



الدورة الرابعة عشرة

لاهاي، ١٨-٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥

* مكتب المدعي العام: الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦-٢٠١٨*

مذكرة من مكتب المدعي العام

الخطة الاستراتيجية لمكتب المدعي العام ("المكتب") مكمّلة للخطة الاستراتيجية للمحكمة الجنائية الدولية ("المحكمة") وتتركز على الاستراتيجيات الخاصة بالمكتب.

وتتناول الخطة الاستراتيجية للمحكمة المسائل ذات الاهتمام المشترك وتدمج الأجزاء ذات الصلة من الاستراتيجيات الخاصة بجهاز معين.

جدول المحتويات

الصفحة	
٤	موجز تنفيذي
٨	أولاً- تحليل استراتيجي
٨	ألف- نتائج الخطة الاستراتيجية
٨	١- تحقيق نتائج في إجراءات المحكمة
١٠	٢- زيادة الكفاءة.
١٠	٣- تحسين الأداء الهيكلي.
١١	باء- تحديات بيئية
١٤	ثانياً- مهمة مكتب المدعي العام ورؤيته.....
١٤	ألف- بيان مهمة مكتب المدعي العام وقيمه.....
١٤	باء- سياسة الادعاء
١٦	جيم- استراتيجية مكتب المدعي العام
١٧	دال- الوفاء بولاية مكتب المدعي العام
١٧	١- الهدف الاستراتيجي ١: إجراء استقصاءات أولية وتحقيقات ومقاضاة غير متحيزة ومستقلة وذات جودة
١٨	٢- الهدف الاستراتيجي ٢: الاستمرار في إدماج المنظور الجنساني في جميع مجالات عمل المكتب وتنفيذ السياسات فيما يتعلق بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس والجرائم ضد الأطفال
١٩	٣- الهدف الاستراتيجي ٣: زيادة تحسين نوعية الاستقصاءات الأولية والتحقيقات والمقاضاة وكفاءتها
١٩	٤- الهدف الاستراتيجي ٤: زيادة تكييف قدرات المكتب وشبكته في مجال التحقيق والمقاضاة مع البيئة العلمية والتكنولوجية المعقدة والآخذة في التطور
٢٢	هـ- هئية الظروف اللازمة للوفاء بولاية المكتب
٢٣	١- الهدف الاستراتيجي ٥: تحقيق حجم أساسي يمكنه الاستجابة للمطالب الملقاة على عاتق المكتب بحيث يمكنه أداء وظائفه بما يلزم من جودة وفعالية وكفاءة
٢٣	٢- الهدف الاستراتيجي ٦: المساهمة في تعزيز التعاون، وتعزيز الدعم ال عام لولاية المكتب وأنشطته
٢٦	٣- الهدف الاستراتيجي ٧: تكييف استراتيجيات المكتب في الحماية مع التحديات الأمنية الجديدة
٢٨	٤- الهدف الاستراتيجي ٨: ضمان إدارة مهنية وشفافة وكفؤة للمكتب
٢٨	واو- المساهمة في استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة لمواصلة سد فجوة الإفلات من العقاب عن الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية
٣٠	١- الهدف الاستراتيجي ٩: وضع استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة مع الشركاء لسد فجوة الإفلات من العقاب
٣٢	زاي- تنفيذ الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠١٨)
٣٢	١- التخطيط المالي
٣٣	٢- مؤشرات الأداء
٣٥	٣- إدارة المخاطر
٣٦	١٤- هيكلية المكتب
٣٧	المرفق الأول: نتائج الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢-٢٠١٥)
٤٧	المرفق الثاني: مكاسب الكفاءة
٥٣	المرفق الثالث: تحسين النتائج في مرحلة اعتماد التهم
٥٧	المرفق الرابع: العلاقة بين الأهداف وغايات الميزانية ومؤشرات الأداء لعام ٢٠١٦

موجز تنفيذي

- ١ - لقد ركزت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢ - ٢٠١٥) لمكتب المدعي العام على ثلاثة تحولات أساسية في الاستراتيجية الرامية إلى تحسين نوعية عمل المكتب وكفاءته: (أ) باعتماد سياسة ادعاء جديدة،^(١) و(ب) منح الأولوية لجودة العمل على كميته بتركيز الموارد على عدد أقل من الحالات؛ و(ج) تحسين طريقة عمل المكتب.
- ومن حيث التأثير، يتيح تقييم أداء المكتب في مرحلة الاستماع لاعتماد التهم - بعد اعتماد الاستراتيجية الجديدة - إتخاذها مبشراً ومؤشراً مساعداً على مدى ملاءمة الاستراتيجية وصلابيتها:

أداء اعتماد التهم	الاستراتيجية السابقة ٢٠٠٣-حزيران/يونيه ٢٠١٢		استراتيجية حزيران/يونيه ٢٠١٢- ٢٠١٥ ^(٢)		زيادة الأداء
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	
حسب التهم					
المعتمدة	٥٠	٦٢,٥	٢٠٦	٨٥,٨٣	٢٣,٣٣+ في المائة
غير المعتمدة	٣٠	٣٧,٥	٣٤	١٤,١٧	
المجموع	٨٠	١٠٠	٢٤٠	١٠٠	
حسب المتهمين					
المعتمدة	١٠	٧١,٤٣	٨	١٠٠	٢٨,٥٧+ في المائة
غير المعتمدة	٤	٢٨,٥٧	٠	٠	
المجموع	١٤	١٠٠	٨	١٠٠	

وعلى المنوال نفسه من المتوقع أن تكون للاستراتيجية الجديدة آثار إيجابية على معدلات الإدانة في القضايا خلال السنوات القليلة المقبلة.

- ٢ - وتستند الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠١٨) إلى الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢-٢٠١٥)، مع الحفاظ على هذا التحول في سياسة الادعاء. وهي تهدف إلى تطوير أكثر للأداء العالي للمكتب وتكييفه مع التحديات القائمة.
- ٣ - وقد حدد المكتب ستة تحديات خارجية للمستقبل:

(أ) أصبحت البيئة الأمنية التي يعمل فيها المكتب تزداد تعقيداً، وهو ما يتطلب استراتيجيات مرنة ونشطة وخلاقة وذكية.

(١) جمع أشكال متنوعة من الأدلة؛ ومقاضاة أكبر من يتحمل المسؤولية (إذا لزم الأمر من خلال استراتيجية بناء تصاعدي)؛ والسعي إلى الجاهزية للمحاكمة قدر الإمكان من أولى مراحل الإجراءات، كأن يكون ذلك عند استصدار أمر الاعتقال، على ألا يتجاوز جلسة الاستماع لاعتماد التهم.

(٢) يزيد إدراج هذه الاتهامات في قضية المادة ٧٠ الخاصة بجمهورية الكونغو الديمقراطية المتعلقة (حيث نسبت لكل واحد من المشتبه بهم الخمسة المتهمين بارتكاب جرائم نخل بسير العدالة ٤٢ إلى ٤٣ تهمة) من العينة بشكل كبير جداً. وإذا لم تُدرج هذه الحالة، فإن الأرقام ستشير إلى: (أ) معدل أعلى من التهم المعتمدة (أي، ٢٢-٠، أو ١٠ في المئة)؛ و(ب) عدد محدود من المتهمين الذي أحضروا إلى جلسة اعتماد التهم، ولكن تم اعتماد تهمهم جميعاً للمحاكمة.

- (ب) يبقى التعاون عنصراً حاسماً لقدرة المكتب على التحقيق والمقاضاة بفعالية وكفاءة.
- (ج) تُؤدي الوتيرة العالية للتطور التكنولوجي إلى حدوث تغيير في مصادر المعلومات، وفي طريقة الحصول على الأدلة وعرضها في المحكمة؛
- (د) تطرح الفترة الزمنية بين ارتكاب الجرائم وتحقيق المكتب تحديات للحفاظ على الأدلة؛
- (هـ) رغم التحسن الذي طرأ على موارد المكتب على مدى العامين الماضيين، ما زالت الموارد لا تتماشى بما يكفي مع المطالب الملقاة على عاتقه للتدخل؛
- (و) عدم تنسيق الجهود من جميع الجهات الفاعلة يجعل من الصعب سد فجوة الإفلات من العقاب عن الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية والجرائم ذات الصلة، بما في ذلك الجريمة عبر الوطنية والجريمة المنظمة وأعمال الإرهاب.

٤ - وتدور الأهداف الاستراتيجية التسعة في خطة المكتب الاستراتيجية ٢٠١٦-٢٠١٨ حول ثلاثة محاور رئيسية:

(أ) تحقيق أداء عال فيما يتعلق بولاية المكتب:

الهدف الاستراتيجي ١: إجراء باستقصاءات أولية وتحقيقات ومقاضاة غير متحيزة ومستقلة وذات جودة؛

الهدف الاستراتيجي ٢: الاستمرار في إدماج المنظور الجنساني في جميع مجالات عمل المكتب وتنفيذ السياسات فيما يتعلق بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس والجرائم ضد الأطفال؛

الهدف الاستراتيجي ٣: زيادة تحسين جودة الاستقصاءات الأولية والتحقيقات والمقاضاة وكفاءتها؛

الهدف الاستراتيجي ٤: زيادة تكييف قدرات المكتب وشبكته في مجال التحقيق والمقاضاة مع البيئة العلمية والتكنولوجية المعقدة والآخذة في التطور.

(ب) هئية الظروف اللازمة للوفاء بولاية المكتب:

الهدف الاستراتيجي ٥: تحقيق حجم أساسي يمكنه الاستجابة للمطالب الملقاة على عاتق المكتب بحيث يمكنه أداء وظائفه بما يلزم من جودة وفعالية وكفاءة؛

الهدف الاستراتيجي ٦: المساهمة في تعزيز التعاون وتعزيز الدعم العام لولاية المكتب وأنشطته؛

الهدف الاستراتيجي ٧: تكييف استراتيجيات المكتب في الحماية مع التحديات الأمنية الجديدة؛

الهدف الاستراتيجي ٨: ضمان إدارة مهنية وشفافة وكفؤة للمكتب.

(ج) المساهمة في استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة لمواصلة سد فجوة الإفلات من العقاب عن الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية:

الهدف الاستراتيجي ٩: وضع استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة مع الشركاء لسد فجوة الإفلات من العقاب.

٥- لقد كان للنتائج الإيجابية التي حققها المكتب في السنوات الثلاث الماضية ثمن. فقد تأثرت السرعة التي كان المكتب قادراً على الاستجابة بها في الحالات التي تستدعي تدخله بمجته إلى منح الأولوية لجودة العمل على كميته. وكان لابد من تأجيل بعض التحقيقات الضرورية. وقد أثر هذا على قدرة المكتب على الرد على الجرائم التي يجري ارتكابها. وأثر سلباً على النظرة إلى المكتب؛ واضطر المكتب إلى إتهامك موارده، مُحدِّثاً ضغطاً لا مبرر له ومطولاً على موظفيها.

٦- وللتأكد من أنه يمكن ضمان الكمية وكذلك جودة العمل بما يكفي، وتحسين توافق الأعباء الملقاة على عاتق المكتب مع واقع ما يمكن أن يتحقق، وضع المكتب، كجزء من خطته الاستراتيجية الجديدة (٢٠١٦-٢٠١٨)، توقعاً لاحتياجاته من الموارد. وهذا يستجيب أيضاً لما تتوقعه الدول الأطراف ولجنة الميزانية والمالية ("اللجنة") من أن يقوم المكتب "بتحديد تكلفة [تكاليف] الخطة [الاستراتيجية] الجديدة بشكل صحيح استناداً إلى أفضل المعارف والخبرات المتاحة (مثل نتائج تحديد التكلفة على أساس النشاط، ومؤشرات حجم العمل)".⁽³⁾

٧- وحتى بالحجم الأساسي المقترح، لا يزال المكتب بحاجة إلى تحديد الأولويات بين القضايا التي يتناولها. ولكن من المتوقع أن يتم هذا بطريقة أكثر عقلانية، دونما حاجة إلى الإفراط المستمر في تحديد الأولويات وإتهامك المكتب. والحجم الأساسي يؤدي أيضاً إلى الاستقرار والقدرة على التنبؤ المالي للسنوات المقبلة، إذا لم تطرأ ظروف استثنائية وغير متوقعة.

٨- و تتطلب التوقعات التي يقوم عليها نموذج الحجم الأساسي مستوى الأنشطة التالي الذي يتوقعه المكتب على أساس سنوي (الإنتاج):

(أ)	الاستقصاءات الأولية	٩
(ب)	حالات جديدة قيد التحقيق	١
(ج)	التحقيقات الفعلية	٦
(د)	التحقيقات المعلقة	٩
(هـ)	المرحلة التمهيديّة	٥
(و)	المرحلة الابتدائية	٥

⁽³⁾ تقرير لجنة الميزانية والمالية عن أعمال دورتها الثالثة والعشرين، ICC-ASP/13/15، ١٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤، الفقرة ٥١، متاح في: http://www.icc-cpi.int/icedocs/asp_docs/ASP13/ICC-ASP-13-15-ENG.pdf

(ز) الاستئناف النهائي ٢

- ٩- ولتلبية هذا الطلب، تحتاج ميزانية المكتب إلى تطوير، وكذلك ملاكته من الموظفين (من حيث الحجم). وسيتم شرح الاحتياجات من الموارد الناشئة عن حجم النموذج الأساسي وتبريرها بالتفصيل في تقرير لاحق يعده المكتب.
- ١٠- وخلال ممارسة الحجم الأساسي، عمل المكتب ولا يزال بتنسيق وثيق ومشاورات مكثفة مع أجهزة المحكمة الأخرى. وبالنظر إلى الترابط بين "الحجم الأساسي" للمكتب وأنشطة الأجهزة الأخرى للمحكمة، اعتبر المكتب أنه من الأهمية بمكان ضمان إجراء مشاورات شاملة مع قلم المحكمة وهيئة الرئاسة. وفي ضوء التكلفة الإجمالية للمحكمة والآثار المالية المترتبة مستقبلاً، ستحتاج الدول إلى اتخاذ قرار بشأن الوتيرة التي يمكن من خلالها بلوغ هذا الحجم الأساسي، بعد أن تكون قد استغرقت الوقت الكافي لاتخاذ قرار بناء على المبررات الكامنة وراءه. ويود المكتب تحقيق الحجم الأساسي المقترح ضمن الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية الحالية.
- ١١- وبالتوازي مع هذه الخطة الاستراتيجية، حدد المكتب ١٤ مؤشراً تغطي كل مجالات الأداء التي يُمارس عليها رقابة كافية. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد المخاطر الاستراتيجية المتعلقة بهذه الخطة الاستراتيجية وتقييمها، كما تم وضع استراتيجياتٍ للتخفيف من المخاطر خاصةً بالمخاطر ذات المستوى العالي.
- ١٢- ويتيح الجمع بين الخطة الاستراتيجية الجديدة، والميزانية، ومؤشرات الأداء، ومبادرات إدارة المخاطر للدول الأطراف وأصحاب المصلحة الآخرين صورةً شاملةً ومتكاملةً عن الطريق الذي سيسلكه المكتب.

أولاً- التحليل الاستراتيجي، حزيران/يونيه ٢٠١٢ - ٢٠١٥

ألف - نتائج الخطة الاستراتيجية

١- تحقيق النتائج في إجراءات المحكمة

١٣- تنبأت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢ - ٢٠١٥) بحدوث تغييرات في استراتيجية المكتب على ثلاثة مستويات:

- (أ) على مستوى سياسات الادعاء، حوّل المكتب اهتمامه:
- (١) من نهج التحقيق السابق "المركّز" إلى "التحقيقات في العمق وغير المحدودة"؛
- (٢) نحو استراتيجية "البناء صعوداً" عندما لا يكون من الممكن إثبات ذنب الأشخاص الأكثر مسؤولية بما يكفي من البداية؛
- (٣) الجاهزية للمحاكمة من أولى مراحل الإجراءات، كأن يكون ذلك عندما التماس أمر بالاعتقال، على ألا يتجاوز جلسة اعتماد التهم.
- (ب) طلب المكتبُ زيادةً في الموارد المخصصة للتحقيقات والمقاضاة وذلك لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة، مع الاستمرار في البحث عن مكاسب الكفاءة.
- (ج) حدّد المكتب التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي لتحسين أدائه (مثلاً، تم تحت الإدارة والإشراف الشاملين للمدعي العام تعديل خطوط الإبلاغ لدى الشعب التنفيذية الثلاث، وكُلف محامو محاكمة ابتدائية رئيسيون من ذوي الخبرة بالمسؤولية على الفرق المتكاملة؛ وأدخلت تحسينات على العمليات والقدرات في كل شعبة).

١٤- وترد في المرفق لحة مفصلة عن النتائج التي تحققت حتى الآن بهذه الاستراتيجية الجديدة.

١٥- وتهدف الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥) إلى تحسين نتائج المكتب في مجال المقاضاة. ويعكس عددُ القضايا والتهم المُعتمَدة في إجراءات اعتماد التهم على مدى السنوات الثلاث الماضية الأثرَ الإيجابي لهذه الاستراتيجية.

زيادة الأداء	استراتيجية حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥ ^(١)		الاستراتيجية السابقة ٢٠٠٣-حزيران/يونيه ٢٠١٢		أداء اعتماد التهم
	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	
حسب التهم					
المعتمدة	٨٥,٨٣	٢٠٦	٦٢,٥	٥٠	
غير المعتمدة	١٤,١٧	٣٤	٣٧,٥	٣٠	
المجموع	١٠٠	٢٤٠	١٠٠	٨٠	
حسب المتهمين					
المعتمدة	١٠٠	٨	٧١,٤٣	١٠	
غير المعتمدة	٠	٠	٢٨,٥٧	٤	
المجموع	١٠٠	٨	١٠٠	١٤	

١٦- وقد تحققت هذه النتائج الإيجابية من خلال تخصيص موارد كبيرة للقضايا المرفوعة على لوران غباغبو، وشارل بلي غودي (كوت ديفوار)، وبوسكو نتاغاندا (جمهورية الكونغو الديمقراطية)، وباستخدام أشكال بديلة من الأدلة (من غير الشهود) في قضايا المادة ٧٠ (جمهورية أفريقيا الوسطى). وسيتعين على المكتب تقييم ما إذا كان تحقيق هذه النتائج الإيجابية سيستمر في مرحلتها المحاكمة الابتدائية والاستئناف في هذه الحالات. وبالنظر إلى وتيرة المحاكمات، ستكون هناك حاجة إلى وقت أطول لتقييم التأثير النهائي للاستراتيجية الجديدة.

