après le lancement de l'enquête (ce qui signifie que l'enquête à pleine capacité a effectivement débuté depuis six mois), l'équipe du Greffe se voit renforcée par le

personnel d'appui nécessaire à la conduite de toutes les activités et missions prévues. À cette étape, l'équipe d'enquête conjointe du Bureau du Procureur compte environ 30 membres. Le recueil d'éléments de preuve, tels que les témoignages, les preuves documentaires, les éléments de scènes de crime, etc. exige que les enquêteurs se trouvent sur le terrain. Pour ces activités, quatre paires d'enquêteurs sont censées se relayer sur le terrain selon des cycles de cinq semaines. Parallèlement aux huit enquêteurs qui travaillent sur le terrain par cycles de mission, deux enquêteurs travaillent à plein temps sur le terrain au développement de pistes, à la mise en œuvre d'enquêtes publiques, à la coordination avec les partenaires et au suivi des questions de mission.

50. À ce stade, les activités du Greffe s'étoffent, sans que ne cesse l'appui à celles du Bureau du Procureur. Les mandats de la Section de la participation des victimes et des réparations, de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins et de la Section de l'information et de la sensibilisation supposent que l'activité du Greffe soit lancée à cette étape de la procédure.

51. Pour la Section de l'aide aux victimes et aux témoins, il est estimé que l'engagement dans une nouvelle enquête commence lorsque le Bureau du Procureur lance son enquête après la phase de démarrage initiale (et se termine environ six mois après la fin du dernier appel). L'activité du personnel de cette section commence donc à la fin de la phase de démarrage du Bureau du Procureur.

52. Le volume de travail assumé par la Section de l'aide aux victimes et aux témoins est fondé sur des données historiques : un témoin, s'il intègre le programme de protection de la Cour, passe au minimum cinq ans, en moyenne, sous l'égide de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins. Compte tenu de la prégnance des questions liées à l'immigration au niveau mondial, les six prochaines années seront peu propices pour abréger cette protection. Le Bureau du Procureur table, dans ses hypothèses, sur la sélection de 170 personnes par affaire sans obligation de soins (à moins qu'elles n'aient été exposées par une erreur de la Cour), le recueil de 120 dépositions de témoins bénéficiant d'une obligation de soins, la comparution de 60 témoins, dont 10 ayant besoin d'une protection et 10 d'un soutien. Le modèle suppose que pour six personnes recommandées par le Bureau du Procureur, quatre autres personnes (liées aux témoins ou à la défense) bénéficient d'une protection chaque année. En outre, et pour apprécier le volume de travail assumé par la Section de l'aide aux victimes et aux témoins dans le cadre de ses activités, les moyennes les plus prudentes prévoient que la taille moyenne d'une famille sous protection de la Section est de cinq personnes. Cette estimation est basse : au Mali par exemple, une famille compte généralement plus de huit personnes, et peut atteindre 20 membres. La Section prodigue actuellement ses soins à environ 600 personnes. À ce rythme, et compte tenu de la taille moyenne d'une famille, l'incidence du modèle sur le nombre de témoins prévu a été évaluée comme il est décrit plus avant, dans la partie relative à l'appui judiciaire (voir paragraphe 88) et l'effectif du personnel d'appui correspondant a été intégré au modèle.

53. Tels que sont actuellement conçus les processus concernant les témoins, ces derniers sont aiguillés vers la Section de l'aide aux victimes et aux témoins lorsqu'il semble qu'ils aient besoin de mesures de protection plus rigoureuses pour garantir leur sécurité. Lorsqu'un témoin passe sous la protection de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins, un large éventail de mesures de protection peuvent lui être appliquées, de la réinstallation à l'intérieur du pays à la réinstallation à l'étranger, en coopération avec l'État d'accueil. En raison de la nature du processus à l'œuvre à cette étape, une mesure de protection implique souvent une réinstallation temporaire à l'intérieur du pays. L'équipe de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins doit être associée précocement à l'enquête pour pouvoir identifier et mettre en œuvre les mesures les plus adaptées à chaque cas.

54. Cela signifie, sur le plan de l'incidence sur l'effectif, que la Section de l'aide aux victimes et aux témoins se préparera à recruter une équipe pendant la phase de démarrage de l'enquête. La structure moyenne se compose d'un Chef d'équipe (P-3), d'un fonctionnaire de niveau P-2 et de deux agents des services généraux, autres classes qui sont en charge de deux pays de situation, et jusqu'à trois enquêtes par pays. Dans chaque pays de situation où la Section de l'aide aux victimes et aux témoins mène des activités, le Chef d'équipe dispose d'une équipe sur le terrain qui assure la mise en œuvre effective des services sur place. Il est important de comprendre les réalités opérationnelles locales des pays dans lesquels intervient la Cour, et d'y adapter ses stratégies et ses activités. Ainsi, la

plupart du personnel affecté à l'appui aux opérations se trouve là où se déroulent les activités : sur le terrain pour les opérations et au Siège pour l'assistance à la comparution. La taille réelle de l'équipe dépend des activités dans le pays de situation mais compte par défaut un chef d'équipe adjoint de première classe (P-2), qui est responsable de la mise en œuvre des opérations sur le terrain dans le pays de situation où il est affecté, y compris la gestion du dispositif de réaction rapide, de deux fonctionnaires adjoint de 1<sup>re</sup> classe chargés du bien-être (qui sont chargés d'apporter du réconfort et du soutien, en coordination/consultation avec le psychologue du siège (P-3) et de deux assistants chargés de la gestion des dossiers de l'affaire.

55. Si une équipe existante suffit à prendre en charge la situation dans le nouveau pays, la nouvelle enquête ne disposera pas d'appui au sein du personnel du Siège, mais de nouveaux fonctionnaires du Siège seront nécessaires pour près d'un nouveau pays sur deux ou d'une nouvelle affaire par pays. L'incidence est différente sur la capacité de l'équipe de terrain, qui se trouve sur place dans l'année qui suit le début de l'enquête et travaille à plein régime jusqu'à ce que l'obligation de soins ne soit plus nécessaire. Comme il est indiqué dans l'introduction de l'analyse du Greffe, les hypothèses relatives à la Section de l'aide aux victimes et aux témoins sont prudentes et relèvent d'un effort de mitiger l'incidence supposée d'une hypothèse fondée sur une moyenne sur les extrapolations utilisées dans le modèle initial du Bureau du Procureur. Chaque enquête supplémentaire dans un pays impliquerait le renforcement de l'équipe par deux agents des services généraux, autres classes et un agent des services généraux autre classe au Siège pour assumer le volume de travail supplémentaire.

56. Pour ce qui concerne les effectifs requis pour les opérations ordonnées par le Greffe au cours de la phase d'enquête à pleine capacité, il est important pour la Section de la participation des victimes et des réparations de disposer de personnel dans un pays de situation dès les prémices de l'enquête, afin de commencer à identifier les zones touchées ou les éventuelles victimes de la situation, ou le cas échéant, les victimes ciblées par l'enquête du Bureau du Procureur en vue de les informer et de les aider à remplir les formulaires de demande de participation. Pour ce faire, et conformément au nouvel esprit de polyvalence qui prévaut pour le personnel du Greffe sur le terrain, les personnels de la Section de la participation des victimes et des réparations et la Section de l'information et de la sensibilisation forment leurs équipes à ce stade, de façon à ce que les deux sections soient activement impliquées dès le début de la phase d'enquête à pleine capacité, une fois que le Bureau du Procureur a circonscrit son secteur d'intervention. Le plus tôt possible, un fonctionnaire chargé de la sensibilisation sur le terrain est envoyé dans le pays de situation pour préparer le terrain en diffusant des informations générales sur la Cour, en établissant des partenariats stratégiques et en engageant des activités. Un fonctionnaire de niveau P-3 est nécessaire car l'approche doit être stratégique et sensible à un contexte local potentiellement complexe (du point de vue politique, de la sécurité, etc.). C'est à cette étape qu'est réalisée une cartographie des médias, des ONG, des associations de victimes, des universitaires et d'autres homologues avec lesquels la Cour pourrait coopérer. La stratégie de sensibilisation est en outre conçue pour pouvoir être adaptée aux différentes étapes de l'évolution de l'affaire (ou des affaires) et de la situation.

57. Les activités de sensibilisation à proprement parler commencent en même temps, pour que les représentants des médias, les ONG, les notables de la communauté, etc. prennent conscience de la présence de la Cour. Il est important de communiquer très tôt au sujet du mandat et de la compétence de la Cour, pour clarifier sa nature et son rôle. Cela permet de faciliter les relations avec les différents organes et sections de la Cour sur le terrain (les enquêteurs du Bureau du Procureur qui travaillent sur le terrain, les éventuels intermédiaires avec lesquels travaille la Section de la participation des victimes et des réparations). Une fois que le fonctionnaire chargé de la sensibilisation est arrivé, la Cour peut également commencer sa veille des médias locaux, pour mieux comprendre la manière dont elle est perçue et identifier d'éventuelles fausses informations ou malentendus et y répondre.

58. Il est également important de disposer d'une personne capable d'assumer les fonctions de porte-parole local (en coordination avec la Section de l'information et de la sensibilisation au Siège), c'est-à-dire de relayer les messages de la Cour et de répondre aux questions des médias et d'autres organisations sœurs. Dans la plupart des cas, les membres

du personnel sont supervisés à distance. Leur statut doit donc leur reconnaître une certaine autonomie et garantir qu'ils soient conscients de la sensibilité de la situation.

59. Le Greffe, dans la composition de la structure du bureau extérieur, appuie également les travaux du Fonds d'affectation spéciale au profit des victimes. La Cour considère que le mandat du Fonds consiste, en général, en deux types d'activités : le premier a trait aux réparations judiciaires, le Fonds faisant partie de l'équipe de mise en œuvre des réparations, et le second a trait à l'aide aux victimes, qui ne relève pas du mandat de la Cour. Le modèle tient compte du soutien nécessaire au Fonds selon le principe suivant : les activités de réparations font partie du modèle et doivent être activement appuyées, alors que les activités d'assistance ne sont soutenues que dans la mesure où il n'est besoin d'aucun autre investissement de la Cour. En d'autres termes, si un bureau extérieur a été mis en place à des fins d'enquête, judiciaires ou de poursuites, toutes les activités du Fonds sont soutenues, avec une incidence limitée sur les ressources nécessaires. Si le Fonds requiert seul un soutien eu égard à une situation particulière dans le cadre de ses activités d'assistance, la Cour ne mettra pas en place l'infrastructure de soutien. Par conséquent, le modèle ne prend en compte qu'une partie réduite du volume de travail du Fonds : aucune situation dans laquelle seul le Fonds a besoin d'appui n'est considérée. Le soutien lié aux réparations est cependant censé se poursuivre jusqu'à la fin de la première année de la phase de réparations. Dès lors qu'aucune information factuelle sur le type de soutien requis n'est disponible, les activités de la deuxième et de la troisième année ne sont pas actuellement comprises dans le modèle. L'équipe standard du Fonds dans les pays de situation est considérée comme du personnel placé sous l'égide du bureau extérieur pour ce qui est de l'aspect financier, et n'est pas comptée comme faisant partie du modèle du Greffe.

60. Au début de la phase de clôture de l'enquête, alors que le Bureau du Procureur réduit la voilure dans ses activités, le Greffe intensifie les siennes dans plusieurs domaines. Pour la Section de la participation des victimes et des réparations, le processus de distribution, de rédaction (dans le cadre de la réponse) et de collecte des formulaires de demande de participation, ainsi que la conservation et le stockage de ces formulaires devient pleinement opérationnel dans le pays de situation. La rédaction des formulaires de demande est un travail intense qui requiert trois fonctionnaires par demande. Les formulaires sont ensuite saisis dans la base de données de la Section de la participation des victimes et des réparations à des fins d'analyse et de suivi, et pour que soient transmises toutes les informations nécessaires au représentant légal des victimes et aux autres sections du Greffe. En moyenne, 1 200 demandes sont attendues à cette étape et au cours de la phase préliminaire ultérieure. Bien que le personnel du Siège offre son appui et ses compétences techniques, la majeure partie de ce travail est réalisée sur le terrain parce qu'il implique l'identification d'intermédiaires de confiance, qui sont nécessaires pour assurer l'efficacité et l'efficience du soutien apporté à la participation des victimes tout au long de la phase de première instance. Il est en outre important pour le personnel de la Section d'être sur le terrain pendant cette étape pour rencontrer, former les intermédiaires et entretenir avec eux cette relation de confiance, à même de garantir une coopération sans heurt tout au long du procès. L'équipe du bureau extérieur est donc à cette étape renforcée par le recrutement de personnel dédié au sein de la Section de la participation des victimes et des réparations : un fonctionnaire hors siège de niveau P-3 et un assistant de terrain (agent des services généraux, autre classe). Les hypothèses avancées dans le modèle au sujet de la Section de la participation des victimes et des réparations sont sans doute une approximation. Les données historiques font état d'énormes variations entre les affaires, et il n'en existe actuellement pas assez pour en déduire des statistiques fiables. Cela est évident pour les hypothèses principales, comme le nombre de langues parlées par les victimes ou les conditions générales de sécurité, mais il est intéressant de souligner que même des détails comme la taille du formulaire de demande de participation (qui varie selon les affaires) peuvent faire fluctuer la charge de travail de manière significative.

