

Septième session

La Haye

14-22 novembre 2008

**Rapport du Bureau sur le processus de planification stratégique de la
Cour pénale internationale**

Note du Secrétariat

Conformément au paragraphe 21 du dispositif de la résolution ICC-ASP/6/Res.2 du 14 décembre 2007, le Bureau de l'Assemblée des États Parties soumet ci-après à l'examen de l'Assemblée son rapport sur le Plan stratégique de la Cour pénale internationale. Ce rapport rend compte du résultat des consultations informelles tenues par le Groupe de travail du Bureau à La Haye.

Rapport du Bureau sur le processus de planification stratégique de la Cour pénale internationale

I. Résumé analytique

1. En règle générale, la Cour a fait d'importants progrès dans la mise en œuvre de son Plan stratégique. De plus, la Cour a souhaité engager des discussions avec les États Parties sur l'utilisation du Plan et sa mise en œuvre générale, ainsi que sur ses différentes composantes, malgré les difficultés relevées dans la mise à disposition des documents sur les différents sujets abordés par le Groupe de travail.

2. La Cour est, soit en cours de **mise en œuvre de ses objectifs stratégiques**, soit sur le point de les finaliser conformément au calendrier. La Cour s'est également engagée dans un processus de révision des objectifs stratégiques à court et à long terme et a invité les États Parties à faire part de leurs observations dans le cadre de ce processus. Ce processus doit déboucher sur une Révision des buts et des objectifs stratégiques de la Cour pénale internationale pour la période 2009 – 2018. En outre, la Cour mène actuellement une analyse de la gestion des risques. Une fois que cette analyse aura été réalisée, et que les stratégies de réduction desdits risques auront été définies, les résultats seront intégrés dans le Plan stratégique existant de la Cour.

3. En matière **d'information, de sensibilisation et de communication**, la Cour a progressé dans la mise en œuvre de sa stratégie. Tout un ensemble de nouveaux outils de communication ont été employés et des partenariats ont été passés avec des ONG locales. Il faut néanmoins poursuivre le travail, notamment sur l'évaluation et l'analyse de l'impact, et sur la stratégie d'information, de sensibilisation et de communication en République centrafricaine, y compris sur sa mise en œuvre. Il convient également de faire que les éléments importants de la stratégie d'information, de sensibilisation et de communication soient plus tournés vers l'avenir et que son objectif stratégique soit précisé. La Cour poursuivra son travail en matière d'information, de sensibilisation et de communication, en tenant compte de la stratégie élaborée pour les victimes.

4. La question du **lieu des activités de la Cour** reste très importante dans le programme de la Cour. Concernant les procédures *«in situ»*, les Chambres ont examiné la question dans le courant de cette année et la Cour a entrepris une opération de planification importante à cet effet. Cette opération a permis d'acquérir une expérience précieuse, bien qu'il ait finalement été décidé de ne décentraliser aucune procédure, en raison des questions de sécurité exprimées par l'État hôte potentiel. La Cour poursuit néanmoins l'étude de la question, mais garde à l'esprit les coûts et les risques substantiels relatifs aux procédures *in situ*. Parallèlement, les opérations générales sur le terrain se multiplient, permettant à la Cour d'envisager des perspectives intéressantes.

5. En 2008, la Cour a augmenté ses efforts de développement d'une stratégie à l'égard des victimes. Cette stratégie n'est pas entièrement définie, mais il a été possible d'en dresser un premier tableau qui a été soumis aux États Parties et aux ONG pour consultation. Cette première ébauche représente certes, un premier pas dans la bonne direction, mais il n'en reste pas moins des questions en suspens, notamment celle de faire en sorte que le projet porte sur l'avenir, et de garantir un objectif stratégique. Ces questions doivent rester une priorité. Sur recommandation du Groupe de travail, la Cour doit poursuivre l'élaboration et l'amélioration de la stratégie.

6. Les **liens entre le Plan stratégique et le budget** continuent à être développés. Lors de sa onzième session, le Comité du budget et des finances («le Comité») n'a émis aucun commentaire sur la question, mais s'est félicité des progrès enregistrés et des priorités sélectionnées pour 2009. Le Groupe de travail a néanmoins noté le fait que le dialogue en

matière de politiques et de stratégies entre la Cour et les États Parties est essentiel pour comprendre correctement les besoins de la Cour dans le cadre de l'examen du budget.

7. En conclusion, les progrès enregistrés sont importants. Il reste néanmoins beaucoup de travail dans la plupart des objectifs prioritaires identifiés par l'Assemblée des États Parties («l'Assemblée»). Il convient de poursuivre la révision et l'amélioration du Plan stratégique en collaboration avec les États Parties et la Cour devrait informer les États des progrès réalisés dans ce domaine.