١٧- وتعد المكتب في خطته الاستراتيجية ٢٠١٢-٢٠١٥، بذل قصارى جهده لإدارة الحالات التي وضعت على أساس سياسة الادعاء السابقة. وخلال هذه الفترة، طرحت كينيا تحديات خاصة للمكتب. فقد أدت عوامل عديدة بالمدعي العام إلى سحب القضية المرفوعة على أوهورو كينياتا وفرانسيس موثورا: محدودية توافر الأدلة بسبب الطبيعة الخاصة للقضية؛ ومحدودية فرص المدعي العام في الحصول على الأدلة بسبب عدم التعاون؛ وعدم وجود وسائل تحقيق بديلة لتحل محل الأدلة الرئيسية التي كانت تتضاءل في نهاية المطاف واتضح أنه لا يمكن الاعتماد عليها. وسيُساعد التحول في سياسة الادعاء التي تبشّر بها الخطة الاستراتيجية للمكتب (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥)، التي تشدد على ضرورة الجاهزية للمحاكمة بأسرع وقت ممكن، وبناءً على الحالات صعوداً عند الضرورة، وزيادة الاعتماد على أشكال متنوعة من الأدلة، على تفادي تكرار هذه المواقف الصعبة.

١٨- وقد تحققت نتائج إيجابية من خلال التركيز على جودة العمل بدلا من محاولة تلبية جميع الطلبات الملقاة على عاتق المكتب. وحملت كلُّ الأحداث غير المتوقعة مثل الزيادة الهائلة في قضايا المادة ٧٠، واستسلام بوسكو نتاغاندا، ونقل شارل بلي غوديه، وضرورة فتح تحقيقات جديدة في جمهورية أفريقيا الوسطى، ونقل دومينيك أونغوين مؤجرا، المكتبَ على ضبط تخطيط الموارد. وكان هذا على حساب غيره من الأنشطة التي تمس الحاجة إليها مثل جعل الحالات

(١) يزيد إدراج هذه الاتهامات في قضية المادة ٧٠ الخاصة بجمهورية الكونغو الديمقراطية المتعلقة (حيث نسبت لكل واحد من المشتبه بهم الخمسة المتهمين بارتكاب جرائم نخل بإقامة العدل ٤٢ إلى ٤٣ تهمة) من العينة بشكل كبير جدا. وإذا لم تُدرج هذه الحالة، فإن الأرقام ستشير إلى: (أ) معدل أعلى من التهم المعتمدة (أي، ٢٢-٥٠، أو ١٠ في المئة)؛ و(ب) عدد محدود من المتهمين الذي أحضروا إلى جلسة اعتماد التهم، ولكن تم اعتماد تهمهم جميعا للمحاكمة.

المعلقة "جاهزة للمحاكمة"⁽²⁾، ومباشرة تحقيقات في الجرائم التي ارتكبتها الجانب الآخر في النزاع في كوت ديفوار، ومتابعة الجرائم الجديدة التي ترتكب في ليبيا ودارفور، وإجراء مزيد من التحقيقات اللازمة في مالي وجمهورية الكونغو الديمقراطية.

٢- زيادة الكفاءة

١٩- حقق المكتب مكاسب الكفاءة التالية في الفترة ٢٠١٢ - ٢٠١٥. ويقدم المرفق الثاني تفصيلاً أكثر عن الكيفية التي تحققت بها هذه النتائج:

٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	
٣٩,٦	٣٣,٢ مليون	٢٨,٢ مليون	٢٧,٧ مليون	الميزانية (باليورو)
يحدد لاحقاً	٤٤٢,٦٧٠	٨٤٨,١٧٥	١٨٣,٩٦٢	مكاسب الكفاءة (باليورو)
	١,٣ في المئة	٣ في المئة	٠,٧ في المئة	النسبة المئوية

٢٠- من المهم أن نلاحظ أن طريقة العمل الكاملة للمكتب تقوم على الاستخدام الفعال للموارد. ويجري استخدام الموارد بطريقة مرنة لتغطية لحظات الذروة في الحالات. ويجري تعيين الموظفين لحالات أو تحقيقات متعددة حيثما كان ذلك ممكناً (على سبيل المثال يتولى محامي المحاكمة الابتدائية الرئيسي حالة واحدة وتحقيقاً واحداً، ويتولى كل مدير قضية حالة واحدة وتحقيقاً واحداً). وتتم الاستعانة بمصادر خارجية كلما كان ذلك أكثر كفاءة (مثل النسخ، والأدلة الجنائية).

٣- تحسين الأداء التنظيمي

٢١- حددت خطة المكتب الاستراتيجية (٢٠١٥ - ٢٠١٢) ستة أهداف استراتيجية. وتم تقسيم هذه الأهداف إلى غايات حسب السنّة، ويتوقف تنفيذها على عوامل مختلفة مثل النتائج التي تحققت، والتغيرات في البيئة التشغيلية للمكتب، والدروس المستفادة، والميزانية المتاحة. وكما هو مبين في المرفق الأول، فإن معظم الغايات المرتبطة بالأهداف الستة تم تنفيذها.

لمحة عامة عن الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢ - ٢٠١٥)

١- إجراء باستقصاءات أولية وتحقيقات ومقاضاة غير متحيزة ومستقلة وآمنة وذات جودة؛ وذات جودة عالية.

٢- زيادة تحسين جودة الاستقصاءات أولية والتحقيقات والمقاضاة وكفاءتها.

٣- تعزيز دمج المنظور الجنساني في جميع مجالات عمل المكتب ومواصلة إيلاء اهتمام خاص للجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس والجرائم ضد الأطفال.

(2) ليبيا ١، ليبيا ٢، دارفور ١ و ٢ و ٤، دارفور ٣، كرنذت ديفور مكرر (سيمون غباغبو)، مالي ١، جمهورية الكونغو الديمقراطية ٣، كينيا ٤ (المادة ٧٠)، أوغندا (كوتني).

- ٤- تعزيز التكامل والتعاون من خلال تعزيز نظام روما الأساسي لدعم المحكمة الجنائية الدولية والجهود الوطنية في حالات قيد الاستقصاء الأولي أو التحقيق.
- ٥- مسك مكتب يتسم بالمهنية مع إيلاء اهتمام خاص للتوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي، وجودة الموظفين ودافعهم، وإدارة الأداء والقياس.
- ٦- ضمان الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية.

باء - تحديات بيئية

- ٢٢- يجب أن يواكب المكتب التحديات في بيئته وتكييف استراتيجيته مع هذا الواقع الجديد. وقد حدد ستة تحديات ستؤثر على استراتيجيته للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨.
- ٢٣- يؤدي وجود التكنولوجيا وتطورها في جميع أنحاء العالم إلى تغير سريع في البيئة التي يعمل فيها المكتب:
- (أ) شهد المكتب زيادة هائلة في استخدام الهواتف المحمولة، واللوحات، والهواتف الذكية، وأجهزة الحاسوب في ارتكاب جرائم جنائية.
- (ب) يؤدي حصول الضحايا والشهود والجناء على الأنترنت إلى بيئة ديناميكية لا بد من مراقبتها والتأكد من ارتكاب جرائم تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية، وكذلك أنشطة الجناء وشبكاتهم.
- (ج) زيادة توافر صور الأقمار الصناعية وتقنيات أخرى للاستشعار عن بعد تتيح إمكانيات جديدة لرصد الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية وإثباتها.
- (د) توفّر التكنولوجيات الجديدة أيضا طرقا جديدة لعرض الحالات في المحكمة من خلال استخدام المسح ثلاثي الأبعاد، والتصوير الفوتوغرافي ٣٦٠ درجة، والتعرف على سمات الوجه، على سبيل المثال.
- (هـ) وعلى المنوال نفسه، تتيح بيئة التكنولوجيا المتغيرة بسرعة فرصا جديدة لحماية سرية عمليات المكتب وحماية الموظفين والأشخاص المعرضين للخطر بسبب تعاملهم مع المحكمة.

٢٤- ويمكن أن تؤدي الفجوة الزمنية بين الأحداث على أرض الواقع واللحظة التي يمكن فيها للمكتب التحقيق إلى ضياع الأدلة. وهذا مخالف لمبدأ "الساعة الذهبية" الذي يقضي بأنه كلما عمجنا بالوصول إلى مسرح الجريمة، ارتفعت احتمالات اكتشاف أدلة وخيوط ذات جودة أفضل. وإذا كان بإمكان المكتب، بمساعدة من الشركاء، ضمان المحافظة على الأدلة دون إلحاق ضرر بها، فإن ذلك سيزيد من فرصة وجود تحقيقات ومقاضاة ذات كفاءة وفعالية.

٢٥- وفي متناول المكتب فرص مختلفة في بيئته لسد هذه الفجوة إلى أقصى حد ممكن. فالانتشار الواسع للهواتف المزودة بتطبيقات الصورة/الفيديو، فضلا عن الوصول العام الواسع النطاق لشبكة الإنترنت يعني أن الناس يقومون بتحميل متزايد لمعلومات هامة على شبكة الإنترنت. وأحد التحديات في المستقبل هو ضمان بقاء هذه المواد متاحة وقابلة للبحث فيها بعناصر أدلة ملائمة في وسيلة متقلبة كشبكة الإنترنت. وبالإضافة إلى هؤلاء الأفراد، هناك أيضا

أول المستجيبين - القوات الدولية ومنظمات حقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، إلى غير ذلك - الذين ينتشرون في المناطق التي لم يكن فيها مكتب المدعي العام قادرا على أن يكون موجودا فيها (على سبيل المثال بسبب الاختصاص، أو الاتفاقات المطلوبة، أو التداعيات الأمنية على الموظفين أو الشهود). وقد بدأ المكتب مناقشة مع دوائر المنظمات غير الحكومية الكيفية التي يمكن بها لأول المستجيبين دعم المكتب في عمله وما هو الدعم الذي يمكن توقعه من المكتب، وذلك في ظل احترام ولاية كل منهما واستقلاليتها.

٢٦- وكما سبق ذكره في الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥)، فإنه "تتبعن على الدول والمكتب تقييم مدى إجراء التحقيقات والمقاضاة بنجاح في الحالات التي يفترض فيها إلى التعاون اللازم. ويصبح التعاون عاملاً نجاحاً هاماً جداً أكثر من أي وقت مضى إذا ما كان المكتب يريد تحقيق نتائج إيجابية."^(٣) وتبين تجربة المكتب على مدار السنوات الثلاث الماضية مدى الصعوبة عندما لا تقدم الدول مساعدة حقيقية، ولكن يمكن أيضاً للتعاون القوي تعزيز قدرة المكتب على أداء عمله. وخلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٥، تسببت المستويات المتفاوتة من التعاون في مختلف الحالات الموجودة قيد التحقيق في بعض الحالات في تأخير كبير وعائق في التحقيقات والمقاضاة. ويبقى هذا العامل الخارجي أحد التحديات الرئيسية لفترة استراتيجية الثلاث سنوات المقبلة. ويجب على المكتب الاستمرار في تخصيص موارد كافية لتيسير التعاون، ومواصلة استعراضه الاستراتيجي المتمثل في كيفية معالجة العقبات الرئيسية التي تؤثر على التعاون. وفي هذا السياق، يرحب المكتب بالجهود الجارية التي تقوم بها جمعية الدول الأطراف لاستعراض توصياتها بشأن التعاون ووضع استراتيجية وخطة عمل لدعم عمليات الاعتقال، بهدف زيادة فعالية التعاون وكفاءته وأثر عمليات المحكمة.

٢٧- وقد أصبحت البيئة الأمنية التي يعمل فيها مكتب معقدة على نحو متزايد:

- (أ) فجميع القضايا تقريبا في مرحلة اعتماد التهم والمحكمة الابتدائية كانت تواجه أو واجهت حوادث تتعلق بعرقلة سير العدالة، لا سيما التأثير في بالشهود.
- (ب) ورغم أن المكتب قام بصقل عملياته، أصبحت المناطق التي تحتاج إلى تحقيقه فيها معقدة للغاية للعمل فيها (مثل مالي، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ليبيا).
- (ج) وقد غيّر تركيز المكتب الضروري للعمل مع الجماعات التي تنشط على الصعيد الدولي و/أو المترابطة نوع المخاطر في المؤسسة.
- (د) وتسبب الظهور الواسع للتهديدات في الفضاء الإلكتروني في تحدٍّ أمني جديد للمكتب، وهو ما تعرضت له المحكمة بالفعل.

^(٣) الخطة الاستراتيجية لمكتب المدعي العام (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥)، ١١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، ص ٥، الفقرة ٣، متاح في:

http://www.icc-cpi.int/en_menus/icc/structure%20of%20the%20court/office%20of%20the%20prosecutor/policies%20and%20strategies/Documents/OTP-Strategic-Plan-2012-2015.pdf.

٢٨- والمكتب يعمل في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، وهو ما يجعل من التخطيط تحدياً: (أ) في السنوات الأخيرة، شهد المكتب استسلام الهاربين أو اعتقالهم أو نقلهم إلى عهدة المحكمة بشكل غير متوقع؛ و(ب) ظهرت حالات جديدة تتطلب قيام المكتب بفتح تحقيقات في حالات جديدة كل سنة تقريباً؛ و(ج) زاد أيضاً ارتكاب الجرائم الواردة في المادة ٧٠ بشكل مطرد في عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤. وكان هذا التنبؤ المقترن بمحدودية الموارد الحالية للمكتب يعني أنه كان لا بد من تأجيل التحقيقات المطلوبة.

٢٩- تواجه المحكمة الجنائية الدولية بشكل روتيني حالات أرتكبت فيها جرائم على نطاق واسع تقع ضمن اختصاصها. وهذه الجرائم لا تنطوي على عواقب محلية داخل بلد الحالة فقط، فقد يكون أشخاص من جميع أطراف هذه النزاعات خارج بلد الحالة، وقد يكون هؤلاء ضحايا أو شهوداً محتملين يفرون من العنف، أو جناة يفرون خوفاً من الملاحقة أو الانتقام أو يُعدّون للعودة. وتعمل مختلف الجهات الفاعلة في مجال إنفاذ القانون على اتخاذ مبادرات لمواجهة هذا التحدي. غير أن هناك خطراً من التداخل الذي يمكن تجنبه من خلال مستوى أعلى من التنسيق والتكامل.

٣٠- وعادة ما لا تحدث الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية بمعزل عن غيرها من أنواع الإجمام، مثل الجرائم العرضية العادية أو النشاط الإجرامي المنظم العابر للأوطان. على وجه الخصوص، وقد يزيد تأثير هذه الجرائم الأخيرة بوجه خاص من شروط الجرائم التي تدخل في ولاية المحكمة الجنائية الدولية وتجب في الوقت نفسه الجهود المبذولة لإعادة إرساء سيادة القانون، وتقديم الجناة للمساءلة وتحقيق العدالة للضحايا. وفي الوقت الذي لا يتم فيه بشكل منتظم تعيين الصلة بأشكال أخرى من النشاط الإجرامي العابر للحدود أو المنظم، فإنه يوجد ما يكفي من الدلائل لتحويل هذه الصلة إلى مجال اهتمام المجتمع العالمي:

(أ) يحتاج الأطراف في نزاع أو من يخططون لهجمات واسعة النطاق على السكان المدنيين إلى الأموال لشراء الأسلحة والذخائر والتكنولوجيا. وللحصول على "أدوات التجارة" هذه فإنهم يلجأون إلى ارتكاب الجرائم التي لا تقع مباشرة ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية، بما في ذلك الاستغلال غير المشروع للموارد، والفساد، والاختلاس، وأخذ الرهائن وطلب الفدية والسرقة والابتزاز والاتجار غير المشروع في الأسلحة والبشر والمخدرات، إلا إذا تضمنها أي من تعاريف الجرائم المنصوص عليها في نظام روما الأساسي.

(ب) يتم إخفاء عائدات الجرائم من خلال الاختلاس وغسل الأموال، والفساد المؤسسي.

(ج) قد توفر مناطق الحكم غير المستقر الناجم عن العنف الجماعي قاعدة للمنظمات الإرهابية التي تسعى إلى استغلال الفراغ لصالحها.

(د) قد يأتي المقاتلون العائدون من مناطق النزاع بالإرهاب إلى أوطانهم، وهو ما يؤدي إلى مزيد من عدم الاستقرار وانتشار العنف عبر الحدود.

(هـ) وفي أوضاع ما بعد النزاع، خلال فترة إعادة إرساء سيادة القانون وتحقيق الاستقرار في البلاد، هناك خطر كبير أن تظهر منظمات إجرامية جديدة بأفراد من الأطراف المتحاربة غير القادرين أو غير الراغبين في الاندماج في المجتمع.

ثانياً- مهمة مكتب المدعي العام ورؤيته

ألف- بيان مهمة مكتب المدعي العام وقيمه

٣١- تضمنت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥) بيانَ مهمةِ المكتب وإشارةً إلى نيته في تحديد القيم الأساسية للمكتب.

٣٢- ويعد كل من بيان المهمة والقيم الأساسية أدوات هامة للتواصل مع العالم الخارجي والموظفين، وهو ما يهدف المكتب إلى تحقيقه وما يدعو إليه. فهي تخلق القدرة على التنبؤ التي تزيد من شرعية المكتب، وتوفر التوجيه في عملية صنع القرار وتمكين الموظفين من أخذ المبادرة، وتساعد على تشكيل أكثر جزء غير مادي، ولكنه الجزء الحاسم في أي منظمة، ألا وهو ثقافتها في مكان العمل. وإذا لم يتم إدارتها بشكل صريح، فإنها سينحوا إلى التطور ضمناً.

٣٣- وتماشياً مع ثقافة المكتب المفتوحة المرعية، شرع في عملية التشاور مع الموظفين لتحديد القيم الأساسية. وقد استلزمت أهمية بيان المهمة أيضاً عملية للتشاور لصقل البيان الموجود. وستدرج نتائج هذه المبادرات في تحديث هذه الخطة الاستراتيجية.

باء- سياسة الادعاء

٣٤- في ضوء النتائج التي تحققت بالخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥)، سيواصل المكتب سياسته في الادعاء:

(أ) بإجراء تحقيقات عميقة غير محدودة مع المحافظة على التركيز.

ويسير نهج التحقيقات العميقة نحو نهج المكتب الجديد ليجمع على نحو متزايد أشكالاً متنوعة من الأدلة لدعم حججه.

والجانب غير المحدود للتحقيقات يعني أن المكتب يقوم أولاً بتحديد الجرائم المزعومة (أو الحوادث) ليتم التحقيق في طائفة واسعة من الحوادث. وبعد هذه العملية الدقيقة، يتم تحديد الجناة المزعومين استناداً إلى الأدلة التي تم جمعها. ويعني هذا النهج أن هناك حاجة إلى تناول عدة فرضيات بديلة للقضية والاختبار المستمر والموضوعي لنظريات القضية أمام الأدلة - التجريم والتبرئة - ودعم اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتحقيقات والمقاضاة.

(ب) الجاهزية للمحاكمة قدر الإمكان من أولى مراحل الإجراءات، كأن يكون ذلك عند استصدار أمر الاعتقال، على ألا يتجاوز ذلك جلسة الاستماع لاعتماد التهم.