61. Par conséquent, il est attendu de l'équipe standard d'un bureau extérieur du Greffe qu'elle renforce progressivement ses capacités afin d'appuyer les activités de toutes les parties prenantes dans un pays de situation. De manière générale, cela signifie que les activités de coopération et d'appui diplomatique sont coordonnées par l'équipe dirigeante à ce stade, alors que les questions de transport et de logistique sont gérées par le fonctionnaire d'administration chargé des opérations. Le type de structure opérationnelle

dépend bien sûr largement de la situation sur le terrain. Il n'en demeure pas moins que compte tenu du rôle judiciaire de la Cour, il est de première importance que les mesures de sécurité adéquates soient mises en œuvre, quel que soit le pays de situation. Le fonctionnaire d'administration chargé des opérations travaille donc en étroite collaboration avec un fonctionnaire chargé de la sécurité, nommé très rapidement après la constitution du bureau extérieur. Six mois après le début de la mission de ces fonctionnaires, le modèle estime qu'un soutien sera nécessaire pour assurer la continuité des activités administratives, opérationnelles et de sécurité. Deux assistants (agents des services généraux) sont donc adjoints à l'équipe. Les normes de sécurité dans les bureaux extérieurs complets et les présences sur le terrain requièrent qu'un fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (tel que mentionné ci-dessus) soit nommé préalablement à la plupart des activités initiales, même avec le niveau de menace relativement faible envisagé dans le modèle.

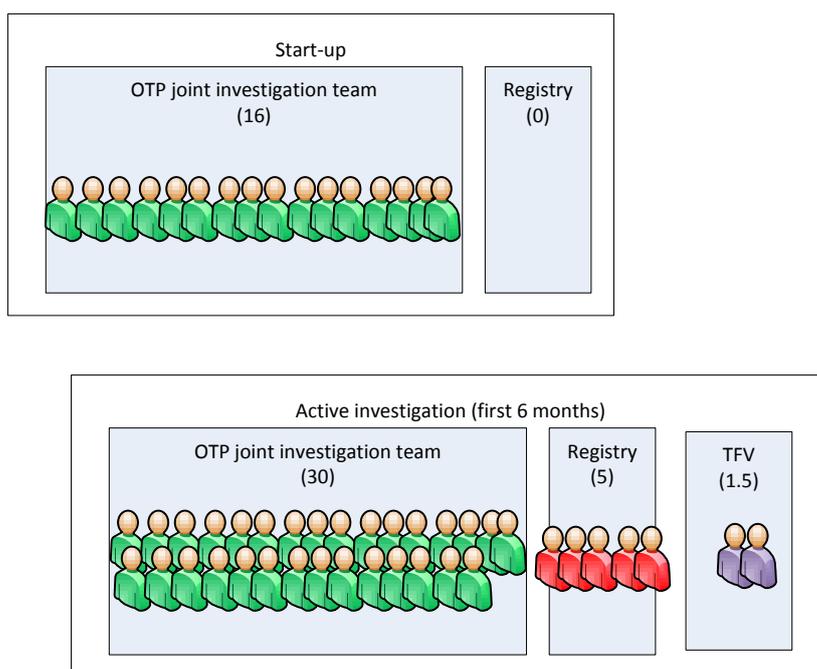
62. Afin d'assurer la bonne installation de tout l'équipement et la continuité des opérations, il est également estimé qu'il serait nécessaire d'employer une personne à mi-temps au sein de la Section de l'information et de la sensibilisation pendant la période d'enquête. La situation change pendant la phase de première instance, comme cela est expliqué en détail ci-dessous.

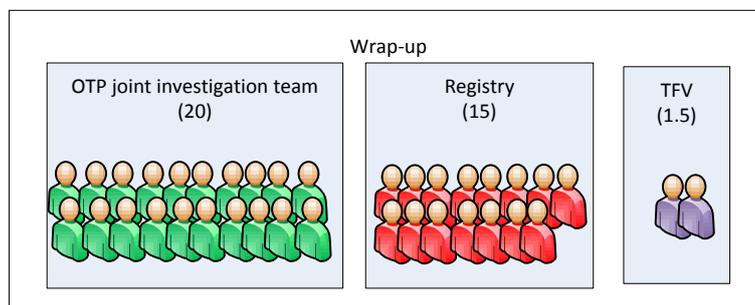
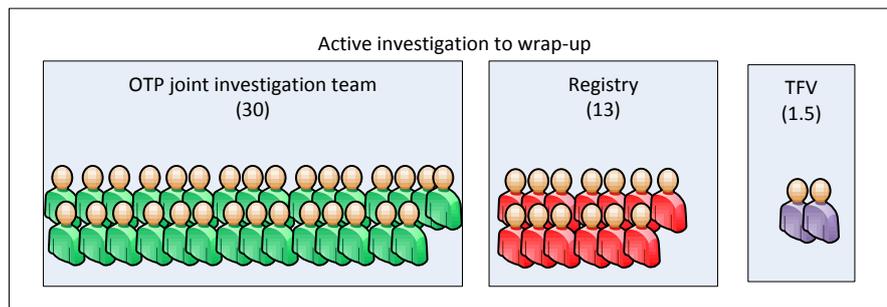
63. Alors que le volume d'opérations s'accroît à mesure que l'enquête progresse, le nombre de missions devrait également augmenter, et l'équipe de chauffeurs requise dans la situation moyenne envisagée dans le modèle s'étoffer en proportion. Sur la base de la charge de travail présumée et des données historiques, l'équipe standard de chauffeurs du bureau extérieur croît progressivement, passant d'un chauffeur principal employé pendant neuf mois après le début de la phase d'enquête à un chauffeur principal et trois chauffeurs employés de la phase préliminaire jusqu'à la clôture de l'enquête. Les chauffeurs sont tous censés être des recrues locales.

64. Bien que son impact sur les coûts soit très limité, et à des fins d'exhaustivité, un agent de nettoyage est également prévu dans l'équipe, ce poste faisant partie de la structure requise pour le bon fonctionnement d'un bureau extérieur.

65. Pour conclure, le modèle montre qu'en parallèle de l'équipe d'enquête dépêchée par le Bureau du Procureur, les ressources requises à l'appui de l'enquête dans une affaire exigeant un bureau extérieur complet sont constituées petit à petit par le Greffe afin d'être à même non seulement d'appuyer les opérations du Bureau, mais aussi d'exécuter son propre mandat. L'illustration suivante représente ce renforcement progressif des ressources :

**Figure 2 : Composition de l'équipe du Greffe sur le terrain au fil des phases d'enquête du Bureau**





*OTP joint investigation team*

*Registry  
TFV*

*Start-up*

*Active investigation (first 6 months)*

*Active investigation to wrap-up*

*Wrap-up*

*Équipe conjointe d'enquête du Bureau du Procureur*

*Greffe*

*Fonds d'affectation spéciale au profit des victimes*

*Démarrage*

*Enquête à pleine capacité (6 premiers mois)*

*Enquête à pleine capacité jusqu'à la clôture*

*Clôture*

### 3.3.1.3 Appui permanent des équipes chargées des opérations extérieures pendant la suite de la procédure

66. Comme le décrivent les paragraphes suivants, le modèle montre de faibles variations dans la composition de l'équipe d'appui chargée des opérations extérieures pour la suite de l'appui aux activités judiciaires et de poursuite. Les phases prises en compte dans le modèle sont les phases préliminaire, de première instance, d'appel et de réparations.

67. Le Bureau du Procureur et la Branche judiciaire utilisent un point de départ différent pour définir leurs activités de la phase préliminaire, parce que certaines activités ne commencent pas en même temps, comme il est expliqué dans le précédent rapport au Comité sur la configuration de base<sup>11</sup>. Cette différence est principalement due au fait que le Bureau du Procureur, par son approche conjointe de l'équipe d'enquête, prend en compte une phase d'enquête préliminaire qui commence avant les activités des autres organes. Cette approche permet au Bureau d'affiner les hypothèses qu'il a forgées au cours de l'enquête et de délivrer, le cas échéant, un mandat d'arrêt. À des fins de cohérence, les activités préliminaires du Greffe correspondent à la chronologie des Chambres, c'est-à-dire qu'elles débutent par la première comparution d'un suspect et s'achèvent par la désignation de la Chambre de première instance. À cette étape, les activités du Greffe en soutien à la phase d'enquête se poursuivent mais se concentrent sur l'aspect judiciaire. Le début du procès approchant (il est prévu dans les neuf mois à venir), les demandes de coopération et

<sup>11</sup> Documents officiels... Treizième session... 2014 (ICC-ASP/13/20), vol. II, partie B.2, §18.

la mise en œuvre de décisions de justice deviennent plus pressantes. Les travaux sur le terrain évoluent, passant du soutien logistique à une approche plus coopérative et plus axée sur les relations extérieures.

68. Pour les équipes chargées de la sensibilisation et de la participation des victimes, cette phase est particulièrement intense. Les communautés touchées doivent être informées du déroulement attendu pour gérer leurs attentes. Dans le même temps, la Section de la participation des victimes et des réparations est étroitement impliquée dans la préparation du procès, poursuivant et intensifiant les travaux entamés pendant la phase d'enquête. D'après le modèle, l'équipe reçoit à cette étape 1 000 demandes de participation en moyenne, ce qui conduit à un pic d'activité. Elle recourt à l'assistance de fonctionnaires spécialisés de la Section. Alors que le fonctionnaire de la Section (P-3) et son assistant (agent des services généraux, autre classe) ne sont censés travailler qu'à mi-temps sur une affaire au stade de l'enquête (ramené à 30 % pour une présence sur le terrain), leur participation est nécessaire à plein temps au début de la phase préliminaire et jusqu'au début de la phase de première instance, soit 18 mois plus tard. C'est le principal changement apporté à la composition de l'équipe : la polyvalence du personnel du bureau extérieur permet de suivre l'évolution des activités du Bureau du Procureur, qui d'enquête pure passent à du travail de poursuite, en équipe, mais sans modifier l'équipe en place.

69. La phase de première instance est l'élément central du modèle. Il est estimé que cette phase dure en moyenne trois ans et demi, c'est pourquoi elle a été divisée en plusieurs étapes plus petites pour faciliter l'identification des différents liens et facteurs d'activités pour tous les organes, afin de calculer les incidences du modèle sur la charge de travail. Bien qu'il s'agisse de la pierre angulaire du modèle pour la détermination des besoins maximum en salles d'audience, pour l'appui à l'opération hors siège la phase ne suppose pas de changement majeur par rapport à la phase précédente et peut être considérée dans son ensemble, et même en intégrant les activités d'appel. Les éléments constitutifs de la phase de première instance sont :

(a) la mise en état : après sa désignation par la Présidence, la Chambre de première instance et les autres parties impliquées dans la procédure préparent les audiences du procès. Dans le modèle, cette période dure neuf mois ;

(b) le procès : cet élément de la phase du procès se compose de la présentation des moyens de l'Accusation et de la Défense (estimée pour chaque partie à un an environ) Il s'agit de la partie centrale de la procédure à laquelle tous les organes ont contribué dans les phases précédentes. Toutes les activités du Greffe destinées à soutenir la procédure judiciaire sont nécessaires à ce stade, notamment celles relevant de son propre mandat, alors que toutes les autres activités de soutien (aussi bien pour les opérations hors siège et les opérations administratives ou de gouvernance) demeurent de haut niveau en amont et en aval de cette phase ;

(c) pour des raisons de modélisation et afin de simplifier le modèle, les dépositions des victimes, les conclusions orales et le prononcé du jugement sont intégrés dans le dernier élément de la phase du procès intitulé « Verdict ». Il est estimé que cette étape dure en moyenne neuf mois.

(d) la durée de la phase d'appel est estimée à 18 mois, à partir de la date où l'appel a été formé contre la ou les décisions de la Chambre de première instance jusqu'à l'arrêt final de la Chambre d'appel.

