

Assemblée des États Parties

Distr. générale
4 août 2006

FRANÇAIS
Original: anglais

Cinquième session

La Haye

23 novembre – 1^{er} décembre 2006

Plan stratégique de la Cour pénale internationale

I. Introduction

1. Le Statut de Rome instituant la Cour pénale internationale est entré en vigueur en 2002. Les premiers juges, le Procureur et le Greffier ont été élus et ont pris leurs fonctions en 2003. Au cours des trois premières années d'existence de la Cour, ses responsables élus et son personnel, avec l'appui des États Parties, ont concrétisé les mots contenus dans le Statut en une institution judiciaire internationale permanente opérationnelle. La Cour est ainsi devenue une réalité vivante qui enquête sur les crimes les plus graves ayant une portée internationale et engage les poursuites nécessaires.

2. Le Statut de Rome exprime des aspirations élevées en ce qui concerne le travail de la Cour. Il prévoit que celle-ci contribuera notamment à mettre un terme à l'impunité des auteurs des crimes internationaux les plus graves, à en prévenir la perpétration et à assurer durablement le respect de la justice internationale et sa mise en œuvre. Ce premier plan stratégique jouera un rôle déterminant dans la capacité de la Cour à réaliser ses objectifs.

3. Le présent plan stratégique définit un cadre commun pour les activités de la Cour pour les dix prochaines années, l'accent étant mis en particulier sur les trois premières. Il définit une direction et des priorités claires qui guideront la Cour dans la réalisation du mandat énoncé dans le Traité de Rome. Ce faisant, il permettra d'assurer une coordination continue des opérations de la Cour à l'échelle interne. Grâce à une communication dans le cadre du plan, la Cour prévoit aussi de renforcer encore ses liens essentiels avec les États, les organisations internationales et la société civile.

4. Le présent plan énonce la mission, les buts et les objectifs de la Cour. En appliquant le plan, la Cour affinera les stratégies conçues pour réaliser ses objectifs. La mise au point de certaines de ces stratégies, comme la stratégie en matière de poursuites, une stratégie intégrée en matière de relations extérieures, d'information et de sensibilisation, une stratégie spécifique concernant les activités de sensibilisation et une stratégie des technologies de l'information et des communications est achevée ou très avancée.

5. Les sections ci-après définissent le contexte du plan stratégique, la mission de la Cour, ses buts et objectifs et les mesures à prendre pour faire du plan une réalité.

II. Planification stratégique dans le contexte de la Cour pénale internationale

6. La Cour pénale internationale est une organisation unique en son genre. Il s'agit de la première et de la seule Cour pénale internationale permanente. Le plan stratégique a été conçu en fonction des caractéristiques particulières de la Cour: son indépendance et son interdépendance par rapport à d'autres parties prenantes, la nature complexe et la difficulté des enquêtes, le principe de la Cour unique, qui renvoie à différents types d'indépendances au sein de l'Organisation, et son jeune âge.

A. Indépendance et interdépendance

7. La Cour est une institution judiciaire indépendante chargée de mener des enquêtes, d'engager des poursuites et de conduire des procès pour punir les crimes les plus graves de portée internationale. Elle ne fait pas partie de l'Organisation des Nations Unies ni d'un autre organe politique. Sa nature indépendante et exclusivement judiciaire constitue l'une des caractéristiques fondamentales qui la définit en tant qu'institution reposant sur une application juste et équitable du principe de la primauté du droit.

8. Tout en étant indépendante, la Cour entretient des liens d'interdépendance avec les États, les organisations internationales et la société civile. À tous les stades de ses activités,

elle compte sur l'appui et la coopération indispensables d'autres parties prenantes dans des domaines tels que la réunion de preuves, l'arrestation et la remise de personnes, ainsi que l'exécution des peines. L'arrestation et la remise de personnes représentent un problème de coopération particulièrement important dans la mesure où, en l'absence d'un appui des États et des organisations internationales pour la réalisation des arrestations, il ne saurait y avoir de procès. Plus d'une année après que la Cour a émis ses premiers mandats d'arrêt dans le cadre de la situation concernant l'Ouganda, les cinq personnes dont les noms figurent dans les mandats sont toujours en liberté.

9. Le plan stratégique reconnaît que la Cour peut susciter en partie l'appui dont elle a besoin, par exemple en concluant des accords de coopération. Toutefois, une grande part de son succès dépendra de la volonté et de la capacité des États, des organisations internationales et de la société civile à lui fournir une assistance.

10. Pour être efficaces, les différentes composantes du système doivent se comprendre les unes les autres et coopérer. La Cour est déterminée à expliquer son rôle et ses fonctions, notamment ceux qui consistent à toucher de nouveaux publics, tout en maintenant un dialogue avec les États Parties et d'autres interlocuteurs. Dans le respect du statut et des accords internationaux qu'elle a passés, la Cour peut aussi partager d'autres informations pour aider les États, les organisations internationales ou la société civile à réaliser des objectifs communs. Même s'il est indispensable que la Cour conserve la responsabilité du plan stratégique, celui-ci doit aussi bénéficier d'un appui suffisant à l'extérieur. Lors de l'élaboration du plan, la Cour a donc sollicité et incorporé des informations en provenance des États Parties et d'autres acteurs essentiels.

B. Des enquêtes complexes et difficiles

11. Durant les trois premières années de son existence, la Cour a ouvert des enquêtes complexes dans le cadre de trois situations: en Ouganda, en République démocratique du Congo et au Darfour (Soudan). Ces enquêtes ont lieu dans trois pays différents, tous très éloignés du siège de l'Organisation et représentant chacun des défis différents. La Cour agit dans des situations de conflits de sorte que la sécurité constitue une préoccupation permanente.