ويهدف المكتب إلى عرض القضايا في جلسة الاستماع لاعتماد التهم التي تكون جاهزة للمحاكمة قدر الإمكان. وإذا لم يكن ذلك ممكناً عندما يقدم المدعي العام طلباً لإستصدار أمر بالاعتقال أو بالحضور (على سبيل المثال وجود فرصة للاعتقال، والشهود على استعداد فقط للتعاون بعد

(الاعتقال)، سيعمل المكتب بالطلب فقط إذا كانت هناك احتمالات كافية لمواصلة جمع الأدلة لتكون جاهزة للمحاكمة خلال فترة زمنية معقولة.

(ج) حيثما كان الأمر مناسباً، سيقوم المكتب بتنفيذ استراتيجية البناء صعوداً بالتحقيق والمقاضاة، أولاً بشأن عدد محدود من الجناة من المستوى المتوسط والعالي للحصول في نهاية المطاف على احتمال معقول بالإدانة لمن يتحمل المسؤولية أكثر.

وباتباع هذا النهج العميق وغير المحدود، سيركز المكتب أولاً على مجموعة واسعة من الجرائم ليحدد بشكل صحيح المنظمات والهيكل والأفراد الذين يُزعم أنهم مسؤولون عن ارتكاب هذه الجرائم. ثم سيتناول الجناة من المستوى المتوسط والعالي في استراتيجيات التحقيق والادعاء لبناء أسس الإثبات في القضية أو القضايا اللاحقة ضد الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية. وسينظر المكتب أيضاً في مقاضاة جناة من مستوى أدنى إذا ما كان سلوكهم خطيراً للغاية واكتسبوا سمعة سيئة واسعة.

٣٥- إن المحكمة الجنائية الدولية هي محكمة الملاذ الأخير. وهي تسعى إلى تحقيق العدالة لضحايا أشد الجرائم خطورة التي تكون موضع قلق المجتمع الدولي. وفي الوقت الذي لن يكون فيه المكتب قادراً على معالجة توقعات جميع الضحايا، سيستمر في اتخاذ نهج الاستجابة لحاجيات الضحايا في جميع جوانب عمله، من خلال (١) أخذ آرائهم في الحسبان؛ و(٢) التواصل، إلى جانب قلم المحكمة حيثما أمكن ذلك، مع المجتمعات المتضررة بشأن دور المحكمة وقرارات المكتب، و(٣) ضمان أن رفاههم قد أخذ بعين الاعتبار عندما يتعاملون مع المكتب.

٣٦- وقد نشر المكتب ورقة سياسته بشأن الاستقصاءات الأولية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣. وتوضح هذه السياسة العملية والمعايير التي يطبقها المكتب وفقاً لنظام روما الأساسي في اتخاذ القرارات بشأن فتح تحقيق من عدمه. وكعنصر مكمل لهذه السياسة، يعمل المكتب على سياسة تتعلق باختيار القضية وتحديد الأولوية بين القضايا التي ستوضّح كيف يقرر المكتب الحالات التي ينبغي متابعتها بمجرد فتح تحقيق في الحالة. ويجري النظر في جانبين ضمن هذه السياسة: (١) كيفية تحديد القضايا التي ينبغي للمكتب متابعتها، و(٢) كيفية تحديد الأولويات بين تلك القضايا إذا كانت المطالب الملقاة على عاتق المكتب تتجاوز موارده. وبعد ذلك، سيقوم المكتب بتحديد سياسته بشأن الطريقة التي يقترحها لإنهاء مشاركته في حالة قيد التحقيق، وهو ما يسمى "استراتيجية الخروج" بالنسبة للحالات.

٣٧- وعند ترتيب الأولويات في التحقيقات، سيواصل المكتب إيلاء اهتمام خاص للمقاضاة على أشكال محددة من الجريمة. وتمشيا مع سياسة الخاصة بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس، تعهد المكتب بالتركيز بوجه خاص على التحقيق والمقاضاة على هذه الجرائم.

٣٨- وفي حزيران/يونيه ٢٠١٤، اعتمد المكتب سياسة بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس، وهي أول سياسة من هذا القبيل صادرة عن محكمة دولية. وإدراكاً منه لتحديات التحقيق والمقاضاة الفعالين في هذه الجرائم، والعقبات التي تعترض ذلك، جعل هذه المسألة أحد أهدافه الاستراتيجية الرئيسية في خطته الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥). وسيستمر في تنفيذ هذه السياسة الهامة من خلال الخطة الاستراتيجية الجديدة (٢٠١٦-٢٠١٨).

٣٩- وقد جعل المكتب أيضا، كلما كان ذلك ممكنا، من التحقيق والمقاضاة على الجرائم المرتكبة ضد الأطفال أولوية. وفي وقت كتابة هذا التقرير، يعكف المكتب على إعداد سياسة شاملة عن الأطفال.⁽⁴⁾

جيم- استراتيجية المكتب، ٢٠١٦-٢٠١٨

٤٠- وضع المكتب تسعة أهداف استراتيجية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨ لضمان أدائه العالي ومعالجة التحديات التي تم تحديدها (انظر الفقرات ٢٢-٣٠). ويمكن تجميع الأهداف حول ثلاثة مواضيع رئيسية هي:

(أ) تحقيق أداء عال فيما يتعلق بولاية المكتب:

الهدف الاستراتيجي ١: إجراء القيام باستقصاءات أولية وتحقيقات ومقاضاة غير متحيزة ومستقلة وذات جودة؛

الهدف الاستراتيجي ٢: الاستمرار في إدماج المنظور الجنساني في جميع مجالات عمل المكتب وتنفيذ السياسات فيما يتعلق بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس والجرائم ضد الأطفال؛

الهدف الاستراتيجي ٣: زيادة تحسين نوعية الاستقصاءات الأولية والتحقيقات والمقاضاة وكفاءتها؛

الهدف الاستراتيجي ٤: زيادة تكييف قدرات المكتب وشبكته في مجال التحقيق والمقاضاة مع البيئة العلمية والتكنولوجية المعقدة والآخذة في التطور.

(ب) هئية الظروف اللازمة للوفاء بولاية المكتب:

الهدف الاستراتيجي ٥: تحقيق حجم أساسي يمكنه الاستجابة للمطالب الملقاة على عاتق المكتب بحيث يمكنه أداء وظائفه بما يلزم من جودة وفعالية وكفاءة؛

الهدف الاستراتيجي ٦: المساهمة في تعزيز التعاون، وتعزيز الدعم العام لولاية المكتب وأنشطته؛

الهدف الاستراتيجي ٧: تكييف استراتيجيات المكتب في الحماية مع التحديات الأمنية الجديدة؛

الهدف الاستراتيجي ٨: ضمان إدارة مهنية وشفافة وكفؤة للمكتب.

(ج) المساهمة في استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة لمواصلة سد فجوة الإفلات من العقاب عن الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية:

الهدف الاستراتيجي ٩: وضع استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة مع الشركاء لسد فجوة الإفلات من العقاب.

⁽⁴⁾ يفكر المكتب في سياسات أخرى للنهوض بترتيب الأولويات لجرائم محددة بموجب نظام روما الأساسي، وقد نفذ خلال الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠١٨).

٤١- وسيتم تناول الأهداف الاستراتيجية بمزيد من التفصيل في الأقسام التالية. وتم تحديد أهداف قابلة للقياس برسم العام ٢٠١٦ لكل هدف استراتيجي، وقد رُبطت باقتراح ميزانية ٢٠١٦. وسيتم استعراض الأهداف في ضوء الميزانية المعتمدة (٢٠١٦)، إلى جانب أحداث غير متوقعة إذا استحال استيعاب آثار تكلفتها دون التأثير على الأهداف. كما تم دمج الأهداف في إطار مؤشرات الأداء (انظر الفقرات ١٠٤-١١٠ والمرفق الرابع).

دال- الوفاء بولاية المكتب

١- الهدف الاستراتيجي ١: إجراء استقصاءات أولية وتحقيقات ومقاضاة غير متحيزة ومستقلة وذات جودة

٤٢- يكمن الهدف الرئيسي للمكتب في تلبية الطلب على تدخله وفقا لنظام روما الأساسي بالجودة والفعالية والكفاءة اللازمة.

٤٣- وشهد المكتب زيادة كبيرة في الموارد في عام ٢٠١٤ و عام ٢٠١٥. وقد سمح له ذلك بإظهار ما يمكن تحقيقه بموارد إضافية مقرونة بالتغييرات الأخرى التي تم إجراؤها على استراتيجيته.

٤٤- ورغم هذه الزيادات في الموارد، لا يزال المكتب يواجه فجوة بين الاحتياجات والوسائل. ويمنح المكتب الأولوية عن حق لجودة العمل على كميته. ومع ذلك، كان عليه، وقد واجهته القيود المفروضة على الموارد، اتخاذ قرارات صعبة من خلال عدم بدء تحقيقات معينة أو تعليق أخرى. وقد أضر هذا بقدرته على الاستجابة لحالات آخذة في الظهور (مثل ليبيا ودارفور ومالي)، وأثر سلبا من حيث التصور (مثل التأخير في التحقيق بشأن الطرفين في كوت ديفوار).

٤٥- ولتحقيق حالة يمكن فيها ضمان كمية العمل وجودته كذلك بما يكفي وضع المدعي العام، كجزء من الخطة الاستراتيجية الجديدة (٢٠١٦-٢٠١٨)، توقعات لاحتياجات المكتب من الموارد لتحسين مواءمة احتياجات المكتب المتوقعة مع الموارد اللازمة (انظر أيضا الهدف الاستراتيجي ٥).

٤٦- ويستقيم هذا الالتزام نفسه مع ما تتوقعه الدول الأطراف ولجنة المالية من أن يقوم المكتب "بتحديد تكلفة [تكاليف] الخطة [الاستراتيجية] الجديدة بشكل صحيح استنادا إلى أفضل المعارف والخبرات المتاحة (مثل نتائج تحديد التكلفة على أساس النشاط، ومؤشرات حجم العمل)^(٥)".

٤٧- وضمن حدود الموارد المتاحة، سيواصل المكتب الاستجابة لطلب تدخله وفقا لنظام روما الأساسي، باذلا في ذلك قصارى جهده لضمان الجودة. وبما أن المكتب يتجه صعودا صوب الحجم الأساسي المقترح، ستمنح الأولوية لبناء حجج وجيهة بشأن متابعة جميع القضايا الممكنة. وسينعكس هذا الترتيب الضروري للأولويات في الافتراضات السنوية في الميزانية.

أهداف ٢٠١٦

(أ) إنتاج المستوى المحدد سنويا من الأنشطة في ضوء الميزانية المخصصة.

(٥) انظر أعلاه، الهامش (٣).

٢- الهدف الاستراتيجي ٢: الاستمرار في إدماج المنظور الجنساني في جميع مجالات عمل المكتب وتنفيذ السياسات فيما يتعلق بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس والجرائم ضد الأطفال

٤٨- أعلن المكتب في ورقة سياسته بشأن الجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس التي نشرت في حزيران/يونيه ٢٠١٤، التزامه (أ) بدمج منظور وتحليل جنسانيين في جميع مجالات عملها؛ و(ب) أن يكون مبتكرا في التحقيق في هذه الجرائم والمقاضاة عليها، و(ج) توفير التدريب اللازم للموظفين، و(د) اعتماد نهج الاستجابة لحاجيات الضحايا في عمله، و(هـ) إيلاء اهتمام خاص لتفاعل الموظفين مع الضحايا والشهود والأسر ومجتمعاتهم المحلية. وسيواصل المكتب أيضا ضمان ألا تتسبب أنشطته في ضرر للضحايا والشهود.

٤٩- وسيواصل المكتب إيلاء اهتمام خاص للجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس انطلاقا من المراحل الأولى لمعالجة التحديات الخاصة التي تواجه التحقيق في هذه الجرائم والمقاضاة عليها، بما في ذلك قلة الإبلاغ أو عدم الإبلاغ بسبب عوامل اجتماعية أو ثقافية أو دينية. وسيقوم المكتب في إطار ولايته بتطبيق تحليل نوع الجنس في جميع الجرائم التي تدخل في اختصاصه. وسيوجه اتهامات بشأن الجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس كلما كان هناك ما يكفي من الأدلة لدعم مثل هذه الاتهامات.

٥٠- وسيواصل المكتب تعزيز القدرات المؤسسية للقيام بالتحقيق والمقاضاة بفعالية في الجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس من خلال التوظيف والتدريب.

٥١- وسيقوم المكتب أيضا بمراقبة تنفيذ السياسات، وفقا لخطة التنفيذ التي وضعت في عام ٢٠١٥.

٥٢- وعلى المنوال نفسه، يولي المكتب اهتماما خاصا للجرائم المرتكبة ضد الأطفال. وتحقيقا لهذه الغاية، ستوضع اللمسات الأخيرة على سياسة شاملة بشأن الأطفال وتنفيذها. وقد بدأت مشاورات مكثفة داخليا ومع الخبراء. وستتناول هذه السياسة القضايا المتعلقة بالأطفال في النزاعات المسلحة والمتأثرين بها، بما في ذلك التفاعل في مراحل مختلفة من عمل المكتب وأفضل مصالح الطفل، والرضا والحماية والدعم. وعقب اعتماد ورقة السياسة هذه، وضع المكتب خطة لضمان التنفيذ الفعال.

أهداف ٢٠١٦:

- (أ) تنفيذ السياسة الخاصة بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس على النحو المقرر.
- (ب) وضع الشكل النهائي للسياسة الخاصة بتفادي التعرض للصدمات النفسية من جديد؛
- (ج) وضع تدريب متخصص للموظفين المعنيين على إجراء مقابلات مع الشهود المعرضين للمخاطر؛
- (د) وضع اللمسات الأخيرة على سياسة الأطفال ووضع خطة التنفيذ الخاصة بها.

٣- الهدف الاستراتيجي ٣: زيادة تحسين نوعية الاستقصاءات الأولية والتحقيقات والمقاضاة وكفاءتها

٥٣- بلوغ مستوى عال من جودة الأنشطة الأساسية لمكتب المدعي العام والمحافظة عليه هو عملية مستمرة من التحسين. وقد أُتخذت العديد من الخطوات في السنوات الثلاث الماضية أسفرت عن الإنجازات الواردة في المرفق الأول. ولكن يمكن القيام به، بل ويجب ذلك، لتعزيز المستوى الحالي للجودة والمحافظة عليه. وستساعد مشاريع تحسين العملية والدروس المستفادة ووضع قدرات جديدة على تحديد إنتاج المكتب وجودته أكثر.

٥٤- وتعد الاستقصاءات الأولية أحد الأنشطة الأساسية الثلاثة للمكتب التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على التحقيقات والمقاضاة في المستقبل، بالإضافة إلى قدرتها على تفادي تدخل المحكمة الجنائية الدولية من خلال الوقاية والتكامل. وتشمل الأهداف الفرعية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨: (أ) مواصلة تطوير أنشطة التعاون والشبكات المتصلة الاستقصاءات الأولية، و(ب) زيادة تعزيز التكامل في مرحلة الاستقصاء الأولي، و(ج) مواصلة زيادة شفافية الاستقصاءات الأولية والمعلومات العامة عنها:

(أ) الاستقصاءات الأولية حاسمة للمكتب في تقريره فتح تحقيق من عدمه. كما أنها تيسر إلى حد كبير أعمال التحقيق في وقت لاحق للمكتب بطرق مختلفة، مثل الحصول المنتظم على البيانات من مصادر مفتوحة واستغلالها؛ وبناء شبكات من شركاء التعاون وجهات الاتصال للتسليم لأغراض أنشطة التحقيق. وسيقوم المكتب بالبحث عن سبل لزيادة إدماج العمل في مجال الاستقصاءات الأولية في تخطيطه المسبق لها وتحديد الحالات المحتملة.

(ب) وإذا تم التعرف على الحالات المحتملة التي تدخل في نطاق اختصاص المحكمة، سيواصل المكتب التشجيع على القيام بتحقيقات ومقاضاة وطنية حقيقية تتولاها الدول المعنية فيما يتعلق بهذه الجرائم.

ولتعزيز فهم أفضل للعملية وتصحيح التصورات الخاطئة المحتملة، وزيادة القدرة على التنبؤ، سيواصل المكتب تقديم معلومات عن أنشطته خلال الاستقصاء الأولي من خلال نشر التقرير الاستعراضي السنوي ونشرة صحفية ذات صلة، وإصدار تقارير أو بيانات خاصة بالحالة، وعند الاقتضاء، الاضطلاع بأنشطة ميدانية، من بين أمور أخرى.

(ج) يمكن للاستقصاءات الأولية أن تُساعد أيضاً في ردع الجناة الفعليين أو الذين يحتمل ارتكابهم الجرائم بالتهديد بالمقاضاة الدولية. وسيسعى المكتب، وفقاً لسياسته، إلى أداء وظيفة الإنذار المبكر بالجمع المنتظم والاستباقي للمعلومات المفتوحة المصدر عن الجرائم المزعومة التي يمكن أن تدخل في اختصاص المحكمة. وسيكون للمكتب أيضاً رد فعل سريع على عمليات التصعيد أو مخاطر العنف الجسيمة من خلال تعزيز التفاعل المبكر مع الدول، والمنظمات الإقليمية والدولية والمنظمات غير الحكومية من أجل صقل الخطوات المقبلة وتقييمها وتنسيقها. ويمكن أن تشمل هذه الخطوات الزيارات الميدانية والبيانات العامة والمقابلات الإعلامية. وسيقوم المكتب كذلك بوضع معايير لتوجيه مثل هذه الأنشطة الوقائية.

٥٥- بما يتعلق بالتحقيقات، سيواصل المكتب تنفيذ الاستراتيجية الحالية. وسيركز، بوجه خاص، على المجالات التالية ذات الأولوية:

(أ) سد الفجوة الزمنية بين الأحداث في الميدان وبين تحقيقات المكتب من خلال إقامة شراكات مع أول المستجيبين، وإنشاء بوابة للإبلاغ عن الجريمة، والعمل مع الشركاء للحفاظ على المعلومات ذات الصلة على شبكة الأنترنت.

(ب) زيادة قدرته على جمع أشكال مختلفة من الأدلة الأخرى من غير إفادات الشهود من خلال التعزيز المستمر للقدرات العلمية والتكنولوجية ذات الصلة بها. وبالإضافة إلى ذلك، سيقام المزيد من الشراكات لدعم هذه الحاجة الاستراتيجية، بحيث لا يتم تطوير القدرات الداخلية إلا إذا كان هناك ما يبرر ذلك.

(ج) مواصلة تعزيز وظيفة التحليل لدى المكتب من خلال طرح قاعدة بيانات تحليل الوقائع بصورة أكثر، وتحسين البرامج التحليلية، وبدء تنفيذ التحليل الجنساني، وذلك من خلال تعزيز استخدام المنتجات التحليلية في اتخاذ قرارات التحقيق من أجل التخطيط واختيار القضية واستعراضها.