70. L'équipe du bureau extérieur ou de la présence sur le terrain ne change pas notablement pendant la phase de première instance, son nombre de mission restant stable, notamment du fait du travail de la Section de la participation des victimes et des réparations. Les équipes sur le terrain assurent que les témoins soient en mesure de déposer devant la Cour à La Haye ou sur place, par vidéo interposée. Suite à des efforts conséquents visant à accroître l'utilisation de cette nouvelle technologie pour les dépositions de témoins au cours de l'année dernière, il est escompté que 15 % des dépositions pourraient avoir lieu à distance. Pour que l'équipe du Greffe puisse assumer ces nouveaux besoins en assistance technique, un poste à plein temps de technicien des services de gestion de l'information va être adjoint à l'équipe standard du bureau extérieur à cette étape. Il est envisagé de recruter (sans doute localement) ce technicien à temps partiel à un stade antérieur de la procédure. Dans la pratique, il est probable qu'il soit plus commode d'externaliser ces services que

d'embaucher un technicien informatique à temps partiel. Le niveau supplémentaire d'activité pendant la phase de première instance devrait baisser à la fin du procès, et le poste de technicien des services de gestion de l'information revenir à temps partiel, voire disparaître au profit de l'externalisation envisagée au stade de l'enquête, une fois que débutent les activités liées au jugement. Au total, la présence de ce technicien ne serait nécessaire que pendant deux ans et neuf mois.

71. Pendant la période de haut niveau d'activité liée au procès, le travail de la Section de la participation des victimes et des réparations sur le terrain se réduit. Le modèle prévoit qu'à ce stade, l'effectif du bureau extérieur ou de la présence sur le terrain diminue, à mesure de son redéploiement vers d'autres affaires ou situations. L'accroissement de l'effectif d'assistance technique pour les services de gestion de l'information est compensé par la diminution de l'effectif de la Section de la participation des victimes et des réparations. Le temps de travail du fonctionnaire de la Section est réduit à 30 % pendant le procès et le poste d'assistant ne figure plus dans la composition de l'équipe. Ces deux postes sont rétablis ultérieurement, à la phase de réparations.

72. Comme il est indiqué ci-dessus, la phase de réparation n'est pas prise en compte dans le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur, mais a été ajoutée pour l'analyse à l'échelle de la Cour car son impact sur les autres organes n'est pas négligeable. L'appui aux opérations hors siège constitue une part essentielle du travail du Greffe et détermine le temps requis pour la stratégie de sortie des bureaux extérieurs et des présences sur le terrain. Pour la présente analyse, la Cour s'appuie sur des hypothèses très prudentes et projette une durée moyenne des activités de réparations de trois ans, la première année étant consacrée à leur aspect judiciaire, c'est-à-dire la détermination, par la Chambre, des réparations. Les deuxième et troisième années sont consacrées à la mise en œuvre du système de réparation décidé.

73. Les acteurs principaux de cette phase, au sein du Greffe, sont les effectifs de la Section de la participation des victimes et des réparations, sur le terrain et au Siège. L'équipe d'appui reste en place comme à la fin de l'appel, mais n'est bientôt plus censée être nécessaire. Bien que la Cour estime qu'il sera difficile de trouver des voies de sortie de ses activités de protection pour tous les témoins, il est présumé dans le modèle que le personnel de la Section ne sera plus nécessaire après les six premiers mois de réparation. Cette hypothèse paraît un peu ambitieuse, mais en l'absence de données empiriques, le Greffe les considère comme une évaluation raisonnable des ressources requises. Bien que la Section cesse ses activités après les six premiers mois de la phase de réparations, il est attendu que le reste du personnel du Greffe cesse les siennes au cours des six mois suivants.

74. Le modèle maintient le Fonds d'affectation spéciale au profit des victimes requis pendant toute la suite de la phase de réparations, soit deux ans supplémentaires.

75. Pour conclure, et pour ce qui concerne l'appui aux opérations hors siège, le Greffe estime que les incidences des hypothèses issues de la configuration de base du Bureau du Procureur, mises à jour et complétées, sont considérables en termes de besoins en personnel. En multipliant l'effectif nécessaire dans chacune des équipes par le nombre total d'affaires, selon la phase dans laquelle elles se trouveront dans les six prochaines années, il est possible de déterminer la composition de l'équipe dans son ensemble. Les résultats en termes de besoins en personnel sont les suivants, pour la période envisagée dans le modèle :

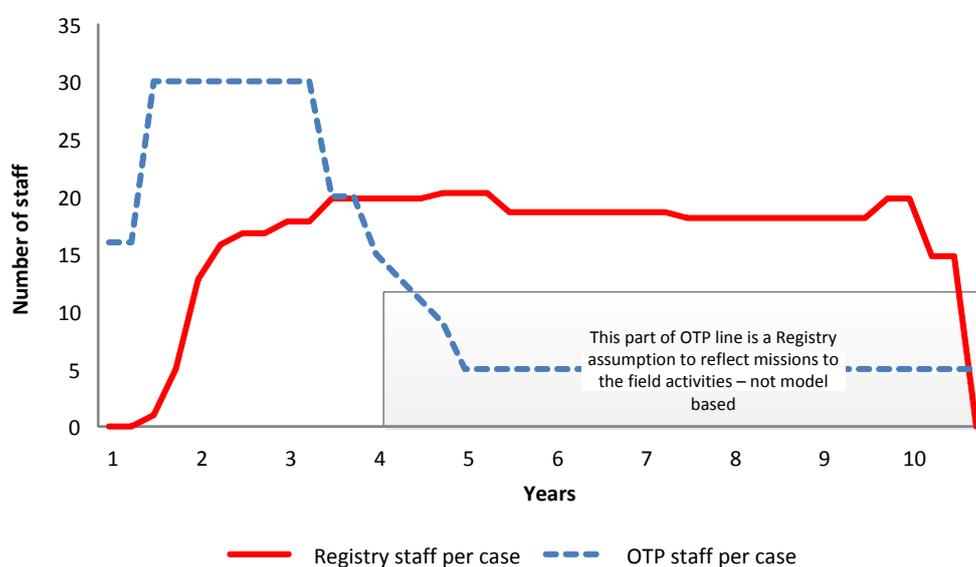
**Tableau 6 : Incidences de la configuration de base sur le personnel d'appui aux opérations hors siège du Greffe**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total des opérations hors siège du Greffe</b>	<b>155</b>	<b>165</b>	<b>184</b>	<b>211</b>	<b>228</b>	<b>179</b>
Personnel de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins sur le terrain compris	43	44	50	54	58	54
Personnel de la Section de la participation des victimes et des réparations sur le terrain compris	6	7	8	11	14	12

Personnel de sécurité sur le terrain compris	21	23	26	28	30	22
Personnel de sensibilisation sur le terrain compris	12	13	15	21	25	19

76. Tout au long de la durée d'une affaire, le modèle montre que l'implication du personnel du Greffe dans les opérations hors siège diffère largement de celle du personnel du Bureau du Procureur. Le tableau suivant décrit ces différences en termes de chronologie et de volume de travail, sur la base du nombre de personnes requises dans les bureaux extérieurs. Cette représentation donne une indication des différentes périodes et de l'implication du Bureau et du Greffe. Pour le Bureau, la figure ci-dessous n'indique que les effectifs liés aux enquêtes et aux poursuites, son objet n'est pas de rendre compte de l'ensemble du personnel du Bureau associé à toutes les activités afférentes à l'affaire. Cette remarque s'applique également au Greffe. La représentation ci-dessous est une illustration des différentes échéances applicables à l'appui aux opérations hors siège.

**Figure 3 : Calendrier des besoins en personnel du Greffe et du Bureau dans l'appui**



**aux opérations hors siège**

*Number of staff*

*Years*

*Registry staff per case*

*OTP staff per case*

*This part of OTP line is a Registry assumption to reflect missions to the field activities – not model based*

*Effectif*

*Années*

*Effectif du Greffe par affaire*

*Effectif du Bureau du Procureur par affaire*

*Cette partie de la ligne représentant l'effectif du Bureau est une hypothèse du Greffe permettant de refléter les activités relevant de missions sur le terrain et n'est pas fondée sur le modèle*

77. Parallèlement à cette analyse, le Greffe a également analysé l'impact du modèle sur les besoins hors personnel, afin de maintenir toutes les activités et tout l'appui nécessaires. L'ensemble des ressources hors personnel requises fait l'objet d'un aperçu dans la dernière partie sur les incidences du modèle à l'échelle de la Cour (section 4 ci-dessous).

### 3.3.2 Appui aux opérations judiciaires

78. Les principaux inducteurs d'activités relevant des opérations hors siège du Greffe selon le modèle ont été décrits ci-dessus. La présente section s'attache au mandat du Greffe relatif à l'appui aux opérations judiciaires. Bien que les opérations suivent les mêmes phases judiciaires que celles utilisées pour décrire l'appui aux opérations hors siège, il n'est

pas nécessaire de suivre la même chronologie stricte, les facteurs de changement des besoins étant différents. Dans le cas de l'appui judiciaire, les principales questions concernent le volume de travail pendant l'ensemble de la phase de première instance, c'est-à-dire la mise en état, le procès proprement dit et le jugement. Les principaux facteurs analysés sont :

(a) les activités de soutien aux audiences : les services de la Division sont affectés par le nombre de salles d'audience utilisées et le nombre escompté de jours d'audience de toutes les Chambres (préliminaire, de première instance, d'appel et de réparations) ;

(b) les services linguistiques : l'incidence de cet élément sur les dépenses concerne le modèle dans son ensemble, mais il est intégré dans la présente section du rapport. En analysant les données relatives au nombre de langues qui ont été prises en charge par la Cour depuis sa création et dans les différentes affaires, il a été convenu que bien que cet élément soit également lié aux opérations hors siège, son impact se ressent principalement dans le soutien aux audiences ;

(c) l'aide judiciaire et la détention : le Greffe gère le système d'aide judiciaire qui soutient les équipes de la Défense et celles chargées des victimes au cours de la procédure. Ces équipes entrent en action dans les premiers stades de la procédure et sont actives dans toutes les phases où les accusés et les victimes sont impliqués, à la suite des activités du Bureau du Procureur et des Chambres. Les accusés et les victimes qui bénéficient de l'aide judiciaire entraînent, par conséquent, un coût pour le Greffe et ce coût correspond aux ressources nécessaires à la gestion du système et à l'administration du centre de détention.

79. Pour ce qui concerne les activités de soutien aux audiences, le modèle prévoyant la pleine utilisation des trois salles d'audience pendant de longues périodes, il conviendra que la gestion des salles d'audience et les services de soutien aux audiences soient employés à plein régime. En effet, dans la perspective d'une pleine utilisation des salles d'audience, tout retard opérationnel se traduira par un retard de la procédure. Ces retards doivent donc être réduits au minimum, et des discussions auront lieu entre les organes pour définir une capacité raisonnable des ressources et des procédures pour assurer un fonctionnement fluide. Il était important, notamment pour la Section de l'administration judiciaire, de cartographier les besoins d'assistance dans toutes les affaires pour les six prochaines années, et de convenir des effectifs requis pour un maximum de cinq affaires se déroulant en même temps. Le modèle suppose l'utilisation de deux ou trois salles d'audience chaque année, y compris dans certains cas, la nécessité d'utiliser une salle d'audience pendant des heures supplémentaires. Pour qu'une salle d'audience soit pleinement opérationnelle, la Section de l'administration judiciaire doit fournir du personnel d'appui à l'audience à plein temps pendant toute la durée de la procédure. Ce personnel comprend les juristes/greffiers d'audience adjoints de 1<sup>re</sup> classe, les commis aux audiences et les sténotypistes judiciaires. Il conviendra de dresser des tableaux de service pour répertorier le personnel disponible pour que ces fonctions soient assurées lorsqu'une Chambre réserve une salle d'audience. Outre le personnel présent dans la salle d'audience, la Section de l'administration judiciaire doit s'assurer que les fonctions administratives sont assurées, notamment pour ce qui concerne la production audio-visuelle et l'assistance via le système de prétoire électronique. Ces fonctions, bien que moins visibles pour les parties au procès, sont nécessaires au bon déroulement de l'instance. Il a été nécessaire de créer un tableau de service sur le même modèle pour assurer que le personnel disponible serait suffisant. Le modèle montre que bien qu'une augmentation limitée des effectifs soit envisagée pour assurer le fonctionnement parallèle de trois salles d'audience, la charge de travail prévue pour la période 2017-2022 diminuera parfois. Il est prévu que cette section absorbe la majeure partie des activités supplémentaires requises dans le modèle, avec 46 membres du personnel, qui pourraient se voir ramenés à 39 en 2019 et en 2022, lorsque, selon le modèle, les activités judiciaires seront moindres.