12. Certaines des enquêtes de la Cour ont lieu dans des régions reculées au relief varié peuplé par des populations de cultures diverses parlant de multiples langues locales. À l'avenir, l'Organisation peut être conduite à mener des enquêtes et des activités connexes dans des situations plus différentes encore. Elle doit disposer de la souplesse nécessaire pour répondre comme il convient aux situations dans lesquelles elle est engagée ou pourrait l'être.

13. Le plan stratégique fixe pour les trois prochaines années des objectifs prioritaires qui reflètent ses activités extérieures. Outre qu'elle doit y mener ses enquêtes, sur le terrain la Cour doit: assurer la sécurité du personnel, des victimes, des témoins et d'autres personnes exposées en raison des enquêtes; informer efficacement de ses enquêtes et des procédures les populations locales; assurer un appui administratif et opérationnel efficace avec souplesse; et concevoir des politiques pour accomplir ses mandats aux termes du Statut, en particulier en ce qui concerne les victimes, les témoins et les personnes faisant l'objet d'enquêtes ou de procès. Pour faciliter ces activités extérieures, la Cour utilise différentes formes de présence sur le terrain et continuera de rechercher les lieux géographiques les mieux adaptés à ses activités et à ses ressources.

C. Le principe d'une «Cour unique»

14. Pour sauvegarder l'équité indispensable aux débats, un certain nombre de bureaux et d'individus opèrent de façon indépendante au sein de la structure de la Cour. Le Bureau du

Procureur agit de façon indépendante en tant qu'organe distinct de la Cour. Bien qu'il relève du Greffe à des fins administratives, le Bureau du Conseil public pour les victimes et le Bureau du Conseil public pour la défense fonctionnent comme des organes autonomes. Les juges sont indépendants dans l'accomplissement de leurs fonctions judiciaires.

15. Même lorsqu'ils sont indépendants, le personnel et les responsables élus de la Cour font partie de la même institution et partagent une mission commune. Ils travaillent ensemble comme une cour unique pour les questions d'intérêt commun. À l'échelon le plus élevé – la conception du présent plan stratégique relève aussi de ce niveau – les différentes activités de la Cour sont coordonnées par le Conseil de coordination, qui se compose du Président, du Procureur et du Greffier.

16. Le présent plan stratégique fournit un cadre commun pour les activités de la Cour. Il définit la mission de celle-ci, ainsi que ses buts et objectifs partagés. Il intègre au maximum les différentes activités de l'Organisation tout en respectant les indépendances nécessaires définies par le Statut. Il est harmonisé avec une stratégie à part en matière de poursuites qui traite de questions ne relevant que du Bureau du Procureur. Il ne peut dicter l'interprétation et l'application du droit. Il fournit toutefois les cadres administratifs et autres nécessaires pour promouvoir une conduite équitable et impartiale des procédures.

D. Une nouvelle institution

17. La Cour n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements. Dans deux affaires, elle est parvenue au terme de la première phase de ses activités en émettant des mandats d'arrêt. Dans la première affaire, qui concerne la situation en Ouganda, les cinq personnes pour lesquelles des mandats ont été émis sont toujours en liberté. Dans la seconde affaire, qui concerne la situation en République démocratique du Congo, la personne recherchée par la Cour a été arrêtée et lui a été remise en mars 2006. La Cour mènera prochainement son premier procès. Le Statut ainsi que le Règlement de procédure et de preuve de l'Organisation contiennent de nombreuses innovations, qui commencent seulement à être appliquées, notamment en ce qui concerne la participation et l'indemnisation des victimes.

18. Le plan stratégique est conçu pour aider la Cour à façonner son avenir de façon résolument volontariste. Par ailleurs, l'Organisation prévoit de continuer à tirer profit de l'expérience qu'elle aura acquise au cours des prochaines années. Le plan stratégique sera régulièrement mis à jour à la lumière des enseignements tirés de cette expérience.

III. Mission

MISSION DE LA COUR PENALE INTERNATIONALE

En tant qu'institution judiciaire indépendante au sein du système juridique international qui se met actuellement en place, la Cour pénale internationale:

- mène des enquêtes, engage des poursuites et conduit des procès de façon équitable, efficace et impartiale sur les crimes les plus graves;
- agit avec transparence et efficacité;
- contribue à faire respecter et appliquer de façon durable la justice pénale internationale, à prévenir les crimes, et à combattre l'impunité.

19. Le mandat de la Cour est spécifié par le Statut de Rome. L'énoncé de la mission de la Cour indique la manière dont celle-ci réalise les objectifs du Statut et rend compte du contexte dans lequel elle agit, de ses fonctions essentielles et de l'impact qu'elle est supposée avoir.

20. La Cour fait partie d'un système de justice internationale qui se met actuellement en place et qui met en jeu les États, les organisations internationales, ainsi que d'autres tribunaux internationaux et des organisations non gouvernementales. Comme on peut le lire dans le préambule du Statut de Rome, ce dispositif s'inscrit également dans un système de droit international plus vaste destiné à faire respecter la paix, la sécurité et le bien-être dans le monde.

21. Dans le cadre du système de justice internationale, la Cour joue un rôle central spécifique. Elle est une institution judiciaire indépendante complémentaire des tribunaux nationaux. Elle n'a pas à connaître de n'importe quel crime mais seulement des crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale. Il s'agit d'un tribunal qui juge en dernier ressort dans des situations où les juridictions nationales ne sont pas disposées ou pas réellement capables d'intervenir. Pour être efficace, la Cour a besoin de la coopération des autres parties prenantes au sein du système qui se met actuellement en place, en particulier les États, les organisations internationales et la société civile.

