



## Assemblée des États Parties

Distr. : générale  
17 novembre 2011

FRANÇAIS  
Original : anglais

### Dixième session

New York, 12-21 décembre 2011

## Rapport de la Cour sur la stratégie des opérations hors siège

### I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à la recommandation du Comité du budget des finances (ci-après le « Comité »), à sa seizième session, visant à ce que l'exposé informel du Greffe sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège soit converti en document officiel de l'Assemblée des États Parties (ci-après « l'Assemblée »)<sup>1</sup>.

2. En 2009, dans un rapport intitulé Rapport sur l'amélioration des opérations hors siège du Greffe pour 2010<sup>2</sup>, le Greffier a proposé des améliorations relatives au Siège et au travail sur le terrain, de façon à assurer un développement soutenu, coordonné et répondant à une politique déterminée, des opérations sur le terrain et à faire face aux nombreux risques existants. À sa treizième session, le Comité avait recommandé à l'Assemblée d'approuver les améliorations relatives au Siège. S'agissant des améliorations relatives au travail sur le terrain, le Comité a recommandé à la Cour de compléter son plan stratégique afin de réexaminer la question<sup>3</sup>.

3. Depuis lors, le Greffe a présenté le Rapport sur l'examen des opérations hors siège<sup>4</sup>, décrivant les gains d'efficacité à réaliser en ce qui concerne les améliorations à apporter au travail sur le terrain, et il a présenté au Comité, à sa seizième session, un exposé informel sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège et les gains d'efficacité à réaliser en ce domaine.

4. Le présent rapport est divisé en quatre parties. La première traite du cadre général, sur le plan stratégique, des opérations hors siège et de leur examen par rapport au cycle budgétaire en cours. La deuxième partie décrit, de façon détaillée, la mise en œuvre de la stratégie appliquée. La troisième rend compte des gains d'efficacité à réaliser en 2012, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège. La dernière partie présente les mesures à prendre pour veiller au succès de l'application, au cours des années à venir, de la stratégie des opérations hors siège.

<sup>1</sup> Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa seizième session (ICC-ASP/10/5), paragraphe 74.

<sup>2</sup> ICC-ASP/8/33.

<sup>3</sup> Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa treizième session, *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, huitième session, La Haye, 18-26 novembre 2009* (ICC-ASP/8/20), paragraphe 82 et Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa quinzième session, *Documents officiels ... neuvième session ... 2010* (ICC-ASP/9/20), partie B.2, paragraphe 106.

<sup>4</sup> ICC-ASP/9/12.

## II. Cadre de la stratégie des opérations hors siège

### A. Les opérations hors siège en tant qu'élément du Plan stratégique de la Cour

5. La stratégie des opérations hors siège est un élément constitutif du Plan stratégique révisé de la Cour<sup>5</sup>. En accordant aux victimes la possibilité d'exercer les droits qu'elles tirent du Statut en matière de participation à la procédure et de réparation des préjudices qu'elles ont subis, en assurant la protection des victimes et des témoins et en assistant les équipes de conseils (but n° 1), le fait d'intervenir efficacement sur le terrain peut favoriser le déroulement d'instances dans des conditions d'équité, d'efficacité et de rapidité et permettre à l'ensemble des participants d'exercer pleinement les droits qui sont les leurs. Par l'entremise des programmes de sensibilisation et à travers l'étroite coopération qui se développe avec l'ensemble des parties prenantes, les opérations sur le terrain assurent une meilleure connaissance de la Cour et renforcent le soutien dont celle-ci bénéficie (but n° 2). Enfin, engager des opérations hors siège de manière appropriée, notamment en étant présent sur le terrain par le biais de bureaux extérieurs, confère à la Cour la capacité d'atteindre les résultats souhaités avec des ressources minimales au moyen de structures et de procédures rationnelles, tout en maintenant la flexibilité requise (but n° 3).