80. Outre la Section de l'administration judiciaire, le Greffe a examiné l'incidence de l'activité en salle d'audience sur le personnel de la Section de la participation des victimes et des réparations, en termes de volume d'activités judiciaires en première instance, en appel et dans la phase de réparations ayant un impact direct sur le nombre d'affaires prévu pour cette Section. Les équipes de la Section de la participation des victimes et des

réparations sont affectées à des affaires, et bien qu'elles soient interchangeables entre plusieurs affaires, il a fallu planifier précisément toutes les affaires pour déterminer le niveau minimal de personnel de la Section nécessaire pour assurer toutes les activités judiciaires. Les résultats montrent un accroissement significatif du besoin en personnel d'appui judiciaire entre 2017 et 2022, avec un nombre maximum de 19 coordonnateurs juridiques P-2/P-3 et juristes/greffiers d'audience adjoints de 1<sup>re</sup> classe d'ici 2022.

81. Parmi les services dont le personnel est directement concerné par les activités de soutien aux audiences, la Section de la sécurité et la Section des services de gestion de l'information ont été examinées et sont peu affectées en termes de soutien aux audiences, le modèle prévoyant un volume de travail relativement stable dans deux ou dans les trois salles d'audience pendant la période de référence. Les besoins en personnel en matière de sécurité et de technologies de l'information suivent l'hypothèse du modèle sur le nombre de salles d'audience utilisées, ajoutant ou retirant du personnel chaque trimestre en fonction de ces hypothèses. Les hypothèses montrent qu'en moyenne, la Section de la sécurité a besoin de cinq fonctionnaires de moins en 2019 et en 2022 en raison du nombre réduit de procès par rapport aux autres années. Cette constatation vaut pour la Section des services de gestion de l'information, mais la variation est plus ténue : elle ne concerne qu'un technicien audio-visuel nécessaire dans le cadre des activités de soutien aux audiences.

82. Les travaux de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins sont également affectés par le mandat d'appui judiciaire, et pas seulement dans le cadre des activités des salles d'audience. Les principaux services assurés par la Section de l'aide aux victimes et aux témoins ont trait à la réinstallation, dans le pays ou à l'étranger, et aux comparutions devant la Cour. L'activité de cette section dépend donc des opérations hors siège, de la manière décrite plus haut, mais aussi du rythme de la procédure judiciaire. La charge de travail de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins est donc principalement influencée par le Bureau du Procureur, la Défense et les Chambres, ainsi que par la clientèle elle-même, et la faculté de la Section à maîtriser le nombre de personnes qui passent sous sa protection ou qui en sortent. La Section de l'aide aux victimes et aux témoins ne peut évidemment pas maîtriser les actions des parties, ni se coordonner avec elles. Le facteur qui affecte le plus sa charge de travail est donc impossible à prévoir, et a fortiori à maîtriser. Trois principaux inducteurs déterminent l'activité de la Section : le caractère confidentiel de nombre des services qu'elle propose, les implications du cadre légal de la Cour, de la jurisprudence et des principaux acteurs judiciaires, et les difficultés associées au fait d'intervenir dans des environnements complexes d'un point de vue pratique, politique et de sécurité.

83. Le volume de travail de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins dépend donc largement de la procédure judiciaire et du nombre de témoins ayant besoin d'assistance. Ainsi, bien qu'il soit très difficile de prévoir le nombre annuel exact de témoins ayant besoin de l'assistance de la Section, l'hypothèse retenue pour le modèle se fonde sur celle du Bureau du Procureur, soit 50 à 60 témoins par affaire. Le tableau ci-dessous représente le nombre hypothétique de témoins placés sous la protection de la Section pour toutes les affaires figurant dans le modèle, ventilé par phase de la procédure afin de déterminer le volume de travail attendu de la part de la Section à l'appui de la procédure judiciaire. Le quotient empirique de un témoin appelé à comparaître à l'audience pour 5,5 placés sous protection a également servi à déterminer le nombre de témoins ayant une incidence sur l'appui judiciaire, mais les résultats de cette hypothèse conduisaient à des coûts plus élevés. Il a donc été décidé de conserver les hypothèses génériques du modèle du Bureau du Procureur pour déterminer les incidences, afin d'assurer une évaluation prudente des coûts du modèle.

**Tableau 7 : Nombre annuel de témoins ayant besoin du soutien de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Phase préliminaire	0	20	25	20	20	40
Phase de première instance	158	88	53	114	105	79
Phase de jugement	3	8	9	0	6	8

<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>116</b>	<b>87</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>127</b>
--------------	------------	------------	-----------	------------	------------	------------

84. Les circonstances concrètes dans lesquelles travaille la Section de l'aide aux victimes et aux témoins sur son théâtre d'opérations, à savoir le terrain, varient d'une situation à l'autre et d'une affaire à l'autre. C'est pourquoi plus que des procédures fixes et rigides, cette Section a besoin d'orientations, de principes et d'un personnel averti. Outre le personnel basé sur le terrain, la Section a besoin de l'appui et de la coordination assurés par le Siège. Ses équipes sont en charge de la mise en œuvre de tous les aspects du mandat central de la Section, c'est-à-dire ceux qui ont trait à la protection, au soutien psychosocial, et aux dépositions de témoins pour l'un des (ou plusieurs) pays de situation auquel(s) l'équipe est affectée. Ces équipes sont particulièrement importantes pour superviser les opérations de soutien et de réinstallation, et assurer la planification stratégique appropriée des situations et des ressources. Une équipe de La Haye est nécessaire pour deux pays dans lesquels interviennent les équipes de situation de la Section des victimes et des témoins. Cette équipe travaillant au Siège est composée de personnel affecté à la situation, dont un chef d'équipe (P-3) responsable de la gestion des dossiers de tous les clients qui se trouvent dans les pays de situation et les procédures y afférentes qui leur sont confiées (y compris le traitement et l'évaluation des demandes de renvoi), assisté d'un fonctionnaire adjoint de première classe chargé des affaires (P-2), d'un chargé principal de la gestion des dossiers d'une affaire (agent des services généraux, autre classe) et d'un assistant chargé de la gestion des dossiers d'une affaire (agent des services généraux, autre classe).

85. Outre les équipes de situation, la structure de la Section s'appuie sur les équipes dites de services, qui sont en charge d'un certain nombre de fonctions de coordination de la Section et qui soit n'ont pas besoin d'être multipliées au sein des équipes de situation, soit sont délibérément centralisées, notamment celles d'appui juridique propre à la Section, de conseil aux équipes de gestion et opérationnelles, d'appui analytique, de services et d'expertise psychosociaux, ainsi que les services d'appui administratif, de planification et de soutien aux opérations, qui sont centralisés. Pour ces fonctions et pour toutes les paires de nouvelles situations, le modèle prévoit également le recrutement d'une équipe de service composée d'un analyste de niveau P-2, d'un avocat/psychologue P-2 et d'un analyste des services généraux.

86. Les nouvelles attentes pesant sur l'équipe de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins se traduisent également par une hausse significative des dépenses hors personnel. Les voyages (allers et retours) du personnel supplémentaire, accompagné de témoins ainsi que le soutien apporté aux témoins engendrent des dépenses significatives, dont la plupart sont imputées au débit des frais généraux de fonctionnement. Pour analyser les incidences du modèle sur la Section de l'aide aux victimes et aux témoins, le Greffe a évalué les activités suivantes :

(a) coûts directement liés au nombre de témoins escompté chaque année, nécessaires pour financer les activités suivantes : comparution des témoins devant la Cour, nouveaux renvois au programme de protection de la Cour, mise en œuvre du système de réponse initiale, gestion des dossiers et stratégie de sortie du programme de protection pour chaque témoin ;

(b) frais de voyage afférents aux réinstallations et aux déménagements assistés, missions d'appui aux témoins, missions de gestion des dossiers et négociations et évaluations internationales.

87. Sur la base de l'expérience acquise, certains critères ont été ajoutés afin d'assurer que les statistiques utilisées dans le modèle correspondent mieux à la réalité et ainsi mieux chiffrer les coûts des incidences du modèle. Par exemple, bien que les statistiques montrent que le budget standard de voyage par situation s'élève à 231 200 euros par an et par affaire dans le modèle relatif au Greffe, seuls 60 % de ces coûts (soit 138 700 euros) ont été pris en compte pour traduire la mise en œuvre progressive prévue des activités de soutien. De même, pour ce qui concerne la clôture d'une affaire, les activités sont supposées se réduire de 30 % par an pendant les dernières années. Dans l'ensemble, il convient de noter que même selon l'approche prudente adoptée, le modèle projeté par le Bureau du Procureur a de lourdes conséquences sur la Section de l'aide aux victimes et aux témoins, notamment en termes de volume de travail. Au total, il est escompté que la Section étoffe son effectif pour

atteindre 105 membres d'ici 2022, alors que les dépenses hors personnel, évaluées à 5,6 millions d'euros en 2017, devraient atteindre 10,2 millions d'euros en 2022. Le tableau ci-dessous témoigne de l'évolution de ces coûts de fonctionnement tels que prévus dans le modèle, sur une base annuelle.

**Tableau 8 : Évolution des dépenses opérationnelles de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins sur une base annuelle**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Dépenses opérationnelles	4 780	6 102	6 324	7 404	7 698	7 966
Dépenses de voyage	1 087	1 283	1 563	1 810	2 129	2 274
<b>Total</b>	<b>5 866</b>	<b>7 385</b>	<b>7 887</b>	<b>9 214</b>	<b>9 827</b>	<b>10 239</b>

88. Le Greffe est également en charge de l'information publique relative aux activités judiciaires. La taille de l'équipe requise du Greffe dépend en partie du volume d'activités judiciaires. Il est admis que l'équipe actuelle devrait être en mesure d'absorber un certain niveau d'activités. Toutefois, il convient de souligner que les compétences linguistiques ne sont pas forcément interchangeable d'une affaire à l'autre. Le Greffe doit donc se doter d'un fonctionnaire de niveau P-2 disposant des compétences linguistiques requises pour chaque nouvelle situation impliquant une nouvelle langue. Le fonctionnaire doit être capable de lire les médias locaux en vue d'alimenter la revue de presse quotidienne. Il ou elle doit également savoir comment la population locale perçoit la Cour, de manière à anticiper et développer les messages de communication appropriés. Il ou elle doit parfaitement connaître la langue locale afin de produire la documentation nécessaire, y compris des programmes audio-visuels. Dans l'impact du modèle, cette exigence linguistique se distingue de celle de la Section des services linguistiques du Greffe, car elle l'inclut pas les langues locales spécifiques, mais se rapporte plutôt à une langue véhiculaire d'une zone géographique. L'hypothèse du modèle se limite donc à quatre « langues de situation » en 2017 (français, anglais et deux autres langues de situation) et à sept en 2022 (c'est-à-dire par l'ajout de seulement trois nouvelles langues de situation, en tenant compte du fait que certaines des nouvelles enquêtes seront peut-être ouvertes dans des pays faisant déjà l'objet d'une situation). Outre le poste de niveau P-2, il est nécessaire de créer un poste d'agent des services généraux, autre classe pour appuyer les activités d'information publique pour chaque paire de nouvelles situations. L'incidence de la projection en matière d'effectif signifie que pour ce qui concerne les activités de soutien en salle d'audience XXX.

89. Le deuxième facteur d'activité en termes d'appui judiciaire a trait aux besoins linguistiques au sens propre. À cet égard, l'analyse du Greffe est fondée sur des données historiques aux fins d'en dégager des statistiques. En suivant la méthodologie convenue, le modèle fait fond sur la situation actuelle et le nombre de langues actuellement prises en charge et projette les tendances historiques sur les activités futures. Pour chaque nouvelle affaire, les données historiques montrent qu'en moyenne, il faut s'attendre à devoir prendre en charge deux nouvelles langues. Les ressources dans une langue ne pouvant être transférées à une autre langue, cette hypothèse signifie que chaque nouvelle affaire supposera de nouvelles ressources.