22. Les fonctions essentielles de la Cour sont de mener des enquêtes, d'engager des poursuites et de conduire des procès. La façon dont ces activités sont menées joue un rôle fondamental dans la réalisation par l'Organisation des objectifs du Statut de Rome. La Cour ne peut réaliser ses objectifs que si elle agit de façon équitable, efficace et impartiale.

23. Au moyen d'enquêtes et de poursuites, la Cour contribue à rendre les auteurs des crimes internationaux les plus graves comptables de leurs actes. Elle est supposée faciliter de la sorte la prévention des crimes, ainsi que le respect et l'application durables de la justice internationale. D'autres activités fondamentales, comme son action de sensibilisation en faveur des populations locales, ont également un impact sur sa contribution au respect et à l'application de la justice pénale internationale, ainsi qu'à la prévention du crime et à la lutte contre l'impunité.

24. Toutes les activités de la Cour sont appuyées par une infrastructure qui assure des fonctions essentielles dans des domaines tels que la sécurité, les ressources humaines, les technologies de l'information et des communications, l'information du grand public, ainsi que le budget et les finances. L'efficacité de l'administration de la Cour a une incidence directe sur sa capacité à remplir ses fonctions essentielles. En une période où les organisations internationales consentent des efforts grandissants pour améliorer leur administration, la Cour vise à atteindre les normes les plus élevées de transparence et d'efficacité dans toutes ses activités.

IV. Buts et objectifs stratégiques

BUTS STRATEGIQUES

BUT N° 1: UNE JUSTICE DE QUALITE:

Conduire des procès publics impartiaux, efficaces et rapides conformément au Statut de Rome et à des normes juridiques élevées, en veillant à ce que tous les participants puissent pleinement exercer leurs droits

BUT N° 2: UNE INSTITUTION RECONNUE BENEFICIANT D'UN APPUI ADEQUAT:

Mieux faire connaître et comprendre la Cour, et renforcer le soutien dont elle bénéficie

BUT N° 3: UN MODELE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE:

Exceller pour atteindre les résultats souhaités avec des ressources minimales au moyen de structures et de procédures rationnelles tout en maintenant la flexibilité requise et en engageant sa responsabilité et en faisant appel à du personnel dûment qualifié et motivé dans un environnement à visage humain et une culture non bureaucratique

25. La Cour a fixé trois buts stratégiques pour l'accomplissement de sa mission. Ces trois buts sont étroitement interdépendants et se complètent mutuellement. La Cour ne peut en réaliser un seulement; elle travaillera à la réalisation de l'ensemble des trois buts simultanément.

26. Le premier but est d'assurer un niveau d'excellence dans la réalisation des activités fondamentales de la Cour en matière de procès. La réalisation de cet objectif requiert aussi un degré d'excellence dans les activités d'enquête destinées à préparer les procès. Pour la réalisation des activités fondamentales de la Cour, le Statut de Rome demeure le guide général de l'Organisation.

27. Le deuxième but recouvre deux éléments tout aussi essentiels l'un que l'autre. En premier lieu, la Cour doit obtenir la coopération et l'appui dont elle a besoin pour assumer ses fonctions. En second lieu, les relations extérieures, l'information et les opérations de sensibilisation constituent en soi des activités fondamentales de la Cour, nécessaires pour donner le sentiment que justice est faite. Nombre des activités de la Cour tendant à la réalisation de ce but s'inscrivent dans une stratégie intégrée de relations extérieures, d'information et de sensibilisation adoptée par l'Organisation en 2005.

28. Le troisième but traduit l'importance essentielle que revêtent les aspects organisationnels de la Cour par rapport à sa capacité d'effectuer ses opérations. Comme c'est le cas pour le deuxième but, être un modèle d'administration publique comporte deux composantes. Des structures et des processus administratifs appropriés, ainsi qu'un personnel qualifié et motivé sont indispensables à l'accomplissement de la mission de la Cour.

29. Pour atteindre ces buts, la Cour s'est fixé 30 objectifs stratégiques. Chacun d'eux est rattaché à un but particulier mais tous contribuent aussi à renforcer la capacité de la Cour d'atteindre les autres buts. Ces objectifs ont été répartis en objectifs pour les trois prochaines années et en objectifs devant être réalisés d'ici à 10 ans. Nombre des objectifs sur 10 ans reflètent le développement des activités découlant de la réalisation des objectifs sur trois ans correspondants. La réalisation des autres nécessite plus de trois années ou leur degré de priorité est moins immédiat.

BUT N° 1: QUALITE DE LA JUSTICE:

Conduire des procès publics impartiaux, efficaces et rapides conformément au Statut de Rome et à des normes juridiques élevées, en veillant à ce que tous les participants puissent pleinement exercer leurs droits

Objectifs prioritaires pour les trois premières années:

- 1. Conduire quatre à six nouvelles enquêtes sur des affaires, au titre des situations existantes ou de nouvelles situations, et deux procès, sous réserve de l'obtention de la coopération externe nécessaire (*de juillet 2006 à juillet 2009*).

30. Il est impossible de prédire le nombre exact d'affaires dont aura à connaître la Cour au cours des 10 prochaines années. Comme l'indique sa stratégie en matière de poursuites, le Bureau du Procureur compte mener des enquêtes dans le cadre de quatre à six nouvelles affaires et engager des poursuites dans le cadre de deux d'entre elles entre juillet 2006 et juillet 2009. Les affaires faisant l'objet d'enquêtes peuvent correspondre à des situations déjà devant la Cour ou à de nouvelles situations. Le nombre d'affaires dont aura effectivement à connaître la Cour dépend dans une large mesure d'un certain nombre de facteurs, notamment de la coopération et de l'appui des États, des organisations internationales et de la société civile. En particulier, le nombre des procès qui se tiendront dépend pour une large part de l'appui apporté par les États et les organisations internationales pour l'arrestation et la remise des personnes concernées.