(د) تعزيز القدرات المالية للتحقيق.

(هـ) الاستمرار في استعراض معايير التحقيق وتطوير إمكانيات إصدار شهادات للموظفين.

(و) الاستمرار في زيادة حضور المكتب في الميدان للتحقيق.

وكانت الأسس لمستقبل عمل المكتب على المقاضاة والاستئناف قد وضعت بقوة في ٢٠١٣-٢٠١٥، وذلك من خلال من جملة أمور، منها استقدام موظفين إضافيين رئيسيين وأكثر خبرة، وتعزيز التدريب وإدخال الاستعراضات الداخلية للقضايا بصورة منتظمة.

٥٦ - التركيز في الفترة المقبلة ٢٠١٦-٢٠١٨ سيكون على المجالات التالية ذات الأولوية:

(أ) تحسين العمليات الداخلية المتعلقة بالمهام الأساسية لشعبة المقاضاة: المطالبات والكشف وتقديم الأدلة؛

(ب) مواصلة تطوير القدرات الإدارية لقيادة الفرق المتكاملة؛

(ج) تحسين تصميم القضايا الجنائية الناتجة عن الأدلة التي تم جمعها.

(د) توحيد نظام استعراض الأدلة الداخلية وتعزيزه قبل عرض القضايا للمحاكمة.

(هـ) زيادة استخدام التكنولوجيا لإثبات القضايا وعرضها في المحكمة؛

(و) مواصلة تطوير الكفاءات القانونية والشفوية والكتابية المتصلة بأنشطة الدعوة من خلال التدريب وعمليات تقييم الأداء.

وللتعاون بعددٍ داخلي وخارجي على حد سواء. ويتعلق البعد الداخلي بالتميز العملي للمكتب، وذلك على المثال في كيفية إعداده وتقديمه طلبات الحصول على المساعدة. أما العنصر الخارجي - الذي يقع إلى حد كبير خارج نفوذ المكتب - فيشير، على سبيل المثال، إلى الردود التي يتلقاها المكتب على طلباته

للحصول على المساعدة. وسيقوم المكتب بمراقبة جودة البعد الداخلي للتعاون الداخلي وتقييم الكيفية التي يمكنه تحسین نوعيته بها.

٥٧ - أهداف ٢٠١٦:

الاستقصاء الأولي:

- (أ) تحديد إمكانيات زيادة إدماج احتياجات التحقيق والبدء في مرحلة الاستقصاء الأولي؛
- (ب) زيادة المعلومات العامة والاتصالات فيما يتعلق بالاستقصاءات الأولية؛
- (ج) مواصلة تطوير وظيفة الاستجابة المبكرة لدى المكتب لعمليات التصعيد أو المخاطر الجسيمة للعنف.
- (د) التحقيقات.
- (هـ) تنفيذ مشاريع مختارة للتحسين في المجالات ذات الأولوية: سد الفجوات الزمنية، والعلوم والتكنولوجيا، والتحليل، ومعايير التحقيق، والتحقيقات المالية، والوجود الميداني.
- (و) المقاضاة والاستئناف.
- (ز) تنفيذ مشاريع مختارة للتحسين في المجالات ذات الأولوية: العمليات الداخلية، وقدرات الإدارة، وتصميم القضية، وعملية استعراض القضايا، والتكنولوجيا، والمهارات الرئيسية.
- (ح) التعاون.
- (ط) تقييم جودة البعد الداخلي للتعاون، وتنفيذ مشاريع مختارة للتحسين.

٤- الهدف الاستراتيجي ٤: زيادة تكييف قدرات المكتب وشبكته في مجال التحقيق والمقاضاة مع البيئة العلمية والتكنولوجية المعقدة والآخذة في التطور

٥٨- يكمن أحد التحديات الرئيسية مستقبلاً في تكييف المكتب مع ما للتكنولوجيا من تأثير على قدرته على رصد الجرائم الحالية وإثباتها. فقد توسع استخدام الكمبيوتر والإنترنت، والهواتف المحمولة، ووسائل الإعلام الاجتماعية، إلى غير ذلك، بشكل كبير في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك في البلدان التي تجري فيها التحقيقات التي يتولاها المكتب.

٥٩- وكما ورد في المرفق الأول فقد استثمر المكتب في السنوات الثلاث الماضية في قدرته على التعامل مع هذه الأشكال الجديدة للمعلومات والأدلة. وسمح توظيف محققين ومحللين في مجال الفضاء الإلكتروني من ذوي الخبرة في التحقيقات على الإنترنت والاتصالات الهاتفية للمكتب بتحسين قدرته على تحديد هذه الأدلة الجديدة وجمعها على يد خبراء الأدلة الجنائية ومعالجتها. وتشكل هذه الاستثمارات نقطة انطلاق في الجهود التي يبذلها المكتب في هذا الصدد.

٦٠- ومع ذلك، فالتكنولوجيا تتطور بسرعة كبيرة بحيث سيكون من المستحيل على المكتب البقاء على دراية مستمرة إذا لم يجمع بين الاستثمار في خبرته في تطوير شراكات استراتيجية لأغراض الاستعانة بمصادر خارجية، عند

الحاجة، وفهم وتشكيل الكيفية التي يمكن للتكنولوجيا المستقبلية أن تساعد بها على تنفيذ ولايته. وقد عمل المكتب مع دوائر إنفاذ القانون والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأكاديمية لاستجلاء إمكانيات جديدة لدعم تحديد الأدلة من خلال التكنولوجيا وجمعها وتقديمها.

٦١- وفي هذا الصدد، سيتم تصميم استراتيجية المكتب على النحو التالي:

- (أ) مواصلة تنفيذ بناء القدرات في الأدلة القائمة على العلم والتكنولوجيا من خلال توظيف المزيد من خبراء التكنولوجيا والاستثمار في المعدات المتخصصة؛
- (ب) تدريب الموظفين في الشعب التنفيذية على الاستخدام الأساسي للتكنولوجيا لأغراض التحقيق والمقاضاة؛
- (ج) زيادة استخدام التكنولوجيا في عرض القضايا في المحكمة؛
- (د) مواصلة إقامة الشراكات لتحسين الفهم العميق للاحتتمالات والتهديدات الجديدة المتأتية من التطور التكنولوجي وتحديد شركاء للاستعانة بهم كمصادر خارجية.

٦٢- أهداف ٢٠١٦:

- (أ) تدريب جميع الموظفين المعنيين على أساسيات التحقيقات على الأنترنت والتعامل مع الأدلة الإلكترونية.
- (ب) تعزيز قدرة المكتب على استخدام التكنولوجيا لعرض الأدلة في المحكمة.

هاء- تهيئة الظروف اللازمة لتلبية الطلب بطريقة فعالة

- ١- الهدف الاستراتيجي ٥: تحقيق حجم أساسي يمكنه الاستجابة للمطالب الملقاة على عاتق المكتب بحيث يمكنه أداء وظائفه بما يلزم من جودة وفعالية وكفاءة

٦٣- كما ورد أعلاه، فإن المكتب لا يستطيع في أحيان كثيرة الاستجابة بسرعة لجميع الحالات التي تتطلب التدخل بموجب نظام روما الأساسي. ويحاول اعتماداً الحجم الأساسي للمكتب معالجة هذه المسألة. وكما تقدم فإن لنموذج الحجم الأساسي مزايا هامة أخرى. وعلى سبيل المثال، فهو سيعالج النمو غير المنتظم وتوفير القدرة على التنبؤ المالي للدول. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه سيوفر الاستقرار للمكتب في موارده وما يتصل بذلك من تخطيط. وسيعمل نموذج الحجم الأساسي أيضاً على تزويد المكتب بالقدرة على الاستجابة على نحو أوفى وبالجودة اللازمة دونما حاجة إلى الإفراط في منح الأولوية للموارد الموجودة أو إتهاكها باستمرار.

٦٤- وفي تقرير منفصل، حدد المكتب بالتفصيل الموارد اللازمة لبلوغ الحجم الأساسي للمكتب والمنهجية المستخدمة في صياغة النموذج. وتماشياً مع خطته الاستراتيجية الجديدة (٢٠١٦-٢٠١٨)، وبالتنسيق مع الأجهزة الأخرى، وضع المكتب تنبؤات للطلب المتوقع على مدى السنوات الثلاث المقبلة. وإذ يعترف المكتب بأن النهج القائم على الطلب هو

النهج الوحيد الذي يتفق والغرض من المحكمة الجنائية الدولية على النحو المبين في نظام روما الأساسي، فإنه يسلم بأن عرض النهج القائم على الطلب "الكامل" في جميع الأوقات لن يكون واقعياً، لأن هذا من شأنه أن يتطلب من مكتب المدعي العام الرد على جميع المطالب التي ترد إليه في وقت واحد بطريقة من شأنها أن تتجاوز إلى حد كبير افتراضات الميزانية الحالية. وبدلاً من ذلك، اختار المكتب النهج القائم على الطلب، حيث لا تزال هناك حاجة إلى ترتيب أولويات الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى وتيرة أقل من مستوى الطلب الكامل. وهذا يؤدي إلى مزيد من الاستقرار في موارد المكتب ومزيد من القدرة على التنبؤ بالنسبة للدول الأطراف على أساس توقع نمو تدريجي، إلا إذا حدثت ظروف استثنائية غير متوقعة تستدعي الحاجة إلى الخروج عن نموذج الحجم الأساسي.

٦٥- وتستلزم توقعات هذا الطلب المقدّر المستوى السنوي التالي من الأنشطة التي يقوم بها المكتب:

(أ)	الاستقصاءات الأولية	٩
(ب)	حالات جديدة قيد التحقيق	١
(ج)	التحقيقات الفعلية	٦
(د)	التحقيقات المعلقة	٩
(هـ)	المرحلة التمهيديّة	٥
(و)	المرحلة الابتدائية	٥
(ز)	الاستئناف النهائي	٢

وفي ضوء التوقعات الحالية، يرى المكتب أن الحجم الأساسي، إذا ما تم استيفاءه بشكل كامل، سيظل كافٍ للفترة ٢٠١٩-٢٠٢١. ومع ذلك، سيحتاج المكتب إلى مراجعة الحجم الأساسي بما يتماشى والتخطيط الاستراتيجي لهذه الفترة من أجل إضفاء مزيد من الاستقرار على التقديرات وتكييفها مع الجرائم التي يشمل أن تدخل في اختصاص المحكمة، وهو ما قد يتطلب تدخلها.

٦٦- وسيحدد الحجم الكافي الذي يحتاج إليه المكتب لتلبية المطالب المقدّرة في السنوات الثلاث القادمة بالجودة والكفاءة المطلوبتين بثلاثة عوامل هي: (أ) الموارد اللازمة لكل من الأنشطة المقررة وغيرها من الأنشطة المتبقية؛ و(ب) الاستثمارات في تطوير جودة المكتب وكفاءته؛ و(ج) مكاسب الكفاءة التي يمكن للمكتب تحقيقها. وقد أثبت المكتب في الماضي أنه ملتزم بالاستفادة على أفضل وجه ممكن من موارده. وتشهد مكاسب الكفاءة المذكورة في الفقرة ١٩ والمرفق الثاني على هذا الزعم. وسيواصل المكتب، إلى جانب الأجهزة الأخرى، السعي المنتظم لتحقيق مكاسب جديدة في الكفاءة. وسيقدم تقريراً سنوياً عن مكاسب الكفاءة التي نُفذت حديثاً وكيفية تأثير ذلك على تطور المكتب صوب الحجم الأساسي.

٦٧- وخلال ممارسة الحجم الأساسي، دخل المكتب في تنسيق وثيق ومشاورات مكثفة مع الأجهزة الأخرى للمحكمة وسيواصل ذلك. وبالنظر إلى الترابط بين "الحجم الأساسي" لمكتب المدعي العام وأنشطة الأجهزة الأخرى

للمحكمة، اعتبر المكتب أنه من الأهمية بمكان ضمان إجراء مشاورات شاملة مع قلم المحكمة وهيئة الرئاسة. وفي ضوء تأثير الحجم الأساسي على الأجهزة الأخرى للمحكمة، سيكون على الدول اتخاذ قرار بشأن الوتيرة التي يمكن من خلالها بلوغ هذا الحجم الأساسي، بعد استغراق الوقت الكافي للتفكير في ما يكمن وراءه من مبررات. وكما ذكر أعلاه، سيتم عرض خطة التنفيذ المالي في تقرير مفصل إلى جانب الأثر المالي للخطة الاستراتيجية الجديدة.

٦٨- وأوضح المكتب نهجه إزاء الكفاءة في المرفق الثاني. فقد أنشأ فريق عمل دائماً على نطاق الجهاز، مكلفاً بالتحديد والتقييم المنتظمين لاحتمالات تحقيق مزيد من الكفاءة. ولا يمكن التنبؤ بالمكاسب الفعلية للكفاءة في هذه المرحلة لكنها ستؤخذ بعين الاعتبار على أساس سنوي للحد من النمو المتوقع. وقد أدرجت مكاسب الكفاءة التي تم تحديدها ماضياً وحاضراً (مثل مرحلتي الزيادة والتقليص اللتين تحدان من الحاجة إلى الموظفين) في النموذج الذي يحدد الحجم الأساسي.

٦٩- وبالإضافة إلى تحقيق الكفاءة داخلياً، قرر المسجل والمدعي العام أيضاً النظر في إمكانية تحقيق مزيد من أوجه التآزر والكفاءة بين الجهازين. وتم تحديد الالتزام أصلاً في الخطة الاستراتيجية للمكتب (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥) حيث أُشير إلى أن هذه الجهود ستبدأ بمجرد أن يكون مشروع الاستعراض قد تقدم بما يكفي.

٧٠- أهداف ٢٠١٦:

(أ) تنفيذ تطور الموارد المعتمدة كما جاء في تقرير الحجم الأساسي وبما يتماشى مع نموذج الحجم الأساسي وتكييف مستوى النشاط وفقاً لذلك.

(ب) عرض أثر مكاسب الكفاءة التي تم تحديدها بناء على الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٧.

(ج) استعراض السلسلة المتصلة من الخدمات وأوجه التآزر والكفاءة الممكنة بين قلم المحكمة والمكتب.

٢- الهدف الاستراتيجي ٦: المساهمة في تعزيز التعاون وتعزيز الدعم العام لولاية المكتب وأنشطته

٧١- بالنسبة إلى المحكمة التي ليست لها صلاحيات إنفاذ خاصة بها، فإن ضمان الإنفاذ السليم للفصل ٩ من نظام روما الأساسي وتعزيز المزيد من الدعم للتعاون في التحقيقات والمقاضاة، وكذلك الدعم الدبلوماسي العام لولاية المكتب، لا يزال أمراً حاسماً.

٧٢- وسيواصل المكتب تيسير التعاون فيما يتعلق بالاستقصاءات الأولية والتحقيقات والمقاضاة بطريقتين:

(أ) ضمان توافر المشورة الاستراتيجية والعملية والدعم في مجال التعاون للفرق المتكاملة. وهذا يشمل تقديم طلبات المساعدة ومتابعتها بفعالية، وحشد الجهود بالتعاون مع الجهات الأخرى من أجل اعتقال وتسليم أشخاص مطلوبين لدى المحكمة الجنائية الدولية، والحفاظ على التعاون العام؛

(ب) تعزيز شبكة المكتب من نقاط الاتصال العامة والعملية والجهات القضائية الفاعلة ومواصلة توسيعها، وتبسيط العمليات والتفاعلات وتوحيدها مع الشركاء (الدول والمنظمات الدولية والإقليمية والمنظمات غير الحكومية).

٧٣- وسيواصل المكتب أيضا العمل مع الجهات المعنية لزيادة التفاهم بشأن عمله وولايته، وضمان استمرار الدعم العام والدبلوماسي.

٧٤- ومن وجهة نظر استراتيجية، من الضروري معالجة الحاجة إلى التعاون المتعلق بالحالة دعما للتحقيقات والمقاضاة، ولكن أيضا الدعم الدبلوماسي والسياسي العام للمكتب وولايته. ويعد هذا حتى أكثر أهمية في ظل المناخ السياسي الذي يزداد صعوبة والذي تعمل فيها المحكمة بحكم ولايتها. ولهذا الغرض، سيدخل المكتب، بالتنسيق مع أجهزة المحكمة الأخرى، حسب الاقتضاء، مع الدول والمنظمات الإقليمية والدولية والمنظمات غير الحكومية، والشبكات (الأخرى) لزيادة فهم عمل المكتب وولايته، وضمان استمرار الدعم العام والدبلوماسي لولاية المكتب وأنشطة واحتياجاته من الموارد من أصحاب المصلحة ذوي الصلة.

٧٥- أهداف ٢٠١٦:

(أ) تنفيذ خطط التعاون للحصول على الدعم الهام جدا المطلوب لتحقيق المكتب.

(ب) توسيع شبكة نقاط الاتصال العملية نحو شركائه الثلاثة - الدول والمنظمات الدولية والإقليمية، والمنظمات غير الحكومية؛

(ج) القيام بعمليات الإبلاغ إلى الجهات المعنية.

٣- الهدف الاستراتيجي ٧: تكييف استراتيجيات المكتب في الحماية مع التحديات الأمنية الجديدة

٧٦- كما هو موضح في الفقرة ٢٦، أصبح الأمن عنصرا أكثر أهمية في البيئة التشغيلية للمكتب. فهو يعمل في آن واحد في عدة بيئات غير مستقرة حيث يجب ضمان أمن الموظفين والشهود، ويقوم بإدارة عدد متزايد من الأشخاص المعرضين للخطر من خلال تعاملهم مع المحكمة. ويواجه في كثير من الأحيان معارضي أكثر تعقيدا وعنفا. ولا يزال الحفاظ على سرية المعلومات عنصرا حاسما في عملياته. وبالإضافة إلى ذلك، فإن حضوره العالمي المتزايد يزيد من المخاطر على أمنه المعلوماتي والتهديد بالهجمات الإلكترونية.

٧٧- وإلى غاية الآن، كان المكتب قادرا إلى حد كبير على تجنب تعريض الموظفين والشهود للخطر. حيث لم يُهدد أو يُجرح أي موظف، رغم أن مواقف صعبة وقعت. ومع ذلك فقد أفادت المعلومات في عام ٢٠١٤، للمرة الأولى، أنه من المرجح أن شاهدا من شهود مكتب المدعي العام أُستهدف وقُتل نتيجة لتعامله مع المحكمة. وقد شهد المكتب أيضا نمطا متزايدا من الضغط على الشهود من خلال الرشاوى والتخويف والتهديد. وتُبين التجربة أن مثل هذه الضغوط قد تأتي من المتهمين، ومن تسريبات (متعمدة) لمعلومات حساسة (مثل هوية الشهود) من أطراف ثالثة أو الشهود أنفسهم، أو لأسباب أخرى. وكان الرد على هذه الإجراءات، التي قد تصل إلى حد الجرائم الواردة في المادة ٧٠ ضد إقامة العدل، مصدرا لاستنزاف كبير للموارد.