90. Bien qu'à l'origine, il ait été estimé que les hypothèses linguistiques auraient une grande incidence sur le modèle, les faits montrent que pour le Greffe, l'incidence réelle ne se fait sentir qu'après deux ans dans le modèle, au début d'une nouvelle procédure judiciaire. Avant cela, au cours de la phase d'enquête, la majeure partie des services d'interprétation nécessaires sont assurés par les services linguistiques du Bureau du Procureur. Le Greffe prend soin de tous les besoins en traduction liés au conseil externe, à la représentation des victimes, aux activités de sensibilisation et de coopération, le tout relevant du « personnel temporaire pour les réunions » selon la terminologie de la Cour. Les inducteurs de besoins de traduction ont été étudiés pour toutes les phases de la procédure, et le nombre de pages traduites par le passé a été comparé au nombre de traducteurs disponibles (en prenant en compte la norme communément admise de 1 000 pages traduites par traducteur et par an). En raison du fonctionnement flexible mis en place à la Cour avec l'usage du personnel temporaire pour les réunions, et en considérant

que le volume total de travail demeure relativement stable dans ce domaine, l'analyse montre qu'il suffirait d'une hausse limitée des dépenses hors personnel pour financer les services de traduction de cette section du Greffe dans le cadre de l'incidence de la mise en œuvre de la configuration de base.

91. Comme pour les besoins en traducteurs, il avait été envisagé au départ que les besoins en interprétation grèveraient de manière significative le budget prévu de la Cour. Heureusement, les hypothèses prudentes et le calendrier des différentes activités ne font apparaître qu'une hausse modérée. Il est attendu que l'équipe linguistique voie son nombre d'interprètes augmenter à partir de 2020, passant de 17 à 25 personnes en trois ans. Bien qu'il ait été convenu que chaque nouvelle affaire exigerait un appui dans deux nouvelles langues, il a également été reconnu que l'interprétation en salle d'audience ne serait nécessaire que pour une langue sur deux. L'approche prudente adoptée au sujet des besoins linguistiques signifie que les deux premières nouvelles langues dans un nouveau pays de situation pour une nouvelle affaire ne seront nécessaires qu'en 2020 environ, selon le modèle : les ressources actuelles suffisent à couvrir toutes les autres activités jusqu'au point auquel le modèle estime qu'une nouvelle enquête aura été achevée dans un nouveau pays et que la procédure aura commencé.

92. Pour limiter les besoins d'accroissement ultérieurs, le Greffe a également envisagé la possibilité que certaines langues ne soient plus nécessaires, mais compte tenu des affaires existantes figurant dans le modèle et des hypothèses en termes de situation et de pays (y compris les nouvelles affaires débutant dans des pays faisant déjà l'objet d'une situation), la plupart des langues seront toujours requises jusqu'au dernier trimestre de la dernière année du modèle, soit 2022. Le tableau ci-dessous résume les hypothèses relatives aux langues nécessaires pendant les procédures présentées dans le modèle.

**Tableau 9 : Nombre de langues requises dans les procédures judiciaires**

<i>Année</i>	<i>Nombre de nouvelles langues dans la procédure</i>	<i>Langues supplémentaires dans la procédure</i>
2016	10	0
2017	10	0
2018	10	0
2019	10	0
2020	11	1
2021	12	1
2022	12	0

93. La gestion du système d'aide judiciaire fait également partie des mandats du Greffe en matière d'activités judiciaires. Comme le modèle repose sur des moyennes, il est possible de calculer automatiquement les incidences qu'auront sur lui les hypothèses actualisées et complétées de la configuration de base du Bureau du Procureur. Il suffit pour ce faire de multiplier le nombre moyen d'activités au cours des phases préliminaire, de première instance et d'appel pris en compte par le modèle par le coût moyen des équipes de conseil de la Défense et des victimes. La Cour dispose d'assez d'éléments historiques et statistiques pour effectuer une estimation raisonnable des coûts pour les deux types d'équipes. Bien que le système applicable au Conseil pour les victimes soit plus flexible que celui applicable à la Défense, qui est basé sur des forfaits, les moyennes tirées des expériences passées sont utilisées pour évaluer l'impact. Dans le même temps, il convient de souligner qu'à la Cour, le conseil pour les victimes peut également être assuré soit par une équipe juridique financée par le système d'aide judiciaire, soit par l'équipe interne fournie par le Bureau du conseil public pour les victimes. Bien que ce dernier représente les parties à la procédure de manière indépendante, d'un point de vue administratif il fait partie du Greffe et il a donc été intégré à l'analyse de la configuration de base. L'hypothèse, qui une fois encore repose sur des données historiques, est que le Bureau du conseil public pour les victimes représente les victimes dans un tiers des nouvelles affaires. Bien qu'il soit aisé de calculer les incidences du modèle pour les équipes d'aide judiciaire par une formule

mathématique, l'impact sur l'équipe du Bureau du conseil public pour les victimes est légèrement plus difficile à estimer, puisque le personnel du Bureau peut travailler simultanément sur plusieurs affaires. Le fait d'ajouter une affaire ne signifie pas qu'une équipe entière doit être ajoutée à l'évaluation de l'impact. L'analyse des incidences du modèle sur l'équipe du Bureau du conseil public des victimes montre un accroissement du personnel, qui passe de 17 membres en 2017 à 24 en 2021. Ce chiffre maximal semble se situer au point de stabilisation des activités du Bureau, compte tenu du volume total de travail.

94. Les projections portant sur l'aide judiciaire ont un effet significatif sur les dépenses hors personnel du Greffe, mais elles illustrent également bien les difficultés à faire correspondre le modèle à la réalité. Le modèle montre un volume stable d'activités judiciaires, et les dépenses afférentes à l'aide judiciaire sont conformes à l'hypothèse du modèle. Selon le modèle, l'aide judiciaire à la Défense passe de 2,6 millions d'euros en 2017 à 3,1 millions d'euros en 2022, alors que l'aide judiciaire pour les victimes passe de 1,5 million d'euros à 2 millions d'euros sur la même période. Ces chiffres se fondent sur les hypothèses du modèle relatives au nombre et au type d'affaires : le modèle ne prévoit notamment qu'un accusé par affaire, alors que l'histoire a montré que ce n'était pas toujours le cas, et que ce ne sera probablement pas toujours le cas à l'avenir. En 2016, par exemple, la Cour traite une affaire dont les accusés, indigents, sont au nombre de cinq, et pour lesquels les dépenses d'aide judiciaire seules représentent quasiment l'ensemble des dépenses prévues par le modèle de configuration de base pour 2017. Comme il est impossible de prédire le nombre d'accusés, et que le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur n'envisage que l'hypothèse d'un accusé par affaire, il n'y a pas de raison de modifier ce paramètre pour l'exercice à l'échelle de la Cour. L'effet d'une quelconque variation de tels paramètres pourrait accroître le budget du Greffe de millions d'euros, et il convient que les lecteurs du présent rapport gardent à l'esprit que les chiffres présentés ne constituent qu'une illustration de l'impact financier du modèle, et non une proposition budgétaire.

95. Il est en outre prévu que l'équipe du Greffe en charge de la gestion du système d'aide judiciaire ne gagne qu'un poste des services généraux, autre classe pour chaque ensemble de trois nouvelles affaires, afin d'assurer un appui continu à l'équipe juridique. Cette personne supplémentaire est nécessaire pour maintenir l'exactitude des registres relatifs aux activités de l'équipe juridique, y compris la vérification des décomptes de temps et l'administration de toutes les dépenses afférentes.

96. L'analyse du modèle sur les aspects relatifs à la détention est similaire à celle portant sur l'aide judiciaire : les hypothèses utilisées sont prudentes et tout changement aura une incidence sur l'ensemble des dépenses communiquées par le Greffe. L'impact total pourrait être considérable. Outre le nombre d'accusés par affaire, il convient également de noter qu'il est présumé que toutes les personnes détenues pendant la période de référence seront des hommes. La Cour loue les installations de détention par blocs de six cellules. L'impact financier dépend donc du nombre de détenus pris en compte : un passage de quatre à huit détenus se traduit par une augmentation des frais correspondant à la location d'un ou deux groupes de six cellules. Dans le cas où le nombre d'accusés serait supérieur à un par affaire, il pourrait s'avérer nécessaire de louer un troisième groupe de cellules. Cela supposerait de nouvelles négociations avec l'État hôte et de nouveaux arrangements au sujet de la détention. De même, si l'une des personnes détenues était une femme, il conviendrait de négocier un nouvel arrangement de détention. Ces négociations et les nouvelles installations de détention représenteraient une dépense significative. Ces coûts ne sont cependant pas envisagés dans les hypothèses utilisées dans le modèle. L'impact du modèle sur la détention est donc limité, et les dépenses hors personnel varient entre des sommes équivalant à six et à douze cellules. Les dépenses de personnel d'appui, elles, demeurent stables.

97. Pour conclure, et pour ce qui concerne l'appui aux activités judiciaires, le Greffe estime que les incidences des hypothèses issues de la configuration de base du Bureau du Procureur, mises à jour et complétées, sont considérables en termes de besoins en personnel. La composition de l'équipe décrite ci-dessus aux différentes phases de la procédure se traduit par les besoins en personnel suivants, pour la période considérée dans le modèle :

**Tableau 10 : Incidences de la configuration de base sur le personnel d'appui aux activités judiciaires du Greffe**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total appui judiciaire du Greffe</b>	<b>267</b>	<b>263</b>	<b>250</b>	<b>284</b>	<b>296</b>	<b>290</b>
Gestion de la Cour	52	46	37	46	46	37
Information publique	18	19	18	21	21	23
Sécurité des salles d'audience	65	65	60	65	65	60
Équipes de situation et de service de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins	37	37	37	43	43	49
Charge de travail de la Section de la participation des victimes et des réparations	12	12	14	19	21	28
Appui audio-visuel (Section des services de gestion de l'information)	4	4	3	4	4	3
Conseil public	22	23	23	24	29	24
Appui aux conseils	8	8	9	9	10	9
Langues	49	49	49	53	57	57

### 3.3.3 Services de gestion

98. Aux fins du modèle, le Greffe entend prévoir ses besoins en termes de services de gestion, qui constituent le dernier élément fondamental sur lequel la configuration de base a une incidence. Ces services étant en mesure d'absorber un certain volume de besoins supplémentaires, l'incidence du modèle est plus faible que sur d'autres éléments. L'analyse s'attache premièrement aux dépenses de personnel, les besoins hors personnel étant décrits dans la section intitulée « Incidence financière du modèle du Bureau du Procureur sur le Greffe ».

99. Le Greffe fournit un large éventail d'activités d'appui administratif à l'ensemble de la Cour, notamment par le biais de la Direction des services de gestion, avec le soutien d'équipes telles que celle de l'Unité de l'architecture informatique et de la prestation des services ou de l'Unité de l'analyse par pays. Ces équipes ne sont pas directement affectées par les besoins en termes d'opérations hors siège ou d'appui judiciaire, mais plutôt par le volume de travail envisagé dans le modèle. Bien qu'il ne fût pas attendu que la configuration de base du Bureau du Procureur ait un impact important sur ces services, l'exhaustivité de l'analyse imposait de déterminer les besoins ciblés.

100. Les services d'administration standards sont majoritairement adaptés à leur finalité et l'impact du modèle à leur égard est mineur. Pour les Sections du budget, des finances et des services généraux, par exemple, l'analyse a montré qu'il suffirait d'un petit effectif supplémentaire pour absorber le volume de travail additionnel. Par exemple dans la Section des finances, il est estimé qu'un agent des services généraux, autre classe suffirait à s'acquitter des activités de décaissement, de comptabilisation de la paie, de comptes et de trésorerie pour 200 nouveaux membres du personnel de la Cour. Il en est de même pour les services médicaux, où il est prévu que pour 250 nouveaux membres du personnel, il suffirait d'un agent des services généraux, autre classe pour appuyer l'infirmière ou l'assistant au bien-être.

101. Le recrutement de nouveau personnel a davantage d'incidence sur le nombre de fonctionnaires d'appui nécessaires au sein des ressources humaines. Il a été calculé que l'effectif des ressources humaines pouvait être déterminé par un quotient de 0,0225 ETP par fonctionnaire permanent. Le Greffe a utilisé ce quotient (qu'il avait déjà employé dans le cadre du projet *ReVision*) pour déterminer l'incidence du modèle : le personnel chargé des ressources humaines devrait passer de 31 fonctionnaires en 2017 à 34 en 2022.