II. Introduction

8. Conformément à la résolution ICC-ASP/6/Res.2¹, adoptée le 14 décembre 2007, l'Assemblée a «recommand[é] que la Cour continue de s'intéresser, avec le Bureau, au processus de planification stratégique et à sa mise en œuvre effective». L'Assemblée a également identifié un certain nombre de questions prioritaires, soit «le lieu des activités de la Cour, le rôle des victimes, l'action d'information, de sensibilisation et de communication de la Cour, le lien entre le Plan stratégique et le budget²». L'Assemblée a également invité la Cour à soumettre une version révisée du Plan stratégique à la lumière du dialogue engagé avec le Bureau à la prochaine session de l'Assemblée des États Parties. En outre, l'Assemblée a également prié le Bureau «de poursuivre le dialogue avec la Cour sur les questions d'information et de sensibilisation par l'entremise du Groupe de travail de La Haye³».

9. Lors de sa 3^{ème} réunion tenue le 1^{er} avril 2008, le Bureau de l'Assemblée a approuvé la nomination de Mme l'ambassadrice Hlengiwe Mkhize (Afrique du Sud) en qualité de facilitatrice chargée du processus de planification stratégique, tout particulièrement sur les questions relatives aux victimes et à l'information, la sensibilisation et la communication, Mme l'ambassadeur Kirsten Biering (Danemark), coordinatrice du Groupe de travail de La Haye («le Groupe de travail») prenant en charge le reste des questions du Plan stratégique.

10. Lors des 6^{ème}, 7^{ème} et 11^{ème} réunions du Groupe de travail qui ont eu lieu respectivement les 18 et 20 juin et le 11 septembre 2008, la facilitatrice et la coordonatrice ont soumis plusieurs projets définissant l'approche à adopter lors de l'examen des questions relatives au processus de planification stratégique.

11. À l'initiative de la facilitatrice et de la coordonatrice, un certain nombre de réunions du Groupe de travail ont eu lieu afin de discuter des différents éléments du processus de planification stratégique de la Cour. En outre, la facilitatrice et la coordonatrice ont mené des consultations auprès des représentants de la Cour et des ONG sur ce sujet, auxquelles les États Parties ont parfois participé. Les articles suivants décrivent les résultats de ces consultations pour chaque question prioritaire et présentent les recommandations soumises à l'Assemblée des États Parties et à la Cour, dans la perspective également du travail à entreprendre en matière de processus de planification stratégique de la Cour.

12. Le postulat adopté et justifiant le travail entrepris était que le Plan stratégique et ses composantes constituent un outil de gestion interne de la Cour. Dans cette optique, l'objectif du Groupe de travail n'était pas de se lancer ni dans un exercice de réécriture du Plan, ni dans

¹ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties du Statut de Rome de la Cour pénale internationale, sixième session, New York, 30 novembre - 14 décembre 2007* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/6/20), vol. I, part III, résolution ICC-ASP/6/Res.2, paragraphe 21.

² L'Assemblée se réfère aux objectifs prioritaires identifiés dans la résolution ICC-ASP/5/Res.2 : *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties du Statut de Rome de la Cour pénale internationale, cinquième session, La Haye, du 23 novembre au 1^{er} décembre 2006* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/5/32), part III, résolution ICC-ASP/5/Res.2, paragraphe 3.

³ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties du Statut de Rome de la Cour pénale internationale, sixième session, New York, 30 novembre - 14 décembre 2007* (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/6/20), vol. I, part III, résolution ICC-ASP/6/Res.2, paragraphe 20.

un exercice de «microgestion» de la Cour. Il s'agissait plutôt d'ouvrir un dialogue avec la Cour afin de donner aux États Parties l'occasion de commenter les activités entreprises par la Cour et de faire part de leurs remarques à la Cour, tout en permettant d'informer les États Parties des progrès réalisés dans le cadre du processus de planification stratégique.

13. La Cour a marqué son intérêt à discuter avec les États Parties des actions entreprises, des progrès réalisés dans le cadre du processus de planification stratégique et des différentes composantes du Plan stratégique, ce qui s'est révélé très précieux pour le Groupe de travail.

III. Progrès dans la mise en œuvre du Plan stratégique

14. La Cour a soumis un document intitulé «Mise en œuvre du Plan stratégique de la Cour pénale internationale et processus d'actualisation» en date du 18 juin 2008, relatif à la mise en œuvre effective du Plan. Lors de sa 6^{ème} réunion du 18 juin 2008, les représentants de la Cour l'ont présenté au Groupe de travail qui a ainsi pu discuter des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan.

15. Cette présentation a permis de constater que, sur les vingt objectifs stratégiques sur trois ans définis dans le Plan stratégique de la Cour⁴, onze ont été réalisés ou sont en passe de l'être. Neuf sont en cours de réalisation mais seront menés à bien conformément au calendrier. La Cour s'attend donc à mener à bien dans le respect des délais l'ensemble des objectifs stratégiques.

16. La Cour a également informé le Groupe de travail que, parmi les douze priorités définies pour 2008, cinq ont été réalisées ou sont sur le point de l'être conformément au calendrier⁵. Les sept autres ne sont pas encore mises en œuvre mais seront menées à bien dans le respect des délais. Tous les objectifs définis pour 2008 devraient être menés à bien.

