



تقرير المحكمة النهائي بشأن تأثير نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة على المحكمة ككل

موجز تنفيذي

يهدف نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة ("المكتب")، الذي يشكل أساس هذه العملية، إلى تحديد حجم مستدام من حيث الأنشطة التي يتعين القيام بها والموارد اللازمة لتغطية تلك الأنشطة لكفالة أن المكتب يزود بما يكفيه للاضطلاع بولايته بموجب نظام روما الأساسي. ويستند النموذج إلى افتراضات عبء العمل في المستقبل التي تم استقراؤها من التجارب السابقة، والتي سترجع بشكل دوري كلما جمعت المحكمة مزيداً من البيانات و/أو كلما استوعبت زيادات كبيرة وغير متوقعة في عبء العمل.

ويستجيب هذا التقرير لطلب لجنة الميزانية والمالية ("اللجنة") في سياق نظرها في نموذج الحجم الأساسي للمكتب بأن تُعرض عليها "تقديرات التكلفة الكاملة لتأثير الحجم الأساسي والخطة الاستراتيجية لوثائق العمل الداخلية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨ على الأجهزة الأخرى للمحكمة". ويعرض هذا التقرير نتيجة هذه العملية الرامية إلى تحديد التكاليف على صعيد المحكمة ككل. وهو يستند إلى نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة، ويقوم على الافتراضات التي يتضمنها بشأن المكتب، والتي تم تحديثها واستكمالها في جهود مشتركة بين الأجهزة باعتباريات تتعلق بالمهام المنوطة بالأجهزة الأخرى. ويشرح التقرير كذلك المنهجية المستخدمة للتوصل إلى هذه النتائج. ونظراً لأهمية المنهجية والافتراضات التي تم اختيارها للنموذج، يبدأ التقرير بتذكير مقتضب بمنهجية الحجم الأساسي للمكتب قبل عرض الافتراضات وتأثيرها على النموذج، حسب كل جهاز على حدة، موضحاً أسباب اختلاف التأثير باختلاف الأجهزة. ويختتم التقرير بتوضيح عملية تقدير التكلفة على صعيد المحكمة ككل في جداول موجزة، إلى جانب التذكير بالقضايا الرئيسية التي يتعين تناولها لتحسين الدقة في حساب تأثير النموذج. وتبين الجداول الموجزة تأثيراً عاماً لنموذج المكتب من شأنه أن يؤدي إلى زيادة في الاحتياجات من الموارد ترتبط في المقام الأول بزيادة في عدد الموظفين المشاركين مباشرة في إجراءات قضائية أو في دعمها أو المشاركين في الأنشطة ذات الصلة بالتحقيقات. ويقدر أن يبلغ الحد الأقصى الحالي لمستوى الموارد (المتعلقة بالموظفين وغير المتعلقة بالموظفين) في أفق الست سنوات الذي تم اختياره

لهذا التحليل ٢٠٦ ملايين يورو في عام ٢٠٢١، على أن يبلغ متوسط التأثير المتوقع على المحكمة ككل نحو ٢٠٠ مليون يورو في السنة بعد ذلك.

وتكتمل نتائج هذا التحليل النتائج الأولية المقدّمة في الدورة السادسة والعشرين للجنة، وتشير إلى أن حجم العمل المتوقع أن يتولد عن الافتراضات المستكملة للنموذج يمكن استيعابه ضمن قيود القدرات الثلاثة التي سبق تحديدها، وهي: عدد القضاة (١٨)؛ وعدد قاعات المحاكمة (٣)؛ والقدرة الاستيعابية للمباني الدائمة الجديدة للمحكمة (٤٠٠ ١ مكان عمل).

ويشير التقرير إلى تعقيد عملية تحديد الحجم الأساسي، وإلى تعدد وتنوع الافتراضات التي يستند إليها المشروع، وارتفاع مستوى التقديرات التقريبية. فمؤدج الحجم الأساسي أداة لها مزايا وأوجه قصور، شأنها في ذلك شأن سائر الأدوات. ومن أوجه القصور الرئيسية التي تعترض مثل هذه الأداة أنه يستحيل عليها أن تتنبأ بالمستقبل بدقة، نظرا لارتفاع مستوى الافتراضات المطلوبة من حيث الأنشطة الخاصة بكل حالة. ومن ناحية أخرى، تتسم الأداة بميزة رئيسية تتمثل في كونها تتيح نظرة تشمل المحكمة ككل عن حجم العمل الذي تعتمده المحكمة أن تضطلع به في السنوات الست القادمة، وعمما ستبلغه الاحتياجات من الموارد إذا تحققت الافتراضات التي يقوم عليها النموذج.

وهذا الاستعراض لنموذج الحجم الأساسي للمكتب يساعد المحكمة تحسين عملية وضع ميزانيتها ولكنه ليس عمليةً لوضع الميزانية. فعلى الصعيد الداخلي، مكن هذا المشروع مختلف الأجهزة من تعزيز تعاونها على العمل ومن تحسين فهم كل منها لعمل الآخر. وقد أدى تحديد العمليات القضائية إلى فهم مشترك في المحكمة ككل لمختلف الجداول الزمنية التي تتبعها الأجهزة في مختلف مراحل جميع الإجراءات. وبزيادة الشفافية بين الأجهزة، سلطت هذه العملية الضوء على بعض العناصر التي سيتعين وضعها في الاعتبار أثناء عمليات وضع الميزانية في المستقبل. ويمكن للمحكمة والدول الأطراف أن تستخدم هذه الأداة في المستقبل لفهم التفاعل بين الأجهزة ولتتوقع مختلف أنواع الاحتياجات من الموارد وتوقيتها في مختلف مراحل الإجراءات.

وترتبط صلة معينة بين عملية تحديد تكاليف تأثير نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة على المحكمة ككل وبين مقترح ميزانية المحكمة، ولكنهما عمليتان منفصلتان. فالنموذج الأساسي هو نموذج محاكاة يراد به التنبؤ بالحجم في المستقبل إذا تحققت جميع الافتراضات التي تم تقديمها. ويشرح هذا النموذج مستوى من الموارد من شأنه أن يكون كافيا لاستيعاب عبء العمل بمستوى مقبول من ترتيب الأولويات في حال احتفاظ جميع الافتراضات باستقرارها كما وردت. ومن ناحية أخرى، فإن الغرض مقترح الميزانية هو تحديد ميزانية السنة التالية. ويستند ذلك إلى عبء العمل الفعلي ومستويات الملاك الوظيفي الفعلية ويختلف عن النموذج الذي يفترض أحجاما قياسية للأفرقة والأنشطة. وعلى النقيض من النموذج، يتميز مقترح الميزانية بدرجة عالية من اليقين لأنه لا يعتمد على الاستقراء (الحجم الأساسي) بل يستند إلى الأنشطة الفعلية. وفي نفس الوقت، تستند المحكمة في عملية وضع ميزانيتها إلى ما هو مؤكد بالنسبة للسنة القادمة، في حين أنها تستند في عملية تحديد الحجم الأساسي إلى المعدلات والبيانات الإحصائية. ولن تقوم الصلة بين الحجم الأساسي ومقترح الميزانية إلا إذا تحققت الافتراضات المتعددة السنوات المعروضة على نحو ما كان متوقعا.

المحتويات

الصفحة	
٤	١ مقدمة
٥	٢ وصف المنهجية
٦	٣ تأثير النموذج حسب كل برنامج رئيسي
٦	١-٣ تأثير النموذج على الهيئة القضائية
٧	١-١-٣ احتياجات الشعبة التمهيدية
٨	٢-١-٣ احتياجات الشعبة الابتدائية
١٠	٣-١-٣ احتياجات شعبة الاستئناف
١٠	٤-١-٣ خاتمة: احتياجات الشعبة القضائية
١١	٢-٣ تأثير النموذج على مكتب المدعية العامة
١٤	٣-٣ تأثير النموذج على قلم المحكمة
١٤	١-٣-٣ دعم العمليات الخارجية
٢٧	٢-٣-٣ دعم العمليات القضائية
٣٤	٣-٣-٣ الخدمات المؤسسية
٣٥	٤-٣-٣ استنتاجات بشأن تأثير النموذج على الملاك الوظيفي لقلم المحكمة
٣٦	٥-٣-٣ تأثير تكلفة نموذج مكتب المدعية العامة على قلم المحكمة
٣٩	٤ تأثير النموذج على المحكمة ككل
٤٠	٥ الارتباط بين تحديد تكاليف الحجم الأساسي ومقترح الميزانية
٤٢	٦ خاتمة
٤٥	المرفق ألف: جدول توضيحي لتأثير النموذج المعدل لمكتب المدعية العامة

١ مقدمة

١- انبثق هذا المشروع عن الطلب الذي قدمته جمعية الدول الأطراف ("الجمعية") في دورتها الثالثة عشرة بعدما عرض مكتب المدعية العامة خطته الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨. وطلبت الجمعية واللجنة إلى المكتب أن يقدم توضيحات إضافية بشأن نموه المخطط له وأن "ينظر في الآثار المالية المترتبة عن خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٨، مع مراعاة آثار التكاليف لا على مكتب المدعية العامة فحسب، بل كذلك على الأجهزة الأخرى".^١ وتلبيةً لطلب الجمعية العامة، اتخذت المحكمة الإجراءات التالية:

(أ) وضع افتراضات المكتب ومنهجية تبرير حجمه الأساسي؛

(ب) إبلاغ اللجنة والجمعية باستنتاجات المكتب، مع قيام المكتب بتقديم التقرير بشأن الحجم الأساسي وما تلاه من عرض ومناقشات في دورات اللجنة وجلسات الفريق العامل في لاهاي.

(ج) إجراء عملية على صعيد المحكمة ككل لتحديد تأثير نموذج الحجم الأساسي من خلال الخطوات التالية:

'١' استعراض واستكمال افتراضات نموذج المكتب: من أجل الاتفاق على حجم العمليات المستخدمة في النموذج، كان على المحكمة أن تقوم أولاً باستعراض المراحل المفترضة للإجراءات (ولا سيما تحديد تاريخ بدايتها ونهايتها بدقة) وتوقيت جميع المراحل. وفي هذه المرحلة، أعيد النظر بصورة خاصة في توقيت مراحل إعداد المحاكمات التمهيدية والابتدائية والطعون.