102. Cette augmentation limitée de l'effectif des services d'administration standard pour les services de gestion est également compensée par les services de gestion spécifiques à la Cour de la Direction des opérations extérieures : la Section d'appui aux opérations extérieures, y compris l'Unité des relations extérieures et de la complémentarité, l'Unité de coordination et de planification et l'Unité de l'analyse par pays. En utilisant un quotient

différent, un nombre réduit de fonctionnaires a été ajouté à ces équipes afin de refléter le besoin de fournir davantage de services dans des situations plus nombreuses. Bien que les équipes de l'Unité des relations extérieures et de la complémentarité changent selon les hypothèses du modèle, le nombre total de fonctionnaires reste similaire (de huit en 2017 à neuf en 2022). Au sein de l'Unité de coordination et de planification, un coordonnateur chargé de la planification opérationnelle est nécessaire pour chaque groupe de quatre nouveaux pays, et un assistant administratif de situation pour chaque groupe de trois nouveaux pays pour que tous les plans de mission soient traités et suivis en temps utile. Pour ce qui concerne l'Unité de l'analyse par pays, un analyste adjoint de 1<sup>re</sup> classe est également ajouté pour chaque groupe de trois nouveaux pays, le nombre de pays que chaque fonctionnaire peut traiter en même temps étant limité. L'incidence du modèle sur les services généraux du Greffe demeure limitée, comme prévu, et comme l'illustre le tableau suivant :

**Tableau 11 : Impact de la configuration de base sur le personnel des services de gestion du Greffe**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Effectif des services de gestion du Greffe	250	255	256	269	271	270

### 3.3.4 Conclusion sur l'incidence du modèle sur l'effectif du Greffe

103. Comme il est décrit pour les trois éléments fondamentaux ci-dessus, l'effectif du Greffe est affecté par la configuration de base du Bureau du Procureur, mais l'approche prudente qu'il a adoptée pour évaluer cet impact et le fait que la structure du Greffe telle qu'elle est à la fin de l'année 2016 est considérée comme adaptée aux activités existantes, signifie que l'incidence totale n'est pas exponentielle. Bien que la période de référence du modèle ne permette pas encore au Greffe de dresser un panorama complet du cycle d'appui à toutes les activités en matière d'enquête, de poursuites, de justice et de réparations, en tenant compte de l'ensemble des activités planifiées par le Bureau du Procureur, l'étude donne pourtant une bonne indication des évolutions possibles des besoins. Une fois rassemblés, ces trois composants indiquent l'ampleur de l'augmentation de l'effectif du Greffe :

**Tableau 12 : Incidence de la configuration de base sur l'effectif total du Greffe**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Effectif des opérations hors siège	155	165	184	211	228	179
Effectif de l'appui judiciaire	267	263	250	284	296	290
Effectif des services de gestion	250	255	256	269	271	270
<b>Total de l'effectif du Greffe</b>	<b>672</b>	<b>682</b>	<b>689</b>	<b>764</b>	<b>796</b>	<b>740</b>
Accroissement annuel de l'effectif	89	10	7	75	32	-56
Accroissement cumulé de l'effectif par rapport à 2016	89	100	106	181	213	157
Pourcentage d'accroissement année par année	115%	102%	101%	111%	104%	93%
Pourcentage cumulé de l'accroissement par rapport à 2016	115%	117%	118%	131%	136%	127%

104. Ces chiffres sont intéressants, non seulement en termes absolus, mais également en termes d'accroissement proportionnel. Bien que l'effectif passe de 672 fonctionnaires en 2017 à 796 en 2021, il est notable que cette augmentation se traduise par un étoffement annuel modeste : 2 % en 2018 et 1 % en 2019. Cela s'explique par la nature des opérations du Greffe, qui permettent qu'un certain niveau d'accroissement soit absorbé par les équipes

existantes, jusqu'au point où il convient d'étoffer le personnel. Cela signifie que l'effectif progresse par « bonds » dans plusieurs cas. Dans le modèle, 2020 est une année où les équipes doivent être renforcées. L'accroissement de l'effectif est estimé à 11 %.

105. L'impact financier de ces augmentations sera détaillé ci-après, de même que la description des incidences hors personnel.

### 3.3.5 Impact financier du modèle du Bureau du Procureur sur le Greffe

106. L'analyse détaillée de l'effectif dans le modèle a permis au Greffe de créer une liste complète de tout le personnel requis pour les six prochaines années. Une fois cette liste créée, il a été possible de calculer la dépense totale relative à l'effectif en utilisant l'hypothèse du Bureau du Procureur, sur la base du budget de l'année en cours, et en supposant une inflation salariale de 2 % chaque année. Cependant, pour évaluer l'impact financier total du modèle, le Greffe a suivi la méthodologie décrite dans le rapport relatif à la configuration de base présenté antérieurement au Comité. Une étude de suivi de toutes les dépenses hors personnel n'a pu être menée qu'après l'examen de l'ensemble de l'effectif requis au Greffe (ce qui a conduit à une analyse détaillée de près de 65 % du budget du Greffe), mais également de l'ensemble de la Cour, certaines des dépenses afférentes au Greffe étant liées à l'ensemble de l'effectif de la Cour.

107. Une partie considérable des dépenses hors personnel ne sont pas flexibles. La plupart des coûts fixes et de capital ne dépendent pas du volume d'activité et constituent des dépenses présumées chroniques. Les frais de maintenance des locaux permanents, par exemple, ne sont pas supposés varier de manière significative selon le modèle. Il en est de même pour la plupart des dépenses d'équipement, y compris celles qui se rapportent à l'infrastructure informatique. Ces dépenses ont été intégrées aux coûts fixes et stables lors de l'analyse de l'impact.

108. L'analyse s'est donc principalement concentrée sur les dépenses hors personnel qui dépendent du volume. Par exemple, les équipements de la Section des services de gestion de l'information requis pour le nouveau personnel sont comptabilisés dans le modèle comme nouvelles dépenses. Pour évaluer ces dépenses, le Greffe a dû attendre la fin de l'évaluation de l'effectif requis par la configuration de base à l'échelle de la Cour. Lorsque l'ensemble de l'effectif a été estimé, la Section des services de gestion de l'information a pu calculer l'impact du modèle sur son budget hors personnel en appliquant un taux standard pour les dépenses informatiques initiales et chroniques afférentes à chaque nouveau fonctionnaire. Comme pour la Section des services généraux du Greffe, une petite provision a été ajoutée pour le mobilier additionnel, pour l'aménagement du bâtiment (supposé pour chaque groupe de 100 nouveaux fonctionnaires) et pour l'utilisation accrue des consommables due au nouveau personnel. Ces changements ont un impact réduit sur le budget total (200 000 euros maximum) de la Section des services généraux en 2020, mais doivent être analysés par souci de cohérence.

109. La majeure partie des incidences sur les besoins hors personnel a été décrite ci-dessus, en termes d'assistance aux victimes et aux témoins, d'aide judiciaire et de frais de détention. Le dernier élément ayant une grande incidence sur le modèle est l'estimation des dépenses hors personnel afférentes à la mise en place et au fonctionnement des bureaux extérieurs et de la présence de la Cour sur le terrain, comme il est présumé dans le modèle. Aux fins de cette analyse, le Greffe a examiné les données relatives à la mise en place et au fonctionnement de tous les bureaux extérieurs par le passé, afin de déterminer s'il était possible d'en tirer une moyenne. Il s'est avéré que les situations hétérogènes des différents bureaux donnaient des chiffres très dissemblables et créaient un niveau élevé d'incertitude sur la moyenne produite. Par exemple, le bureau extérieur de la Cour au Kenya, loué dans un bâtiment appartenant à une autre organisation internationale, n'est pas comparable avec celui du Tchad, qui est situé dans une zone marquée par la guerre et qui dispose d'infrastructures limitées. En outre, parmi les huit bureaux extérieurs/présences de la Cour sur le terrain, certains ont dû être créés entièrement, alors que pour d'autres, il a été possible d'utiliser des équipements et du matériel d'autres ou d'anciens bureaux extérieurs. Face à des données aussi disparates et limitées, le Greffe a décidé d'asseoir son analyse de l'application du modèle sur l'hypothèse d'un bureau extérieur standard tel que l'actuel bureau extérieur d'Abidjan. C'est ainsi qu'en s'appuyant sur l'expérience accumulée au

sujet des bureaux extérieurs et en utilisant les données historiques pour envisager une situation similaire pour les nouveaux bureaux extérieurs, il a été déterminé qu'une somme de 410 000 euros serait nécessaire pour la mise en place d'un bureaux extérieur complet et que les frais de fonctionnement annuels s'élèveraient à 220 000 euros. Ces coûts sont inférieurs aux chiffres utilisés dans les exercices budgétaires précédents, mais sont plus réalistes dans le contexte de la configuration de base, car toutes les situations sont réputées présenter les mêmes niveaux de sécurité et un volume similaire d'activité.

110. Pour les voyages du Greffe, l'analyse détaillée de l'effectif a permis d'évaluer les évolutions des besoins de voyages dans les projections selon le modèle. Le nombre de voyages est directement lié au volume de l'appui aux opérations extérieures et de l'appui judiciaire. Les fluctuations du volume de ces deux facteurs ont une incidence sur l'effectif. La variation de l'effectif a donc été utilisée pour déterminer l'évolution des besoins de voyages. L'incidence du modèle sur cette ligne budgétaire du Greffe, sur la base de l'effectif supplémentaire requis, montre donc une évolution modérée (hausses et baisses) : de 1,4 million d'euros en 2017 à 1,8 million en 2022.

111. Les dépenses hors personnel ayant été analysées, l'effectif total ayant été déterminé pour toutes les équipes et par trimestre entre 2017 et 2022, l'incidence du modèle de configuration de base sur le Greffe peut être résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 13 : Impact financier du modèle sur le Greffe (en euros) Voir annexe II pour plus de détails**

Dépenses	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
SGA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SSG	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7	50,7
D-1	89,1	89,1	89,1	89,1	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	94,6	94,6	94,6	94,6	96,4	96,4	96,4	96,4	98,4	98,4	98,4	98,4
P-5	655,5	655,5	655,5	655,5	681,9	681,9	681,9	681,9	722,0	722,0	722,0	722,0	777,4	777,4	838,8	777,4	793,0	793,0	793,0	793,0	723,7	681,1	723,7	723,7
P-4	1 375,7	1 375,7	1 375,7	1 375,7	1 431,3	1 431,3	1 431,3	1 431,3	1 465,8	1 465,8	1 465,8	1 465,8	1 583,1	1 583,1	1 600,6	1 600,6	1 704,4	1 704,4	1 704,4	1 704,4	1 701,9	1 701,9	1 720,2	1 720,2
P-3	2 162,1	2 189,6	2 217,0	2 244,4	2 320,8	2 320,8	2 406,5	2 406,5	2 368,5	2 454,1	2 492,1	2 492,1	2 750,6	2 837,9	2 973,9	2 930,2	3 270,7	3 270,7	3 290,6	3 290,6	3 053,2	2 977,4	3 068,3	3 159,2
P-2	2 594,6	2 594,6	2 684,0	2 684,0	3 152,8	3 059,8	3 106,3	3 106,3	2 993,0	2 993,0	3 132,5	3 132,5	3 465,0	3 275,3	3 559,8	3 536,1	3 800,6	3 800,6	3 607,2	3 462,1	3 783,9	3 611,3	3 611,3	3 611,3
P-1	52,0	52,0	52,0	52,0	69,5	69,5	69,5	69,5	65,7	65,7	65,7	65,7	67,0	67,0	67,0	67,0	72,3	72,3	72,3	72,3	65,6	65,6	65,6	65,6
SG (1 <sup>re</sup> classe)	222,2	222,2	222,2	222,2	231,1	231,1	231,1	231,1	231,1	231,1	231,1	231,1	235,8	235,8	235,8	235,8	240,5	240,5	240,5	240,5	245,3	245,3	245,3	245,3
SG (autres classes)	5 593,5	5 593,5	5 635,0	5 635,0	6 115,6	6 029,3	6 115,6	6 115,6	5 997,2	5 997,2	6 218,4	6 252,9	6 817,8	6 729,8	7 093,4	6 917,5	7 320,3	7 374,2	7 311,4	7 239,6	6 753,3	6 616,0	6 652,6	6 670,9
Dépenses de personnel trimestrielles	12 795 €	12 823 €	12 981 €	13 009 €	14 146 €	13 967 €	14 186 €	14 186 €	13 987 €	14 072 €	14 471 €	14 506 €	15 842 €	15 652 €	16 514 €	16 210 €	17 349 €	17 403 €	€17 166	€16 950	€16 476	€16 048	€16 236	€16 345
Dépenses de personnel annuelles	51 608 €				56 485 €				57 036 €				64 218 €				68 868				65 105			
Dépenses hors personnel	7 702 €	7 702 €	7 702 €	7 702 €	8 269 €	8 269 €	8 269 €	8 269 €	8 515 €	8 515 €	8 515 €	8 515 €	9 480 €	9 480 €	9 480 €	9 480 €	9 651 €	9 651 €	€9 651	€9 651	€9 730	€9 730	€9 730	€9 730
Dépenses hors personnel annuelles	30 808 €				33 074 €				34 061 €				37 922 €				38 603				38 919			
TOTAL DÉPENSES TRIMESTRIELLES	20 497 €	20 525 €	20 683 €	20 710 €	22 415 €	22 236 €	22 454 €	22 454 €	22 502 €	22 588 €	22 986 €	23 021 €	25 322 €	25 132 €	25 995 €	25 690 €	27 000 €	27 053 €	€26 817	€26 600	€26 206	€25 777	€25 966	€26 075
TOTAL DÉPENSES	82 416 €				89 559 €				91 096 €				102 140 €				107 470				€104 024			