17. La Cour a présenté son calendrier des priorités pour 2009. Elle en a défini sept pour 2009, qui contribueront à la mise en œuvre d'ensemble du Plan⁶.

18. De plus, la Cour a informé le Groupe de travail que, la première étape de la phase de mise en œuvre du Plan stratégique arrivant à son terme, elle menait actuellement à bien une révision de l'ensemble de ses objectifs stratégiques décennaux pour la période 2009 – 2018. La Cour a invité les États Parties à faire part de leurs observations concernant le processus, soit durant les consultations ou par écrit avant le 4 juillet 2008. Cette date correspond à la date limite en interne à laquelle il était possible à la direction des organes de la Cour de soumettre des propositions. Aucun État Partie n'a soumis de proposition.

19. En outre, la Cour a informé le Groupe de travail qu'une opération d'évaluation et de réduction des risques était en cours. Une fois les risques et les stratégies possibles de réduction desdits risques définis, la Cour procèdera à la mise à jour du Plan stratégique ainsi que des priorités stratégiques pour 2009. Ce processus devrait être terminé à la fin de l'année 2008.

20. Le 26 août 2008, le Conseil de coordination de la Cour a approuvé le document intitulé «Liste des buts et objectifs stratégiques révisés de la Cour pénale internationale 2009–2018»⁷.

⁴ Plan stratégique de la Cour pénale internationale (ICC-ASP/5/6, annexe)

⁵ Rapport sur les activités de la Cour (ICC-ASP/6/18, paragraphe 69) et Projet de budget-programme pour 2008 de la Cour pénale internationale (ICC-ASP/6/8, paragraphe 9)

⁶ Projet de budget-programme pour 2009 de la Cour pénale internationale (ICC-ASP/7/9, paragraphe 9)

⁷ Rapport sur les activités de la Cour (ICC-ASP/7/25, annexe)

21. Dans l'ensemble, la Cour a fait d'importants progrès dans la révision et la mise en œuvre du Plan stratégique. Dans certains domaines, beaucoup de travail reste à faire et il reste à savoir si la Cour respectera le calendrier de tous ses objectifs stratégiques. En outre, l'élaboration et l'amélioration des indicateurs de performance pour tous les objectifs et les buts escomptés doivent rester une priorité. Force est néanmoins de constater qu'un certain nombre de réalisations positives ont été menées à bien comme le démontre le document intitulé «Liste des buts et objectifs stratégiques révisés de la Cour pénale internationale 2009–2018», qui sera soumis à l'Assemblée lors de sa septième session.

Recommandation 1

La Cour devrait poursuivre ses efforts pour l'élaboration du Plan stratégique, sa mise en œuvre, sa révision si nécessaire, et garantir que les États Parties seront constamment informés des progrès réalisés.

Recommandation 2

Les États Parties et la Cour devraient poursuivre leur dialogue sur l'élaboration et la mise en œuvre du Plan stratégique, la mise à jour des objectifs et des buts de la Cour pénale internationale pour 2009 – 2018 et sur tout autre document pertinent.

IV. Information, sensibilisation et communication

22. Lors de la 7^{ème} réunion du Groupe de travail qui s'est tenue le 20 juin 2008, la Cour a informé le Groupe de travail des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie d'information, de sensibilisation et de communication de la Cour⁸. Cette stratégie se décompose en trois axes : une stratégie d'ensemble, des stratégies spécifiques selon les situations et une évaluation de l'impact des actions menées.

23. La Cour a informé le Groupe de travail que, bien que des progrès ont été entrepris en matière d'information, de sensibilisation et de communication, en garantissant une plus grande précision des messages, il reste un certain nombre de défis à relever, notamment concernant le sous-développement des réseaux de télécommunication, le manque de ressources des ONG et des médias locaux, les faibles infrastructures, la multiplicité des langues et des taux d'insécurité et d'illettrisme élevés.

24. La Cour utilise aujourd'hui une large gamme d'outils d'information, de sensibilisation et de communication. Le programme d'information, de sensibilisation et de communication est passé d'une publication de documents pour des groupes de personnes éduquées, à l'origine, à l'élaboration d'outils audiovisuels, radiophoniques et à la rédaction de feuillets spécifiques et d'autres documents, dans le but de faire connaître la Cour et ses activités à un public plus large et plus varié. Dans certains cas, on a fait appel à des techniques plus particulières, comme le théâtre.

25. Les activités d'information, de sensibilisation et de communication ont ciblé les groupes pertinents dans les communautés directement touchées par les crimes faisant l'objet d'une enquête de la Cour et dans les zones géographiques concernées. La Cour a informé le Groupe de travail que les activités d'information, de sensibilisation et de communication se sont, dans la mesure du possible, alignées sur les activités judiciaires en cours de la Cour.