- 2. Mettre en place un système pour traiter l'ensemble des risques en matière de sécurité, en s'efforçant d'assurer à tous les participants une sécurité maximum en conformité avec le Statut de Rome.

31. Aux termes du Statut de Rome, la Cour doit prendre des mesures pour garantir durant les procédures la sécurité des participants, en particulier des témoins, des victimes et des tiers qui courent un risque en raison des informations communiquées par les témoins. Les enquêtes de la Cour se déroulent souvent dans des situations caractérisées par un conflit en cours, qui rend d'autant plus nécessaire l'adoption de mesures de sécurité adéquates. Garantir la sécurité des participants constitue l'un des aspects d'une approche globale des problèmes de sécurité qui consiste aussi à veiller à la sécurité du personnel et des informations.

- 3. Concevoir des politiques pour appliquer les normes de qualité spécifiées dans le Statut et dans le Règlement de procédure et à l'égard de toutes les personnes intervenant dans les procédures ou concernées à un autre titre par les activités de la Cour, d'une manière qui soit respectueuse de la diversité.

32. Le Statut de Rome et les textes juridiques connexes définissent des normes de qualité spécifiques qui doivent être respectées pour ce qui est des victimes, des témoins, des défenseurs, des suspects et des autres personnes concernées par les opérations de la Cour. Pour respecter ces normes, la Cour s'attache – et continuera à s'attacher – à concevoir et à appliquer des politiques tenant compte des différents contextes culturels dans lesquels se déroulent ses opérations. Dans de nombreux domaines, le traitement des victimes et des témoins par exemple, elle applique déjà un certain nombre de politiques.

- 4. Compléter le modèle de capacité de la Cour et engager avec l'Assemblée des États Parties un débat sur le nombre des affaires pouvant être traitées par la Cour chaque année.

33. La Cour doit s'assurer qu'elle est préparée à traiter toutes les affaires, aussi nombreuses soient-elles, dont elle aura à connaître. Elle s'est donc dotée de son propre instrument de planification des ressources: le modèle de capacité de la Cour. Ce modèle est conçu pour l'aider à faire concorder les ressources dont elle aura besoin avec les résultats qu'elle a la capacité de réaliser, et de prévoir ses besoins futurs. En liaison avec l'Assemblée des États Parties («l'Assemblée»), la Cour utilisera cet instrument comme moyen de définir les niveaux de ressources – humaines et autres – qui lui sont nécessaires. Elle fera rapport sur

le modèle de capacité de la Cour à l'Assemblée et à son Comité du budget et des finances en 2006.

- 5. Formuler des options correspondant à différents emplacements géographiques pour les ressources et les activités de la Cour, notamment les besoins concernant les locaux permanents.

34. La tenue des procès en un lieu plus proche des situations dans lesquelles les crimes ont été perpétrés peut faciliter l'accès aux procédures des populations concernées, améliorer l'efficacité des différentes activités de la Cour et accroître la mesure dans laquelle elle peut accomplir sa mission. L'Organisation dispose actuellement de bureaux extérieurs à l'intérieur ou à proximité des zones où des enquêtes ont lieu, ainsi que de moyens logistiques propres à faciliter un déploiement sur le terrain. L'expérience acquise montre que, pour permettre à la Cour de mieux remplir sa mission, différentes formes de présence sur le terrain sont requises, qui dépendent de la nature de la situation dont elle s'occupe, du degré d'avancement des enquêtes ou des procédures, ainsi que des fonctions et ressources particulières considérées. Bien que la Cour n'ait pas encore conduit ses premiers procès au siège de l'Organisation à La Haye, elle envisage cependant la possibilité que les juges décident de tenir à l'avenir des procès en dehors du territoire de l'État hôte. En définissant différentes répartitions des ressources et des activités en fonction de critères pertinents puis en analysant les conséquences, l'Organisation appliquera, en consultation avec l'Assemblée des États Parties, une approche coordonnée et générale du problème du lieu de déroulement de ses opérations.

Objectifs sur 10 ans:

- En liaison avec l'Assemblée des États Parties et sur la base du modèle de capacité de la Cour, faire coïncider les besoins de ressources prévues de l'Organisation avec le nombre d'affaires et d'enquêtes devant être menées au cours des années à venir.
- Prévoir une répartition géographique des ressources et des activités adaptée à la mission de la Cour.

BUT N° 2: UNE INSTITUTION RECONNUE BENEFICIAIRE D'UN APPUI ADEQUAT:

Mieux faire connaître et comprendre la Cour, et renforcer le soutien dont elle bénéficie

Objectifs prioritaires pour les trois premières années:

- 6. Maintenir un niveau de connaissance et de compréhension de la Cour correspondant au degré d'avancement de ses activités au sein des communautés concernées.

35. La sensibilisation des populations locales dans les régions concernées par des situations faisant l'objet d'enquêtes constitue pour la Cour une priorité, liée par ailleurs au but qu'elle s'est fixé de garantir une justice de qualité. Dans chaque situation, l'Organisation s'efforce d'établir des communications à double sens appropriées et fructueuses avec les communautés locales afin de diffuser des données exactes sur son rôle et ses activités et rendre les procédures judiciaires accessibles.