## 4 Incidence du modèle à l'échelle de la Cour

112. Comme il est expliqué dans l'introduction du présent rapport, en s'appuyant sur la nouvelle période de référence et le calendrier révisé des phases de la procédure, la Cour a commencé son analyse de l'impact du modèle du Bureau du Procureur en examinant les principaux goulots d'étranglement qui auraient pu empêcher le modèle de s'appliquer. Elle devait tester ses limites de capacité : le nombre de salles d'audience, le nombre de juges et l'espace de travail dans les locaux permanents de la Cour. Il a été estimé que 18 juges dans trois salles d'audience pourraient constituer des cours préliminaires, de première instance et d'appel en nombre suffisant pour traiter les résultats de six enquêtes actives menées en parallèle par le Bureau du Procureur chaque année, en moyenne, bien qu'il ait clairement été souligné que l'analyse se fondait sur les hypothèses du modèle, comme le nombre d'accusés (un par affaire), le nombre de témoins (50 à 60 par affaire) et l'issue prévue (par exemple, 75 % des nouvelles enquêtes débouchant immédiatement sur l'ouverture d'un procès). Le volume moyen d'activités défini dans le calendrier du modèle variera dans la

réalité, de même que d'autres paramètres, comme le nombre d'accusés par affaire, le nombre de témoins déposant devant la Cour, le nombre de langues utilisées, etc. À ce stade, il a également été signalé au Comité qu'il n'avait pas été possible de tester pleinement la capacité des locaux permanents parce qu'il convenait d'abord de procéder à une analyse des besoins de l'ensemble du personnel.

113. L'achèvement de l'analyse susmentionnée permet de déterminer la configuration de base nécessaire à la Cour en matière d'effectif. Les résultats montrent, comme escompté, que l'application du modèle à l'ensemble de la Cour ne se heurtera pas aux limites de capacité de l'espace de travail dans les nouveaux bâtiments du Siège. Bien que l'effectif total prévu atteigne le niveau maximal prévu pour le Siège, soit 1 400 fonctionnaires en 2021, 8 % de ce personnel, en moyenne, travaillera dans l'un des bureaux extérieurs. Compte tenu de cette marge, la Cour estime qu'elle sera en mesure d'accueillir l'ensemble de l'effectif, y compris les stagiaires et autres consultants qui ont besoin de postes de travail, dans ses locaux permanents. L'effectif total de la Cour peut être résumé comme suit :

**Tableau 14 : Incidence sur l'ensemble de l'effectif de la Cour**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total du Greffe	671	687	696	768	803	737
Total du Bureau du Procureur	454	472	485	521	546	546
Total du reste de la Cour	97	97	97	97	97	97
<b>Total général</b>	<b>1 222</b>	<b>1 256</b>	<b>1 278</b>	<b>1 386</b>	<b>1 446</b>	<b>1 380</b>

114. Pour obtenir les résultats présentés ci-dessus, la Cour a utilisé et mis à jour, le cas échéant, le modèle initial du Bureau du Procureur, sa méthodologie et ses hypothèses et a expliqué les principales approximations dans les descriptions précédentes. Les hypothèses suivantes, à l'échelle du modèle, doivent également être adaptées avant qu'il ne soit possible de présenter les dépenses y afférentes au Comité.

115. Il convient de signaler que les modifications apportées au calendrier des phases de procédure du modèle présenté par le Bureau du Procureur et qui étaient nécessaires pour l'analyse à l'échelle de la Cour, font apparaître une réduction de l'activité au cours de la dernière année du modèle. Cette réduction ne saurait cependant être interprétée comme l'amorce d'une tendance. Un aperçu du volume d'activité sur une période plus longue montre que ce seuil sera rapidement dépassé l'année suivante, et que l'activité se stabilisera à un niveau proche des moyennes de 2020 et de 2021.

116. Cette hypothèse montre la sensibilité du modèle et la nécessité d'évaluer avec précaution la concrétisation de toutes ces hypothèses, à l'avenir. Certaines des hypothèses, qui paraissent réalistes aujourd'hui, pourraient devoir être révisées plus tard. Par exemple, il est supposé que tous les accusés seront indigents, sur la base du modèle de la Cour, mais cela pourrait changer et conduire à des modifications des estimations du modèle.

117. Pour satisfaire à la demande du Comité, et en gardant à l'esprit les hypothèses du modèle, la Cour a mis au point l'analyse de l'incidence à l'échelle de la Cour en projetant les coûts actuels sur l'effectif présumé dans le modèle sur six ans, en utilisant le barème actuel des salaires et en l'augmentant de 2 % chaque année, suivant ainsi la tendance historique de l'inscription au budget des dépenses de personnel. Les résultats du calcul de l'incidence sur les dépenses de personnel et hors personnel sont présentés ci-dessous :

**Tableau 15 : Incidence de la configuration de base à l'échelle de la Cour**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Dépenses de personnel	113 987	121 776	125 783	137 610	153 788	144 624

Dépenses hors personnel	43 184	45 729	47 066	51 413	52 557	53 020
<b>Total</b>	<b>157 172</b>	<b>167 505</b>	<b>172 849</b>	<b>189 023</b>	<b>206 346</b>	<b>197 644</b>

118. Tout au long des années 2015 et 2016, et en parallèle de l'exercice actuel sur l'incidence de la configuration de base, la Cour a également mené un exercice exhaustif d'identification des éventuelles synergies, comme le lui a demandé l'Assemblée des États Parties<sup>12</sup>. Cet exercice, qui vise à identifier et à éviter les redondances entre les organes, devrait aboutir en 2017. Les premiers résultats des examens effectués indiquent que la plupart des processus interorganes ont déjà été institués avec soin pour assurer une excellente efficacité et éviter toute redondance. Dans certains cas cependant, il a été possible d'identifier des gains d'efficacité ou des économies éventuels, et leur impact général sur la configuration générale sera intégré au rapport une fois l'exercice d'identification des synergies achevé.

## 5 Rapport entre l'estimation du modèle de configuration de base et la proposition budgétaire

119. Les États Parties ont demandé que soit clarifié le rapport entre l'exercice de configuration de base de la Cour et le projet de budget-programme annuel de la Cour. Il a été demandé dans quelle mesure la configuration de base pouvait servir à prévoir les budgets futurs et ainsi aider à établir une enveloppe ou à mettre un terme à l'expansion des besoins de l'institution. Le Comité a également indiqué que les États et la Cour devaient aligner leurs réflexions en la matière<sup>13</sup>.

120. L'objet de la présente section est de présenter l'avis de la Cour à cet égard.

121. Quelles sont les principales caractéristiques de la configuration de base par rapport au projet de budget-programme annuel ?

<sup>12</sup> *Documents officiels... Quatorzième session ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. I, partie III, ICC-ASP/14/Res.1, J, § 4.

<sup>13</sup> Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa vingt-sixième session, ICC-ASP/15/5, 12 juillet 2016, § 53.

**Tableau 16 : Comparaison entre le modèle de configuration de base et la proposition budgétaire**

	<i>Configuration de base</i>	<i>Proposition budgétaire</i>
Qu'est-ce que c'est ?	Un modèle de simulation	Un budget réel
Quel est son objectif ?	Fournir une prévision de la future configuration (ordre de grandeur) si <u>toutes</u> les hypothèses du modèle se concrétisent  Fournir à la Cour des ressources suffisantes pour exécuter sa mission avec une hiérarchie des priorités acceptable, <u>si</u> les hypothèses restent relativement stables	Décider du budget de l'année suivante
Sur quoi est-il fondé ?	Les hypothèses de charge de travail, sur la base de moyennes (volume et durée) Équipe/activité standard	Hypothèses de charge de travail réelle dans des cas/situations concrets  Équipe/activité réelles
Qu'ont-ils en commun ?	Les deux justifient les futurs besoins en ressources	
En quoi diffèrent-ils ?	Les deux sont fondés sur des bases de calcul différentes	
	Charge de travail présumée Équipes standard	Charge de travail réelle Équipes réelles
	Leur degré de certitude est différent	
	Il est basé sur des extrapolations	Il est basé sur des faits

122. La configuration de base et le projet de budget-programme annuel de la Cour peuvent-ils être mis en relation ? Cela dépend du niveau d'exactitude des hypothèses du modèle de configuration de base :

(a) si les hypothèses sur plusieurs années se concrétisent comme prévu, alors la configuration de base et les propositions budgétaires concorderont ;

(b) si les hypothèses budgétaires sur plusieurs années diffèrent légèrement des besoins réels, la Cour pourrait parvenir à absorber l'écart, partiellement ou complètement. Dans ces conditions, la configuration de base et les propositions budgétaires pourraient correspondre, complètement ou en partie ;

(c) dans le cas où d'importantes divergences apparaîtraient entre les hypothèses et les besoins actuels, la configuration de base et les hypothèses budgétaires ne se recouperaient pas.

123. Au début de l'exercice de configuration de base du Bureau du Procureur, ce dernier a répété qu'il conviendrait de mettre à jour le modèle à intervalles réguliers, à mesure que le Bureau recueillerait des données sur lesquelles fonder son modèle ou adapter le modèle aux éventuelles fluctuations importantes de la demande, compte tenu de l'environnement imprévisible dans lequel le Bureau, et par suite, la Cour, travaillent. Le présent exercice étant conçu et fondé sur les hypothèses sur lesquelles reposent la configuration de base du Bureau du Procureur, la même logique s'applique aux deux exercices.

124. La Cour n'a pas encore, à cette étape, aligné les hypothèses de départ du modèle de configuration de base avec la charge de travail réelle pour 2017. Cela pourra être fait dans les futures versions du modèle, mais il a été décidé de s'en tenir à celles-ci pour l'instant, pour les raisons suivantes :

(a) le principal objectif du modèle de configuration de base était de donner aux États une indication de la configuration de la Cour si les hypothèses de charge de travail fondées sur les extrapolations venaient à se réaliser ; son objet est de donner aux États un ordre de grandeur plutôt qu'un calendrier exact du moment où cette ampleur sera atteinte, étant donné que le calendrier dépendra de la manière dont la charge de travail se répartit ;

(b) le second objectif était de voir si les contraintes actuelles de la Cour (nombre de juges, nombre de salles d'audience, capacité d'accueil de l'effectif au sein des locaux permanents) permettraient l'absorption de la charge de travail escomptée ; cela ne requiert pas un alignement des points de départ ;

(c) le modèle nécessitera une mise à jour ultérieure, à mesure que la Cour recueille de nouvelles données et affine son modèle, y compris l'exactitude de ses hypothèses.

125. Pour conclure, les discussions antérieures entre la Cour et les États Parties au sein des différents forums ont montré que pour que le projet de configuration de base de la Cour soit un outil utile à la fois pour les États Parties et pour cette dernière aux fins de stabiliser sa charge de travail à venir et ses hypothèses relatives aux ressources, il convient que la Cour et les États Parties se mettent d'accord sur la manière dont s'articulent la configuration de base et le projet de budget-programme annuel de la Cour. C'est là l'objet de la présente note.

## 6 Conclusion

126. Le modèle de configuration de base du Bureau du Procureur est conçu pour déterminer une configuration viable, en termes d'activités à réaliser et de ressources nécessaires pour les mener à bien. Il est fondé sur des hypothèses de charge de travail future, qui ont été extrapolées à partir de l'expérience passée et qui seront révisées régulièrement, à mesure que la Cour recueillera des données ou fera face à des augmentations significatives et imprévues de la charge de travail. Afin d'évaluer l'incidence de ce modèle, la Cour s'est attachée, grâce à un exercice à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, à évaluer la manière dont le modèle du Bureau du Procureur modifierait les besoins en ressources. Le présent rapport au Comité présente l'impact financier et les hypothèses du Bureau du Procureur mises à jour et complétées, et explique la méthodologie utilisée pour produire ces résultats. Il souligne également la complexité du projet et le niveau élevé d'approximation utilisé, y compris le nombre et la diversité des hypothèses sur lesquelles est fondé l'exercice. Pour conclure, la Cour voudrait également attirer l'attention sur le fait que cet exercice de configuration de base a également été très intéressant en interne. Il a permis aux différents organes de collaborer encore plus étroitement et plus aisément et de mieux comprendre le travail des uns et des autres. La cartographie des processus judiciaire a permis de mieux appréhender les différentes visions de la même réalité (par exemple les différentes versions de la phase préliminaire).