26. La Cour a progressé dans le cadre de ses activités d'information, de sensibilisation et de communication en République démocratique du Congo. Ces activités se sont développées en Ituri et la population touchée par ces opérations n'a cessé d'augmenter. Les activités

⁸ Plan stratégique d'information et de sensibilisation de la Cour pénale internationale (ICC-ASP/5/12).

d'information, de sensibilisation et de communication en République démocratique du Congo se concentrent à présent sur la diffusion des audiences et des procédures judiciaires auprès du grand public et des communautés les plus affectées par les crimes perpétrés. Grâce à ces opérations d'information, de sensibilisation et de communication, la Cour fait constamment de nouvelles expériences et développe ainsi de meilleures pratiques.

27. La Cour a informé le Groupe de travail que, au nord de l'Ouganda, les activités d'information, de sensibilisation et de communication se concentrent sur la consolidation des programmes et des partenariats existants et sur la création de nouvelles opérations auprès des jeunes populations. En outre, des activités ciblant les populations de base touchées par le conflit et celles déplacées dans les régions du nord et du nord-est du pays ont été entreprises. En Ouganda, ces opérations sont principalement réalisées grâce à la diffusion radiophonique et à des représentations théâtrales.

28. Pour des questions de sécurité, les activités d'information, de sensibilisation et de communication pour la situation du Darfour sont limitées à des opérations dans les camps de réfugiés situés à l'est du Tchad. Ces opérations restent elles-mêmes limitées. Dans ces camps, les méthodes de communication utilisées sont, d'une part, la radio et, d'autre part, le théâtre. Des activités d'information, de sensibilisation et de communication auprès des chefs de camps ont été menées dans quatre camps de réfugiés à l'est du Tchad afin d'évaluer la faisabilité d'opérations similaires ou de plus grande envergure.

29. La Cour a informé le Groupe de travail qu'une stratégie était en cours d'élaboration pour la République centrafricaine. La Cour a été confrontée à des retards dans le recrutement et, partant, a manqué de personnel sur le terrain, ce qui a gêné le développement d'une telle stratégie. La Cour a néanmoins pourvu récemment le poste d'Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain.

30. La Cour ne réalise aucune opération d'ensemble dans le cadre de situations qui n'ont pas dépassé le stade de l'analyse.

31. La Cour a informé le Groupe de travail qu'elle avait créé un plan d'évaluation gérable et durable pour les programmes d'information, de sensibilisation et de communication. Elle a, en outre, indiqué qu'elle contrôlait régulièrement la mise en œuvre et l'impact de la stratégie de communication en utilisant les méthodes suivantes :

- a) Des études conduites en liaison avec les activités de sensibilisation visant des groupes pertinents qui y ont participé. Ces études sont constamment mises à jour et affinées afin de refléter correctement les connaissances, les comportements, les croyances, les attentes et l'état d'esprit des populations concernant la Cour ;
- b) Des analyses de l'évolution des questions les plus fréquemment posées par les participants au cours des activités de sensibilisation ;
- c) L'étude des réactions des médias, des ONG et de ceux qui sont dépositaires d'enjeux ; et
- d) L'analyse des données traditionnelles collectées et des formulaires d'enregistrement pour l'étude des réactions des communautés pertinentes.

32. Le Groupe de travail a noté avec satisfaction les progrès réalisés par la Cour en matière d'information, de sensibilisation et de communication et l'amélioration significative apportée aux méthodes et aux outils utilisés. Néanmoins, il a émis des réserves sur le manque de progrès en République centrafricaine, notamment dans la mesure où il y a eu arrestation et remise dans le cadre de cette situation. Le Groupe de travail a bien noté que des difficultés persistent dans la situation en République centrafricaine, mais tient néanmoins à souligner la nécessité de mettre en œuvre dès que possible une stratégie. La Cour a également été invitée à

trouver des moyens innovants, tout en gardant à l'esprit les enjeux de sécurité, pour consolider ses opérations d'information, de sensibilisation et de communication au Darfour, notamment en raison des développements dans cette situation.

33. Le Groupe de travail a exprimé son inquiétude concernant l'évaluation de l'impact, car il semble que l'on manque d'indicateurs qualitatifs permettant de mesurer efficacement l'impact des opérations d'information, de sensibilisation et de communication menées. L'évaluation efficace et l'estimation de l'impact sont essentiels pour permettre, d'une part, l'amélioration des opérations dans un souci d'efficacité et d'optimisation des coûts et, d'autre part, l'analyse dans le cadre de l'examen du budget.

34. Le Groupe de travail a encouragé la Cour à aligner ses activités d'information, de sensibilisation et de communication aux décisions judiciaires en cours, afin de pouvoir répondre de façon pertinente et efficace à toutes les attentes des personnes dépositaires d'enjeux⁹.

35. En ce qui concerne les victimes, il a été noté qu'il était essentiel de garantir une totale cohérence entre les opérations d'information, de sensibilisation et de communication et la stratégie à leur égard. Des inquiétudes ont été formulées sur le nombre de victimes touchées par ces opérations de sensibilisation. Il a ainsi été suggéré la possibilité d'élargir ce nombre dans le cadre des activités de sensibilisation en cours mais aussi dans le cadre d'une participation des victimes.