36. Les activités de sensibilisation doivent être adaptées au contexte dans lequel opère la Cour, notamment à la situation en matière de sécurité, au degré d'avancement des enquêtes ou des procédures, ainsi qu'aux besoins des différents publics de l'Organisation. La Cour conçoit donc en matière de sensibilisation diverses stratégies adaptées aux différentes situations. Elle

soumettra une stratégie générale concernant les activités de sensibilisation à l'Assemblée en 2006.

- 7. Concevoir des mécanismes adaptés aux situations pour assurer toute la coopération nécessaire, en particulier en ce qui concerne l'arrestation et la remise à la Cour des personnes concernées.

37. S'il est vrai que toutes les formes de coopération sont indispensables à la Cour, la priorité pour celle-ci est avant tout d'obtenir un degré de coopération suffisant au sujet des situations faisant l'objet d'enquêtes ou de procédures. Ce type de coopération peut revêtir diverses formes, y compris un appui institutionnel ou logistique, ou une collaboration concernant les procédures. Parmi les différents domaines dans lesquels une coopération propre à la situation considérée s'impose, la question la plus pressante est l'obtention d'un appui pour l'arrestation et la remise des personnes en vue de leur procès. Conformément au Statut de Rome, la Cour exercera de façon active ses fonctions en matière de relations extérieures pour susciter l'appui nécessaire, par exemple en concluant des accords de coopération avec des États ou des organisations internationales.

- 8. Susciter constamment un appui en faveur de la Cour grâce à un renforcement de la communication et de la compréhension mutuelle avec les parties prenantes, en soulignant le rôle et l'indépendance de l'Organisation.

38. Les interlocuteurs essentiels de la Cour sont notamment les États Parties, les organisations internationales (organisations régionales comprises) et la société civile. Parmi les moyens utilisés par l'Organisation pour garantir le maintien d'un dialogue permanent avec ses interlocuteurs, il faut mentionner la tenue régulière de réunions d'information à l'intention des diplomates, la participation à des réunions de l'Organisation des Nations Unies ou d'autres organisations internationales et régionales ou la soumission de rapports à ces organisations, la tenue de réunions au siège de la Cour et la participation à des réunions ou à des exposés réunissant les parties prenantes à travers le monde. Ce dialogue est important pour faire en sorte que les différentes composantes du système de la justice internationale soient informées de leurs rôles et activités respectifs. Il est également destiné à susciter l'appui dont la Cour a besoin pour mener ses activités.

- 9. Concevoir et utiliser une structure destinée à garantir la publicité de toutes les procédures auprès de l'opinion à l'échelle locale et internationale.

39. Les procédures devant la Cour sont publiques, sous réserve de certaines restrictions spécifiques prévues par le Statut pour des questions telles que la protection des témoins et des victimes ou encore d'informations confidentielles. Cela étant, pour donner à tous le sentiment que justice est faite, il ne suffit pas que les procédures soient publiques. La Cour établit et développe une structure permettant de rendre ses procédures publiques (et accessibles). Le site web de la Cour (<http://www.icc-cpi.int>) constitue un mode essentiel de diffusion dans le monde entier des procédures et d'autres processus. La Cour compte également sur d'autres moyens pour toucher des publics et développe ces moyens, notamment dans les zones concernées par des situations et dans lesquelles les communications peuvent s'avérer plus difficiles.

Objectifs sur 10 ans

- Mettre en place une infrastructure pleinement opérationnelle avec tous les partenaires autres que ceux affectés par une situation.
- Établir et mettre en place une structure permettant d'assurer la publicité des procédures à l'échelle locale et internationale.

- Procéder à une campagne de renforcement de l'image de marque de la Cour.¹
- Susciter constamment une meilleure prise de conscience de l'importance de la Cour à l'échelle mondiale.
- Faire apparaître la Cour comme l'institution de référence pour ce qui touche au droit pénal international.

BUT N° 3: UN MODELE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE:

Exceller pour atteindre les résultats souhaités avec des ressources minimales au moyen de structures et de procédures rationnelles tout en maintenant la flexibilité requise et en engageant sa responsabilité et en faisant appel à du personnel dûment qualifié et motivé dans un environnement à visage humain et une culture non bureaucratique

Objectifs prioritaires pour les trois premières années:

- 10. Établir des procédures de prise de décisions bien rodées au sein des organes et entre organes et les clarifier, à partir d'une compréhension approfondie du rôle de chaque organe.

40. La prise de décisions au sein de la Cour s'inscrit dans une structure organisationnelle créée par le Statut de Rome. La Cour est constituée de quatre organes: la Présidence, les Chambres, le Bureau du Procureur et le Greffe. La Présidence est chargée d'assurer la bonne administration de la Cour, à l'exception de celle du Bureau du Procureur, qui relève de l'autorité du Procureur. À la tête du Greffe se trouve le Greffier, principal responsable administratif de la Cour, qui exerce ses fonctions sous l'autorité du Président, sans préjudice des fonctions et pouvoirs du Procureur. Selon le principe de la «Cour unique», les différentes activités des organes sont étroitement interconnectés et interdépendantes. Ensemble, les différents organes coopèrent sur les questions d'intérêt commun. Dans ce contexte, il faut des procédures de prise de décisions claires qui fonctionnent bien si l'on souhaite prendre des décisions efficaces et efficientes et permettre à la Cour d'atteindre ses buts et objectifs.

- 11. Devenir une administration non bureaucratique axée plus sur l'obtention de résultats que sur l'application de procédures, invoquant les règlements lorsqu'il le faut pour garantir des droits ou limiter les risques au maximum.

41. Pour être aussi efficiente que possible, la Cour continuera d'établir des structures et procédures administratives à la fois souples et axées sur l'obtention de résultats. En habilitant les directeurs à prendre des décisions et en les rendant responsables de leurs décisions, la Cour peut améliorer la qualité et la rapidité d'exécution des activités, sans pour autant sacrifier la responsabilité. Les règles et procédures administratives doivent correspondre aux besoins de la Cour sans créer pour elles trop de contraintes; elles seront utilisées lorsqu'il le faut pour garantir des droits ou gérer des risques.