### B. Principes généraux de la stratégie des opérations hors siège

6. La stratégie des opérations hors siège est guidée par les principes généraux suivants :

a) *En phase avec les affaires* : la stratégie des opérations hors siège, dans le droit fil du mandat judiciaire de la Cour, repose sur le principe que lesdites opérations sont, à tout moment, étroitement liées à l'évolution de l'activité de la Cour et à ses différentes phases dans le cadre de chaque situation, et qu'elles sont prédéterminées par ces éléments. Pour chaque situation devant la Cour, établir une présence sur le terrain constitue le moyen le plus efficace de mettre à exécution le mandat dévolu à la Cour, à condition de disposer de la pleine coopération de l'État hôte et en fonction de l'état de la sécurité qui prévaut.

b) *Des opérations d'envergure variable, d'une durée limitée et adaptées aux besoins* : les opérations sur le terrain correspondent au contexte des événements donnés, tenant compte des phases judiciaires que traversent les situations devant la Cour et des facteurs qui ont une incidence sur elles, comme l'indique le rapport sur l'examen des opérations hors siège<sup>6</sup>.

c) *Tirer le parti maximal des actions entreprises et des ressources* : il y a lieu d'accroître au maximum l'impact des opérations hors siège, en utilisant efficacement les ressources existantes et en planifiant et en coordonnant comme il se doit les stratégies et les plans d'action des diverses sections du Greffe, en tant que de besoin, en étroite coopération avec les autres organes engagés sur le terrain. Cette stratégie oblige d'établir un ordre de priorités entre les opérations et de redéployer les ressources disponibles entre les situations existantes, ou au sein de chaque situation, tout en veillant à disposer de moyens d'action essentiels, permettant de faire face à des développements imprévus et/ou à de nouvelles situations venant devant la Cour.

d) *Tirer le parti maximal de la coopération* : il convient d'accroître au maximum les liens et la coopération avec l'ensemble des acteurs se trouvant au sein et/ou près des pays de situation, y compris avec les autorités nationales, les institutions spécialisées des Nations Unies et les autres organisations et acteurs locaux, en vue de tirer parti de leurs compétences et de leurs moyens.

e) *Appui effectif à la coopération judiciaire* : les bureaux extérieurs, outils essentiels de la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège, jouent un rôle clé pour veiller à ce que les autorités des pays de situation apportent, à temps, un appui efficace, dans le cadre des demandes d'assistance et de coopération judiciaire et des autres décisions des chambres.

<sup>5</sup> Liste des buts et objectifs révisés de la Cour pénale internationale 2009 – 2018 (ICC-ASP/7/25), annexe.

<sup>6</sup> ICC-ASP/9/12, partie I.B.

f) *Opérations axées sur les services* : il est nécessaire de coordonner efficacement les fonctions du Greffe relatives au travail de terrain et de fournir, à temps, un appui et une assistance de haute qualité à ses interlocuteurs, à savoir le Bureau du Procureur, le Fonds au profit des victimes et les conseils, dans le cadre de la mise en œuvre de leurs responsabilités respectives.

g) *Stratégie de fin de mission* : la stratégie des opérations hors siège est élaborée et mise en œuvre dans le but de contribuer à laisser un héritage durable dans les pays de situation, dans le cadre des ressources existantes.

h) *Environnement tenant compte des besoins du personnel* : pour réussir, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège dépendent largement de la coordination et de la gestion opérées entre les ressources en personnel et les ressources hors personnel, et notamment celles qui sont déployées sur le terrain. Par conséquent, il est essentiel de recruter et de maintenir en fonction des membres du personnel disposant d'une expérience et de compétences sur le terrain. Dans le même temps, assurer la mobilité du personnel recruté internationalement, et le faire bénéficier de conditions d'emploi de qualité, et, une fois achevée la mission de la Cour dans un pays de situation, aider le personnel recruté localement dans sa recherche d'autres emplois dans le pays en question ne peuvent que contribuer à utiliser, de manière efficace les ressources en personnel et leur insertion à bref délai dans le marché du travail local.