'٢' إبلاغ اللجنة والجمعية بالنتائج المؤقتة ضمن التقرير المرحلي المقدم في الدورة السادسة والعشرين للجنة بشأن التقدم المحرز في تحديد تأثير النموذج على المحكمة ككل. وقُدِّم تفسير لسبب اتخاذ قرار بتمديد الإطار الزمني لنموذج المكتب من ثلاث سنوات إلى ست سنوات: ففي حين أن بالنسبة للمكتب، يتم اتخاذ القرارات الرئيسية التي تؤثر على حجم العمل في مرحلة التحقيق، كان لا بد من مراعاة الإطار الزمني الأطول للإجراءات القضائية بالنسبة للتأثير على المحكمة. وبعبارة أخرى، كان المكتب في وضع يمكنه من أن يخلص إلى أنه يستطيع أن يبلغ حجمه الأساسي بعد ثلاث سنوات، لكن كان لا بد من توقع فترة أطول بالنسبة للأجهزة الأخرى، لأن العمليات تستمر لمدة أطول وتتأثر بمجموعة أكثر تنوعاً من مسببات الأنشطة. ولا يشكل ذلك تغييراً أو تأخيراً في نموذج المكتب، ولكنه يعني أن النموذج يندرج في إطار زمني أطول بالنسبة للمحكمة.

'٣' تبرير الحجم الأساسي وحساب التكاليف بالنسبة لكل جهاز على حدة، واستعراض التكاليف المتعلقة بالموظفين وغير المتعلقة بالموظفين لكل جهاز في جميع الحالات والقضايا في جميع المراحل المتوقعة في السنوات الست القادمة، وذلك من أجل تحديد تأثير النموذج على المحكمة ككل.

^١ الوثائق الرسمية لجمعية الدول الأطراف في نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، الدورة الثالثة عشرة (ICC-ASP/13/20)، المجلد الأول، الجزء الثالث، ICC-ASP/13/Res.1، الفقرة أولاً - ٣.

٤' الإبلاغ بنتيجة العملية المشتركة بين الأجهزة بواسطة هذا التقرير النهائي.

٢- وتوفر عملية الحجم الأساسي على صعيد المحكمة ككل للدول الأطراف تقديراً للموارد اللازمة لتغطية الافتراضات المتعلقة بالعدد المتوقع للفحوص الأولية والتحقيقات والمحاكمات وبالمدة التي ستستغرقها.

٣- وتقدم عملية الحجم الأساسي للدول الأطراف فكرة عن الوضع المالي الذي ستكون فيه المحكمة بعد مرور ست سنوات إذا تحققت كل الافتراضات المتعلقة بالأنشطة العامة. وسيكون من الضروري رصد تحقق هذه الافتراضات أو عدم تحققها بانتظام (مثلاً كل ثلاث سنوات). وإذا تحققت الافتراضات وتوفرت الموارد اللازمة، ستكون المحكمة في وضع يمكنها من التعامل مع عبء العمل المتوقع لها بالمستوى المطلوب من الجودة والكفاءة وتحديد أولويات القضايا. والهدف من عملية تحديد الحجم الأساسي هو التمكين من فهم الاستخدام المنسق المحتمل للموارد بين مختلف الأجزاء المتفاعلة (أي أجهزة المحكمة)، وذلك عن طريق موازنة مدخلات عبء العمل المتوقع للمكتب مع القدرة المتاحة للمحكمة لتنفيذ مراحل إجراءاتها القضائية. فهذه العملية أداة تخطيط يراى بها توضيح العلاقات وتقديم معلومات عن حجم وتوقيت وتكلفة تأثير النموذج على مختلف أجهزة المحكمة. وهي عملية معقدة تتضمن قدرًا كبيرًا من الافتراضات وتقدم مؤشرات بدلا من عرض بيانات دقيقة.

٤- وسيكون من الضروري استعراض النموذج بانتظام وتقييمه لمعرفة مدى معقوليته. فهو على هذا النحو ليس عملية ثابتة لوضع الميزانية من شأنها تحديد الموارد اللازمة للسنة القادمة بدقة. والحجم الأساسي ليس هو أساس الميزانية السنوية للمحكمة، التي تقوم على أساس الاحتياجات الفعلية في السنة القادمة وليس على المعدلات المقترضة في النموذج. وفي الواقع، فإن الصيغة الحالية لهذا النموذج، على النحو المبين في هذا التقرير، تتضمن اختلافات بين افتراضات الحجم الأساسي لعام ٢٠١٧ والافتراضات الفعلية للميزانية المقترحة لعام ٢٠١٧، التي تستند إليها الميزانية البرنامجية المقترحة للمحكمة. وتنشأ هذه الاختلافات عن تنوع المصادر المستخدمة: فالحجم الأساسي يستخدم التوقعات والمعدلات النظرية استناداً إلى بيانات إحصائية بشأن أنشطته في عام ٢٠١٧، في حين لا تستخدم الميزانية البرنامجية المقترحة لعام ٢٠١٧ إلا الأنشطة المتوقعة بشكل ملموس باعتبارها افتراضات. وفي عملية وضع ميزانيتها، لا تفترض المحكمة نتائج القرارات القضائية، ولكنها تستطيع القيام بذلك في عملية الحجم الأساسي استناداً إلى المعدلات والبيانات الإحصائية. ومع ذلك، يظل هنا تناقض بين النموذج والأنشطة الملموسة المقررة لعام ٢٠١٧ ويجب قبوله لأغراض عملية النموذج.

٥- ونظراً لأهمية المنهجية والافتراضات التي تم اختيارها للنموذج، كما هو موضح أعلاه، فإن هذا التقرير يبدأ بتذكير مقتضب بمنهجية الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة. ثم ينتقل التقرير إلى تقديم تفاصيل الافتراضات وتأثيرها على النموذج حسب كل جهاز على حدة بدءاً بالهيئة القضائية وانتهاء بقلم المحكمة. وبما أن النموذج خضع لتعديل طفيف مقارنة مع ما تم عرضه في الحجم الأساسي للمكتب، يقدم المكتب أيضاً صيغة منقحة للافتراضات وتأثير التكلفة في هذا التقرير، وذلك لتزويد اللجنة بمعلومات كاملة. ويختتم التقرير بتوضيح تقديرات التكلفة على صعيد المحكمة ككل في جداول موجزة، إلى جانب تذكير بالمسائل الرئيسية التي يتعين تناولها لتحسين دقة حساب تأثير النموذج.

٢ وصف المنهجية

٦- تم تحديد محتوى التقرير الأصلي بشأن الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة عن طريق الإجابة على سؤالين رئيسيين هما: '١' ما هو الطلب المتوقع على تدخل المكتب في السنوات المقبلة؟ و'٢' ما

هو مستوى الموارد اللازمة لتلبية ذلك الطلب بما يكفي من الجودة والكفاءة؟ فأولاً، تمت اتخاذ تجربة عبء العمل خلال السنوات الماضية أساساً لتحديد الطلب المتوقع (أي عدد الفحوص الأولية والتحقيقات والملاحقات القضائية التي اضطلع بها المكتب)، بعد تعديلها لمراعاة تغييرات استراتيجية الادعاء التي وردت في خطة المكتب الاستراتيجية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٥. وتمكن المكتب بذلك من أن يضع توقعات معقولة للعدد السنوي المقدر للأنشطة اللازمة لتلبية الطلب. وكما ذُكر في التقرير الأصلي، سيتم استعراض التوقعات في كل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية حين يتوفر المزيد من البيانات والخبرة، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين النموذج وتوقعاته.

٧- وبعد تحديد العدد اللازم من الأنشطة السنوية، أصبح من الممكن تحديد الموارد اللازمة لتزويد المكتب بالقدرة الكافية لتلبية الطلب بقدر معقول من ترتيب الأولويات. وقد تم ذلك على أساس ما يلزم من أحجام الأفرقة وخدمات الدعم المتكاملة وبتحديد مراحل الزيادة والتقليص للأنشطة المقررة من أجل تخفيض الاحتياجات من الموارد وضمان استقرارها. ووضعت توقعات الاستثمارات في جودة التدريب والمعدات وتطوير الشبكات، وتم كذلك النظر في تأثير مكاسب الكفاءة في الماضي والمستقبل.

٨- ونشأت عما ذُكر أعلاه وثيقة الحجم الأساسية لمكتب المدعية العامة. وعندما تلقت اللجنة تلك الوثيقة، طلبت إجراء دراسة للتأثير على المحكمة ككل لتحديد التأثير الكامل لنموذج المكتب. واجتمعت كل أجهزة المحكمة لتحديد حجم أساسي مقترح للمؤسسة ككل وتقديم تقدير رفيع المستوى لعدة سنوات يتضمن وصفا للروابط بين مسببات التكاليف وآثارها من حيث الموارد على جميع الأجهزة. وأولت الإدارة العليا للمحكمة الأولية المناسبة لهذا المشروع، وأنشأت فرقة عمل تتألف من ممثلين عن جميع الأجهزة. وقامت لجنة توجيهية تتألف من قلم المحكمة ومديري مكتب المدعية العامة ورئيس ديوان الرئاسة بدور هيئة الرقابة لتوفير التوجيه وإجراء الاستعراض.

٩- واتبعت فرقة العمل نهجاً من خطوتين، على غرار المنهجية التي استخدمها المكتب. وخصصت المرحلة الأولى لتوضيح وشرح نموذج الحجم الأساسي للمكتب للأجهزة الأخرى. وعرض ممثلو المكتب النموذج ونتائجه على عدة مجموعات ضمن قلم المحكمة والدوائر وأجروا مناقشات بشأن ذلك. وفي هذه المرحلة الأولية من المشروع، ركزت فرقة العمل على عناصر معينة تتطلب تفسيراً مشتركاً وعلى القيود الشديدة التأثير التي يتعين أن تضعها المحكمة في الاعتبار، مثل القدرة الاستيعابية للمباني الدائمة أو العدد المتاح من قاعات المحاكمة. وبناءً على توقعات المكتب التي تم تحديثها واستكمالها من خلال المناقشات على صعيد المحكمة ككل، ووضعت توقعات لمدة ست سنوات. وقد ورد ذكر كل ذلك في تقرير الحجم الأساسي المقدم في الدورة السادسة والعشرين للجنة.^٢

١٠- وفي المرحلة الثانية، واصلت الأجهزة تعاونها الوثيق على حساب تأثير التوقعات المتفق عليها. ووفقاً للتقرير الأولي بشأن الحجم الأساسي للمكتب، كان الدافع وراء نتائج هذه العملية هو عبء العمل الناتج عن التوقعات. ويرد أدناه شرح تأثير النموذج حسب كل برنامج رئيسي.

٣ تأثير النموذج حسب كل برنامج رئيسي

١-٣ تأثير النموذج على الهيئة القضائية

١١- تتألف الهيئة القضائية (البرنامج الرئيسي الأول) من الرئاسة والشعب القضائية. وبالنسبة للرئاسة، وهي المسؤولة عن عدد من المهام القانونية/القضائية والإدارية والمتصلة بالعلاقات الخارجية ضمن الإطار

^٢ التقرير المؤقت للمحكمة بشأن تأثير نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة على المحكمة ككل، CBF/26/12.