٧٨- ويتخذ المكتب جميع التدابير الاحترازية المعقولة لتقليل تعريض الشهود للخطر، وذلك من خلال:

(أ) تحديد أولويات أشكال بديلة من الأدلة إذا أمكن ذلك؛

- (ب) تحديد أولويات الشهود بأقل قدر من المخاطر؛
- (ج) اتخاذ تدابير سرية لحماية الشهود وصوتهم؛
- (د) تطبيق تدابير حماية للحد من التعرض أكثر للخطر في حالة وقوع الحادث؛
- (هـ) تعيين العلاقات بين الشهود والوسطاء والمشتبه بهم من أجل التنبؤ بصورة أفضل وإدارة القضايا المستقبلية التي تتعلق بعرقلة سير العدالة بمجرد تعريض شخص موجود ضمن شبكة معينة للخطر؛
- (و) عند الاقتضاء، تقديم طلب لرصد سلوك الأشخاص المقبوض عليهم أو الجناة ذوي الصلة؛
- (ز) التحقيق أو طلب التحقيق على يد السلطات الوطنية لتحديد مصدر الضغط بحيث يمكن تكيف برامج الحماية وفقا لذلك.

٧٩- عرض استراتيجيات الحماية بحيث يمكن تعزيز الاحتياجات في مختلف المجالات لإعداد المكتب للتحديات المستقبلية:

(أ) القدرة على تقدير التهديدات المستجدة

يتألف هذا التحدي من عنصرين.

أولاً، بما أن عدد الجهات الفاعلة المهددة حول المكتب يزداد، يجب أن تزداد قدرتنا أيضاً على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأمن من أجل فهم أفضل لمصالح هذه الجهات الفاعلة ونواياها وقدراتها. ولدى المكتب والمحكمة جهات تركز على تحليل الأمن من منظورات مختلفة: أمن المقر، الأمن الميداني، وأمن الشهود، وأمن المعلومات. وتبادل المعلومات يحدث بالفعل بين هذه الجهات. وسيسمح إنشاء دورة استخبارات أكثر قوة تتعلق بالأمن ونظام تبادل المعلومات الأمنية للمكتب والمحكمة بتلبية هذه الاحتياجات الجديدة من خلال استخدام أكثر كفاءة للموارد.

ثانياً، المكتب منظمة صغيرة تواجه تحديات معقدة وسريعة التطور. وهو في حاجة إلى إقامة شراكات مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تُساعد في فهم التهديدات الجديدة والقادمة ونقاط الضعف ذات الصلة، وإعادة النظر في استراتيجياته الخاصة بالحماية.

(ب) القدرة على التكيف مع التهديدات

يعمل المكتب على نحو متزايد في المناطق ذات المخاطر العالية حيث يعد الحفاظ على سرية عملياته في كثير من الأحيان إجراء هاماً من إجراءات الحماية لموظفيه وللأشخاص الذين يتعاملون معه. والمطلوب هو إعادة النظر في الأساليب والعمليات لضمان هذه السرية.

(ج) القدرة على الرد

القدرة على اتخاذ تدابير فورية ومتابعتها لإدارة الحوادث الأمنية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للموظفين والشهود، ويمكن تطويرها أكثر من ثلاث زوايا مختلفة.

أولاً، التعاون المستمر بين المكتب وقلم المحكمة وقسم الضحايا والشهود وقسم الأمن التابع لقلم المحكمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق هذا الهدف. وستخضع البروتوكولات القائمة التي تحكم التعاون بين الأجهزة في هذه المجالات للمراجعة من أجل ضمان استمرارية واضحة من الخدمات والتأزر والمكاسب المحتملة في الكفاءة.

ثانياً، هناك حاجة إلى التعاون من الدول عن طريق قسم الضحايا والشهود لضمان إمكانية إخراج الشهود من المناطق المعرضة للخطر في مهلة قصيرة، وأن تكون الحلول طويلة الأجل لإعادة توطينهم متاحة.

وأخيراً، فإن القدرة على الاستجابة أيضاً تتعلق بضرورة التحقيق في حوادث الجرائم المخلة بإقامة العدل. وسيقوم المكتب بتطبيق السياسات التالية فيما يتعلق بهذه الجرائم الواردة في المادة ٧٠:

(١) تحديد أولويات التحقيق والمقاضاة اللذين تجريهما الدول بتوفير المعلومات وأشكال التعاون الأخرى

لمساعدة السلطات الوطنية للمقاضاة على مثل هذه الحالات في الإجراءات الداخلية

بنجاح؛

(٢) القيام بالتحقيق والمقاضاة مباشرة في الجرائم التي تكون فيها الدولة غير قادرة أو غير راغبة في القيام

بذلك، وكانت فيها العرقلة أو الضغط من الخطورة أو الحجم بحيث يؤثر بشكل خطير على إقامة

العدل في أي مرحلة من مراحل الدعوى. وفي أي قضية معينة، يجوز للمكتب أيضاً أن يقرر إجراء

التحقيقات والمقاضاة بنفسه عندما يخلص إلى أن المحكمة هي أكثر ملاءمة لممارسة الولاية

القضائية.

٨٠ - أهداف ٢٠١٦:

(أ) إقامة شراكة مع اثنين من الشركاء الرئيسيين فيما يتعلق بالأمن الإلكتروني وأمن المعلومات؛

(ب) إنشاء دورة استخبارات تتعلق بالأمن منسقة مع الشركاء داخل المحكمة وخارجها؛

(ج) وضع الشكل النهائي لاستكمال متطلبات الحرفة في الميدان؛

(د) استعراض البروتوكولات القائمة ذات الصلة مع الجهات الأمنية للمحكمة وعلى وجه الخصوص قسم

الضحايا والشهود التابع لقلم المحكمة.

٤ - الهدف الاستراتيجي: ٨ ضمان إدارة المكتب إدارة مهنية وشفافة وكفؤة

٨١ - حتى يتمكن المكتب من تنفيذ ولايته بكفاءة وفعالية، يجب عليه أن يستثمر في بناء جهاز/مؤسسة تدار

بشكل المؤسسة. وهذا سيضمن التحديد السليم لاحتياجاته من الموارد، وأنه بمجرد توفيرها سيتم تخصيصها

واستخدامها بحكمة. وهذا بدوره سيزود الدول بالشفافية التي من شأنها أن تضمن الثقة في إدارة المكتب. ولذا فإن هذا الهدف الاستراتيجي يركز على الكيفية التي يمكن للمكتب أن يضمن بها أفضل إدارة للموارد البشرية والمعلومات والأداء العام.

٨٢- وسيواصل المكتب جهوده لتحسين التوازن الجنساني والجغرافي أكثر. وسيتم تعزيز التدابير المبنية في المرفق الأول بزيادة أكثر في التوعية تجاه المجموعات ضعيفة التمثيل، بما في ذلك الوظائف الإدارية.

٨٣- ويعلق المكتب أهمية كبيرة على جودة موظفيه ودافعهم ورفاههم. فإذا تم توفير الظروف المناسبة لأداء الموظفين، فإن ذلك سيؤثر بشدة في قدرة المكتب على تحقيق أهدافه.

٨٤- وسيواصل الحفاظ على جودة الموظفين من خلال معايير التوظيف العالية، والتدريب والاهتمام الشديد بإدارة الأداء.

٨٥- وبالإضافة إلى ذلك، فإن تنفيذ القيم الأساسية للمكتب وترسيخها في ثقافة المكتب وتعزيز مناخ العمل الذي يشعر فيه الموظفون بأن لديهم الدافع وأنهم مفعمون بالنشاط لتحقيق الأداء.

٨٦- وسيواصل رصد دافع الموظفين ورفاههم ويتعزز من خلال جملة أمور منها تنفيذ التوصيات المحدثة للفريق العامل المعني بمناخ العمل وذلك باستعراض المخاطر المهنية (مثل الصدمات النفسية الثانوية، وظروف العمل الميداني، الخ).

٨٧- وتعد إدارة المعلومات إحدى الركائز الأساسية للمكتب. وقد تم بالفعل اتخاذ خطوات لتحسين إدارة المعلومات من خلال وضع استراتيجية لإدارة المعلومات وتنفيذ تطبيقات جديدة مثل نظام إدارة التحقيق، ونظام إدارة الشهود. ونظرا لأهمية إدارة المعلومات، يعتمز المكتب تحديث استراتيجية لإدارة المعلومات بالتعاون الوثيق مع قلم المحكمة ومراجعة هيكل إدارة المعلومات الخاصة به وعملياتها.

٨٨- وتشكّل الفرق المتكاملة، مدعومة بشعب المكتب وأقسامه، عنصرا حاسما في الأداء فيما يتعلق بالتحقيقات والمقاضاة. وسيكون رصد أدائه في الممارسة العملية، وكذلك التعلم من الخبرات المكتسبة من الفرق المختلفة دافعا هاما لتحسين الأداء.

٨٩- ويعد رصد الأداء وإدارة المخاطر في المكتب والإبلاغ عنهما أداة مهمة لإدارة الأداء الكلي. ويشكل وجود نظام قائم على الدروس المستفادة مكملا أساسيا لقياس الأداء.

٩٠- وسيواصل المكتب تنفيذ مؤشرات أدائه وإدارة المخاطر (انظر الفقرات ١٠٤-١١٣)، والنظم القائمة على الدروس المستفادة. وسيتمكن هذا المكتب من ضمان الامتثال لسياساته ومعاييرته الرئيسية الأخرى، وسيكون مسؤولا وشفافا في استخدام الموارد التي تتيحها الدول الأطراف.

٩١- أهداف ٢٠١٦:

(أ) تحسين التوازن بين الجنسين، وبين الجنسيات؛

- (ب) تنفيذ جميع عمليات التدريب وتقييم الأداء؛
- (ج) تنفيذ برنامج ترسيخ القيم؛
- (د) تنفيذ توصية الفريق المعني بمناخ العمل؛
- (هـ) استعراض المخاطر المهنية؛
- (و) استعراض استراتيجية إدارة المعلومات وهيكلها؛
- (ز) وضع أنظمة لمشاريع مؤشرات الأداء وإدارة المخاطر والدروس المستفادة.

واو- المساهمة في استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة لمواصلة سد فجوة الإفلات من العقاب عن الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية

١- الهدف الاستراتيجي ٩: وضع استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة مع الشركاء لسد فجوة الإفلات من العقاب

٩٢- يشكل عدد كبير من الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية التي ارتكبت في بلدان حالة إلى جانب ارتباطها بجرائم أخرى (الجريمة المنظمة، الجريمة العابرة للأوطان، الجريمة المالية، والإرهاب) تحدياً خطيراً لسد فجوة الإفلات من العقاب.

٩٣- وقد عهد نظام روما الأساسي للمكتب بالتحقيق في الجرائم الجنائية الدولية عندما تكون الدول المعنية إما غير قادرة أو غير راغبة في القيام بذلك حقاً. وهو لا يملك الولاية للتعامل مع حالات أخرى من الإجراء المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجرائم الفظيعة، رغم أن هذه الجرائم غالباً ما تُعزى استمرار النزاع. ولا يمكن للمكتب معالجة هذه الجرائم الملحقة بها إلا بشكل غير مباشر بقدر ما يرتكبه الجناة أيضاً من جرائم تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية.

٩٤- وحتى يكون المكتب فعالاً في وضع حد للجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية، لا بد له من تعيين أشكال أخرى من الجرائم ووضع استراتيجيات لمنع استمرار ارتكاب الجرائم. ويدعو المكتب الولايات القضائية والمنظمات ذات الصلة إلى اتخاذ زمام المبادرة في التصدي لهذه الجرائم الأخرى. والمكتب على استعداد للمساهمة، في إطار ولايته، من خلال تبادل المعلومات والأدلة التي قد تكون ذات صلة بهذه المجالات المترابطة من الإجراء. وفي الوقت نفسه، سيهتم المكتب باستجلاء الكيفية التي يمكن بها الاستفادة واستغلال المعلومات الموجودة أو الأدلة التي تحتفظ بها السلطات القضائية أو غيرها من المنظمات عن هذه الأنواع الأخرى من الجريمة التي قد تكون ذات صلة لإقامة المسؤولية الجنائية لمرتكبيها المزعومين بموجب نظام روما الأساسي سواء بالنسبة للجرائم الأساسية من إبادة جماعية وجرائم ضد الإنسانية وجرائم الحرب أو فيما يتعلق بالجرائم المخلة بإقامة العدل بموجب المادة ٧٠.

٩٥- وتؤكد ديباجة نظام روما الأساسي وقرار جمعية الدول الأطراف بشأن التكامل الصادر عن المؤتمر الاستعراضي لعام ٢٠١٠ على ضرورة اتخاذ تدابير على الصعيد الوطني وتعزيز التعاون الدولي لسد فجوة الإفلات من العقاب، وبالتالي المساهمة في الوقاية من الجريمة. ويتطلب منع الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية جهداً

جماعيا ويمكن أن يتخذ أشكالا مختلفة (جهود التثقيف والتوعية والتدخل الدبلوماسي والوساطة في السلام، وقوات حفظ السلام والنمو الاقتصادي والتنمية، إلى غير ذلك). ويركز النص أدناه على التحقيق والمقاضاة على الجرائم الجنائية الدولية، والترابط بين عمل المكتب وعمل الجهات الفاعلة الأخرى في مجال المساءلة.

٩٦- وبمقتضى ولاية المكتب وفي حدود قدرته لا يمكنه معالجة سوى عدد قليل من القضايا. ووفقا لذلك، هناك حاجة إلى بذل جهد أوسع للمساعدة على سد فجوة الإفلات من العقاب. وشهد المكتب العديد من المبادرات على المستوى العالمي والإقليمي والوطني في هذا الصدد. وهو يرحب بهذا الجهد المتزايد لوضع حد لأخطر الجرائم التي تثير قلق المجتمع الدولي. وفي الوقت نفسه، يسلم المكتب بوجود خطر حدوث تداخل بين المبادرات. ويجري حاليا إنشاء منابر تنسيق مختلفة، ووضع برامج تدريب موازية، وهناك مبادرات مختلفة آخذة في الظهور فيما يتعلق بقواعد البيانات. وسيساعد وضع استراتيجية منسقة تعزز إمكانيات التحقيق والمقاضاة التي يتيحها نظام روما الأساسي على تحقيق أكبر الفوائد والنتائج من المبادرات القائمة. ويمكن لاستراتيجية منسقة على هذا النحو، على سبيل المثال، ان تركز على العناصر التالية مع مختلف الجهات الفاعلة التي تضطلع بدور في ضوء الكفاءات الأساسية والقدرات:

(أ) مركز المعارف:

يعكف الممارسون في جميع أنحاء العام على تطوير تجربة مباشرة عن كيفية التعامل مع تحديات محددة تتعلق بالتحقيق وفي الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية والمقاضاة عليها. وفي الوقت الذي توجد فيه بالفعل مبادرات لتبادل الخبرات (على سبيل المثال شبكة "يوروجست" لمنع الإبادة الجماعية) ليس هناك جمع وتقاسم علميان ومنظمين لهذه التجارب التي يمكن أن تؤدي إلى معايير مقبولة دوليا.

(ب) الحفاظ على الأدلة:

يشكل الحفاظ على الأدلة من خلال مبادرات المستجيب الأول وتحسين استخدام التكنولوجيا تحديا حاسما للسنوات القادمة. ومن المستحسن أن تُقام على المستوى المركزي شراكات مع أول المستجيبين وخبراء التكنولوجيا حتى يتسنى لجميع الجهات الفاعلة داخل منظومة نظام روما الأساسي أن تستفيد.

(ج) قاعدة بيانات الجرائم من المصادر المفتوحة:

تعمل العديد من الجهات الفاعلة في مجال إنفاذ القانون على تحديد البيانات المفتوحة المصادر وجمعها وتحليلها، وهو ما يؤدي إلى الازدواجية في الجهود. وسيتيح إنشاء قاعدة بيانات مشتركة عن الجريمة وضع البيانات التي يمكن الحصول عليها بسهولة عن الجرائم المحتملة والشهود والجناة بين أيدي المحققين والمدّعين. وسوف يكون هذا أداة هامة جدا في تيسير تحقيقاتهم.

(د) منبر لتبادل المعلومات السرية:

تقوم وكالات إنفاذ القانون بالتحقيق في قضايا مماثلة أو ذات صلة بالحالات نفسها، وتبحث في المجموعة نفسها من الشهود أو الأدلة وتسير البعثات لمقابلة ذات الأشخاص دون أن تكون بالضرورة على دراية بأن هذه الجهود مكررة.

وهذه الازدواجية لا تؤدي فقط إلى تناقضات في الإفادات التي تؤخذ بل تعرّض الشاهد أيضا إلى مزيد من مخاطر تكرار الصدمات النفسية نظرا لتعدد اللقاءات.

ويجري بصورة متكررة وضع المعارف عن كيفية العمل بأمان في بلدان أجنبية.

وتؤدي هجرة الضحايا والشهود والجنّة إلى الحاجة إلى ربط أفضل للمعلومات عن الجرائم المرتكبة في أوضاع النزاع مع وجود موقع الجنّة المزعومين والشهود و/أو الأدلة في بلد آخر.

ويمكن لإنشاء نظم معلومات سرية وعملية تحترم تماما معايير حقوق الانسان المعترف بها دوليا، والأطر القانونية الوطنية (الدولية) أن يوفر حلا لبعض الاحتياجات المحددة من المعلومات الواردة أعلاه.

(هـ) بناء القدرات من أطراف ثالثة أخرى من غير المكتب:

في بلدان ما بعد النزاع، هناك في كثير من الأحيان حاجة إلى إعادة بناء القدرات المؤسسية وتطوير القدرة على التصدي للجرائم الجنائية الدولية. وقد تحتاج البلدان التي لم تنشئ أو أنشأت وحدات محددة للتعامل مع جرائم الحرب، أو أنها فعلت ذلك مؤخرا فقط، إلى الاستفادة أيضا من التدريب والمساعدة التقنية. ويمكن التعزيز أكثر للمبادرات الكثيرة الموجودة ذات القيمة العالية من خلال إنشاء قدرة متاحة عالميا للتدريب والدعم التقني.

٩٧- وكان للمكتب تبادل للآراء مع الشركاء في شبكته لاستجلاء الموقف بشأن اللبنة الأساسية اللازمة لوضع استراتيجية تحقيق وادعاء منسقة لسد فجوة الإفلات من العقاب عن الجرائم التي تقع ضمن ولاية المحكمة الجنائية الدولية. وقد أبدى الشركاء اهتماما بالمضي قدما بهذه المبادرة في حدود ولاياتهم واعتمادا على توافر الموارد.

٩٨- أهداف ٢٠١٦:

(أ) إجراء المزيد من المشاورات بشأن محتوى استراتيجية التحقيق والادعاء المنسقة وشروطها والآثار المترتبة عنها، وتقييم النتائج وتحديد مساهمة المكتب.