36. La Cour s'est engagée à examiner les recommandations des États Parties, et les États Parties ont encouragé la Cour à poursuivre ses efforts afin de développer et d'affiner son programme d'information, de sensibilisation et de communication.

Recommandation 3

La Cour devrait poursuivre le développement et l'actualisation du Plan stratégique d'information, de sensibilisation et de communication, notamment des outils d'évaluation de l'impact, au plan qualitatif, en tenant compte, selon qu'il convient, des activités judiciaires et autres de la Cour.

Recommandation 4

La Cour devrait entreprendre tous les efforts nécessaires pour, d'une part, mener à bien sa stratégie d'information, de sensibilisation et de communication en République centrafricaine et, pour, d'autre part, mettre en œuvre ladite stratégie conformément au calendrier, en faisant en sorte de pourvoir tous les postes vacants.

Recommandation 5

La Cour et les États Parties devraient poursuivre leur dialogue sur les activités d'information, de sensibilisation et de communication de la Cour, y compris sur l'amélioration du développement de cette stratégie et de son lien avec celle destinée aux victimes.

V. Lieu des activités de la Cour

37. L'un des objectifs stratégiques à court terme de la Cour est de définir les différentes options pour la décentralisation des activités de la Cour¹⁰. Conformément à l'article 3 du

⁹ Inter alia, s'agissant de l'affaire Lubanga.

¹⁰ Plan stratégique de la Cour pénale internationale (ICC-ASP/5/6, paragraphe 33).

Statut de Rome, le siège de la Cour est à La Haye. Toutefois, «si elle le juge souhaitable, la Cour peut siéger ailleurs (...)».

38. Lors de sa 11^{ème} réunion du 24 septembre 2008, la Cour a présenté au Groupe de travail ses travaux sur le lieu des activités de la Cour, notamment, sur les procédures judiciaires, et a eu l'occasion de discuter avec lui des progrès réalisés.

39. La discussion s'est engagée en tenant compte du contexte relatif à la Chambre de première instance I et des possibilités de décentraliser les procédures *in situ* dans l'affaire contre M. Thomas Lubanga Dyilo. La discussion a cependant eu un caractère plus large et a abordé aussi bien les activités générales de la Cour que les procédures judiciaires.

40. L'évaluation des différentes possibilités de décentralisation des activités de la Cour doit être avant tout déterminée par les «intérêts de la justice»¹¹, notamment en garantissant, entre autres, un juste équilibre entre la capacité à mener des procédures et des procès justes et efficaces et la visibilité de la justice. De ce point de vue, la Cour n'a cessé d'étudier les moyens de décentraliser ses activités à proximité des situations faisant l'objet d'enquête, notamment par une présence accrue sur le terrain des personnels de la Cour dans les pays concernés.

41. Pour déterminer lesquelles des activités actuellement en cours pourraient être décentralisées en dehors de La Haye et quelles seraient les modalités à suivre, la Cour a élaboré une méthodologie analysant tous les éléments en jeu (type d'activité, implication, niveau de décentralisation) et évaluant l'impact de telles actions.

42. Avant de décider quelles activités pourraient faire l'objet d'une décentralisation, la Cour s'est livrée à une analyse de ses différentes fonctions : examen des situations et enquêtes, poursuites, questions des victimes et témoins, information, sensibilisation et communication, conseil public, chambres, exécution des décisions et soutien de l'activité (y compris la sécurité, la détention et la gestion de la Cour).

43. La Cour avait conclu que l'établissement d'une présence permanente dans un autre lieu que La Haye entraînerait probablement des surcoûts substantiels, s'agissant de l'ensemble des procédures judiciaires. La possibilité de mener l'intégralité des procès dans, ou à proximité, des pays touchés par une situation devrait donc être étudiée avec prudence. La Cour a également attiré l'attention du Groupe de travail sur le fait que, même si un lieu acceptable pour la tenue d'un procès se trouve sur le même continent que le pays touché par la situation, cela ne signifie pas nécessairement que le procès se déroulera plus près des victimes. Il a été noté que de telles activités pourraient également susciter des interrogations sur le principe de complémentarité.

44. S'agissant de la possibilité de mener une partie du procès *in situ*, par exemple les déclarations préliminaires, la Cour a acquis une précieuse expérience grâce aux réflexions menées dans l'affaire Lubanga. Alors que la Cour avait élaboré un modèle standard pour de telles activités, ce cas particulier a démontré très clairement les difficultés et les complexités de mener des procédures *in situ*, notamment des difficultés dans l'application du modèle standard à des situations propres. Une telle opération affecte l'ensemble des aspects des activités de la Cour et ne se résume donc pas à une simple question de gestion logistique.

45. La Cour avait également défini que, afin de pouvoir évaluer complètement la possibilité de mener des procédures *in situ*, il serait nécessaire de mener un procès dans son intégralité pour acquérir une expérience suffisante. La Cour continue néanmoins d'évaluer toutes les options à cet égard. En outre, il a été noté que, s'agissant des procédures judiciaires

¹¹ Cf. article 3 du Statut de Rome et Règle 100 du Règlement de procédure et de preuve.

de la Cour, c'était aux juges de décider de leur nécessité, du calendrier et des modalités pratiques.