القانوني للمحكمة، من المرتقب تغطية الزيادة المتوقعة في الأنشطة في إطار نموذج الحجم الأساسي بالموارد البشرية الحالية. ومع ذلك، فإن الاحتياجات من الموظفين اللازمة لجميع الشعب القضائية الثلاث (التمهيدية والابتدائية والاستئناف) سترتفع نتيجة لتصاعد النشاط في مختلف المستويات الإجرائية في جميع أجزاء المصفوفة الزمنية التي تشمل ست سنوات (انظر المرفق ألف). ويرد بيان ذلك أدناه.

٣-١-١ احتياجات الشعبة التمهيدية

١٢- تمر الشعبة التمهيدية بعدد من المراحل التي تحدد الاحتياجات من الموارد. وتأتي المرحلة الأولى ذات الصلة قبل بدء التحقيق إذا طلبت المدعية العامة إذن الدائرة التمهيدية لبدء تحقيق من تلقاء نفسها عملاً بالمادة ١٥ من نظام روما الأساسي. واستناداً إلى البيانات التجريبية، ولأغراض هذه العملية، يتبع مكتب المدعية العامة نسبة حوالي واحد من ثلاثة بشأن التحقيقات التي يجريها من تلقاء نفسه، بناءً على أنه فتح عشر حالات، انطلقت ثلاث منها (٣٠ في المائة) عملاً بالمادة ١٥، وأحالت الدول خمسا منها (٥٠ في المائة)، وأحال مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة اثنتين منها (٢٠ في المائة).

١٣- وإذا طبقت هذه النسبة على مدى السنوات الخمس المقبلة، ستكون التحقيقات المفتوحة على النحو التالي:

الجدول ١: نسب أنواع تحقيقات مكتب المدعية العامة

النسبة	التحقيقات خلال السنوات الخمس المقبلة*
٠,٣	٣
٠,٥	٥
٠,٢	٢

* على افتراض إجراء تحقيقين في كل حالة

١٤- وحيثما طلبت المدعية العامة الإذن بالشروع في أحد التحقيقات، سيتعين تخصيص فريق متفرغ يتألف من موظف واحد برتبة ف-٣ وموظفين برتبة ف-٢ لكل حالة/قضية.

١٥- والمرحلة الهامة التالية هي مرحلة "المادة ٥٨"، التي يتم فيها إصدار أمر الاعتقال أو الأمر بالمثل أمام المحكمة. وتدخل هذه المرحلة ضمن مرحلة "احتتام التحقيق". وليس من السهل التنبؤ بالوقت الذي تحتاجه الدائرة التمهيدية لهذه المرحلة. ولعل التقدير المعقول يبلغ ما بين شهر واحد وشهرين، وذلك حسب خصائص كل قضية على حدة. غير أنه بصفة عامة، تتطلب هذه المرحلة موارد كبيرة جداً، وهي أيضاً مرحلة مستعجلة للغاية وتتطلب موظفين متفرغين مخصصين؛ وبشكل أكثر تحديداً، تتطلب موظفاً واحداً برتبة ف-٣ وموظفين برتبة ف-٢، لأنها تنطوي على تقييم جميع المواد التي يقدمها مكتب المدعية العامة إلى الدائرة، وتشمل إجراء تقييم قانوني وقيام الدائرة التمهيدية بإعداد قرارها.

١٦- ويتوقف عدد الموظفين اللازمين لتنفيذ أي إجراء تمهيدي كلياً على عدد الأشخاص الذين تتم ملاحظتهم قضائياً وعدد التهم وعدد إيداعات الدفاع، والتي يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً من قضية إلى أخرى. وفي المتوسط، يكفي موظفان برتبة ف-٣ واثنان أو ثلاثة برتبة ف-٢ لإجراء تأكيد التهم (وليس من الضروري أن يكونوا متفرغين طيلة مدة تسعة أشهر، إذ أن الفترة الأكثر صعوبة هي الأشهر الثلاثة الأخيرة من هذا الإجراء).

١٧- ومن المهم التأكيد على أن الدوائر التمهيدية قد تكون منهمكة في معالجة طلبات مختلفة حتى عندما لا تقوم بإجراءات تأكيد التهم بموجب المادة ٦١ من النظام الأساسي، أو الإجراءات المنصوص عليها في المادة ١٥ أو المادة ٥٨ من النظام الأساسي. ومعظم الطلبات، مثل تلك التي تنص عليها المادة ٥٦ (الحفاظ على الأدلة)، هي طلبات سرية، ولكن العديد من المشاكل ينشأ أيضاً حين يتعلق الأمر بالتعاون. ومن الممكن أن يتعامل موظف واحد مع هذا المستوى من النشاط في الشعبة التمهيدية. غير أن الوضع أكثر تعقيداً من ذلك حين يقدم طلب بموجب المادة ٥٣ إلى الدائرة التمهيدية (يمكن أن يشارك في العمل عدة موظفين برتبة ف-٢ و ف-٣ على مدى عدة أشهر).

١٨- ويمكن القول أن الموارد الإسمية المتاحة حالياً للشعبة التمهيدية، والمؤلفة من ستة موظفين برتبة ف-٣ وأربعة موظفين برتبة ف-٢ تكفي الشعبة لتغطية احتياجاتها في حالات كثيرة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٢ في حساب نموذج نشاط مكتب المدعية العامة. ومع ذلك، سننشأ مشكلة عندما تتم إجراءات تتطلب موارد كثيرة في وقت واحد (كما هو الحال في عام ٢٠١٨ على سبيل المثال): اثنان من إجراءات تأكيد التهم، واثنان في مرحلة الاختتام (إجراءات المادة ٥٨)، واثنان في مرحلة البدء (سيكون واحد من كل ثلاثة منها إجراء بموجب المادة ١٥ وسيطلب موارد كثيرة، وستكون الإجراءات الأخرى إحالات من الدول الأطراف أو من مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة). وفي مثل هذا التصور، سيتعين خلال بضعة أشهر أن تعمل خمس فرق بالتوازي، مما سيتطلب تعيين موظفين إضافيين برتبة ف-٢.

١٩- وختاماً، فإن من الصعب إعطاء تقدير واضح في هذا النموذج (انظر المرفق ألف) للفترة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٢، ولكن ستكون هناك حاجة لما بين اثنين وأربعة من الموظفين القانونيين الإضافيين برتبة ف-٢ كحد أقصى للسنوات الأكثر صعوبة، لا سيما عام ٢٠٢٠، الذي سيشهد ذروة النشاط في جميع الشعب القضائية. وبمراعاة سياسة الاستخدام المرن للموظفين في الشعب القضائية، فإن الحل الأكثر مطابقة للمنطق سيتمثل في قيام الشعبة الابتدائية وشعبة الاستئناف بتقديم المساعدة في حالة ارتفاع وتيرة الأنشطة التمهيدية. غير أن ذلك لن يكون ممكناً إذا كانت الشعبة الابتدائية وشعبة الاستئناف منهمكتين في العمل في الوقت نفسه، كما سيكون الحال اعتباراً من عام ٢٠٢٠. وفي ضوء هذا الاعتبار، واتباع نهج متحفظ بشأن الحاجة إلى موظفين إضافيين، ستكون هناك حاجة إلى ما يلي:

(أ) موظف إضافي واحد برتبة ف-٢ في عام ٢٠١٨ (السنة الثانية من النموذج) مقارنة مع مستوى التوظيف المعتمد لعام ٢٠١٦ للشعبة التمهيدية؛

(ب) موظفان إضافيان برتبة ف-٢ في عام ٢٠١٩ (السنة الثالثة من النموذج) مقارنة مع مستوى التوظيف المعتمد لعام ٢٠١٦ للشعبة التمهيدية (على افتراض أن تحقيقاً واحداً يبدأ في عام ٢٠١٩ ويتبع إجراءات المادة ١٥)؛

(ج) موظفان إضافيان برتبة ف-٢ في عام ٢٠٢٠ (السنة الرابعة من النموذج) مقارنة مع مستوى التوظيف المعتمد لعام ٢٠١٦ للشعبة التمهيدية.

٢٠- وبالنسبة لعامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢ (الستين الخامسة والسادسة من النموذج)، لن تكون هناك حاجة إلى موارد إضافية مقارنة مع مستوى التوظيف المعتمد لعام ٢٠١٦ للشعبة التمهيدية.

٣-١-٢ احتياجات الشعبة الابتدائية

٢١- تستند احتياجات الشعبة الابتدائية إلى الافتراضات التالية:

(أ) ستكون القضايا والمحاكمات في المستقبل من نفس طبيعة أحدث القضايا والمحاكمات (قضية نتاغاندا، وقضية غباغبو وبلي غودي، وقضية أونغوين)، أي أنها ستكون واسعة النطاق وشديدة التعقيد؛

(ب) تتألف كل فرقة تعمل حاليا في هذا النوع من القضايا من ثلاثة موظفين قانونيين برتبة ف-٣ وثلاثة أو أربعة موظفين قانونيين معاونين (ويتوقف ذلك جزئيا على كون موظفي الرتبة ف-٣ يعملون في قضية/قضايا أخرى أم لا)؛

(ج) يتألف الملاك الوظيفي الرسمي الحالي في الشعبة الابتدائية مما يلي:

'١' مستشار قانوني واحد برتبة ف-٤؛

'٢' تسعة موظفين قانونيين برتبة ف-٣ (سبع وظائف ثابتة واثنان من وظائف المساعدة العامة المؤقتة)؛

'٣' اثنا عشر موظفا قانونيا معاونوا برتبة ف-٢ (أربع وظائف ثابتة وثمانية من وظائف المساعدة العامة المؤقتة).

(د) يتطلب إعداد المحكمة وإجراؤها وصياغة الحكم نفس المستوى من الموارد تقريبا، وتتطلب مرحلة إصدار الحكم موارد أقل إذا كانت مرحلة منفصلة (يفترض أن يكفي فيها موظف واحد برتبة ف-٣ وموظفان برتبة ف-٢)؛ ويصعب التنبؤ بالموارد اللازمة لتقديم التعويضات لأن من المرجح أن تختلف كثيرا من قضية إلى أخرى، وذلك حسب خصائص القضية وعدد الضحايا المؤهلين والنهج المتبع (على سبيل المثال، النظر في الطلبات الفردية للحصول على تعويضات أو لا، وهو قرار يقع على عاتق فرادى الدوائر ويتخذ قضائيا).