- 12. Mettre en place un ensemble de programmes en vue de parvenir à un niveau optimal de qualité de la manière la plus efficiente possible.

¹ Il s'agit d'un moyen d'établir et de renforcer l'identité de la Cour. Le but d'un tel exercice consiste à mieux faire connaître la Cour et sa raison d'être, son positionnement et sa différence, au moyen d'un ensemble cohérent de messages, d'idées et d'interactions au fil du temps.

42. La Direction de la Cour s'est engagée à respecter des normes de qualité requises prédéfinies. L'Organisation a l'intention d'y affecter le minimum de ressources nécessaire. À plus long terme, elle révisera les niveaux de qualité identifiés dans le cadre d'une révision d'ensemble de ses procédures et d'une restructuration.

- 13. Soumettre des propositions budgétaires justifiées, précises et transparentes n'appelant que des ajustements mineurs des montants proposés et de la répartition des ressources de la part de l'Assemblée des États Parties.

43. La fixation d'un objectif concernant la justification, la précision et la transparence des propositions budgétaires rend compte de l'engagement de la Cour en faveur d'une gestion financière rigoureuse. Grâce à un dialogue permanent avec l'Assemblée, à la mise au point d'outils de planification et de référence tels que le modèle de capacité de la Cour et à l'efficacité de ses opérations, la Cour souhaite que ses propositions budgétaires soient bien comprises et acceptées par les États Parties.

- 14. Recruter du personnel répondant aux normes les plus élevées d'efficacité, de compétence et d'intégrité en tenant dûment compte de la représentation géographique, de la représentation des principaux systèmes juridiques et de la parité entre les sexes.

44. La capacité qu'a la Cour d'agir en toute équité et de manière efficace et efficiente conformément aux normes juridiques les plus élevées dépend en grande partie de son personnel. Il est donc impératif de mettre en place des outils et stratégies de recrutement pour permettre à la Cour de pouvoir compter sur un personnel qualifié et motivé. D'autres agents peuvent aussi aider la Cour à identifier et toucher des personnes appartenant à des catégories sous-représentées. La Cour vise à atteindre peu à peu les objectifs fixés pour la représentation de toutes les catégories dans les 10 ans à venir, tout en recrutant du personnel répondant aux normes les plus élevées, comme le spécifie le Statut de Rome.

- 15. Assurer un niveau maximum de sécurité, de sûreté et de bien-être pour tout le personnel, comme le veut le Statut de Rome.

45. La sécurité, la sûreté et le bien-être du personnel constituent une valeur fondamentale de la Cour et sont une condition indispensable à l'accomplissement de sa mission. Étant donné les situations difficiles auxquelles le personnel se trouvera confronté sur le terrain, la sécurité est une considération primordiale. Il s'agit bien plus que de simple sécurité physique; la Cour a en effet une vision holistique de ce que peut constituer le bien-être du personnel.

- 16. Mettre en place un environnement à visage humain qui valorise le personnel, dans toute sa diversité.

46. L'objectif que s'est fixé la Cour de créer un environnement à visage humain s'inspire d'autres objectifs axés sur le personnel, dont ceux concernant la sécurité, le bien-être, la sûreté et les possibilités de formation et de promotion. Il ne s'agit pas uniquement de l'environnement de travail immédiat du personnel, mais aussi d'une prise en charge plus générale, tenant compte notamment de la nécessité pour le personnel de concilier vie professionnelle et vie privée. Étant donné qu'elle accueille des individus ayant des parcours personnels et professionnels fort différents, la diversité constitue pour la Cour une valeur en soi. Pour favoriser cet environnement à visage humain, la Cour va mettre au point les moyens d'imposer et de permettre aux directeurs de consacrer suffisamment de temps à la satisfaction des besoins de leur personnel.

- 17. Offrir des possibilités de formation et de promotion au personnel performant.

47. Des fonctionnaires bénéficiant de possibilités d'acquérir de nouvelles compétences et pouvant prétendre à des promotions sont davantage susceptibles de rester à la Cour et d'y être heureux et motivés, ce qui ne peut qu'avoir un impact positif sur l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation. La Cour va s'efforcer de garder le personnel performant en recourant à des moyens appropriés. Elle a pour objectif d'offrir des possibilités de promotion au personnel performant, y compris grâce à un système de stages extérieurs lorsque de telles possibilités n'existent pas sur place.

- 18. Commencer à créer et à renforcer une culture commune pour la CPI.

48. La culture d'une Organisation ne va pas de soi et doit être créée de toutes pièces. La création d'une culture commune pour la CPI est un élément essentiel d'une organisation travaillant comme une «cour unique». La culture que la Cour cherche à créer est dynamique, axée sur l'obtention de résultats, respectueuse de la diversité, loyale, transparente (dans le respect de la confidentialité) et orientée sur les services. Créer une culture propre à une organisation peut prendre du temps, mais il s'agit d'une tâche au degré de priorité élevé. La Cour a l'intention de mettre en place une stratégie pour donner progressivement vie à cette culture.

- 19. Établir et mettre en pratique un ensemble complet de normes éthiques claires destinées à orienter le comportement du personnel.