### III. Mise en œuvre

7. Au Siège, l'Unité de coordination et de planification stratégiques sur le terrain de la Section des opérations hors siège assure la mise en œuvre de la stratégie. La Section dirige le processus de planification par l'entremise du Groupe de travail sur la coordination des opérations hors siège, au sein du Greffe, composée de représentants des sections suivantes : Section de l'information, Section de la participation des victimes et des réparations, Unité d'aide aux victimes et aux témoins, Section de la sécurité et du conseiller spécial auprès du Greffier pour les relations extérieures. Les interlocuteurs du Greffe, à savoir le Bureau du Procureur, les conseils et le Fonds au profit des victimes, participent aux consultations. Les échanges qui interviennent portent sur la mise au point définitive de chaque projet opérationnel et sur les ressources en personnel et hors personnel dont chaque section du Greffe a besoin pour assurer sa présence sur le terrain et/ou pour entreprendre des activités dans le cadre d'un pays de situation ou par rapport à celui-ci. Les interlocuteurs du Greffe sont invités à faire connaître l'ampleur et la nature des services qu'ils attendent de sa part, leur périodicité et, si nécessaire, le besoin d'affecter du personnel sur le terrain. Sur la base des informations qui sont fournies, l'incidence entre utilisateurs et la faisabilité des projets sont évalués. De plus, il est procédé à des études de faisabilité sur le coût-efficacité de l'externalisation de certains services et/ou sur le recours à la coopération des États hôtes et/ou aux ressources et services des Nations Unies, afin de diminuer le coût des opérations sur le terrain. Ledit processus a été formalisé dans le cadre d'une procédure opérationnelle permanente pour les besoins de l'examen des interventions hors siège.

8. L'analyse stratégique des opérations hors siège permet au Greffier de décider des mesures de gestion à mettre en œuvre au cours de l'année suivante, et d'améliorer par là l'efficacité et l'efficience des opérations que conduit la Cour dans des pays de situation. Les décisions du Greffier vont de la fermeture de bureaux extérieurs à la réduction des effectifs au sein de ceux-ci, et/ou à la réaffectation des ressources en personnel et hors personnel à des secteurs dont les besoins opérationnels doivent être renforcés. La mise en conformité, qui intervient ensuite, de l'analyse stratégique avec le projet de budget de l'année à venir permet de conclure le cycle de planification et de coordination stratégique.

9. De plus, la Section des opérations hors siège a mis en place une méthode de planification opérationnelle qui permet de mettre en œuvre une procédure opérationnelle coordonnée pour les besoins des opérations sur le terrain, en cas d'événements nouveaux et/ou imprévus tels que : renvoi d'une nouvelle situation devant la Cour, nouvelle enquête donnant lieu à de nouveaux mandats d'arrêt promptement mis en œuvre, décision prise par les juges de siéger *in situ*, et tout autre événement important d'ordre opérationnel affectant le travail de la Cour.

10. En l'absence d'une autorité officielle basée sur le terrain, la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège, au niveau local, est suivie, à intervalles réguliers, au Siège par l'Unité de coordination et de planification stratégiques sur le terrain pour les questions qui touchent à la stratégie et à la coopération sur le terrain et par l'unité de soutien opérationnel sur le terrain pour l'ensemble de leurs aspects de caractère administratif et logistique. Le Greffier formule des recommandations touchant les modifications à apporter au processus de mise en œuvre de la stratégie, au cas où le cours des événements, sur le plan judiciaire et opérationnel, viendrait à changer.

#### IV. Évaluation

11. À la suite de l'analyse stratégique des opérations hors siège, entreprise au début de 2011, la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège a déjà eu un impact positif sur le budget de la Section des opérations hors siège pour 2012, comme le montrent les développements plus détaillés ci-après :

a) Le Greffe a fermé le bureau extérieur d'Abéché et a mis fin à sa présence à N'djamena (Tchad), réduisant de sept à cinq le nombre de ses organes sur le terrain. En conséquence, deux bureaux extérieurs demeureront opérationnels en 2012, un à Bangui (République centrafricaine) et un autre à Kinshasa (République démocratique du Congo), en raison des activités judiciaires en cours qui se développent dans le cadre de ces deux pays de situation. Par ailleurs, une présence avancée sur le terrain à Bunia (République démocratique du Congo), en relation avec le bureau extérieur principal à Kinshasa, continuera d'appuyer les activités judiciaires en cours pour les affaires Lubanga et Katanga/Ngudjolo, ainsi que les activités en cours qui ont trait aux enquêtes menées dans les provinces des Kivus, en liaison avec l'affaire Mbarushimana, ainsi que de fournir des services à tous les autres interlocuteurs. Une présence discrète sur le terrain, faisant appel à un petit nombre de personnes, sera maintenue à Kampala (Ouganda), afin de fournir les services dont ont besoin le Bureau du Procureur et le Fonds d'affectation au profit des victimes, dans le cadre de leurs missions en Ouganda et dans la partie est de la République démocratique du Congo, de même que pour apporter un appui à un petit nombre d'activités résiduelles du Greffe. Enfin, demeurera à Nairobi une équipe opérationnelle composée de quelques personnes aux fins principalement d'assurer la coordination des diverses activités se rapportant aux deux affaires en cours.