46. Compte tenu de la nature complexe et des conséquences budgétaires éventuelles de la question, la Cour a indiqué son souhait de poursuivre ses réflexions sur le sujet avec les États Parties, notamment sur la décentralisation des procédures judiciaires.

47. En dépit des difficultés susmentionnées, la Cour continue à développer ses activités générales sur le terrain, les procédures judiciaires mises à part. Cela est mis en œuvre de plusieurs façons, grâce à des missions mandatées par les différents organes de la Cour, à des bureaux d'information/de liaison, au programme d'information, de sensibilisation et de communication, à des bureaux extérieurs, qu'il s'agisse de simples antennes ou de bureaux à part entière, et à des activités plus nombreuses sur le terrain où ont eu lieu des situations. Ces activités ont contribué à améliorer la visibilité de la Cour.

48. La Cour procède actuellement à l'analyse des opérations des bureaux extérieurs et des activités générales y afférant en collaboration avec un certain nombre d'experts. Cette analyse devrait être terminée d'ici la fin de l'année et la Cour informera les États Parties des conclusions dégagées.

Recommandation 6

La Cour devrait poursuivre l'analyse et l'évaluation des options relatives aux différents lieux des activités de la Cour, y compris s'agissant des procédures *in situ*, tout en gardant à l'esprit les critères pertinents et en informant les États Parties des progrès réalisés.

Recommandation 7

Les États Parties et la Cour devraient poursuivre leur dialogue sur l'analyse, l'évaluation et les progrès réalisés dans le domaine de la décentralisation des activités de la Cour en dehors de La Haye, tout en continuant à affiner et à analyser de telles activités décentralisées et la nécessité potentielle d'une poursuite de cette décentralisation.

VI. Victimes

49. Le Groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises afin de discuter avec la Cour des progrès dans l'élaboration d'une stratégie opérationnelle concernant les victimes.

50. Lors de sa 7^{ème} réunion du 20 juin 2008, la Cour a présenté un document de travail au Groupe de travail, présentant le cadre général de la stratégie à l'égard des victimes. Le Groupe de travail a été informé que ladite stratégie est en cours d'élaboration avec la participation de tous les organes de la Cour, y compris du Fonds au profit des victimes. La Cour a, par ailleurs, indiqué que le retard pris dans l'élaboration de la stratégie à l'égard des victimes s'expliquait en partie par un nombre de questions relatives aux victimes présentées devant la Chambre d'appel.

51. La Cour avait déjà souligné que la partie judiciaire avait joué un rôle prépondérant dans l'élaboration de la stratégie de la Cour à l'égard des victimes et que la Cour veillerait à ne pas empiéter sur son rôle. C'est là l'un des aspects fondamentaux qui a dominé lors des travaux et qui a permis de définir les limites sur ce que certains autres organes de la Cour pouvaient aborder.

52. Lors de la 11^{ème} réunion du 24 septembre 2008, la Cour a présenté pour consultation au Groupe de travail un document de travail intitulé «Projet de stratégie de la Cour pénale internationale concernant les victimes». La Cour a souligné que ce document de travail était encore en cours d'élaboration et a sollicité l'avis des États Parties pour affiner le contenu de la stratégie.

53. Le document de travail s'articule de la façon suivante :

- a) La première partie présenterait le cadre général et les facteurs influençant la stratégie et décrirait celle-ci dans six domaines principaux :
 - i) information continue des victimes sur leurs droits devant la Cour ;
 - ii) protection ;
 - iii) soutien et assistance aux victimes ;
 - iv) participation des victimes ;
 - v) réparations ; et
 - vi) représentation légale.
- b) La deuxième partie serait consacrée à l'évaluation de l'impact de telles stratégies en direction des victimes.

54. La Cour a indiqué que, pour le moment, le document de travail ne comportait aucune nouvelle activité de la Cour, mais qu'il reflétait plutôt la situation actuelle et tentait de clarifier les interactions et les interfaces entre les différents organes de la Cour s'agissant des victimes. La Cour a souligné l'impact des activités judiciaires et le fait qu'un « cycle » judiciaire complet n'avait pas encore été réalisé. Cela constituait un obstacle à la définition finale de la stratégie et à la possibilité de se tourner vers l'avenir.

55. La Cour a indiqué qu'elle ne serait probablement pas en mesure de présenter une stratégie finalisée lors de la septième session de l'Assemblée des États Parties.

56. Le Groupe de travail a accueilli avec satisfaction les progrès réalisés et le fait que, pour la première fois, un cadre général des procédures à l'égard des victimes allait être mis à disposition. Le Groupe de travail a néanmoins fait part de ses inquiétudes s'agissant du manque apparent d'éléments opérationnels et ancrés dans l'avenir du document. Le document de travail semble davantage constituer une description de l'état des affaires en cours qu'une véritable stratégie. Le Groupe a vivement encouragé la Cour à intégrer des objectifs opérationnels et quantifiables dans le document de travail et à fournir une véritable stratégie tournée vers l'avenir.