٢٢- وفيما يلي تقدير تقريبي للموارد الإضافية المطلوبة على أساس توقعات القضايا الواردة في التقرير المؤقت (انظر المرفق ألف):

(أ) ٢٠١٧ (السنة الأولى من النموذج): زيادة حوالي محكمتين على عدد محاكمات عام ٢٠١٦، مما يؤدي إلى ضرورة تعيين موظفين إضافيين برتبة ف-٣ وأربعة موظفين إضافيين برتبة ف-٢؛

(ب) ٢٠١٨ (السنة الثانية من النموذج): نفس مستوى عام ٢٠١٧؛

(ج) ٢٠١٩ (السنة الثالثة من النموذج): نقصان فريق واحد (أي موظف واحد برتبة ف-٣ وموظفان برتبة ف-٢)؛

(د) ٢٠٢٠ (السنة الرابعة من النموذج): نفس مستوى عام ٢٠١٩ (يتم استيعاب الزيادة في التحضير للمحاكمات بنفس المستوى من الموارد)؛

(هـ) ٢٠٢١ (السنة الخامسة من النموذج): نفس مستوى عام ٢٠١٨؛

(و) ٢٠٢٢ (السنة السادسة من النموذج): نفس مستوى عام ٢٠٢١، باستثناء أن موارد إضافية قد تكون ضرورية للتعامل مع إجراءات التعويضات (موظف واحد برتبة ف-٣ وموظف واحد برتبة ف-٢).

٣-١-٣ احتياجات شعبة الاستئناف

٢٣- ترد أدناه الافتراضات الأساسية لشعبة الاستئناف بشأن توزيع الموظفين على الأنشطة ذات الصلة:

(أ) موظف واحد برتبة ف-٤، وظيفته مستقرة ولا تعتمد على افتراضات العمل (غير مدرجة في النموذج أدناه)؛

(ب) أربعة موظفين (برتبة ف-٢ و ف-٣) يعملون في طعن نهائي واحد (يشمل الإدانة والحكم أو التبرئة فقط)؛

(ج) موظفان (برتبة ف-٢ و ف-٣) يعملان في طعن عارض واحد؛

(د) يمكن أن يعمل موظف واحد في نفس الوقت في طعنين عارضين أو أكثر؛

(هـ) ينبغي للموظفين العاملين في الطعون النهائية والطعون المتعلقة بالتعويضات أن يتعاملوا قدر الإمكان مع تلك الطعون فقط؛

(و) يبلغ متوسط عدد الطعون في السنة حتى الآن ثمانية (باستثناء الطعون غير المقبولة)، ومن المفترض أن يكون ثلاثة موظفين قادرين على التعامل مع تلك الطعون إذا لم يتغير عدد الطعون (غير أن ذلك أمر لا يمكن التنبؤ به)؛

(ز) تتطلب الطعون المتعلقة بالتعويضات ثلاثة موظفين. ولأغراض نموذج الحجم الأساسي، يفترض أن هذه الطعون جزء من المرحلة القضائية المتعلقة بالتعويضات وأنها تستغرق سنة واحدة تقريباً.

٢٤- ويفترض النموذج أن عمل دائرة الاستئناف سيصل إلى ذروته في عام ٢٠٢٠ (السنة الرابعة من النموذج)، إذ سيقدم عدد كبير من الطعون على مدار السنة. وسيتعين على الدائرة أن تزيد في عدد موظفيها خلال عام ٢٠١٩ (السنة الثالثة من النموذج) ثم أن تقلصه في نهاية ٢٠٢١ (السنة الخامسة من النموذج) لكي تعود إلى مستوى التوظيف العادي في عام ٢٠٢٢ (السنة السادسة من النموذج).

٢٥- ومن المزمع زيادة موظفين إضافيين برتبة ف-٢ على العدد الذي تمت الموافقة عليه لعام ٢٠١٦ لتلك الفترة (٢٠١٩-٢٠٢١).

٣-١-٤ خاتمة: احتياجات الشعبة القضائية

٢٦- في الختام، ستنطبق الاحتياجات التالية على الشعبة القضائية بناء على مصفوفة الأنشطة الأساسية للسنوات الست المقبلة (انظر المرفق ألف):

(أ) الرئاسة: دون تغيير.

(ب) مكتب الاتصال: دون تغيير.

(ج) الدوائر (بالإضافة إلى مستويات التوظيف المعتمدة لعام ٢٠١٦، وهذه الزيادات السنوية ليست تراكمية):

'١' ٢٠١٧: ٤ وظائف برتبة ف-٢ ووظيفتان برتبة ف-٣

'٢' ٢٠١٨: ٥ وظائف برتبة ف-٢ ووظيفتان برتبة ف-٣

٣' ٢٠١٩: ٦ وظائف برتبة ف-٢ ووظيفة واحدة برتبة ف-٣

٤' ٢٠٢٠: ٦ وظائف برتبة ف-٢ ووظيفة واحدة برتبة ف-٣

٥' ٢٠٢١: ٦ وظائف برتبة ف-٢ ووظيفتان برتبة ف-٣

٦' ٢٠٢٢: ٥ وظائف برتبة ف-٢ و ٣ وظائف برتبة ف-٣

٢-٣ تأثير النموذج على مكتب المدعية العامة

٢٧- بعد تقديم التقرير الأول عن الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة^٣ والمشاورات التي أجريت مع الأجهزة الأخرى عقب ذلك، تم تنقيح المجموعة الأصلية من الافتراضات التي نشأت عنها مصفوفة أنشطة المكتب، مما أدى إلى تعديلات طفيفة في الجدول الزمني الأصلي^٤. وبالإضافة إلى ذلك، تم تنقيح التخطيط الأصلي الرامي للتوصل إلى حجم أساسي في عام ٢٠١٨. وترد فيما يلي التغييرات التي أدخلت على فترات النموذج:

(أ) تم تمديد مرحلة التحضير للمحاكمة الابتدائية بثلاثة أشهر (من ستة أشهر إلى تسعة أشهر)؛

(ب) تم تمديد مرحلة النطق بالحكم في المحاكمة الابتدائية بثلاثة أشهر (من ستة أشهر إلى تسعة أشهر)؛

(ج) تم تقليص مرحلة الاستئناف بستة أشهر (من سنتين إلى سنة واحدة ونصف).

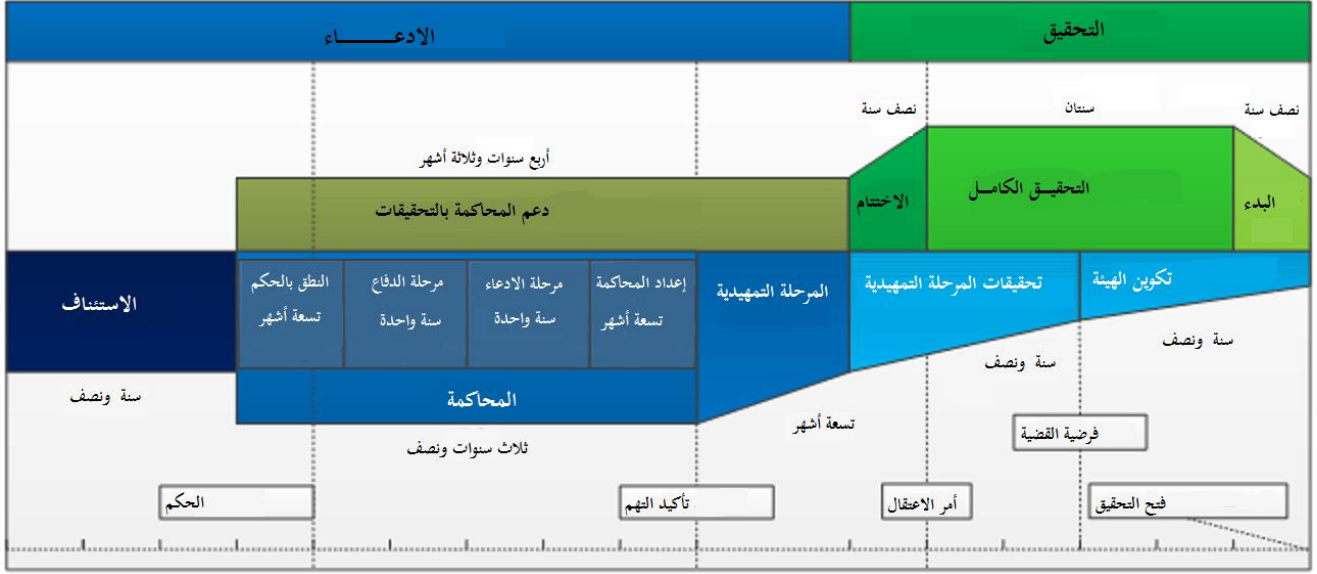
٢٨- وتنتج هذه القائمة بالتغييرات التي تم الاتفاق عليها مع الأجهزة الأخرى النموذج التخطيطي الأساسي الذي يطور كل قضية^٥. وفي حين أن المدة الكلية لم تتأثر بالتعديلات، تجدر الإشارة إلى أن مدة المرحلة النموذجية للمحاكمة تم تمديدها بستة أشهر، وذلك على حساب مرحلة الاستئناف.

^٣ تقرير المحكمة على الحجم الأساسي لمكتب المدعي العام، ICC-ASP/14/21.

^٤ التقرير المؤقت للمحكمة بشأن تأثير نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة على المحكمة ككل، CBF/26/12.

^٥ لا يتضمن الرسم التخطيطي مرحلة الفحص التمهيدي، التي لا تلاحظ فيها أي تغييرات. وهذه أيضا مرحلة يتحكم فيها مكتب المدعية العامة بشكل تام ويمكن الرجوع فيها إلى التقرير الأصلي عن الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة.

الشكل ١: توقعات نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة



٢٩- وينشأ عن مرحلة المحاكمة الابتدائية التي تم تمديدتها مزيد من أنشطة المحاكمة المتزامنة عند بلوغ الحجم الأساسي. ولذلك، يشير النموذج إلى زيادة طفيفة في عدد المحاكمات منذ لحظة بلوغ الحجم الأساسي، أي من نهاية عام ٢٠٢١ فصاعداً (انظر أيضاً المرفق ألف).

٣٠- وأظهر النموذج الأصلي للحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة مستوى مستقراً من الأنشطة السنوية مع تقلبات محدودة. وستتم إدارة فترات الذروة في أي مجال من المجالات، كلما كان ذلك ممكناً، من خلال المرونة في استخدام الموارد في المجالات الأخرى التي تشهد انخفاضاً مؤقتاً موازياً، وذلك عن طريق طلبات استثنائية للمساعدة العامة المؤقتة و/أو من خلال تمديد الأنشطة في الزمن.^٦ وتنطبق نفس المبادئ على النموذج المقترح الحالي. وقد عرّض التقرير الأصلي عن الحجم الأساسي تقديرات الأنشطة السنوية التي يقوم عليها. وأدرجت كذلك الأنشطة السنوية المقدرة في إطار النموذج الجديد الذي يشمل مرحلة المحاكمة التي تم تمديد فترتها:

الجدول ٢: مقارنة أنشطة الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة

الأنشطة	الأنشطة السنوية في الحجم الأساسي بصيغته الأولى	الأنشطة السنوية في الحجم الأساسي بصيغته الثانية
الفحوص التمهيديّة	٩	٩
الحالات الجديدة	١	١
التحقيقات الجارية ^٧	٦	٦
التحقيقات الجارية ريثما يتم الاعتقال ^٨	٩	٩
المحاكمات التمهيديّة	٥	٥
مراحل المحاكمة الابتدائية	٥	٥,٤
الطعون النهائية	٢	٢

^٦ تقرير المحكمة على الحجم الأساسي للمكتب المدعي العام، ICC-ASP/14/21، الفقرة ٢٣.