زاي- تنفيذ الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦ - ٢٠١٨)

١- التخطيط المالي

٩٩- سيتم شرح الأثر المالي للخطة الاستراتيجية التي تنطوي أيضا على تنفيذ نموذج الحجم الأساسي في تقرير الحجم الأساسي.

١٠٠- ومن أجل الانتقال من مجموع الميزانية الحالية إلى الميزانية المطلوبة، يقوم المكتب بتحديد أولوية (أ) المحاكمات، نظرا لأنها تملك مؤشر الأداء الأكثر أهمية، و(ب) الاستقصاءات الأولية، نظرا لأهميتها وفعاليتها من حيث التكلفة (لا سيما إذا كانت في الدول التي تفي بمسؤولياتها الأساسية في التحقيق والمقاضاة). ويجري بصورة تدريجية تحديد القدرات اللازمة على مراحل لإجراء تحقيقات موازية والاستثمار في الجودة.

١٠١- وفي ضوء التوقعات الحالية، يقدر المكتب أن الحجم الأساسي، إذا ما تم الوفاء به بشكل كامل، سيظل كاف لدورة الخطة الاستراتيجية القادمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢١. ومع ذلك، سيحتاج المكتب إلى استعراض الحجم الأساسي في ضوء التخطيط الاستراتيجي لفترة السنوات الثلاث تلك لزيادة استقرار تقديرات التنبؤات وتكييفه مع التغيرات المحتملة في مستوى الجرائم التي تتطلب تدخل المكتب.

١٠٢- ويتطلع المكتب إلى العمل مع الأطراف الخارجية لضبط جدول زمني ممكن لتحديد الحجم الأساسي لمكتب المدعي العام في ضوء التطور العام لميزانية المحكمة والإمكانيات المالية للدول، بعد أن كانت لها فرصة البت في المبررات المقدمة للحجم الأساسي.

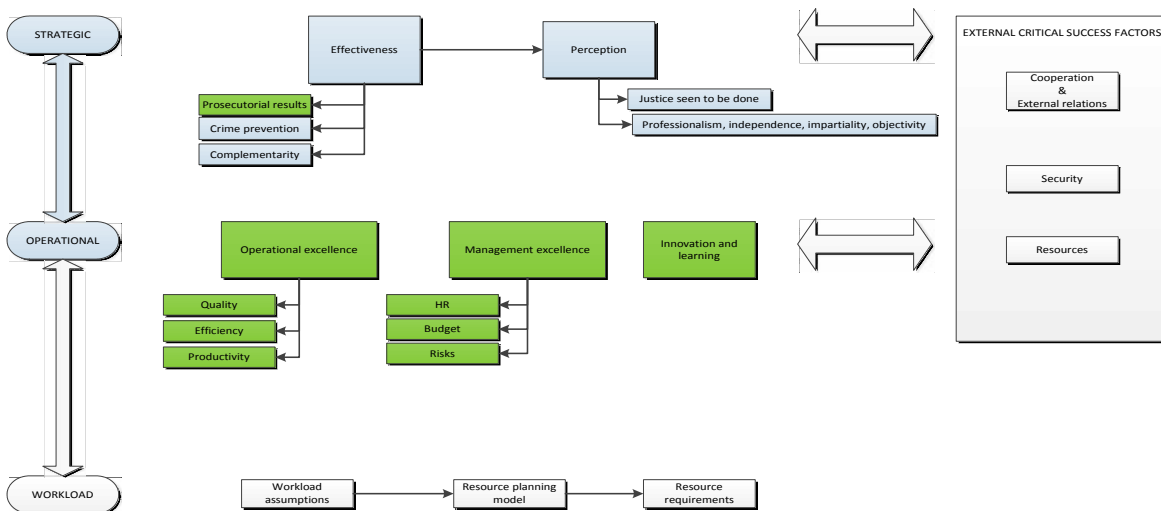
٢- مؤشرات الأداء

١٠٣- ذكر المكتب في خطته الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥) أنه يعتمد تقييم ما إذا كان وجود مجموعة مرگزة ومحدودة من المؤشرات سيكون ملائما للمكتب. ومن شأن هذه المؤشرات أن تساعد المكتب في الحصول على معلومات أكثر تركيزا عن أدائه، وكيف يجري تنفيذ الاستراتيجية. وستساعد المكتب أيضا ليقدم تقريرا عن أدائه لمساهمييه.

١٠٤- وقد وضع المكتب إطارا عاما لقياس أداء المؤشرات المترابطة، وحدد أكثر من ٦٠ مؤشرا ممكنا بعد استعراض مؤشرات الأداء ذات الصلة المحتملة. وقد اختير ١٤ مؤشرا منها. وتلقى المكتب ردود فعل إيجابية عن هذا الإطار ومجموعته الأولى من المؤشرات من الأجهزة الأخرى وخبراء خارجيين. ويحدد الإطار جميع المجالات ذات الصلة بأداء المكتب. وبهذا المعنى، فإنه يوفر نظرة شاملة. ومع ذلك، ليست كل المجالات ذات الصلة تحت سيطرة المكتب بما

في الحد من الجريمة من خلال الاستقصاءات الأولية، والتحقيقات و . لكن التطور الفعلي للجريمة في بلدان الحالة، على افتراض أنه يمكننا قياس هذا بدقة، يعتمد على العديد من العوامل والعناصر الفاعلة الأخرى من غير تدخل . وعلى سبيل المثال، قد تنخفض معدلات الجريمة بسبب فتح تحقيق جديد، ولكن هذا الانخفاض قد يكون بسبب وجود القوات الدولية، والضغط الدولي أو الاقتصادي أو لأن الأهداف التي تتوخاها إحدى الجماعات

المقاتلة من الحملة قد تحققت. ومن ثم فإن النموذج يميز بوضوح بين ما



(:

- تقيس المؤشرات الاستراتيجية ما إذا كان المكتب يحقق ولايته المنشودة بموجب نظام روما الأساسي. وتقيس ما إذا كان المكتب يقوم بتنفيذ استراتيجيته التي يُفترض في المقابل أن تؤثر إيجاباً على المؤشرات الاستراتيجية. وتساعد مؤشرات حجم العمل على تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية. وتشير عوامل النجاح الحاسمة الخارجية إلى الظروف التي لا تخضع لسيطرة المكتب ولكن يجب استيفاؤها لتحقيق نتائج على المستوى لاسترا .

- تغطي مجموعة مؤشرات الأربعة عشر المختارة المجالات المظللة باللون الأخضر في النموذج أعلاه:

مجال الأداء	المؤشر
الاستراتيجية	-
	() /
	() /
	() /
	- / في مرحلة مذكرة الاعتقال، اعتماد التهم، المحاكمة الابتدائية.
التنفيذي	
التميز في الـ	- عن الكيفية التي يُجُ به (7)
(6)	- ال لسياسات المكتب ومعاييرهِ الرئيسية
	-
	-
	-
	-
	-
	-
	- معدل تنفيذ تدابير التحكم في مخاطر الأولوية من سجل الأخطار لدى المكتب
	- التنفيذ والتميز في

(6)

(7) وعلى وجه الخصوص في مرحلة الاستئناف.

- وبالإضافة إلى مؤشرات الأداء المذكورة أعلاه، حدد المكتب خمسة عوامل خارجية حاسمة للنجاح تحتاج إلى

العامل الخارجي الحاسم للنجاح	المؤشر
-	-
-	-
-	حالة أمنية غير قابلة للإدارة
-	-

- الأخرى لتحديد المؤشرات المشتركة على نطاق المحكمة الجنائية الدولية. ويبين المرفق الرابع التكامل الكبير بين الخطة الاستراتيجية وأهداف الميزانية ومؤشرات الأداء المقترحة.

- تب على طرح أكبر عدد ممكن من المؤشرات المذكورة أعلاه في عام يكتسب المزيد من الخبرة، فإنه سـ يختار في هذه المرحلة انطلاقة عملية ومركزة.

٣- إدارة المخاطر

- حدد المكتب ستة مخاطر استراتيجية يمكن أن تقوض النتائج التي يهدف إلى تحقيقها بخطة الاستراتيجية () - :

() تناقص الثقة في المكتب بسبب تصورات خاطئة مفادها أنه غير مسـ ل بالقدر الكافي أو أنه

() انخفاض بسبب تدني الجودة في أنشطته الأساسية.

() انخفاض بسبب نقص في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

() عدم كفاية الموارد لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

() التعاون الذي يؤثر في أنشطته الأساسية وتنفيذ الاستراتيجية.

() الأمن الذي يحظر العمل على المكتب أو يقيده.

- يعمل المكتب حالياً على تقييم احتمال هذه المخاطر و على النحو التالي:

مرتفع	نصير الحياي والاسبقاليه نشطه رئيسيه منخفضه الجوده	موارد غير كافيه فله التعاون	الامن
متوسط		تنفيذ دون المستوى للمخطط الاستراتيجي	
منخفض			
التأثير- الاحتمال	منخفض	متوسط	مرتفع

- سيقوم المكتب برصد تطور المخاطر ذات المستوى المتوسط (اللون الأصفر). وقد وضع أيضا استراتيجيات (ون الأحمر) وسيُرصد تنفيذها.

٤- هيكلية المكتب

- كشف الاستعراض الهيكلي للمكتب الذي قامت به "برايس ووترهاوس كوبرز" في عام ٢٠١٤ أن المهام التي تحتاج إلى تحقيق. ومن ثم فلا حاجة إلى مراجعة شاملة لهيكل المكتب مثلما يجري لقلم المحكمة من
- جاهدا إلى معرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى عدد محدود من التغييرات

المرفق الأول

نتائج الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه ٢٠١٢ - ٢٠١٥)

- الخطة الاستراتيجية (حزير / -) بتغييرات في استراتيجية المكتب على ثلاثة :
() :

(') من نهج التحقيق السابق "المركز" إلى "التحقيقات في العمق وغير المحدود"

(') نحو استراتيجية "البناء صعوداً" عندما لا يكو

(') من أولى مراحل الإجراءات، كأن يكون ذلك عندما التماس أمر الاعتقال على ألا يتجاوز ذلك جلسة اعتماد التهم.

() في الموارد المخصصة للتحقيقات والمقاضاة وذلك الجودة، مع الاستمرار في البحث عن مكاسب الكفاءة.

() د المكتب التغييرات التنظيمية اللازمة لتحسين أدائه (مثلاً تحت الإدارة والإشراف الشاملين تعديل خطوط الإبلاغ لدى ملف محامو محاكمة رئيسيون م ذوي الخبرة بالمسؤولية على الفرق دخلت تحسينات على العمليات واقتدرات في كل شعبة).

- في المحة مفصلة عن النتائج التي تحققت حتى الآن بهذه الاستراتيجية الجديدة. التحول في الأداء المحقق عموماً، ثم تبين الإنجازات الرئيسية لكل واحد من الأهداف الاستراتيجية التي كان المكتب فقد حددها لفترة حزيران/يونيه .

ألف- النتائج على مستوى الأنشطة المقررة

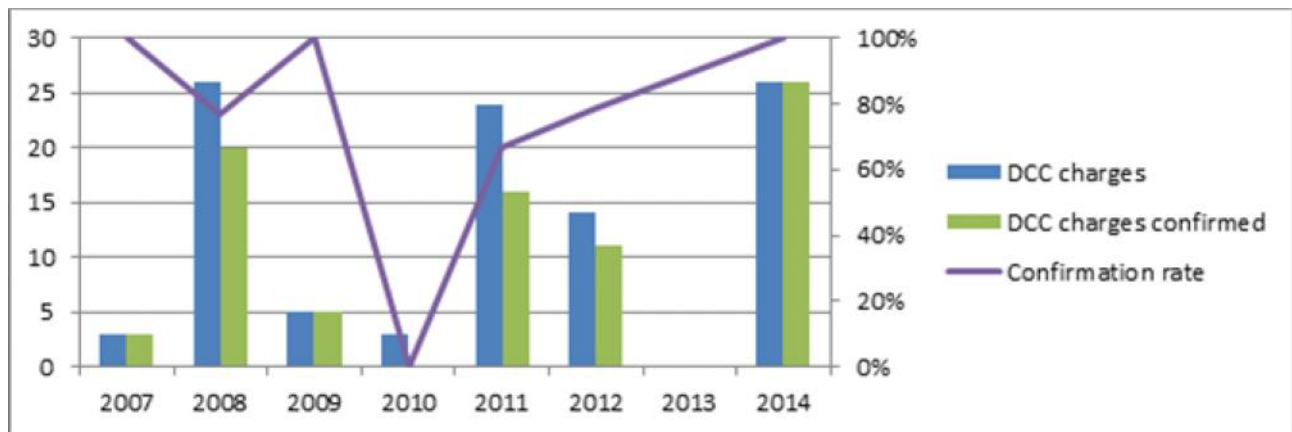
- من حيث الاستقصاءات الأولية، خلال فترة حزيران/يونيه / - استقصاءات أولية سنويا في المتوسط. وفي المجموع، خضعت حالة واضحة لاستقصاءات أولية، منها ست حالات جديدة. وتم الانتهاء من أربعة استقصاءات الأولية، منها اثنان أديا إلى اتخاذ قرار بعدم المضي قدماً (الإحالتان المتعلقةان بكوريا وحزر القمر) واثنان أديا إلى فتح تحقيق (مالي وجمهورية أفريقيا الوسطى). استقصاءات أولية إضافية قد تكتمل بحلول نهاية عام .

- أما من حيث التحقيقات والمقاضاة، فإن أحد الأهداف الرئيسية من الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه (في الادعاء. ونتائج الادعاء تعكس في الواقع فعالية تحقيقات ا ونوعيتها. وقد أقرت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه -) أن هناك حاجة إلى فترة انتقالية ستحتاج

خلالها القضايا على أساس الاستراتيجية السابقة إلى تعزيز إن أمكن، وتعرض في المحكمة إذا كانت لا تزال هناك شأنها أن تؤدي إلى الإدانة. وفي موازاة ذلك، ستوضع الحالات استنادا إلى معايير جديدة. وذكرت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه - صراحة أنها ستسعى إلى زيادة نسبة التهم في الإدانة.⁽¹⁾)

- تقديم بين الاستراتيجية السابقة والاستراتيجية الحالية زيادة هامة في الأداء. ويقدم المرفق الثاني تحليلا أكثر تفصيلا للبيانات الداعمة:

الاستراتيجية السابقة ٢٠٠٣-حزيران/يونيه ٢٠١٢		استراتيجية حزيران/يونيه ٢٠١٢-٢٠١٥		زيادة الأداء	أداء اعتماد التهم
المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية		
حسب التهم					
				+	في المائة
٨٠	١٠٠	٢٤٠	١٠٠		غير المعتمدة
المجموع					
حسب المتهمين					
				+	في المائة
١٤	١٠٠	٨	١٠٠		غير المعتمدة
المجموع					



- تقدم هذه النتائج في مرحلة اعتماد التهم أول إشارة عن تأثير الاستراتيجية الجديدة. وقد تحققت هذه النتائج الإيجابية من خلال تخصيص موارد كبيرة للقضايا المرفوعة على لوران غباغبو وشارل بلي غودي (كوت ديفوار)، وبالاستفادة من أشكال بديلة من الأدلة في قضايا المادة (جمهورية أفريقيا الوسطى). وسيقوم المكتب أيضا بتقييم النتائج في مرحلتها المحاكمية والاستئناف من الدعوى. وبالنظر إلى وتيرة المحاكمات، هناك حاجة إلى وقت أطول لتقييم التأثير النهائي للاستراتيجية الجديدة.

(1) الخطة الاستراتيجية لمكتب المدعي العام (حزيران/يونيه -) /

- وخلال هذه الفترة الزمنية، كان على المكتب أيضا مواجهة تحديات كبيرة في حالة كينيا ضد أوهورو كينياتا وفرانسيس موثاورا. وأدت عدة عوامل إلى قرار المدعي العام سحب القضية: محدودية توافر الأدلة نظرا لتفاصيل القضية، ومحدودية

. والتزم المكتب في الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه -)

ه لإدارة الحالات على أساس الاستراتيجية السابقة. ويهدف التحول في سياسة الادعاء التي ت في
/ - رة الجاهزية للمحاكمة في أقرب وقت ممكن، وبناء الحالات
ما لزم الأمر وزيادة الاعتماد على أشكال متنوعة من الأدلة، إلى تجنب تكرار مثل هذه الحالات.

باء - الاستخدام الكفء للموارد

- قدمت الدول الأطراف لمخطة الاستراتيجية للمكتب (حزيران/يونيه -) بزيادة هامة في الموارد. وقد ساهم هذا، إلى جانب غيرها من التدابير في الاستراتيجية، في نتائج الادعاء الواردة في الجدول الأول. وقد سمح للمكتب بتزويد بعض من قضاياها بموظفين بصورة أكثر ملاءمة، وبجم

- ومع ذلك، لا تزال الموارد الحالية غير كافية لتمكين المكتب من الوفاء على نحو ملائم الأكثر إلحاحا. وقد حملت أحداث غير متوقعة مثل الزيادة الهائلة في قضايا المادة نتغاندا، ونقل شارل بلي غوديه، وضرورة فتح تحقيقات جديدة في جمهورية أفريقيا الوسطى، وند مؤخرا مكتب المدعي العام ضبط تخطيطه للموارد. و هذا على حساب غيرها من الأنشطة التي تمس الحاجة المعلقة جاهزة للمحاكمة بما يتماشى مع سياسة الادعاء الحالية، وبدء التحقيق في الجانب الآخر من النزاع في كوت ديفوار، وم الجرائم الجديدة التي ترتكب في ليبيا ودارفور، وإجراء مزيد من التحقيقات اللازمة في مالي أو جمهورية الكونغو الديمقراطية.

- ورغم أن مكاسب الكفاءة التي حققها المكتب في ترة حزيران/يونيه - كانت كبيرة، إلا أنه لا يمكن تعويض أثر الأحداث غير المتوقعة.

- ويواجه المكتب باستمرار إفراطا في الطلب على خدماته موارد ته إلى استخدام موارده الاستخدام الأكثر مرونة من حيث الكفاءة، بما في ذلك التعيين المؤقت للموظفين من حالة لأخرى في الوقت نفسه إلى أقصى حد ممكن.

- وبعد استكشاف أفضل طريقة لقياس كفاءة المكتب ص مكتب المدعي العام إلى أنه:

() من الصعب التوصل إلى استنتاجات دقيقة عن الكفاءة على المستوى العام للأنشطة الأساسية (الاستقصاء الأولي والتحقيق والمقاضاة). وذلك لأن (') العدد الإجمالي للأنشطة الأ للمكتب منخفض (') والأنشطة تختلف في طبيعتها، و(ج) يتم تنفيذها في ظل ظروف تعاون وموارد وأمن مختلفة على مدى سنوات عديدة.