49. Il est impératif que le personnel fasse preuve d'un comportement éthique pour que la Cour puisse mener à bien sa mission et assurer la protection des victimes, des témoins et des autres catégories de personnes qu'elle est tenue de protéger. Pour assurer le respect des normes de comportement les plus élevées, la Cour établit et met en pratique un ensemble complet de règles claires et faciles à comprendre. Elle a déjà mis en place des politiques dans un certain nombre de domaines, dont notamment le harcèlement sexuel ou d'autres types de harcèlement, ainsi que l'égalité des chances et du traitement. Dans ces domaines, veiller à ce que le personnel soit bien formé constitue une priorité. Dans d'autres domaines, la Cour devra peut-être renforcer les normes applicables.

- 20. Devenir une Cour électronique garantissant un degré de sécurité élevé de l'information.

50. Le recours aux technologies appropriées en matière d'information et de communications peut diligenter le travail de la Cour et réduire les coûts. La Cour met au point une stratégie en matière de technologies de l'information et des communications; elle en rendra compte à l'Assemblée en 2006. Cette stratégie prévoit une Cour électronique qui unifie, sans heurts, les fonctions judiciaires, administratives et de gestion de la Cour. La Cour électronique s'adaptera avec souplesse à l'évolution de la situation, tout en évitant bon nombre des coûts d'une institution classique fonctionnant avec des documents sur papier. La stratégie en matière de technologies de l'information et des communications précise également le projet de la Cour visant à créer un réseau mondial de communications assurant des liaisons fiables et sécurisées entre le siège de la Cour et ses bureaux extérieurs.

Objectifs sur 10 ans:

- Faire un bilan des procédures administratives telles qu'elles ont été conçues et mener une restructuration de l'Organisation, en précisant notamment les niveaux de qualité souhaités.
- Créer une culture CPI commune reposant sur le travail en équipe qui soit à la fois dynamique, axée sur l'obtention de résultats, respectueuse de la diversité,

loyale, transparente (dans le respect de la confidentialité) et orientée sur les services.

- Atteindre les cibles fixées en ce qui concerne la représentation géographique et la représentation des principaux systèmes juridiques ainsi que la parité entre les sexes.
- Permettre à la Cour de mener toutes ses activités dans l'une ou l'autre des langues de travail.

V. Du plan stratégique à l'action

A. Mise en œuvre

51. Il faut à la Cour un plan dynamique capable de suivre l'évolution de l'Organisation. Le plan stratégique est donc en perpétuel devenir et il est mis à jour en continu. L'information est traitée en permanence, et les décisions concernant les priorités et les objectifs relèvent des échelons supérieurs de la Cour. Le plan stratégique sera mis à jour officiellement et des plans opérationnels rattachés au budget seront périodiquement établis. Tout au long du processus de planification, la Cour prévoit de consulter des interlocuteurs extérieurs pour faire le point sur les progrès accomplis et débattre de ses objectifs.

52. Un plan n'a de sens que s'il se traduit par des actes. Vu toute l'importance de la coordination et de l'orientation stratégique, la Cour a commencé à mettre au point un certain nombre de stratégies: une stratégie en matière de poursuites, une stratégie intégrée en matière de relations extérieures, d'information et de sensibilisation, ainsi qu'une stratégie distincte concernant les activités de sensibilisation et une stratégie en matière de technologies de l'information et des communications, alors même que le plan stratégique était en cours d'élaboration. Ces stratégies donnent une indication de la manière dont la Cour a l'intention de réaliser les objectifs stratégiques correspondants. Pour réaliser les objectifs restants, la Cour va élaborer de nouvelles stratégies, en privilégiant celles qui sont liées à des objectifs prioritaires pour les trois premières années.

53. C'est essentiellement le budget qui permet de mettre en œuvre le plan stratégique tous les ans. La proposition de budget pour 2007 établit pour la première fois un lien entre plan stratégique et budget. Dans la proposition de budget, chaque programme et sous-programme renvoie aux objectifs stratégiques de la Cour auxquels il contribuera. Chaque objectif a ensuite été rattaché aux réalisations escomptées et aux indicateurs de résultats pour 2007.

54. Comme le montre la répartition des objectifs dans le budget, les grandes priorités de la Cour pour 2007 sont les enquêtes et les procédures à mener et la mise au point de politiques permettant la concrétisation des normes de qualité prévues dans le Statut de Rome en ce qui concerne notamment les accusés, les suspects, les témoins, les victimes et les conseils. Les autres priorités de la Cour pour 2007, tel qu'énoncées dans le budget, portent sur l'établissement de procédures de prise de décisions, la mise en place d'une administration efficiente, l'obtention d'appuis et d'une coopération extérieure suffisants et la communication au sujet de la Cour, au moyen d'activités de relations extérieures, d'information et de sensibilisation du public.

55. Dans les années à venir, la Cour va continuer de renforcer les liens entre le plan stratégique et le budget, et notamment de réviser les réalisations escomptées et les indicateurs de résultats dans l'optique d'une amélioration, en fonction des objectifs stratégiques de la Cour. Le budget annuel est un outil qui permettra de mettre le plan en œuvre d'année en année et de constater dans quelle mesure la Cour a réussi à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

B. Outils de planification

56. Pour mettre en œuvre le plan, la Cour va mobiliser un certain nombre d'outils de planification normalisés, y compris l'analyse stratégique (extérieure), l'évaluation des risques, la planification stratégique et opérationnelle, et l'étude des résultats. L'Assemblée sera informée tous les ans des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques. La Cour a de plus mis au point son propre outil de planification des ressources, le modèle de capacité de la Cour, pour optimiser l'utilisation des ressources existantes et prévoir autant que faire se peut les besoins à venir. Parallèlement au modèle de capacité de la Cour, le plan permettra de faciliter les prévisions financières à moyen terme pour les activités à venir.