^٧ ستة تحقيقات نشطة تشير إلى تحقيقات تجري بكامل القدرات، وبالتالي لا تشمل مرحلة البدء أو الاحتمام.

^٨ يشار إليها سابقاً باسم "التحقيقات المعلقة".

٣١- يترجم الجدول أعلاه التخطيط المعدل إلى الأنشطة السنوية المقدرة التي يتعين أن تغطيها موارد الحجم الأساسي. وكما هو موضح أعلاه، فقد ارتفع عدد مراحل المحاكمة قليلاً، حيث ستجرى ٤, ٥ محاكمات في المتوسط فور الوصول إلى الحجم الأساسي. ومن أجل ضبط الموارد اللازمة للمكتب المدعية العامة وفق النموذج الذي تم تعديله، تمت مضاعفة الموارد اللازمة للتعامل مع محاكمة إضافية بمعامل ٤, ٥، للوصول إلى القدرة المحدثة للحجم الأساسي. وستمكن هذه القدرة الإضافية من تغطية الزيادة المتوقعة في الأنشطة مع الحفاظ على مستوى معقول من ترتيب الأولويات فيما بين التحقيقات الجارية.

٣٢- وكما أعلن سابقاً، سيجرى استعراض شامل لنموذج الحجم الأساسي ومعايره التي تتوقع عدد الأنشطة في كل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية لمكتب المدعية العامة. وبما أن التحديث الحالي مدد النموذج إلى عام ٢٠٢٢ وأن النموذج الأصلي وُضع ليصل إلى عام ٢٠١٨ فقط، فإن مثل هذا الاستعراض سيساعد على تحسين دقة التوقعات.

٣٣- وتوقع الاعتماد المالي الأصلي أن يتم الوصول إلى قدرة الحجم الأساسي بميزانية تبلغ حوالي ٦٠,٦ مليون يورو. أما الحجم الأساسي المحدث، فسيطلب ٦١,١ مليون يورو بتطبيق نفس معدل التضخم الوارد في التقرير الأصلي بشأن الحجم الأساسي لأغراض المقارنة. وتعزى الزيادة إلى التغييرات المذكورة أعلاه في مدة مرحلة المحاكمة. وبالإضافة إلى ذلك، فمنذ أن تمت صياغة التقرير الأول في عام ٢٠١٥، أدت عمليات إعادة التصنيف والتحويل وإعادة الهيكلة ضمن المكتب إلى تغييرات طفيفة في التكاليف العامة المتعلقة بالموظفين. وحسب الوقت الذي سيتم فيه الوصول إلى الحجم الأساسي، ستكون هناك حاجة إلى إجراء تعديلات لأخذ معدل التضخم للسنوات الإضافية في الحسبان (على سبيل المثال: التغييرات في جدول مرتبات الأمم المتحدة، وتكاليف السفر، وما إلى ذلك).

الجدول ٣: مقارنة الموظفين والتكاليف في الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة

عدد الموظفين	الحجم الأساسي الأصلي	الحجم الأساسي المستكمل
٥٤٠	٥٤٦	
التكاليف	٦٠ ٥٨٦,٥٨ يورو	٦١ ١٢٠,٥٣ يورو

٣٤- وفي حين أن التشاور مع الأجهزة الأخرى أدى إلى تقلبات طفيفة فيما يتعلق بأنشطة المحاكمة بشكل عام، فإن الجدول أعلاه يبرز مع ذلك ما دأب مكتب المدعية العامة على ذكره منذ نشأة الحجم الأساسي، أي أن المكتب تنبأ بنموذج يظل مستقراً في المستقبل المنظور، رهنا بأي تحولات كبرى في عبء عمل المكتب. ومع كل دورة من دورات التخطيط الاستراتيجي، سيتم استعراض أمور منها ذلك العبء.

٣٥- ويتوجه الجدول الزمني القائم على الافتراضات الجديدة نحو الحجم الأساسي بصورة تدريجية أكثر من الحجم الأساسي الأصلي. ويبين الجدول الذي يقوم عليه ذلك مسار النمو الذي سيتم من خلاله بلوغ الحجم الأساسي.

الجدول ٤: نمو مكتب المدعية العامة نحو الحجم الأساسي

عدد الموظفين	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	الحجم الأساسي للمكتب
٤٥٤	٤٧٢	٤٨٥	٥٢١	٥٤٦		
التكلفة (بملايين اليورو)	٥١,٨	٥٣,٧	٥٦,٣	٥٨,٩	٦١,١	

٣-٣ تأثير النموذج على قلم المحكمة

٣٦- على نحو ما أفادت اللجنة سابقا وتم تكراره في المقدمة أعلاه، تنشئ المنهجية التي اختارها مكتب المدعية العامة مستوى عاليا من الافتراضات في تحليل التأثير على عمليات قلم المحكمة^٩. ومن أجل اتباع المنهجية القائمة على المعدلات مع الامتثال لنموذج المكتب، اتبع قلم المحكمة نهجا متحفظا فيما يتعلق بتحليل التأثير: فلم يدرج قلم المحكمة إلا الحد الأدنى الضروري لدعم العمليات، وذلك باستخدام افتراضات معتدلة بغية عدم تضخيم تأثير النموذج بشكل مصطنع. غير أن من المهم أن نتذكر أن تأثير الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة المحدث والمستكمل على قلم المحكمة، كما هو معروض في الوقت الراهن، يمكن أن يختلف كثيرا في الواقع. وعلى سبيل المثال، إذا تجاوزت احتياجات دعم الشهود القدر المفترض لما يتراوح بين ٥٠ و ٦٠ شاهدا في كل قضية، فسيتم توسيع نطاق عمليات قلم المحكمة. وبالمثل، إذا تجاوز نطاق القضايا الافتراض المعتدل (أي متهم واحد في كل قضية)، سيحتاج قلم المحكمة إلى موارد إضافية للاضطلاع بولايته المتمثلة في دعم الدفاع والضحايا.

٣٧- وبمراعاة هذه المخاطر، حلل قلم المحكمة المجالات التي يكون فيها لنموذج الحجم الأساسي المحدث والمستكمل أكبر تأثير على قلم المحكمة من خلال ثلاث عناصر منفصلة هي: الدعم التشغيلي، مع التركيز بشكل خاص على دعم العمليات الخارجية والعمليات القضائية والإدارة المؤسسية. ومن أجل تزويد اللجنة بتفاصيل كافية عن المنهجية والافتراضات المستخدمة في تقدير تأثير النموذج، سيصف هذا التقرير أولا ثلاثة من مجالات دعم قلم المحكمة من حيث التأثير على الموظفين، قبل توحيد النتائج على مستوى قلم المحكمة ككل في حيث التكليف.

٣-٣-١ دعم العمليات الخارجية

٣٨- يؤثر عدد التحقيقات التي يقرها مكتب المدعية العامة مباشرة على أنشطة الدعم، خاصة في بلدان الحالات. وبفضل تركيز جميع أنشطة التنسيق والدعم الميداني تحت نفس القيادة الاستراتيجية لشعبة قلم المحكمة المعنية بالعمليات الخارجية، يمكن الإبلاغ عن تأثير النموذج على دعم العمليات الخارجية من خلال "الأفرقة الميدانية"، التي تضم مختلف وظائف قلم المحكمة. وبالتالي يفترض النموذج أن هناك حاجة إلى فريق ميداني تابع لقلم المحكمة لدعم مكتب ميداني متوسط الحجم لكل بلد من بلدان الحالات الاعتيادية التي يتصورها النموذج. وعلى الرغم من احتمال اتخاذ قرار باختيار فريق واحد لكل بلد جديد من بلدان الحالات وفق ما يتوقعه النموذج، باعتباره نموذجا يقوم على المعدلات، فقد أظهرت التجارب السابقة أن الأمر لا يتطلب إنشاء مكتب ميداني قائم بذاته لكل حالة جديدة. وامتثالاً لروح الحجم الأساسي الأصلي لمكتب المدعية العامة، تقرر إدراج ما هو مؤكد للسنوات القادمة (عمليات الدعم التي بدأت بالفعل) وما يمكن توقعه بشكل معقول في ضوء التجربة السابقة. وبالتالي تمثلت المنهجية التي اتبعتها المحكمة في تحديد نوع الأفرقة الميدانية التابعة لقلم المحكمة في وضع مزيد من الافتراضات فيما يتعلق بالتحقيقات المقررة ونوع الدعم المطلوب. وفي بعض الحالات، عندما يُفترض أن البلد الجديد يتيح بنية تحتية آمنة ومناسبة، يُفترض إنشاء فريق "المكتب الميداني" (أي مكتب ميداني قائم بذاته مع موظفين للدعم). وفي حالات أخرى، عندما يُقدَّر أن الحالة الأمنية أو احتياجات التحقيق لا تتطلب مكتباً ميدانياً كاملاً، يُفترض توفير فريق "حضور ميداني" (أي دعم محدود للمكتب وعدد منخفض من موظفي الدعم). وقد تم تقدير نسبة بلدان

^٩ التقرير المؤقت للمحكمة بشأن تأثير نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة على المحكمة ككل، CBF/26/12، الفقرة ٥٩.

المكاتب الميدانية إلى بلدان الحضور الميداني على أساس المعدلات التاريخية. ويلخص الجدول التالي العمليات الميدانية المتوقعة وفقا لأحدث صيغة للنموذج:

الجدول ٥: العدد المفترض للبلدان وما يتصل بها من المكاتب الميدانية أو الحضور الميداني

الحالات الناشئة	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
البلدان	١	١	١	١	١	١
المكاتب الميدانية	١	١	١	١	١	١
الحضور الميداني	١	١	١	١	١	١

٣٩- في هذا الجدول، تطبق المحكمة افتراض مكتب المدعية العامة المتمثل في إجراء تحقيقين جديدين كل عام ينشآن عن الحالات الجديدة والحالات القائمة. ولم تقدّر أي احتياجات من الدعم الإضافي بالنسبة لهذه الأخيرة. وهذا مثال جيد على النهج المتحفظ الذي اتبعه فلم المحكمة في تقدير تأثير النموذج على عملياته. وكان من الممكن تصور أن تحقيقا جديدا في قضية مختلفة في منطقة مختلفة ولكن ضمن نفس بلد الحالة سيتطلب موارد إضافية في مجال اللغات والتواصل أو طلبات الضحايا. وامتنالا للنهج المتحفظ، يقدر أن الموارد المتاحة ستكون كافية لاستيعاب الأنشطة الجديدة في ذلك البلد. ولذلك لا يقدر أن تحدث الحالة الجديدة في مثل هذه القضايا في بلد جديد أو أن تتطلب إنشاء مكتب ميداني جديد، ويقدر أنها لن تتطلب موارد إضافية في شكل حضور ميداني بسيط إلا في قضية واحدة من كل ثلاث قضايا.