b) La situation en Ouganda (bureau extérieur de Kampala) : diminution importante des effectifs du Greffe déployés sur le terrain. La Section des opérations hors siège continuera de servir les besoins des autres interlocuteurs demeurant sur le terrain : le Bureau du Procureur (augmentation de 50 pour cent en 2012 des membres du personnel sur le terrain) et le Fonds au profit des victimes (augmentation de 100 pour cent des membres du personnel en 2011, se poursuivant en 2012). La Section disposera d'un nombre minimal de fonctionnaires prêts à être mobilisés avec tout le potentiel dont ils disposent, au cas où le cours des événements, sur le plan judiciaire, viendrait à changer.

c) Les membres du personnel, qu'ils soient recrutés internationalement ou localement, ont pu suivre, au cours de l'année précédente, des cours de langues. Pour le personnel recruté internationalement, les compétences linguistiques récemment acquises ont permis qu'il soit réaffecté à des situations en cours de façon à répondre à l'accroissement de la charge de travail. Par conséquent, la Cour continue de disposer des compétences sur le terrain, obtenues au cours des cinq années passées en Ouganda, et les utilise pour faire face à l'augmentation des besoins opérationnels qui apparaissent dans le cadre d'autres situations.

d) Situation au Soudan (bureau extérieur de N'Djamena (Tchad)) : fermeture du bureau extérieur d'Abéché à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011 et fin mise à la présence sur le terrain à N'Djamena à compter du 31 décembre 2011. La Section préservera au Siège la capacité du personnel d'appuyer toute action résiduelle dans le pays, par l'entremise de missions entreprises par le Greffe et ses interlocuteurs, pour autant que l'exige l'affaire *Le Procureur c. Abdallah Banda Abakaer Nourain et Saleh Mohammed Jerbo Jamus*.

e) Faisant suite à la demande d'aide et de coopération de la part du Greffe, les autorités françaises ont permis d'entreposer sans frais à N'Djamena les équipements utilisables qui avaient été récupérés à la suite de la fermeture du bureau extérieur d'Abéché. Ces biens sont prêts à être réaffectés à d'autres usages chaque fois que cela a un intérêt pratique et économique. Leur usage sera fonction des développements judiciaires devant la Cour, de la survenance d'évènements imprévus, de l'ampleur des activités sur le terrain et des besoins opérationnels des interlocuteurs du Greffe.

f) À titre d'exemple, en 2005, la Cour a dépensé 720 000 euros environ, lors de l'installation initiale du bureau extérieur d'Abéché<sup>7</sup>, au cours de la période de huit à neuf mois qui a suivi. Les économies réalisées permettront à la Cour de redéployer ces équipements, en tant que de besoin, pour un coût estimé à 40 000 euros. De plus, selon ce qui est prévu, le transport des biens en question à l'intérieur du continent nécessitera, s'il y a lieu, un délai de 40 à 90 jours.

g) De surcroît, en coopération avec l'Unité de la formation et du développement de la Section des ressources humaines, le personnel local a bénéficié en 2011 d'un programme de formation destiné à appuyer sa réinsertion sur le marché du travail dans le cadre du pays. Il a été procédé à l'analyse des besoins de formation des personnes concernées. Des formations axées sur les technologies de l'information et de la communication et des cours de langues ont été proposés aux membres du personnel, afin qu'ils acquièrent de nouvelles aptitudes et compétences, monnayables sur le marché de l'emploi au Tchad.

h) Onze postes (plus du quart des effectifs totaux de la Section des opérations hors siège) seront réaffectés à des situations nécessitant davantage de ressources opérationnelles.

i) La Section des opérations hors siège continuera de disposer d'un noyau de ressources essentielles en personnel et hors personnel permettant de coordonner et d'appuyer les tâches à accomplir dans le cadre de nouvelles situations et d'évènements imprévus.

j) Les coûts hors personnel diminueront de 25,3 pour cent par rapport à l'année précédente, en raison d'une meilleure gestion et d'un contrôle interne renforcé sur l'utilisation des ressources en personnel et hors personnel.