Annexe: Buts et objectifs stratégiques de la Cour pénale internationale

	<u>BUT N° 1: UNE JUSTICE DE QUALITE</u>	<u>BUT N° 2: UNE INSTITUTION RECONNUE BENEFICIAIRE D'UN APPUI ADEQUAT</u>	<u>BUT N° 3: UN MODELE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE</u>
	Conduire des procès publics impartiaux, efficaces et rapides conformément au Statut de Rome et à des normes juridiques élevées, en veillant à ce que tous les participants puissent pleinement exercer leurs droits	Mieux faire connaître et comprendre la Cour, et renforcer le soutien dont elle bénéficie	Exceller pour atteindre les résultats souhaités avec des ressources minimales au moyen de structures et de procédures rationnelles tout en maintenant la flexibilité requise et en engageant sa responsabilité et en faisant appel à du personnel dûment qualifié et motivé dans un environnement à visage humain et une culture non bureaucratique
Objectifs prioritaires pour les trois premières années	1. Conduire quatre à six nouvelles enquêtes sur des affaires, au titre des situations existantes ou de nouvelles situations, et deux procès, sous réserve de l'obtention de la coopération externe nécessaire (<i>de juillet 2006 à juillet 2009</i>).	6. Maintenir un niveau de connaissance et de compréhension de la Cour correspondant au degré d'avancement de ses activités au sein des communautés concernées.	10. Établir des procédures de prise de décisions bien rodées au sein des organes et entre organes et les clarifier, à partir d'une compréhension approfondie du rôle de chaque organe.
	2. Mettre en place un système pour traiter l'ensemble des risques en matière de sécurité, en s'efforçant d'assurer à tous les participants une sécurité maximum en conformité avec le Statut de Rome.	7. Concevoir des mécanismes adaptés aux situations pour assurer toute la coopération nécessaire, en particulier en ce qui concerne l'arrestation et la remise à la Cour des personnes concernées.	11. Devenir une administration non bureaucratique axée plus sur l'obtention de résultats que sur l'application de procédures, invoquant les règlements lorsqu'il le faut pour garantir des droits ou limiter les risques au maximum.
	3. Concevoir des politiques pour appliquer les normes de qualité spécifiées dans le Statut et dans le Règlement de procédure et à l'égard de toutes les personnes intervenant dans les procédures ou concernées à un autre titre par les activités de la Cour, d'une manière qui soit respectueuse de la diversité.	8. Susciter constamment un appui en faveur de la Cour grâce à un renforcement de la communication et de la compréhension mutuelle avec les parties prenantes, en soulignant le rôle et l'indépendance de l'Organisation.	12. Mettre en place un ensemble de programmes en vue de parvenir à un niveau optimal de qualité de la manière la plus efficace possible.
	4. Compléter le modèle de capacité de la Cour et engager avec l'Assemblée des États Parties un débat sur le nombre des affaires pouvant être traitées par la Cour chaque année.	9. Concevoir et utiliser une structure destinée à garantir la publicité de toutes les procédures auprès de l'opinion à l'échelle locale et internationale.	13. Soumettre des propositions budgétaires justifiées, précises et transparentes n'appelant que des ajustements mineurs des montants proposés et de la répartition des ressources de la part de l'Assemblée des États Parties.
	5. Formuler des options correspondant à différents emplacements géographiques pour les ressources et les activités de la Cour, notamment les besoins concernant les locaux permanents.		14. Recruter du personnel répondant aux normes les plus élevées d'efficacité, de compétence et d'intégrité en tenant dûment compte de la représentation géographique, de la représentation des principaux systèmes juridiques et de la parité entre les sexes.

			<p>15. Assurer un niveau maximum de sécurité, de sûreté et de bien-être pour tout le personnel, comme le veut le Statut de Rome.</p> <p>16. Mettre en place un environnement à visage humain qui valorise le personnel, dans toute sa diversité.</p> <p>17. Offrir des possibilités de formation et de promotion au personnel performant.</p> <p>18. Commencer à créer et à renforcer une culture commune pour la CPI.</p> <p>19. Établir et mettre en pratique un ensemble complet de normes éthiques claires destinées à orienter le comportement du personnel.</p> <p>20. Devenir une Cour électronique garantissant un degré de sécurité élevé de l'information.</p>
	Activités à mener entre la 4^e et la 10^e année		
Activités à mener entre la 4^e et la 10^e année	21. En liaison avec l'Assemblée des États Parties et sur la base du modèle de capacité de la Cour, faire coïncider les besoins de ressources prévues de l'Organisation avec le nombre d'affaires et d'enquêtes devant être menées au cours des années à venir.	23. Mettre en place une infrastructure pleinement opérationnelle avec tous les partenaires autres que ceux affectés, par une situation.	27. Faire un bilan des procédures administratives telles qu'elles ont été conçues et mener une restructuration de l'Organisation, en précisant notamment les niveaux de qualité souhaités.
	22. Prévoir une répartition géographique des ressources et des activités adaptée à la mission de la Cour.	24. Procéder à une campagne de renforcement de l'image de marque de la Cour.	28. Créer une culture CPI commune reposant sur le travail en équipe qui soit à la fois dynamique, axée sur l'obtention de résultats, respectueuse de la diversité, loyale, transparente (dans le respect de la confidentialité) et orientée sur les services.
		25. Susciter constamment une meilleure prise de conscience de l'importance de la Cour à l'échelle mondiale.	29. Atteindre les cibles fixées en ce qui concerne la représentation géographique et la représentation des principaux systèmes juridiques ainsi que la parité entre les sexes.
		26. Faire apparaître la Cour comme l'institution de référence pour ce qui touche au droit pénal international.	30. Permettre à la Cour de mener toutes ses activités dans l'une ou l'autre des langues de travail.