٣-٣-١-١ المكاتب الميدانية وأفرقة الحضور الميداني

٤٠- بناء على طلب من اللجنة، التي كلفت مكتب المدعية العامة بأن يحدد تكاليف الخطة الاستراتيجية الجديدة بشكل صحيح استنادا إلى أفضل المعارف والخبرات المتاحة (مثل نتائج عملية تحديد التكاليف على أساس النشاط، ومؤشرات عبء العمل)^{١١}، طبق قلم المحكمة منهجية المكتب في تحديد حجم الأفرقة اللازمة للمكاتب الميدانية والحضور الميداني. وقد تم تحديد تكوين مختلف الأفرقة وخدمات الدعم اللازمة لجميع الأنشطة المقررة، واستند تبرير تكوين الأفرقة إلى مزيج من بيانات عبء العمل، حيثما كانت متاحة، أو إلى نسبة حجم النشاط إلى الموظفين المتوافرين في حالات أخرى، أو إلى وصف مفصل للأنشطة المنفذة إن أمكن. ولكن كان من الضروري لإجراء مزيد من التحليل لإنتاج كمية المعلومات المتوقعة من نظام مناسب لتحديد التكاليف على أساس النشاط، نظرا لمستوى التعقيد والتنوع الذي تتسم به الأنشطة التي يقوم بها قلم المحكمة، فإن التحليل الحالي للحجم الأساسي يتيح بالفعل تفسيراً مستقيماً للموارد المطلوبة استنادا إلى بيانات عبء العمل المتاحة والافتراضات والخبرة المهنية.

٤١- ويتوقف التكوين المفترض للأفرقة بشكل رئيسي على حجم العمل المتوقع. فحجم العمل يرتبط مباشرة بمراحل الإجراءات. ونتيجة لذلك، صمم قلم المحكمة تحليله مرحلة تلو مرحلة، وفقا لنهج مكتب المدعية العامة.

٣-٣-١-٢ بناء قدرات أفرقة المكاتب الميدانية

^{١١} الوثائق الرسمية ... الدورة الثالثة عشرة ... ٢٠١٤ ICC-ASP/13/20، المجلد الثاني، الجزء ب، الفقرة ٥١.

٤٢- هذه المرحلة الزمنية الأولى في النموذج، أي مرحلة الفحوص التمهيديّة، ليس لها وزن كبير في تحديد تأثير النموذج ككل. ولا يُستخدم إطارها الزمني لتحديد طول مدة الإجراءات: فقد تنوع توقيت مختلف الفحوص التمهيديّة في الماضي إلى درجة الحيلولة دون تحديد متوسط افتراضات النموذج. وفي الوقت نفسه، ومهما بلغت أهميتها بالنسبة لمستقبل القضية، فإن أنشطة الفحص التمهيدي تسبق تحديد الحالات الجديدة وتبتعد أكثر من ذلك عن تحديد القضايا. وبالتالي لا تُحدّث مرحلة الفحص التمهيدي إلا تأثيراً محدوداً على العناصر المستخدمة في تحليل التأثير على المحكمة ككل.

٤٣- وتشكل التحقيقات الجارية المرحلة الثانية، ويمثل ذلك أحد العناصر الأساسية بالنسبة للنموذج ككل لأنه يضبط عبء العمل في باقي المؤسسة. ويُتوقع أن تستمر هذه المرحلة في المتوسط ثلاث سنوات وأن تنقسم إلى ثلاثة مكونات قياسية هي: '١' البدء (سنة أشهر من التوجيه في بلد الحالة لتحديد نطاق التحقيق)؛ '٢' التحقيق الكامل (سنتان من التحقيقات الكاملة)؛ و '٣' الاختتام (سنة أشهر من أنشطة إنهاء التحقيق). وتنشئ أنشطة التحقيق التي يقوم بها مكتب المدعيّة العامة بالفعل أنشطة ذات صلة يتعين أن تنفذها الأجهزة الأخرى. وعلى وجه الخصوص، يُحدّث العمل على دعم المكاتب الميدانية وحماية الشهود تأثيراً على احتياجات قلم المحكمة من الموارد في هذه المرحلة. وبالمثل، من الممكن تقديم الطلبات والطعون العارضة في هذه المرحلة (على سبيل المثال، بموجب المادتين ١٨ (٣) و (٤) من نظام روما الأساسي)، مما ينشئ أنشطة في قلم المحكمة وفي الدوائر على السواء. وترد فيما يلي الافتراضات الرئيسية لمكتب المدعيّة العامة:

(أ) إجراء تحقيقات مفتوحة ومتعمقة وتحويل الانتباه إلى الاستعداد للمحاكمة قدر المستطاع منذ المراحل المبكرة للإجراءات، كما هو الشأن عند السعي إلى إصدار أوامر الاعتقال، على أن يتم ذلك في موعد أقصاه جلسة تأكيد التهم؛

(ب) بالنسبة لكل أربعة أوامر اعتقال، يفترض أن تتم ثلاثة اعتقالات فورا، ومن ثم الانتقال مباشرة إلى المرحلة التالية من الإجراءات (المرحلة التمهيديّة)؛

(ج) ستنشأ حالة جديدة كل عام؛

(د) تؤدي كل حالة مبدئياً إلى تحقيقين على الأقل (أي في كلا الجانبين من المسألة المطروحة) مبدئياً في وقت واحد.

٤٤- ومن المهم تذكير اللجنة أن افتراضات مكتب المدعيّة العامة لهذه المرحلة لها تأثير حاسم على باقي النموذج. وسيكون لأي تغيير تأثير كبير على جميع نواتج تحليلات الآثار الواردة في التقرير. وعلى سبيل المثال، إذا تم القيام باعتقالين فقط فور صدور أوامر الاعتقال بدلا من الاعتقالات الثلاثة المفترضة، فسيؤخر عدد الإجراءات التمهيديّة المتوقعة في نموذج المكتب، مما سيؤدي إلى نفس التأخيرات في المراحل التالية (المحاكمة الابتدائية والاستئناف والتعويضات).

٤٥- تُعتبر مرحلة البدء في التحقيقات الجارية فترة توجيهية تخصّص لمكتب المدعيّة العامة ليتم فيها تقديم المعلومات والمعارف والاتصالات من فريق الفحص التمهيدي إلى فريق متكامل جديد يتم إنشاؤه ويكون تابعا للمكتب. ويدرس هذا الفريق ثقافة البلد وسياقه ومواد الفحوص التمهيديّة، بينما تجرى التقييمات الأمنية والتشغيلية لإعداد العمليات في الميدان. ومن المعلوم أن هذه المرحلة التوجيهية الأولى يجب أن تتم ضمن مكتب المدعيّة العامة قبل أن يتمكن قلم المحكمة حقا من اتخاذ إجراءات، على الرغم من أن بعض التفاعل قد بدأ بالفعل في إطار أنشطة التعاون بين المكتب (شعبة الاختصاص والتكامل والتعاون) وقلم المحكمة (قسم دعم العمليات الخارجية). وعند الانتهاء من مرحلة البدء،

يجب أن يصبح قلم المحكمة جاهزا للعمل بسرعة من أجل تقديم الدعم لجميع العمليات الصادر بها تكليف في سياق التحقيق، وتحديدًا تحقيقات مكتب المدعية العامة، فضلا عن حماية الشهود ومشاركة الضحايا وأنشطة التوعية.

٤٦- ويبدأ فريق قلم المحكمة عمله في بداية التحقيق الجاري من خلال رئيس المكتب الميداني، الذي يكون أول شخص يصل إلى الميدان. ومن المهم جدا بالنسبة لقلم المحكمة أن يبدأ في وقت مبكر في ربط الاتصالات اللازمة في البلد الجديد. ويجب أن يتحدث الرئيس إلى الشركاء، وأن ينشئ شبكة من نقاط الاتصال، وأن يضع الأساس لتطوير البروتوكولات اللازمة. ولا بد من هذه الوظيفة الرفيعة المستوى بسبب تعدد الأدوار التي يجب القيام بها: فمن ناحية أولى، تحتاج المحكمة إلى إقامة اتصالات رفيعة المستوى، مما يتطلب شخصية رفيعة المستوى. ومن ناحية أخرى، يجب أيضا أن يمتلك أول موظف في الميدان معارف مستفيضة بشأن العمليات ليتمكن من استعراض قوانين البلد والتحقق منها، وتطوير البروتوكولات الضرورية، وصياغة أنشطة الدعم اللازم لجميع الجهات المعنية في المحكمة.

٤٧- وتشير التقديرات إلى أن العمل التمهيدي الذي سيقوم به الرئيس سينتهي في غضون ثلاثة أشهر، وهو البدء في تنفيذ أنشطة الدعم التشغيلي وتعيين موظفي الدعم ذوي الصلة بذلك في بلد الحالة الجديدة. وفي هذه المرحلة، ينضم موظف الإدارة والعمليات (برتبة ف-٣) إلى رئيس المكتب الميداني لتقديم الدعم للمكتب الميداني. ويمكن أن يبدأ التعاون بين الممثل الدبلوماسي الرفيع المستوى للمحكمة (أي رئيس المكتب الميداني) والموظف التشغيلي العامل في الميدان في هذه المرحلة.

٤٨- وفي هذه المرحلة من دورة حياة القضية الجديدة، ينبغي لقلم المحكمة أن ينشئ فريق أوليا لدعم عمليات المكتب وغيره من أصحاب المصلحة. كما يجب على قلم المحكمة في نفس الوقت أن يضع الأساس لتطوير فريق تشغيلي متعدد السنوات وقادر على الاضطلاع بالأنشطة المتبقية في المكتب الميداني المذكور طيلة دورة حياته. وبالتعاون مع الفريق الصغير التابع لمكتب المدعية العامة الذي شارك في مرحلة البدء، يتم تكليف الفريق الأولي التابع لقلم المحكمة بتحديد مصادر المعلومات للأنشطة الخاصة بقلم المحكمة، مثل الهياكل المحتملة لدعم أنشطة التوعية، وإنشاء شبكة للتعاون، وتنظيم الخدمات اللوجستية. وفور انتهاء فريق البدء التابع للمكتب من تحديد الحالات التي يحتمل التحقيق فيها عند نهاية مرحلة البدء، يسهل على قلم المحكمة أن يخطط للمجالات وأنواع الأنشطة اللازمة في إطار الولاية الخاصة به.