57. Le Groupe de travail a indiqué qu'il comprenait les facteurs indépendants, comme les procédures judiciaires, influençant la capacité de la Cour à élaborer une stratégie. Il a cependant noté que cela serait probablement toujours une constante. Il est donc fondamental de distinguer les domaines que la Cour pourrait adapter, par exemple l'information et la sensibilisation des victimes, des domaines qui pourraient être affectés par des décisions judiciaires. Dans un sens, les activités judiciaires de la Cour pourraient être considérés comme un « facteur de risque » dans l'optique de la finalisation et de la mise en œuvre de la stratégie, pour lesquelles il conviendrait de définir des outils de réduction des risques. Le travail pourrait ainsi se poursuivre tout en anticipant le résultat des procédures.

58. Les implications budgétaires éventuelles de la stratégie sont un autre sujet d'inquiétude. La Cour ne prévoyait aucune nouvelle activité, mais avait bien conscience d'un certain nombre d'incertitudes budgétaires relatives à la stratégie à l'égard des victimes.

59. En outre, des inquiétudes ont été exprimées s'agissant du manque d'outils d'évaluation de l'impact, notamment des indicateurs de performance qualitative.

60. Le Groupe de travail a encouragé la Cour à poursuivre ses efforts dans l'élaboration d'une stratégie à l'égard des victimes, l'invitant tout particulièrement, dans un premier temps, à faire du document de travail un support stratégique par essence, en garantissant l'intégration d'objectifs, d'éléments opérationnels, d'outils d'évaluation de l'impact, des implications budgétaires éventuelles et, dans un deuxième temps, à garantir une cohérence complète avec les autres activités de la Cour, notamment avec la stratégie d'information, de sensibilisation et de communication.

61. La Cour a indiqué qu'elle tiendrait compte des recommandations dans le cadre de ses futurs travaux.

Recommandation 8

La Cour devrait faire tous ses efforts pour élaborer, affiner et finaliser le document de travail relatif à la stratégie à l'égard des victimes, en tenant compte des commentaires transmis par le Groupe de travail et par les personnes dépositaires d'enjeux, notamment dans le but de faire dudit document un support opérationnel et tourné vers l'avenir, et pour définir des objectifs quantifiables et des indicateurs de performance.

Recommandation 9

La Cour devrait tenir informés les États Parties sur les progrès réalisés dans l'élaboration d'une stratégie totalement fonctionnelle à l'égard des victimes. La Cour et les États Parties devraient poursuivre leur dialogue sur la meilleure façon d'élaborer cette stratégie.

VII. Le lien entre le Plan stratégique et le budget

62. Dans le cadre de son Plan stratégique, la Cour a sélectionné douze objectifs principaux pour les prochaines années sur les vingt objectifs stratégiques du Plan. À partir de ces objectifs prioritaires, la Cour a défini les objectifs principaux pour 2009 qui se répartissent selon les catégories suivantes :

- a) procès et enquêtes sur les affaires en cours ;
- b) coopération ;
- c) protection des témoins et victimes ;
- d) sécurité et sûreté ;
- e) ressources humaines ;
- f) gestion du risque ; et
- g) administration non bureaucratique.

63. Dans la structure du budget proposé au titre de 2009, tous les objectifs prioritaires ont été reliés aux objectifs plus vastes établis par la Cour pour l'année 2009, et les nouvelles ressources sollicitées pour l'année prochaine résultent de ces derniers.

64. Les nouvelles activités entreprises par la Cour découlent des objectifs prioritaires identifiés par la Cour pour 2009. Les priorités stratégiques n'entraînent pas toutes des

dépenses supplémentaires, mais les nouvelles ressources sollicitées résultent du choix desdites priorités.

65. Le Comité du budget et des finances n'a émis aucune observation spécifique sur le lien entre le Plan stratégique et le budget-programme pour 2009, et s'est félicité qu'une des priorités pour 2009 soit la rationalisation des politiques et des procédures administratives. Le Groupe de travail a souligné le besoin de poursuivre l'harmonisation entre les procédures budgétaires et la planification stratégique.

Recommandation 10

La Cour devrait poursuivre l'élaboration et la clarification des liens entre le Plan stratégique et le budget, et continuer à informer par des documents pertinents le Comité du budget et des finances, le Bureau et l'Assemblée des progrès réalisés, en tentant d'obtenir que le processus budgétaire soit aussi transparent et stratégique que possible.

VIII. Bilan et perspective d'avenir

66. La Cour continue de progresser dans la mise en œuvre du Plan stratégique. La Cour estime que tous les objectifs stratégiques, découlant des buts stratégiques, seront réalisés conformément au calendrier. Il semble, néanmoins, qu'il existe certaines incertitudes relatives à un certain nombre de ces objectifs.