12. Les gains d'efficience susmentionnés permettront à la Section des opérations hors siège de prendre en charge en 2012, dans le cadre des ressources existantes et d'une nouvelle diminution de l'ordre de 3,4 pour cent de son budget, la coordination, l'appui et l'assistance qui ont trait à la mise en œuvre de la stratégie des opérations hors siège dans six pays de situation, l'augmentation prévue du volume de travail et la gestion effective du personnel et des équipements sur le terrain.

## V. Prochaines mesures à venir

13. Depuis la mise en œuvre de l'analyse sur le terrain, au début de 2011, le Procureur a sollicité, le 23 juin 2011, de la part de la Chambre préliminaire III, l'autorisation d'ouvrir une enquête au sujet de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité qui auraient été commis en Côte d'Ivoire depuis le 28 novembre 2010. La Chambre préliminaire III a, le 3 octobre 2011, autorisé le Procureur à entreprendre une enquête en Côte d'Ivoire en ce qui concerne les crimes allégués qui relèvent de la compétence de la Cour, commis à partir du 28 novembre 2010, de même qu'en ce qui concerne des crimes susceptibles d'être commis dans le futur dans le cadre de cette situation.

14. Dans ce cadre, l'Unité de coordination et de planification stratégiques sur le terrain doit procéder à une évaluation et à une analyse des besoins en vue de déterminer la façon la plus appropriée pour la Cour de s'acquitter de ses responsabilités à présent au sein de sept pays de situation.

<sup>7</sup> Ce chiffre ne tient pas compte des frais engagés dans le cadre de la réinstallation du bureau en 2007.

15. Avec deux situations de plus qu'en 2010, pour continuer à porter ses fruits, la stratégie des opérations hors siège dépendra, au niveau de sa mise en œuvre, de la création, au niveau des bureaux extérieurs du Greffe, de postes de coordonnateur.

16. Dans le Rapport sur l'examen des opérations hors siège, il est indiqué un certain nombre de gains d'efficacité au titre de la restructuration des opérations hors siège<sup>8</sup>. Des experts indépendants et le Bureau de l'audit interne ont fait clairement savoir en 2010 que, à défaut d'une structure opérationnelle du Greffe sur le terrain qui soit bien agencée, et de l'appui des ressources humaines aux opérations hors siège, on ne pouvait raisonnablement être certain que les propositions de réforme en matière de gestion permettront de réaliser effectivement les buts stratégiques et opérationnels de manière efficace et économique.

17. Les coordonnateurs des bureaux extérieurs du Greffe veilleront à ce que se traduisent dans les faits les programmes du Greffe sur le terrain et à ce que soient mises en œuvre, au niveau de chaque bureau extérieur, les analyses stratégiques des opérations hors siège, ainsi que les autres propositions de réforme nécessaires à la réduction des défauts d'efficacité, au renforcement des contrôles et à l'amélioration de la conduite des opérations, de l'efficacité, de la cohérence, du contrôle et de la coordination.

18. La stratégie des opérations hors siège pour 2013 sera examinée en fonction des développements judiciaires que connaissent l'ensemble des situations devant la Cour. Un certain nombre de développements judiciaires, de caractère essentiel et d'importance historique, auront lieu en 2012, à l'instar des ordonnances de réparation potentielles dans l'affaire *Lubanga* et des affaires éventuelles dans le cadre de la situation en Côte d'Ivoire, qui auront une incidence sur l'action de la Cour sur le terrain. Il conviendra de prendre en charge un certain nombre de fonctions résiduelles ayant trait aux affaires appelées à être jugées, et il sera tenu compte de ces questions, par rapport à la stratégie des opérations hors siège, à l'occasion de l'analyse stratégique portant sur la période 2012-2013.

---

<sup>8</sup> ICC-ASP/9/12, paragraphe 35.