٤٩- وبعد مرور عام واحد على بدء التحقيق (وهو ما يعني أن تحقيقات كاملة نشطة تجري لمدة ستة أشهر)، يعزز فريق قلم المحكمة بموظفي الدعم الضروريين لضمان إنجاز جميع الأنشطة والمهام. وفي هذه المرحلة، يتكون فريق التحقيق المشترك التابع لمكتب المدعية العامة من ٣٠ موظفا. وتتطلب عملية جمع مواد الإثبات، مثل إفادات الشهود والأدلة الوثائقية والمواد الموجودة في مواقع الجرائم وما إلى ذلك، أن يكون المحققون حاضرين في الميدان. ولتنفيذ هذه الأنشطة، يفترض أن أربعة أفرقة يضم كل منها محققين يتنوبان في الميدان في دورات مدة كل منها خمسة أسابيع. وإلى جانب المحققين الثمانية العاملين في الميدان في دورات المهام، يعمل محققان بدوام كامل من الميدان لتتبع خيوط التحقيقات، والقيام بأنشطة التحقيقات العلنية، والتنسيق مع الشركاء، ومتابعة المسائل المتعلقة بالمهام.

٥٠- وأثناء تقديم الدعم لأنشطة مكتب المدعية العامة، يتم أيضا توسيع نطاق عمليات قلم المحكمة في هذه المرحلة. وتتطلب ولايات كل من قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم، وقسم الضحايا والشهود، وقسم الإعلام والتوعية أن تنطلق أنشطة قلم المحكمة في هذه المرحلة من الإجراءات.

٥١- وبالنسبة لقسم الضحايا والشهود، تشير التقديرات إلى أن المشاركة في التحقيقات الجديدة ستبدأ عندما يبدأ مكتب المدعية العامة تحقيقاته بعد مرحلة البدء الأولية (وأنها ستنتهي بعد نحو ستة أشهر من استكمال آخر الطعون). ويبدأ نشاط موظفي قسم الضحايا والشهود في نهاية مرحلة البدء التي ينفذها مكتب المدعية العامة.

٥٢- ويستند حجم العمل الذي يتحمله قسم الضحايا والشهود إلى البيانات التاريخية: ففي المتوسط، يظل الشاهد تحت إشراف القسم طيلة ما لا يقل عن خمس سنوات إذا أدرج في برنامج الحماية الذي تنفذه المحكمة. وبسبب مشاكل الهجرة القائمة حالياً في جميع أنحاء العالم، سيكون من الصعب تقليص هذه المدة في غضون السنوات الست المقبلة. وتقدّر افتراضات مكتب المدعية العامة أن يتم فحص ١٧٠ شخصاً في كل قضية دون الالتزام بواجب رعايتهم (ما لم تُكشَف هوياتهم بسبب خطأ ترتكبه المحكمة)، وأن يتم تسجيل ١٢٠ إفادة مع الالتزام بواجب الرعاية، وأن يتم استدعاء ٦٠ شاهداً إلى المحكمة، يتطلب الحماية ١٠ منهم ويتطلب الدعم ١٠ آخرون. ويفترض النموذج أن مقابل كل ستة أشخاص يجيلهم مكتب المدعية العامة، ستتم إحالة أربعة أشخاص آخرين (من الشهود أو ذوي الصلة بالدفاع) للاستفادة من الحماية كل عام. وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل فهم حجم العمل المفترض في أنشطة قسم الضحايا والشهود، وبناء على المعدلات المتحفظة، من المفترض أن يبلغ متوسط حجم الأسرة للأشخاص المستفيدين من رعاية القسم خمسة أفراد. وهذا تقدير متحفظ بالنظر إلى أن في مالي برعايته حالياً نحو ٦٠٠ شخص. وبناء على هذا المعدل، واستناداً إلى متوسط حجم الأسر، تم تقدير تأثير النموذج على عدد الشهود المفترض، كما هو موضح أدناه بمزيد من التفصيل في الجزء المتعلق بالدعم القضائي (انظر الفقرة ٨٢) وعدد موظفي دعم القسم ذوي الصلة بذلك الذي أدرج في النموذج.

٥٣- وفي التصميم الحالي للعمليات المتعلقة بالشهود، يحال الشهود إلى القسم عندما يتبين أن الشاهد يتطلب اتخاذ مزيد من تدابير الحماية لضمان سلامته. وإذا أصبح الشاهد تحت رعاية القسم، يمكن أن تنطبق عليه مجموعة واسعة من تدابير الحماية الوقائية، منها إعادة التوطين في بلده، أو بالتعاون مع دولة مضيفة، نقل مكان إقامته على الصعيد الدولي. ونظراً لطبيعة العمليات الجارية حالياً، ينطوي ذلك غالباً على إعادة التوطين المؤقت في بلد الشاهد. ولا بد أن يشارك فريق القسم في وقت مبكر ليكون قادراً على تحديد وتطبيق أفضل التدابير في كل حالة على حدة.

٥٤- ومن حيث التأثير على الملاك الوظيفي، يعني ذلك أن القسم سيبدأ في الاستعداد لتوظيف فريق في مرحلة البدء في التحقيقات. ويتألف الهيكل المتوسط من رئيس فريق برتبة ف-٣، ومن موظف واحد برتبة ف-٢ وموظفين اثنين من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)، ليكونوا مسؤولين عن بلدين وما يصل إلى ثلاثة تحقيقات في كل بلد. وفي كل بلد من بلدان الحالات التي تجري فيها عمليات القسم، يعمل مع رئيس الفريق موظفون ميدانيون يركزون على التنفيذ الفعلي للخدمات في الميدان. ومن المهم أن يتم فهم الواقع التشغيلي المحلي في البلدان التي تعمل فيها المحكمة وتكييف الاستراتيجيات والأنشطة وفقاً لذلك. وبالتالي فإن معظم عمليات موظفي الدعم تجري في مواقع العمليات، أي في الميدان بالنسبة للعمليات، وفي المقر من أجل المساعدة على المثول أثناء المحاكمة. ويختلف الحجم الفعلي للفريق باختلاف الأنشطة الجارية في بلد الحالة، ولكنه يتألف بشكل افتراضي من مساعد لرئيس الفريق برتبة ف-٢ يكون مسؤولاً عن تنفيذ العمليات الميدانية في بلد الحالة الذي يكلف به، بما في ذلك إدارة نظام الرد الأولي، ومن موظفين مساعدين اثنين في مجال الرعاية برتبة ف-

٢ (يكونان مسؤولين عن تقديم الرعاية والدعم بالتنسيق والتشاور مع الأخصائي النفسي برتبة ف-٣ العامل في المقر)، ومن اثنين من مساعدي منسقي القضايا من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى).

٥٥- وإذا تمكن أحد الأفرقة المتوفرة من استيعاب بلد الحالة الجديدة، فإن التحقيق الجديد لن يكون له تأثير على موظفي المقر، ولكن ستكون هناك حاجة إلى موظفين جدد في المقر في واحد من كل بلدين جديدين و/أو في كل قضية جديدة في كل بلد. وتُحدث قدرة الفريق الميداني نسبة مختلفة من التأثير لأن الفريق سيكون في الميدان في غضون سنة واحدة بعد بدء التحقيق وسيعمل بكامل طاقته إلى أن يتم الاستغناء عن واجب الرعاية. وكما هو مبين في مقدمة تحليل قلم المحكمة، فقد وُضعت افتراضات متحفظة لقسم الضحايا في محاولة لتخفيف التأثير المفترض للاستقراءات القائمة على المعدلات المستخدمة في النموذج الأولي لمكتب المدعية العامة. فكل تحقيق إضافي في بلد من البلدان سيتطلب إضافة اثنين من الموظفين الميدانيين المحليين من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) وموظف واحد من نفس الفئة في المقر لمواجهة عبء العمل.

٥٦- وفيما يتعلق بالتوظيف للعمليات الصادر بها تكليف من قلم المحكمة في مرحلة التحقيقات الجارية، من المهم أن يكون لقسم مشاركة الضحايا وتعويضهم موظفون في بلد الحالة في مرحلة مبكرة للبدء في فحص مجالات التركيز أو ما يسمى الضحايا "ذوي الصلة بالحالة" المحتملين، أو عند الاقتضاء، الضحايا الذين يستهدفهم تحقيق مكتب المدعية العامة بغية توعيتهم ومساعدتهم على ملء استمارات الطلبات. وبالقيام بذلك، وفي روح تعدد مهام الموظفين الجدد التابعين لقلم المحكمة العاملين في الميدان، يشكل موظفو قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم وقسم الإعلام والتوعية فريق واحدًا في هذه المرحلة، لكي يبدأ القسمان في المشاركة الفعلية في بداية مرحلة التحقيقات النشطة حين يحدد مكتب المدعية العامة مجال عملياته. وفي أقرب وقت ممكن، يتم تعيين موظف للتوعية الميدانية في بلد الحالة لتمهيد الطريق بتقديم معلومات عامة عن المحكمة وإقامة شراكات وإطلاق أنشطة بطريقة استراتيجية. ويلزم لذلك موظف برتبة ف-٣ باعتبار أن النهج المتبع ينبغي أن يكون نهماً استراتيجياً ومدركاً للسياق المحلي الذي يحتمل أن يتسم بالتعقيد (في المجالين السياسي والأمني وغيرهما). وفي هذه المرحلة، يتم رسم خريطة وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية وجمعيات الضحايا والأوساط الجامعية وما إلى ذلك من النظراء الذين ينبغي للمحكمة أن تتعامل معهم. وتوضع استراتيجية التوعية أيضاً بحيث يمكن تكيفها مع مختلف المراحل حسب تطورها بالنسبة للقضية أو القضايا وبالنسبة للحالة.

٥٧- وتبدأ أنشطة التوعية الفعلية في نفس الوقت لرفع مستوى الوعي العام بالمحكمة بين ممثلي وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية وزعماء المجتمعات المحلية وغيرهم. ومن المهم أن يتم الإبلاغ في وقت مبكر جدا من سير القضية بولاية المحكمة واختصاصها، وذلك لتوضيح ما يدخل في مهمة المحكمة وما يخالفها. وهذا بدوره يسهل التفاعل بين مختلف أجهزة وأقسام المحكمة في الميدان (المحققون التابعون لمكتب المدعية العامة يعملون في الميدان، بينما يعمل قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم مع الوسطاء المحتملين). وبمجرد وصول الموظف المعني بالتوعية، يمكن للمحكمة أيضاً أن تبدأ في رصد وسائل الإعلام المحلية لتحسين فهمها للكيفية التي يُنظر بها إلى المحكمة وتحديد المعلومات والمفاهيم المحتملة أن تكون خاطئة من أجل الرد عليها.

٥٨- ومن المهم أيضاً أن يكون هناك شخص قادر على القيام بدور المتحدث المحلي باسم المحكمة بالتنسيق مع قسم الإعلام والتوعية في المقر، وعلى توجيه رسائل المحكمة والرد على أسئلة وسائل

الإعلام وغيرها من النظراء. وفي معظم الحالات، سيتم الإشراف على الموظفين عن بعد، ولذلك ينبغي أن تتيح لهم رتبهم قدرا من الاستقلالية وتكفل وعيهم بحساسية الأوضاع.