() قد يكون من الممكن وضع مؤشرات الكفاءة لأنشطة فرعية لكل نشاط أساسي كثيرا ما يتم تنفيذها وتشابهه إلى حد بعيد في الطبيعة (مثل الوقت للنسخ)، ولكن قد لا يكون هذا النهج ممكنا لجميع الأنشطة الفرعية (على سبيل المثال المنتج التحليلي، تنفيذ مذكرة اعتقال). وقبل إمكانية النظر في مثل هذا النهج، ستكون هناك حاجة إلى نظام دقيق قائم على عداد في المحكمة.

() تحديد مكاسب الكفاءة وقياسها والإبلاغ عنها لا يزال أفضل نهج متاح لإدارة موارد المكتب بكفاءة.

- حقق المكتب المكاسب التالية في الكفاءة في الفترة - بالإضافة إلى المكاسب التي تحققت في السنوات السابقة التي لم ترد هنا. ويقدم المرفق الثالث تفصيلا أكثر عن الكيفية التي تحققت بها هذه النتائج:

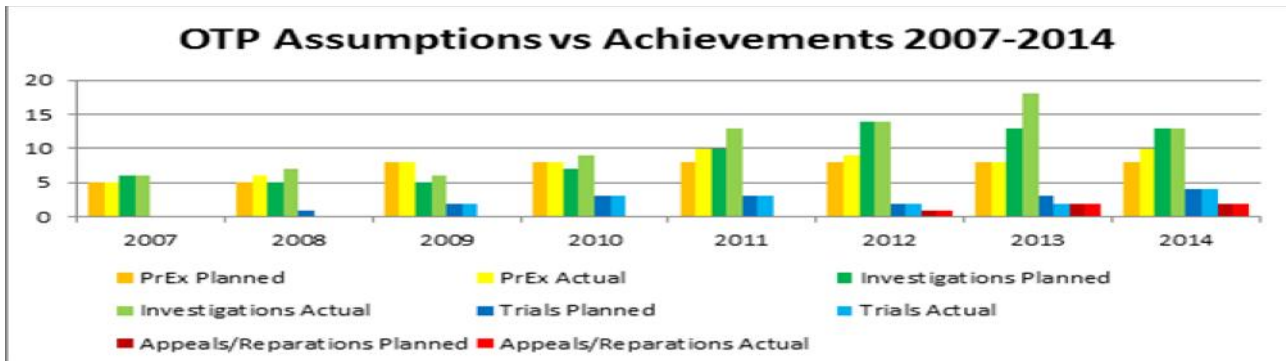
	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢
()				
()				
يحدد لاحقا				
النسبة المئوية				
		في المئة	في المئة	في المئة

جيم- تنفيذ الغايات حسب كل هدف استراتيجي

- لقد حددت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه - ستة أهداف استراتيجية صُغت لها غايات سنوية ممكنة. وكما هو مبين في الخطة الاستراتيجية، فقد تم استعراض القائمة الأولية للأهداف على أساس سنوي استنادا إلى النتائج التي تحققت، والتغيرات في البيئة التشغيلية للمكتب، والدروس المستفادة من المكتب والميزانية المتاحة. ويسلط الضوء هنا على أهم الإنجازات على مستوى الأهداف المحددة هنا.

١- الهدف الاستراتيجي ١: إجراء استقصاءات أولية وتحقيقات ومقاضاة غير متحيزة ومستقلة وذات جودة

- في خطة حزيران/يونيه - التي دعمت هذا الهدف في الأنشطة السنوية المتوقعة في افتراضات الميزانية. وتدل استوفى افتراضات ميزانيته. ومع ذلك، كان هذا لا يتم إلا () التحقيقات المقررة في ضوء المطالب الجديدة غير () تأخير أنشطة في التحقيقات الجارية لدعم القضايا التي يكون قد وقع فيها اعتقال أو نقل أو استسلام، () تأخير مزيد من أعمال التحقيق اللازمة لاستكمال الأدلة في القضايا المتعلقة لتلبية أعلى المعايير الجديدة التي



٢- الهدف الاستراتيجي ٢: زيادة تحسين نوعية وكفاءة الاستقصاءات الأولية والتحقيقات والمقاضاة

(أ) الاستقصاءات الأولية

- لقد حددت الخطة الاستراتيجية (حزيران/يونيه -) الحاجة إلى التواصل بشكل أكثر فيما يتعلق لية والقيام بأنشطة لتحقيق أكبر قدر من التأثير الوقائي حيثما كان ذلك ممكنا. وقد تم تحقيق كلتا
- وفقا للخطة الاستراتيجية، نشر المكتب ورقة سياسته بشأن الاستقصاءات الأولية في تشرين الثاني تقريبا عاما عن أنشطته في مجال الاستقصاءات الأولية على أساس سنوي منذ عام . وأبرز التقرير آخر من خلال بيان صحفي، وهي ممارسة جديدة اعتمدها المكتب لجعل استقصاءاته الأولية أكثر. وعلاوة على ذلك، وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، نشر المكتب خمسة تقارير عن حالة محددة لتحديد اس قرارات المدعي العام (تقارير الإحالة المتعلقة بمالي، وكوريا، جمهورية أفريقيا الوسطى ، وجزر القمر) أو لتوفير معلومات مح عن حالات محددة في إطار الاستقصاءات الأولية (تقرير مؤقتة عن الوضع في كولومبيا). وقد أصدر المكتب أيضا عددا من التصريحات العلنية يشرح فيها الأساس المنطقي وراء قراراته استقصاء أولي من عدمه في بعض الحالات (مثل فلسطين، الدولة الإسلامية في العراق والشام).
- قام المكتب بأنشطة وقائية، مثل البيانات العامة و/أو الزيارات الميدانية، في الحالات التي تتكشف فيها مخاطر العنف، مثل الوضع في نيجيريا قبل إجراء الانتخابات البرلمانية والولائية شباط/فبراير وآذار/مارس عام ، وفي الآونة الأخيرة فيما يتعلق ببوروندي. ووفقا لسيا بشأن الاستقصاء الأولي وفي ضوء الطابع العالمي للمحكمة خصص المكتب جهودا كبيرة في مرحلة الاستقصاء الأولي لتشجيع الدول بمسؤوليتها الأساسية لتحقيق في الجرائم الدولية. وتركزت الجهود بوجه خاص على حالات في إطار المرحلة الثالثة من عملية الاستقصاء الأولي (لا سيما أفغانستان وكولومبيا وجورجيا وغينيا ونيجيريا)، وشملت، تبعا للظروف السائدة، بعثات إلى الوطنية والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية لغرض تحديد الثغرات الموجودة للإفلات من العقاب ونطاق التدابير العلاجية الممكنة.
- وخلال هذه الفترة، قرر المكتب كمسألة من مسائل أفضل الممارسات أن إجراء استقصاءات أولية يجب أن يكون عل المستوى المركزي لدى قسم تحليل الحالات. وكا معنى إعادة تحديد أدوار القسمين من شعبة الاختصاص قسم تحليل الحالات على الاستقصاءات الأولية و قسم التعاون الدولي ال المشتركة/المتكاملة في الحالات الجارية (التحقيقات و). وعلاوة على ذلك، تولى قسم تحليل الحالات وظيفة تحليل أنماط الجريمة التي كان يقوم بها شعبة التحقيقات فيما يتعلق بالحالات قيد الاستقصاء الأولي.

(ب) التحقيقات

- أهداف () فقد زادت القدرة على جمع أدلة أخرى من غير البيانات من خلال إنشاء وحدة الأنترنت ومجلس استشاري للتكنولوجيا، والتدريب الأولي من المحققين في

التحقيقات على الأنترنت، وزيادة قدرة الأدلة الجنائية. () تطوير وظيفة التحليل أكثر من خلال توظيف المحللين الإضافيين وموظفي الدعم، وتحديد قاعدة بيانات تحليل الوقائع لدعم الأفرقة، واختبار البرمجيات التحليلية، وتطوير قدرة () . وكانت

معايير التحقيق قيد الاستعراض أو هي في طريقها لتكون لدى المجلس الاستشاري العلمي الخارجي ومجموعة من الخبراء في التحقيق في الجرائم الدولية. وتم توفير التدريب لجميع المحققين فيما يتعلق بنموذج " (PEACE) - المقابلات مع الشهود. وزادت وتيرة التدريب لجميع الموظفين. و () جلب التوظيف مع الاستراتيجية الحالية (مثل المعارف في الأنترنت، والاتصالات، والمجال العسكري؛) . ويجري طرح نظام الحالية ومواءمتها من خلال التوظيف والتدريب () .

الوجود الميداني طويل المدى أو الدائم للمحققين بصورة منتمة مباشرة (مالي وكوت ديفوار وجمهورية أفريقيا الوسطى وأوغندا). () وزادت حماية الأشخاص المعرضين للخطر بسبب تعاملهم مع المكتب من خلال تبسيط العمليات الداخلية وعبر الطرح الحالي لنظام إدا اقتناؤه .

(ج) المقاضاة

- تم إحراز تقدم في الأهداف الرئيسية () قام المكتب بتوظيف المزيد من المحامين ذوي الخبرة، بما في ذلك محامي المحاكمة الابتدائية الرئيسيين الذين يقودون حاليا الفرق المتكاملة لإجر () . أنشئت وظائف إضافية وتعيين موظفين من أجل تحسين قدرة أداء الأفرقة. () أستخدمت الحالة الداخلية بشكل منظم وشامل أمام لجنة استعراض مستقلة عن الفريق قبل عرض أي قضية، لتزويد المدعي العام واللجنة التنفيذية برأي مستقل بل اتخاذ أي قرارات كبرى. () القانوني، وهو يتألف من التدريب () .

بديلة لإعداد القضايا الحالية وعرضها. () لقياس وإعداد . وتم وضع البرنامج بالتشاور مع قسم الموارد البشرية في قلم المحكمة، وهو يتضمن التدريب المنتظم وكذلك استعراضا كاملا لأداء جميع المديرين الرئيسيين في شعبة المقاضاة.

٣- الهدف الاستراتيجي ٣: الاستمرار في دمج المنظور الجنساني في جميع مجالات عمل المكتب وتنفيذ

السياسات فيما يتعلق بالجرائم الجنسية والقائمة على نوع الجنس والجرائم ضد الأطفال

- في حزيران/يونيه . مختلف الشعب والأقسام في المكتب تنفيذ هذه السياسة في جميع جوانب عملها.

. ويجري حاليا وضع المبادئ التوجيهية فيما يتعلق بمنهجية جديدة تراعي القضايا الجنسانية، وسيتم اختبارها في تحقيقات () . ما يجري حاليا إعداد نمو "Peace"

- لوضع سياسة المكتب فيما يتعلق بالأطفال في النزاعات المسلحة والمتأثرين بها. وعقد المكتب مشاورات للخبراء يجري حاليا استكشاف الخيارات لعقد مشاورات مع الأطفال والشباب ذوي الصلة.

٤- الهدف الاستراتيجي ٤: تعزيز التكامل والتعاون من خلال تعزيز نظام روما الأساسي لدعم المحكمة الجنائية الدولية والجهود الوطنية في حالات قيد الاستقصاء أو التحقيق

- وُضعت ثلاثة محاور رئيسية في / - : ()
من خلال وجود شعبة الاختصاص والتكامل والتعاون التي تأخذ زمام المبادرة في الاتصالات الاستراتيجية ووجود شعبة دعم الجهود التي يبذلها الآخرون للتحقيق في الجرائم ()
()

- وبدأ المكتب تنفيذ نموذج جديد للتعاون في بلدان الحالة مثل كوت ديفوار ومالي وجمهورية أفريقيا الوسطى،
س التي تت كثير . وضعت شعبة الاختصاص
قاعدة بيانات منظمة لها آلية
والعمليات، حيثما كان ذلك ممكنا.

-
الحالا قيد الاستقصاء الأولي أو التحقيق: والمسؤولية الأساسية للدول في التحقيق و
الزاوية في نظام روما الأساسي وضروري فحوة الإفلات من العقاب في هذه الجرائم. وبمرور الوقت، شهد المكتب زيادة
في الامتثال لطلبات المساعدة من الدول. وقد يشير هذا إلى توطيد متزايد لنظام روما الأساسي وسد متزايد لفجوة

- وسعى المكتب باستمرار إلى إقامة
(شبكات التعاون القضائي القائمة وأفرقة الخبراء في المسائل)
(، لتعزيز التنسيق بين الأنشطة وتطوير فهم مشترك لكيفية إجراء مثل هذه التحقيقات
. وقد خصص المكتب الكثير من الجهد لزيادة وجوده في الشبكات عبر الوطنية للممارسين وتعزيزه (مثل
لأوروبي لمنع الإبادة، CAREN، وإبير IberRed) وتحقيق أقصى قدر من التبادل المشترك

٥- الهدف الاستراتيجي ٥: الحفاظ على مهنية المكتب مع إيلاء اهتمام خاص للتوازن الجنساني وبين الجنسيات،
وجودة الموظفين ودافعهم، وإدارة الأداء والقياس

- لقد أولى المكتب اهتماما خاصا لتحسين التوازن بين الجنسين وبين الجنسيات. وتم تنقيح إعلانات الوظائف
الشاغرة وطرق الاختيار لتجنب أي تحيز محتمل في عملية الاختيار. نظمت أنشطة توعية
عبر قنوات مختلفة (مثل الانترنت)، والاستجابة السريعة في مجال ، ومعهد التحقيقات الجنائية الدولية، إلى غير
(. ت الأولوية للمجموعات قليلة التمثيل في وضع القوائم لإجراء المقابلات. وتم التحقق من تكوين لجان
المقابلات لضمان التنوع الجنسي والجغرافي.

- /
- ورغم أن المكتب بذل هناك حاجة إلى إحراز مزيد من التقدم. و
بذل المزيد من الجهد للوصول إلى المح
التمثيل حتى يقدم ما
تھ .

كل المناصب (المقررة في الميزانية، المساعدة المؤقتة العامة، فئة الخدمات العامة + الفنية)							المناصب المقررة في الميزانية: المناصب الفنية				
التوازن الجغرافي	النتيجة			النتيجة			الهدف	الفارق	النتيجة	الفارق	النتيجة
	نيسان/أبريل	كانون ١/ديسمبر	النتيجة	نيسان/أبريل	كانون ١/ديسمبر	النتيجة					
	٢٠١٥	٢٠١٢	%	٢٠١٥	٢٠١٢	%					
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	-			, -	,	,	,	,	,	,	,
آسيا				, -	,	,	,	,	,	,	,
				, -	,	,	,	,	,	,	,
الكاربي				, -	,	,	,	,	,	,	,
المجموع				, -	,	,	,	,	,	,	,

كل المناصب (المقررة في الميزانية، المساعدة المؤقتة العامة، فئة الخدمات العامة + المهنية)							المناصب المقررة في الميزانية: المناصب المهنية/الفنية				
التوازن الجنسي	النتيجة			النتيجة			الهدف	الفارق	النتيجة	الفارق	النتيجة
	نيسان/أبريل	كانون ١/ديسمبر	النتيجة	نيسان/أبريل	كانون ١/ديسمبر	النتيجة					
	٢٠١٥	٢٠١٥	%	٢٠١٥	٢٠١٢	%					
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
				, -	,	,	,	,	,	,	,
				,	,	,	,	,	,	,	,

- وفي الوقت الذي سيواصل فيه المكتب الانتقاء من بين أفضل المرشحين فقط يخفض معاييرهم في التوظيف، وبينما ستأثر التمثيل الجغرافي لمكتب المدعي العام دائما بالم التي يحتاج إلى العمل فيها، يعتقد المكتب هناك حاجة إلى الجنسيات. وسيقوم بمنح الأولوية لهذا
في استراتيجيته للفترة - إقراره مع ذلك بأن هذ ستكون عملية تدريجية.
- وشكلت جودة الموظفين آخر من هذه الاهداف الاستراتيجي. وأشارت شركة "برايس ووترهاوس كوبرز" في تقريرها إلى المستوى عالي للاحتراف موظفي المكتب والتزامهم، وما زالت هذه هي الحال.

تم ضمان جودة الموظفين من خلال مجموعة متنوعة من الخطوات بالإضافة إلى معايير التوظيف العال .
أصدر مكتب المدعي العام مدونة قواعد السلوك في أيلول/سبتمبر عام وبعد ذلك تم تدريب جميع الموظفين عليها. وبدأ العمل في مشروع برئاسة نائب المدعي العام على وضع القيم الأساسية للمكتب.

دعمت الدول الأطراف هذه الجهود ول على موظفين يتسمون با
(في المائة في عام)، وبطريقة سليمة: تم توفير التدريب للمديرين والموظفين لهذا الغرض وصدرت المبادئ التوجيهية على نطاق المكتب لتجنب التقييمات المبالغ فيها.

- ويعلق المكتب أهمية كبيرة على دوافع الموظفين ورفاههم. وقدمت فرقة العمل المعنية بمناخ العمل توصيات للمدعي العام بناء على استعراض الدراسات الاستقصائية السابقة للموظفين، والمناقشات الجماعية المركزة مع موظفي

كاتب. ويعمل المكتب على سياسة لتجنب الصدمات النفسية الثانوية للموظفين
استعراض كيفية ضمان أفضل رفاهية لموظفيه (مثل الدعم الطبي في الميدان، الإنهاك). ورغم أن
كاتب لم يكن قادرا على وضع قياس منتظم للدوافع والرفاه والثقافة داخل المكتب، إلا أن إدارة كاتب لاحظت
علامات على حدوث تحول إيجابي تجاه البيئة التي يشعر الموظفون فيها بالراحة في التعبير عن آرائهم واتخاذ مبادرات

- إدارة وقياس الأداء العام (مقابل الأداء الفردي) بشكل جيد من خلال الإنجازات التي تم
إبرزها في الفقرات السابقة. كما تم تنفيذ الأهداف الرئيسية بمهارة الهدف الاستراتيجي. ()

والفرق المتكاملة، فضلا عن مسؤولي الفرق المتكاملة، على النحو الذي اقترحتته
"برايس ووترهاوس كوبرز". (ب) وقام فريق عمل بتحديد مجموعة محدودة ولكن شاملة من مؤشرات الأداء التي يجري
() من الخطة الاستراتيجية () . ()

الدروس المستفادة وتم تدريب الموظفين لتيسير المناقشات المنظمة بشأن الدروس المستفادة. وقد عُهد إلى قسم
لمشورة ضمان تحديد أفضل الممارسات وتوثيقها وتنفيذها. وعلى صعيد المحكمة تم تحديث للمخاطر التي تواجه
(د) وبالموازاة مع ذلك، وضع قسم المشورة بالتعاون مع شعبة التحقيقات إطارا لإدارة المخاطر، ووضعت شعبة
التحقيقات مشروعاً تجريبياً بيان في هذا الصدد.

٦- الهدف الاستراتيجي ٦: ضمان الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية

- مثلما تم بيانه أعلاه اتخذ المكتب على المستوى الداخلي الخطوات التي أوصت بها "برايس ووترهاوس كوبرز"
الداخلي للحوكمة

ضمن الفرق المتكاملة. كما أنه مضى قُدما في مسألة إدارة المخاطر وقياس الأداء.