67. En 2008, la Cour a entrepris une mise à jour du Plan stratégique. Ce processus a débouché sur l'élaboration d'un document intitulé «Liste des buts et objectifs stratégiques révisés de la Cour pénale internationale 2009–2018»¹². Ce document doit être la pierre angulaire du travail que l'Assemblée des États Parties et le Bureau souhaitent entreprendre.

68. Il reste beaucoup de travail à réaliser. Il existe encore un certain nombre d'incertitudes s'agissant de la réalisation de tous les objectifs stratégiques. Il semble également que le dialogue avec les États Parties sur les activités entreprises par la Cour dans le cadre du Plan stratégique puisse encore être amélioré.

69. La Cour poursuit son travail de mise en œuvre de la stratégie d'information, de sensibilisation et de communication. Il est néanmoins nécessaire d'élaborer des indicateurs de performance relatifs à l'évaluation de la qualité des actions menées dans ce domaine, de développer et de mettre en œuvre des stratégies dans tous les pays touchés par une situation.

70. Alors que la Cour a réalisé des progrès dans l'élaboration d'une stratégie à l'égard des victimes, il reste encore beaucoup à faire pour la finaliser. Les risques liés aux décisions judiciaires doivent être identifiés et, le cas échéant, étudiés dans les meilleurs délais, afin de déterminer s'il est possible de réduire ces conséquences pour la stratégie.

71. Dans le cadre du dialogue permanent avec la Cour, les États Parties doivent toujours garder à l'esprit, comme cela avait été établi en 2006, que le Plan stratégique appartient à la Cour et dans le cadre du dialogue engagé à ce sujet, ils ne doivent aucunement tenté de « micro-manager » le fonctionnement de la Cour.

72. Si le Plan stratégique est un instrument particulièrement utile pour la Cour, ainsi que celle-ci l'indique elle-même, il peut l'être également pour les États Parties, notamment pour mieux comprendre les demandes de la Cour, non seulement au plan financier, mais aussi dans le cadre de leur obligation de coopération avec elle sur un certain nombre de questions

¹² Rapport sur les activités de la Cour (ICC-ASP/7/25, annexe).

opérationnelles. Le dialogue permanent entre la Cour et les États Parties est donc prépondérant.

73. Le Groupe de travail espère qu'en 2009, la Cour va poursuivre la mise en œuvre du Plan stratégique, la définition de domaines prioritaires particuliers et l'amélioration du dialogue sur ces questions avec les États Parties.

74. Le Groupe de travail invite l'Assemblée des États Parties à approuver les recommandations émises dans chaque domaine prioritaire du présent rapport, invite la Cour à poursuivre le dialogue avec les États Parties par l'entremise de son Bureau et de ses Groupes de travail sur le processus de planification stratégique et demande que la recommandation présentée en annexe du présent rapport soit introduite dans la résolution d'ensemble sur le renforcement de la Cour pénale internationale et de l'Assemblée des États Parties.

Annexe

Recommandation à introduire dans la résolution d'ensemble sur le renforcement de la Cour pénale internationale et de l'Assemblée des États Parties

Le Groupe de travail recommande l'introduction du texte suivant dans la résolution « Renforcer la Cour pénale internationale et l'Assemblée des États Parties » de la septième session de l'Assemblée des États Parties :

«L'Assemblée des États Parties,

(...)

Se félicite des efforts entrepris par la Cour pour développer le Plan stratégique sur la base du document «Liste des buts et objectifs stratégiques révisés de la Cour pénale internationale 2009–2018»¹³ *se félicite également* des progrès importants réalisés par la Cour dans la mise en œuvre des buts et des objectifs du Plan stratégique, *se félicite toujours* des progrès réalisés dans l'élaboration de la stratégie à l'égard des victimes, *note* qu'il reste encore beaucoup de travail d'élaboration de certains domaines du Plan, notamment s'agissant de la stratégie à l'égard des victimes, *rappelle* l'importance des activités d'information, de sensibilisation et de communication et *encourage* la Cour à poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du Plan stratégique d'information, de sensibilisation et de communication¹⁴ au sein des communautés affectées, *rappelle toujours* l'importance de la relation et de la cohérence entre le processus de planification stratégique et l'examen du budget, *souscrit* aux recommandations émises dans le rapport du Bureau sur le processus de planification stratégique de la Cour pénale internationale,¹⁵ *recommande* que la Cour continue de coopérer avec le Bureau sur le processus de planification stratégique, notamment s'agissant du développement et de la finalisation de la stratégie à l'égard des victimes et d'autres questions prioritaires identifiées dans la résolution ICC-ASP/5/Res.2, et *demande* à la Cour de soumettre à la prochaine session de l'Assemblée des États Parties une mise à jour de toutes les activités relatives au processus de planification stratégique et à ses composantes.»

--- 0 ---

¹³ Rapport sur les activités de la Cour (ICC-ASP/7/25, annexe).

¹⁴ ICC-ASP/5/12.

¹⁵ ICC-ASP/7/29.