127. L'exercice de configuration de base aide également la Cour à améliorer son processus d'élaboration du budget. En améliorant la transparence entre les organes, l'exercice a mis en lumière certains éléments qu'il conviendra de prendre en compte lors des processus budgétaires à venir. Par exemple, des discussions approfondies et fécondes entre les organes ont eu lieu sur les différents types d'appui nécessaires aux bureaux extérieurs dans les six prochaines années, qui nourriront les futures discussions au sujet du budget. Il convient de souligner à cet égard que le modèle utilise le niveau d'activités prévu dans le projet de budget-programme pour 2017 comme base de la première année de la période de référence de six ans. Il a été décidé de ne pas aligner ces chiffres (voir section 5) car l'objectif premier du modèle de configuration de base est de fournir aux États un ordre de grandeur plutôt qu'un calendrier exact. En outre, la priorité était d'évaluer les contraintes de configuration de la Cour et la manière dont elles étaient liées au modèle de configuration de base. Il sera nécessaire de mettre ce modèle à jour à mesure que d'autres données seront recueillies. Son degré d'exactitude s'en trouvera amélioré. Il est en outre nécessaire que les États et la Cour conviennent du rapport qui doit exister entre la configuration de base et le projet de budget-programme. À cet égard, il est essentiel de rappeler que le modèle de configuration de base est par nature, et restera, un modèle.

128. Il a également facilité les discussions interorganes sur les incidences de l'appui fourni par la Cour au Fonds d'affectation spéciale au profit des victimes dans le cadre de son mandat de réparations et a ouvert les discussions sur les incidences du mandat d'assistance du Fonds sur le budget de la Cour.

129. Le modèle de configuration de base est un outil, et à ce titre, il présente des avantages et des inconvénients. L'un de ceux-ci est qu'il dépend d'hypothèses et recourt à des moyennes. Comme le souligne le rapport initial du Bureau du Procureur à ce sujet, il n'existe pas encore assez de données historiques sur la Cour pour créer des faits statistiques dans la totalité des cas, et la Cour a dû recourir à des moyennes « à sa connaissance ». Cette faiblesse de l'outil sera corrigée au fil du temps, mais les résultats qu'il produit en attendant ne sauraient être exacts, et les chiffres ne sont qu'indicatifs. Ils illustrent une réalité possible, dans le cas où toutes les hypothèses s'avèreraient.

130. L'avantage principal de cet outil est qu'il donne à la Cour une vision de la charge de travail à venir dans les six prochaines années, sur la base des hypothèses du Bureau du Procureur mises à jour et complétées. C'est la première fois que la Cour se trouve en position de donner sa vision globale et d'enrichir ses projections d'un impact financier réaliste. À l'avenir, le modèle de configuration de base sera utilisé dans le cadre d'analyses et de planifications approfondies au sein de la Cour.

131. Comme l'a fait valoir le Comité dans son rapport relatif à sa vingt-sixième session « [ce travail important] peut fournir une base utile aux discussions préparatoires entre la Cour et l'Assemblée au sujet des hypothèses budgétaires » annuelles. Le Comité a cependant ajouté qu'il était important que la Cour et les États Parties partagent la même compréhension de l'objectif du modèle et de son rapport avec la planification budgétaire annuelle »<sup>14</sup>. Avec ce rapport, la Cour met en évidence que, selon elle, les objectifs du modèle de configuration de base sont les suivants :

(a) le modèle fournit aux États Parties une estimation générale du volume de travail escompté par la Cour et de ses conséquences sur les ressources (ordre de grandeur) si toutes les hypothèses formulées se concrétisent. Les hypothèses devront être révisées à mesure que davantage de données seront disponibles, aux fins d'améliorer l'exactitude du modèle ;

(b) si les hypothèses demeurent relativement stables, le modèle de configuration de base permettra à la Cour de disposer des ressources suffisantes pour absorber sa charge de travail avec une hiérarchie raisonnable des priorités ;

(c) il n'est pas destiné à remplacer la proposition budgétaire annuelle, qui est fondée, elle, sur des priorités concrètes et une charge de travail effective pour l'année à venir ;

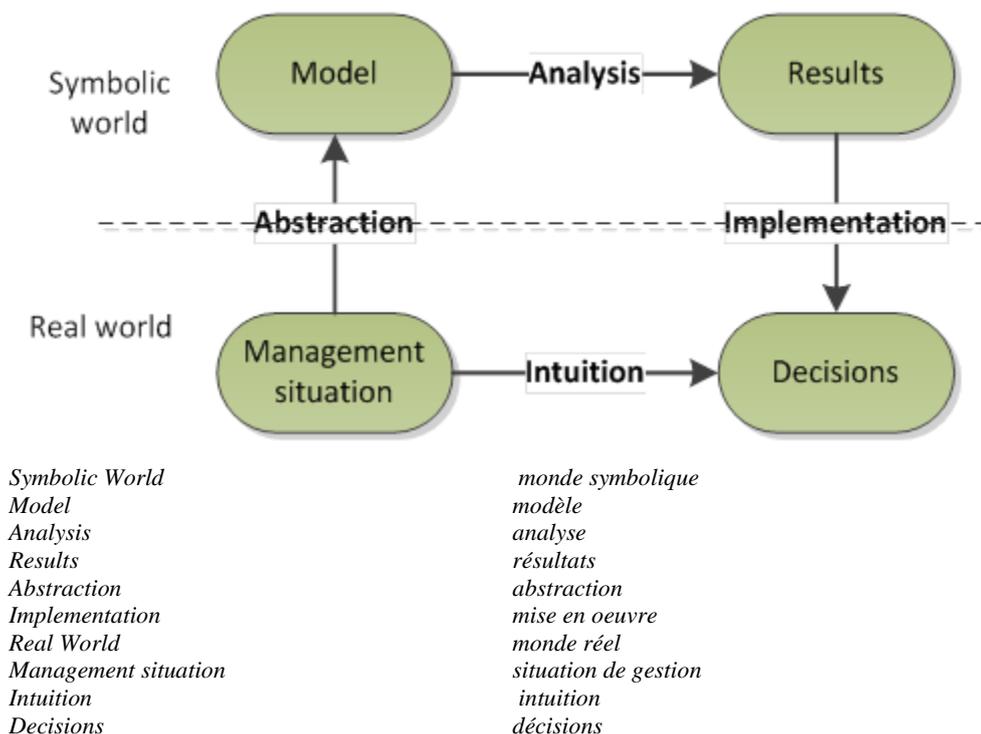
(d) les quotients qui, dans la configuration de base, déterminent les ressources nécessaires pour chaque activité aideront les États Parties à comprendre comment les ressources sont déterminées et en quoi elles sont justifiées.

132. Les ouvrages commerciaux expliquent qu'un modèle est une abstraction d'une situation conçue pour être analysable, appuyer le processus de décision et fournir un éclairage gestionnaire : « il est analysé pour générer des résultats ou des conclusions qui ne sont issues que du modèle, c'est-à-dire indépendamment des abstractions précédentes. Ensuite, les résultats basés sur le modèle sont interprétés dans la situation réelle, en tenant compte des éléments qui avaient été écartés pendant la phase d'abstraction »<sup>15</sup>. Comme l'illustre la figure ci-dessous, qui provient de la même source, le processus de modélisation lui-même ne saurait être considéré comme résultant d'une méthode scientifique et pouvant être entièrement laissé à l'appréciation des spécialistes : le rôle de gestionnaire est essentiel, en ce qu'il rend le processus exploitable par la direction de l'organisation de la Cour.

<sup>14</sup> ICC/ASP/15/5, § 53.

<sup>15</sup> Voir Jeffery H. Moore, Lawrence R. Weatherford *Decision modelling with Microsoft Excel*, Prentice Hall, sixth edition, p. 5 (non traduit en français).

Figure 4 : Le processus de modélisation



133. Dans le cadre de la Cour, le modèle est utilisé pour accroître la prévisibilité de ses opérations, via une analyse approfondie des incidences du modèle de configuration de base. Consciente du niveau d'approximation élevé du modèle, dû pour une large part à la nature imprévisible de ses activités, la Cour estime néanmoins que l'analyse de l'incidence du modèle, telle qu'exposée dans le présent rapport, donne au Comité une image réaliste du volume de travail à abattre prochainement. Ces informations peuvent être utilisées par le Comité et les États Parties, de même que par la direction de la Cour, aux fins d'effectuer le suivi des travaux de la Cour, tout en améliorant leur compréhension des besoins futurs de la Cour.

# Annexe A

## Illustration de l'impact du modèle du Bureau ajusté

Pays de situation	Situation	Nom de l'affaire	2017				2018				2019				2020				2021				2022				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Pays A	Sit 1	Affaire 1	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons																					
Pays A	Sit 2	Affaire 2	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons															
Pays B	Sit 3	Affaire 3				Réparati ons judiciair es	Réparati ons	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons									
Pays B	Sit 3	Affaire 4	Appel Appel	Appel Appel	Appel Appel	Appel Appel																					
Pays C	Sit 4	Affaire 5	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons	Réparati ons							
Pays D	Sit 5	Affaire 6	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	Appel	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons									
Pays A	Sit 6	Affaire 7	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	
Pays E	Sit 7	Affaire 8	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons judiciair es	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	Réparati ons	
Pays F	Sit 8	Affaire 9	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	Réparati ons judiciair es							
Pays B	Sit 9	Affaire 10	Clôture	Clôture	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	Appel	Appel	
Pays B	Sit 9	Affaire 11	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t	Appel	Appel	Appel	
Pays E	Sit 10	Affaire 12	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture																	
Pays G	Sit 11	Affaire 13	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	Première instance	Jugemen t	Jugemen t								
Pays H Pays (A to H)	Sit 12 Sit 13	Affaire 14 Affaire 15	Démarr age	Démarr age	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Clôture	Clôture	Première instance	Première instance	Mise en état	Mise en état	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	Première instance	
Pays J	Sit 14	Affaire 16					Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	Première instance	Jugemen t	Jugemen t	Jugemen t								
Pays I	Sit 15	Affaire 17					Démarr age	Démarr age	Démarr age	Démarr age	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	
Pays K Pays (A to K)	Sit 16 Sit 17	Affaire 18 Affaire 19					Démarr age	Démarr age	Démarr age	Démarr age	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	
Pays M	Sit 18	Affaire 20									Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture	Prélimin aire	Prélimin aire	

Pays de situation	Situation	Nom de l'affaire	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pays M	Sit 18	Affaire 21													Démarra ge	Démarra ge	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture
Pays N	Sit 19	Affaire 22													Démarra ge	Démarra ge	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Clôture	Clôture
Pays O	Sit 20	Affaire 23															Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Prélimin aire	Mise en état	Mise en état	Mise en état	Mise en état	Première instance	Première instance
Pays N	Sit 19	Affaire 24																	Démarra ge	Démarra ge	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête
Pays P	Sit 21	Affaire 25																			Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête
Pays P	Sit 21	Affaire 26																			Démarra ge	Démarra ge	Enquête	Enquête	Enquête	Enquête
Pays Q	Sit 22	Affaire 27																					Démarra ge	Démarra ge	Enquête	Enquête
Pays Q	Sit 22	Affaire 28																							Démarra ge	Démarra ge
Pays R	Sit 23	Affaire 29																							Démarra ge	Démarra ge

Nombre de phase par trimestre	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Enquête	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	5	5	5	5	4	4
Clôture	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2
Démarrage	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2
Equipe d'enquêtes	4	4	4	4	4	4	4	4	4,5	4,5	5	5	5,5	5,5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Enquête (démarrage et clôture compris)	5	5	5	5	4	4	6	6	5	5	6	6	7	7	6	6	8	8	7	7	7	7	8	8
Phase préliminaire	0	0	1	1	2	1	2	1	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	2	2	2	0	1	1
Mise en état	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	3	2	2
Première instance	5	5	4	4	3	3	3	1	1	1	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2
Phase de jugement	0	0	1	1	2	1	1	2	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2
Première instance (mise en état/procès/jugement compris)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	6	5	5	6	6	6
Appel	2	2	2	1	0	1	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	1	0	0	1	1	2	2	2
Réparations judiciaires	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	2	0	2	3	3	3	1	0	0	0
Mise en œuvre des réparations	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	4	5	5	3
Réparations	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3