- المستوى بين الأجهزة، يبقى إطار الحوكمة دون تغيير. و

ملحوظ.

- بالمساءلة الدول الأطراف، يمكن إبراز الخطوات التالية: ()
ستراتيجية لمكتب المدعي العام من خلال المستوى السنوي المتوقع للأنشطة ومشاريع التحسين
الرئيسية المستمدة من الخطة الاستراتيجية. () ام المكتب بالإبلاغ المنجزات التي حققها من خلال تقارير
الأداء السنوي وكذلك من خلال الإحاطات الإعلامية المنفصلة للجنة الميزانية والمالية، وفريق لاهاي العامل وجم
الدول الأطراف؛ () وساهم المكتب بقوة في حل المسألة المتعلقة بشأن دور آلية الرقابة المستقلة ومسؤولياتها.
- بالشفافية أعلاه فيما يتعلق بالاستقصاءات الأولية والسياسة في الجرائم

المرفق الثاني

مكاسب الكفاءة

- يقدم الجدول التالي ملخصاً لمكاسب الكفاءة في فترة حزيران/يونيه .
تفصيلاً لطبيعة الادخار إلى جانب الكلفة التقديرية التي تم ادخالها.

مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	تفاصيل التكاليف	وصف الكفاءة
٢٠١٤ ⁽¹⁾	٢٠١٣	٢٠١٢		مسائل ذات صلة بالسفر
	حوالي		حوالي	في عام
			()	التي تدوم
	حوالي		في	استبدال
			السفر لهذه	مريحة و
			كانت	
			في عام	في عام
			واليا في عام	زيادة مدة البعثات في الميدان بعثات في المتوسط - أيام أطول مما كانت
			كانت مدة	يسير في السنوات السابقة.
			ما يصل إلى	
			بمبلغ	
			= X X =	

(1) CBF/24/7

مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	تفاصيل التكاليف	وصف الكفاءة
٢٠١٤ ⁽¹⁾	٢٠١٣	٢٠١٢		
الاستعانة بمصادر خارجية				
في بعض المخط				
النسخ سمحت				
بخفض				
ليف بشكل كبير.				
أدى هذا فعلا إلى تقليص نفقات الموظفين بنسبة				
بشمالي وظائف مكافئة للعمل بدوام كامل.				
إلى تقليص تكاليف ملاك الموظفين بمبلغ				
. التكلفة الفعلية للنسخ في هذه الفترة				
- بينما لم تصر أبدا				
ت				
الإيواء في الميدان				
سمحت الظروف				
()				
الفترة من				
/ -				
.				
(X) (النسبة المئوية للغرفة) هو				
وتقليص بدل الإعاشة اليومي = (,) .				
+ استئجار فورات تشغيلية كبيرة.				
, يورو، وهو ما يؤدي إلى				
تبلغ , إلى				
التقليص من الحاجة إلى إضافي				
أدى انخفاض (,) .				
إلى ص جمالية في				
لكفاءة، ولكن على أساس نفس الحساب تم توفير				
, في فنادق .				
إدارة شعبة التحقيقات				
مركزية في تقليص موظف واحد من فئة الخدمات العامة				
, =				
الاستخدام بكفاءة أكثر للقرطاسية، على أساس				
إلى توفير حوالي				

مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	تفاصيل التكاليف	وصف الكفاءة
٢٠١٤ ⁽¹⁾	٢٠١٣	٢٠١٢		

المادة ١٥

حوالي

يشجع الآن من يرغبون في الشهر إلى . بحساب هذا يعني: كل زيارة تقدم بلاغات إلى دقيقة، مع اثنين من الموظفين، وهذا يعني) = / إرسال استفساراتهم عبر البريد في الشهر، يورو في (. على أساس أو البريد الإلكتروني. عني هذا بحوالي .

تحسين التشغيل الآلي للمكتب

تحسين التشغيل الآلي

"مايكروسوفت شير بوينت"

للسماح لموردي

مهام العمل التي يتم إخطار

بها عن طريق رسائل البريد الإلكتروني

تنفيذ مجموعة

بمذه الطريقة

كتب بما في ذلك

(" طلبات النسخ ")

آلي ("

المعارف) " جمع المعلومات و

) (.

سيوفر أربعة أيام عمل في كل كانت ال

للكترونية. هذا، في المتوسط، سيستغرق

خمسة أيام عمل من موظف من فئة "الخدمات العامة

" (وهو ما يساوي بحساب

اليورو حوالي في السنة).

الآلي في المئة من ذلك الوقت

حاجة إلى فتحها يدويا

تحسين تقديم خطط البعثات

الإجمالية. ويبنّ الجهد الكبير لتحسين توقيت

من خمس

على أساس تقليص بنسبة في المائة في مجموع

خطط بعثات شعبة التحقيقات، يقدر أن يتم توفير

حوالي

مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	تفاصيل التكاليف	وصف الكفاءة
٢٠١٤ ⁽¹⁾	٢٠١٣	٢٠١٢		
إدارة الإجازات				
على أساس متوسط توفير دقيقة في (الفرد، المشرف ووظف الإداري).				
إدارة الشهود				
: كتب المدعي العام حاليا نحو شاهد في حاجة وتبسيط أو توضيح مجالات إلى تنسيق وبذل جهد كبير .				
تأثير مؤولية الحد من التداخل إجراءات الإبلاغ توفير ما ساعات في الأسبوع في وقت الاجتماعات				
() = X X				
تغيير في مفهوم الانتشار في الميدان				
تغيير الإجراءات الشهود في إلى الميدان				
تم توفير تذكيرين للمحققين (حوالي بجوالي - () X				
تحتسب الوقت تخفيض الوقت في المبدائي كانت النفقات الفعلية أعلى دائما في المتوسط				
في شعبة التحقيقات. وظيفة مكافئة للعمل بدوام كامل (عامة من الرتب) في وحدة ا نسبة العائد إلى () X				
الناحية النظرية الزيادة المطلوبة في وظائف مكافئة (X في المئة (أي: تخفيض في وقت التسوية) = , X , =				

مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	تفاصيل التكاليف	وصف الكفاءة
٢٠١٤ ⁽¹⁾	٢٠١٣	٢٠١٢		تسوية الأسفار
				:
			نظرا لارتفاع وتيرة البعثات تم موظف	
			قنا أطول لتقديم مطالبات	
			(:) . في نهاية العام	
			في تأخير	
			تم في حسابات المحكمة. قمت وحدة الإدارة	
			() على تقليص الا	
			إلى	
			العمليات في شعبة التحقيقات (مكتب المدعي العام).	
			() في	
			مُح	
			(- % من الوقت) دون زيادة في عدد	
			الموظفين في في وقت زاد فيه	
			في المئة	
			عن وظيفة مكافئة	
)	
			(الأخرى) في وحدة الإدارة العا .	
			العائد إلى التكاليف على أنها راتب خدمة عامة من	
			X ,) :	
			في الوظائف المماثلة للعمل بدوام كامل X في المئة	
			(أي: تخفيض في وقت =) , X	
			، = ,	
			، = ,	
				تقليص الاجتماعات المتكررة
			عقد اجتماع مدته ساعتان مرة كل شهر عوض مرة	
			يخ .	
			الضرورة التي تواجهه .	
			إعادة تركيز وإعادة صياغة إحاطة أمنية	
			ست ساعات	
			-	
			وظ مكافئة للعمل بدوام	
			نُقلت	
			ة حوالي:	

مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	مجموع الوفورات عام	تفاصيل التكاليف	وصف الكفاءة
٢٠١٤ ⁽¹⁾	٢٠١٣	٢٠١٢		
				التوظيف
			على أساس التوفير في تذاكر الطيران و إلى لاهاي.	
			+ /)	
			(التوفير في المقابلات	
			. إجمالي التوفير	
			X	
				التدريب
			نهج تعاوني لتطوير و	تخفيض
			يورو نظير	المتخصص
			-	
			للشخص الواحد. وكان من المفروض أن	
			' - '	
			. = () توفير	
٤٤٢,٦٧٠ يورو	٨٤٨,١٨٧,٥ يورو	١٨٣,٩٦٢,٥ يورو		المجموع

المرفق الثالث

تحسين النتائج في مرحلة اعتماد التهم

- يوضح هذا المرفق ويشرح المنهجية المستخدمة لمقارنة أداء الاستراتيجية الحالية بسابقتها. ويبين الجدول أدناه أن دعي العام في إطار استراتيجية (حزيران/يونيه -) . وفي المتوسط،

أداء اعتماد التهم	الاستراتيجية السابقة		استراتيجية حزيران/يونيه	
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
حسب التهم				
غير المعتمدة				
المجموع	٨٠	١٠٠	٢٤٠	١٠٠
حسب المتهمين				
غير المعتمدة				
المجموع	١٤	١٠٠	٨	١٠٠

- مقارنة سليمة، فإنه يجب أن يتم تحديد القضايا التي تندرج في إطار استراتيجية الادعاء الجديدة وأي التحقيقات التي أجريت بأكملها خلال فترة حزيران/يونيه - تندرج في استراتيجية الادعاء الجديدة (مثل جمهورية أفريقيا الوسطى، المادة () . مع أيضا القضايا التي يرجع تاريخها إلى ولكن التي كان المكتب قادرا على تطبيق استراتيجيته الجديدة عليها خلال الفترة ضمن هذه الفئة (كوت ديفوار: لوران غباغبو، شارل بلي غودي، جمهورية الكونغو الديمقراطية: بوسكو نتاغاندا). ويبين الجدول أدناه أي المتهمين (2) ضمن الاستراتيجية السابقة والاستراتيجية الحالية. وتمثل البيانات الواردة اليوم

(1) هذه تهم في الخاصة بـ () نسبت لكل تشير إلى: (أ) معدل تهم جميعا للمحاكمة. () - في المدة () محدود الذي أحضروا إلى جلسة اعتماد التهم،

(2) أو التحقيقات التي يقوم بها المكتب. لا تزال بعض مذكرا في الوقت الحالي . ومن ثم فإن هذا الجدول لا يظهر إ القضايا التي مرت على عملي اعتماد التهم قبل

استراتيجية: ٢٠١٥-٢٠١٢	الاستراتيجية السابقة: ٢٠١٢-٢٠٠٢
جمهورية أفريقيا الوسطى	
(4) / /	(3) / /
جمهورية الكونغو الديمقراطية	
(6) / / بوسكو نتاغاندا	(5) / /
	(7) / /
	(8) / /
	(9) / /
كينيا	
	(10) / /
	(11) / /
	(12) / /
Error!	/ /
Bookmark not defined.	
السودان	
	(13) / /
	(14) / /
Error!	/ /
Bookmark not defined.	

- (3) المدعي العام ضد جان بيار ميا غومبو ICC-01/05-01/08-856-AnxA-Red, 18/08/2010 .
- (4) المدعي العام ضد جان بيار ميا غومبو، وإيم كيلولو موسامبا، وجان جاك مانجيندا، وفيديل بابالا واندو، ونارسييس أريديو، ICC-01/05-01/13-526-Conf-AnxB1, 30/06/2014 .
- (5) ICC-01/04-01/06, 28/08/2006, Article 61(3)(a). .
- (6) لمُدعي العام ضد نتاغاندا، ICC-01/04-02/06, 10/01/2014, .
- (7) لمُدعي العام ضد نتاغاندا، ICC-01/04-02/06, 10/01/2014, .
- (8) ICC-01/04-01/10-tEN, 03/08/2011, . () ()
- (9) ICC-01/04-01/07-584 / / .
- (10)
- (11) مدعي العام ضد فرانسيس كيرمي موثاورا واوهورو ميوغاكينيتا، ICC-01/09/20/11, 24/08/2012, .
- (12) مدعي العام ضد وليام ساموثي روتو، وهنري كبرونو كوسجاي، وجوشوا آراب سانغ، ICC-01/09-01/11-261-AnxA, 15/08/2011, .
- (13) المدعي العام ضد بحر إدريس أبو قردة، ICC-02/05-02/09-91-Red, 25/09/2009, الاتهام التي قدمها الادعاء بموجب المادة () ()
- (14) المدعي العام ضد عبد الله باندا أباكير نورين وصالح محمد جريو جاموس، ICC-02/05-03/09, 11/11/2010, . (أ) (أ) من النظام الأساسي التي اودعت يوم / .

الاستراتيجية السابقة: ٢٠١٢-٢٠٠٢		الاستراتيجية: ٢٠١٥-٢٠١٢	
كوت ديفوار			
(15)	/	/	لوران غباغبو
(16)	/	/	شارل بلي غودي

- ولتقييم عدد التهم التي عُثرت والجدول أدناه هو نتيجة لهذه الدراسة، وقد أُ

الاستراتيجية الحالية		الاستراتيجية السابقة				
معدل الاعتماد حسب	مجموع التهم في	معدل الاعتماد حسب	مجموع التهم في	مجموع التهم	مجموع التهم في	بلد الحالة
البلد	مجموع التهم المعتمدة	لائحة الاتهام	البلد	المعتمدة	لائحة الاتهام	
٨٤,١٩	١٨٠	٢١٤	١٠٠,٠٠	٥	٥	جمهورية أفريقيا الوسطى
,						
,						
,						
,						
١٠٠,٠٠	٨	٨	١٠٠,٠٠			كوت ديفوار
١٠٠,٠٠						س. بي. غودي
١٠٠,٠٠						ل. غباغبو
١٠٠,٠٠	١٨	١٨	٦٣,٤٦	٢٣	٤٢	جمهورية الكونغو الديمقراطية
١٠٠,٠٠						ب. نتاغاندا
						غ. كاتانغا
			٦٦,٦٧	١٦	٢٤	كينيا

(15) المدعي العام ضد لوران غباغبو، ، CC-02/11-01/11, 25/01/2013، لتبليغ التهم.

(16) المدعي العام ضد شارل بلي غودي، ، ICC-02/11-02/11, 27/08/2014، نسخة مصححة من وثيقة تبليغ التهم.

الاستراتيجية الحالية			الاستراتيجية السابقة			
معدل الاعتماد حسب	مجموع التهم في	معدل الاعتماد حسب	مجموع التهم	مجموع التهم في		
البلد	مجموع التهم المعتمدة	لائحة الاتهام	البلد	المعتمدة	لائحة الاتهام	بلد الحالة
						كويجاي
						سانغ
			٦٦,٦٧	٦	٩	السودان
٨٥,٨٣ في المئة	٢٠٦	٢٤٠	٦٢,٥ في المئة	٥٠	٨٠	المجموع

المرفق الرابع

العلاقة بين الأهداف وغايات الميزانية ومؤشرات الأداء لعام ٢٠١٦

- يبين الجدول أدناه العلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية للفترة
والميزانية المقترحة للمكتب، والأربع عشر مؤشرا المحددة للأداء. وتتكرر بعض
عشر في الجدول كلاً . يؤدي إلى ما مجموعه مؤشرا في الجدول ولكن سيتم
تجميعها تماشياً مع المؤشرات العامة الأربعة عشر.

مؤشر الأداء	هدف العام ٢٠١٦	الهدف الاستراتيجي
:	- ق المستوى المحدد سنويا من الأنشطة في	- غير متحيزة
-	-	-
التي به	-	-
-	-	-
ومعايره	-	-
-	-	-
تنفيذ الدروس	-	-
-	-	-
/ وامر بحض :	-	-
/	-	-
/	-	-
في مرحلة /	-	-
-	-	-
:	-	- الاستمرار في
- تأثير مشاريع	-	الجنساني في جميع مجالات عمل
التميز في	- تقدم تدريب متخصص للموظفين المعيّنين على إجراء	-
-	-	-
١٠- الإنجازات: المقرر مقابل الفعلي	الاستقصاءات الأولية	-
١١- تأثير مشاريع التحسين في الفعالية والعمليات والتميز الإداري	- تحديد إمكانيات زيادة إدماج احتياجات التحقيق والبدء في ولي	ته
	٢- زيادة الاتصالات أكثر فيما بالاستقصاءات الأولية	
	٣- مواصلة تطوير وظيفة الاستجابة المبكرة لعمليات التصعيد	
	التحقيقات:	
	١- تنفيذ مشاريع التحسين المختارة المتعلقة بالبحالات ذات الأولوية: سد الفجوة الزمنية، والأدلة الجنائية والتكنولوجية،	

مؤشر الأداء	هدف العام ٢٠١٦	المهدف الاستراتيجي
	<p>والتحليل، والمعايير، والتحقيقات المالية والوجود الميداني</p> <p>المحاكمات والاستئناف:</p> <p>١ - تنفيذ مشاريع التحسين المختارة المتعلقة بالبحالات ذات الأولوية: العمليات الداخلية، وقدرات الإدارة، وتصميم القضية، و عملية استعراض القضية، والتكنولوجيا والكفاءات الرئيسية</p> <p>التعاون:</p> <p>١ - تقييم جودة البعد الداخلي الذي تم في التعاون وتنفيذ مشاريع التحسين المختارة</p>	
	<p>جميع وظيفين تدريبا في أساسيات</p> <p>في نترنت والتعامل مع الأدلة الإلكترونية عرض الأ</p>	<p>- في مجال التحقيق والم</p> <p>- مع البيئة العلمية والتكنولوجية المعقدة والآخذة في التطور محكمة</p>
	<p>عرض تير مكاسب الكفاءة التي تم تحديدها في اقتراح</p> <p>استعراض السلسلة المستمرة ل التأزر</p>	<p>- عاتق المكتب بحيث يمكنه أداء</p> <p>- وظائفه بما يلزم من جودة وفعالية</p>
	<p>تنفيذ خطط التعاون الخاصة بالدعم الهام</p> <p>تنفيذية نحو</p> <p>تنفيذ إبلاغ</p>	<p>- المساهمة في تعزيز التعاون،</p>
		<p>- تكيف استراتيجيات المكتب في</p> <p>الإلكتروني</p> <p>- استعراض البروتوكولات القائمة مع الجهات الأمنية دا</p>
	<p>تدريب و تقييم الأداء</p> <p>تنفيذ توصيات الفريق العامل المعني بمناخ العمل</p> <p>تنفيذ استعراض</p> <p>استعراض استراتيجية إدارة المعلومات و</p> <p>نظم مؤشرات الأداء وإدارة المخاطر والدروس المستفادة.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
	<p>تأثير مشاريع التميز في</p> <p>تأثير مشاريع التميز في</p> <p>تأثير مشاريع التميز في</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

مؤشر الأداء	هدف العام ٢٠١٦	الهدف الاستراتيجي
التميز في		
	- "..."	
	-	
	- عدل تنفيذ تدابير تحكم في تحديد	
	- : - تأثير مشاريع	- وضع استراتيجية تحقيق وادعاء استراتيجية التحقيق والادعاء
	- توى والشروط والآثار المترتبة مساهمة مكتب المدعي	
التميز في		