٥٩- وعند تشكيل هيكل المكاتب الميدانية، يقدم قلم المحكمة أيضا دعمه لعمل الصندوق الاستئماني للضحايا. وترى المحكمة أن ولاية الصندوق الاستئماني للضحايا تنقسم بصفة عامة إلى نوعين من الأنشطة، يرتبط أولهما بالتعويضات القضائية، التي يشارك الصندوق في الفريق المكلف بتنفيذها، ويتعلق الثاني بمساعدة الضحايا، وهي ليست جزءا من ولاية المحكمة. ويضع النموذج الدعم اللازم لتقديمه للصندوق في الاعتبار وفقا للمبدأ التالي: أنشطة التعويض هي جزء من النموذج ويجب دعمها بالفعل، في حين يتم دعم أنشطة المساعدة فقط إذا لم يكن ذلك يتطلب استثمارات إضافية من المحكمة. وبعبارة أخرى، إذا أنشئ مكتب ميداني لأغراض التحقيق أو المقاضاة أو الادعاء، يقدم الدعم لجميع أنشطة الصندوق بأثر محدود على الموارد اللازمة. أما إذا كان الصندوق وحده الذي يحتاج إلى الدعم في حالة معينة فيما يتعلق بأنشطة المساعدة، فإن المحكمة لا تنشئ الهيكل الأساسي للدعم في تلك الحالة. وبالتالي فإن النموذج لا يشمل الكثير من العمل القائم على الحجم الذي يقوم به الصندوق، حيث لا تدرج الحالات التي لا يتطلب فيها الدعم إلا الصندوق وحده. ومن المتوقع أن يستمر الدعم المتعلق بالتعويضات حتى نهاية السنة الأولى من مرحلة التعويض. ونظرا لعدم توافر معلومات وقائية بشأن نوع الدعم المطلوب، لا يشمل النموذج حاليا أنشطة السنتين الثانية والثالثة. ويعتبر أفراد الفريق القياسي التابع للصندوق الاستئماني للضحايا في بلدان الحالات موظفين ينبغي أن تدعمهم المكاتب الميدانية، ولكنهم لم يدرجوا باعتبارهم جزءا من نموذج قلم المحكمة.

٦٠- وفي المرحلة الختامية من التحقيق، بينما يقلص مكتب المدعية العامة أنشطته، يكثف قلم المحكمة أعماله في بعض المجالات. وبالنسبة لقسم مشاركة الضحايا وتعويضهم على وجه الخصوص، فإن عملية توزيع استمارات الطلبات واستكمالها (بما في ذلك إخفاء بعض تفاصيلها) وجمعها، وعملية حفظ أوراقها وتخزينها إلكترونيا تصبحان جاهزتين تماما في بلد الحالة. ويعد إخفاء تفاصيل استمارات الطلبات عملا مكثفا يتطلب ثلاثة موظفين لكل استمارة. وتدرج الاستمارات في قاعدة بيانات قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم لتحليل وتتبعها، وإحالة المعلومات اللازمة إلى الممثل القانوني والأقسام الأخرى في قلم المحكمة. وفي المتوسط، يُتوقع أن يرد ٢٠٠ ١ طلب في هذه المرحلة وفي المرحلة التمهيديّة التي تتلوها. وفي حين أن موظفي المقر يقدمون الدعم والخبرة التقنية، يتم القيام بهذا العمل أساسا في الميدان لأنه يشمل تحديد وسطاء موثوق بهم. ولا بد من هؤلاء الوسطاء لتحقيق الكفاءة والفعالية في دعم مشاركة الضحايا طيلة فترة المحاكمة، ومن المهم أن يكون موظفو قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم حاضرين في الميدان في هذه المرحلة للاجتماع مع الوسطاء وتدريبهم وإقامة العلاقات اللازمة معهم، مما يكفل تعاونهم بسلاسة طوال المحاكمة. ولذلك يعزّز فريق المكتب الميداني في هذه المرحلة بتعيين موظفين مخصصين في قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم (موظف ميداني برتبة ف-٣ ومساعد ميداني من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)). ومن المرجح أن تكون الافتراضات التي وضعت لقسم مشاركة الضحايا وتعويضهم في النموذج افتراضات تقريبية. وتُظهر البيانات التاريخية تفاوتات هائلة بين القضايا، ولا تتوافر تلك البيانات بحجم كاف لإعداد إحصاءات موثوقة. وهذا أمر يديهي بالنسبة للافتراضات الرئيسية، مثل عدد اللغات التي ينطق بها الضحايا أو الوضع الأمني السائد، ولكن من المثير للاهتمام أيضا أن نلاحظ أن أصغر التفاصيل مثل حجم استمارة الطلب (الذي يختلف حسب الحالات) يمكن أيضا تؤدي إلى تفاوتات كبيرة في عبء العمل.

٦١- ونتيجة لذلك، يُفترض أن يقوم فريق المكتب الميداني القياسي التابع لقلم المحكمة ببناء القدرات تدريجياً من أجل دعم أنشطة جميع أصحاب المصلحة في بلد الحالة. وبشكل عام، يعني ذلك أن الإدارة العليا تنسق أنشطة التعاون والدعم الدبلوماسي في هذه المرحلة، بينما يقوم الموظف المسؤول عن الإدارة والعمليات بتنظيم الخدمات اللوجستية والمسائل المتعلقة بالنقل. وبطبيعة الحال، يختلف نوع النظام التشغيلي الذي يتم إنشاؤه كثيراً باختلاف الحالات على أرض الواقع. ومع ذلك، وبالنظر إلى الدور القضائي للمحكمة، فإن من الأهمية بمكان توفير الحماية الأمنية المناسبة بغض النظر عن بلد الحالة. ولذلك يتعاون الموظف المسؤول عن الإدارة والعمليات بشكل وثيق مع موظف الأمن الذي يتم تعيينه أيضاً في مرحلة مبكرة في المكتب الميداني. وبعد مرور ستة أشهر عن بدء هذين الموظفين في عملهما، يقدر النموذج أن يلزم تقديم الدعم لضمان الاستمرارية في العملية الإدارية والتشغيلية والأمنية، فيضاف مساعداً من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) إلى الفريق. وتتطلب المعايير الأمنية في المكاتب الميدانية المتكاملة وأفرقة الحضور الميداني تعيين موظف أمني ميداني (كما ذكر أعلاه) كشرط مسبق لمعظم الأنشطة في مرحلة مبكرة، حتى بالنظر إلى الانخفاض النسبي في مستوى التهديد المفترض في النموذج.

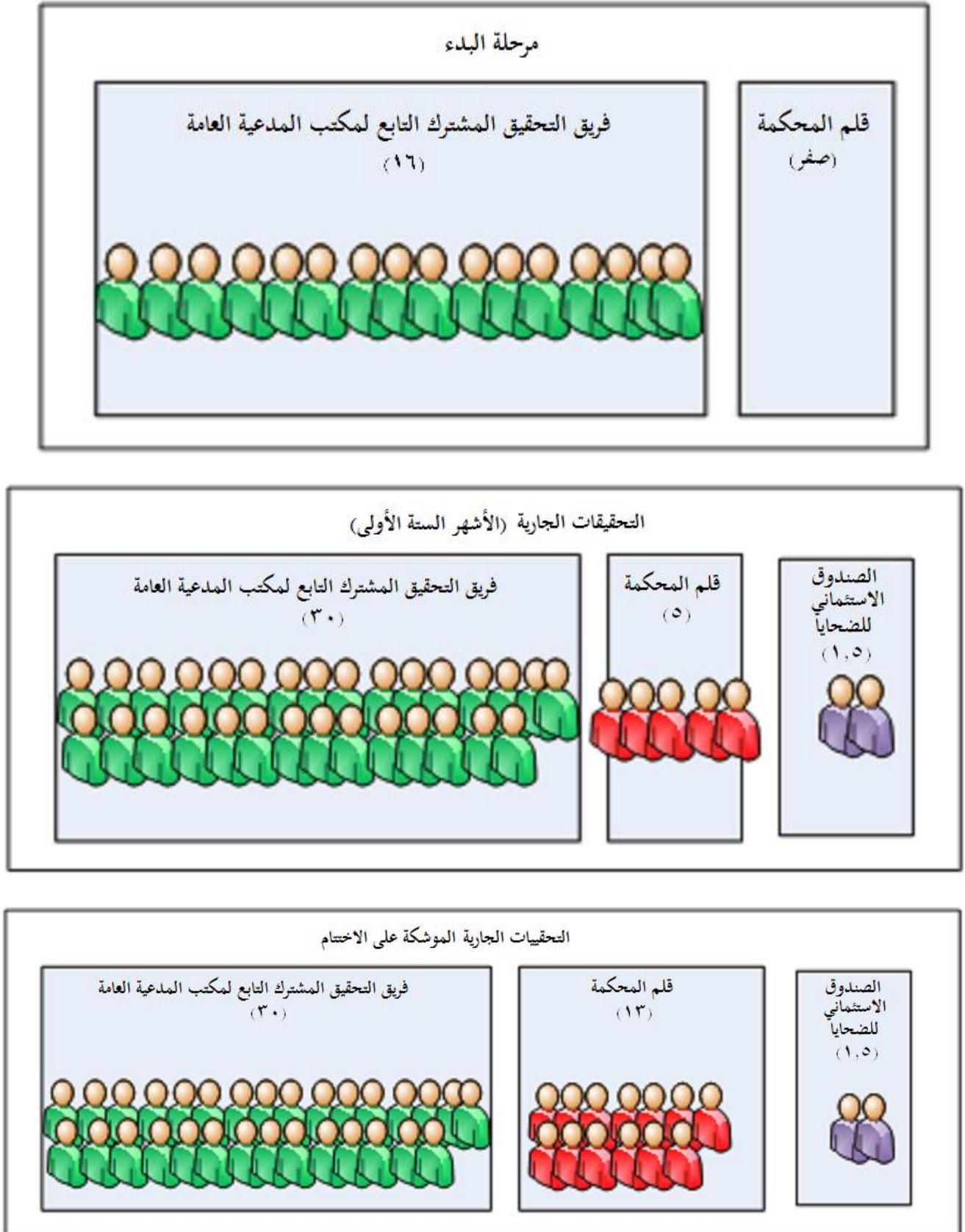
٦٢- ومن أجل ضمان التركيب الصحيح لجميع المعدات واستمرارية العمليات، يقدر أيضاً أن يلزم ما يكافئ نصف عمل موظف بدوام كامل في قسم خدمات إدارة المعلومات خلال مرحلة التحقيق. ويتغير الوضع خلال مرحلة المحاكمة، كما هو موضح أدناه.

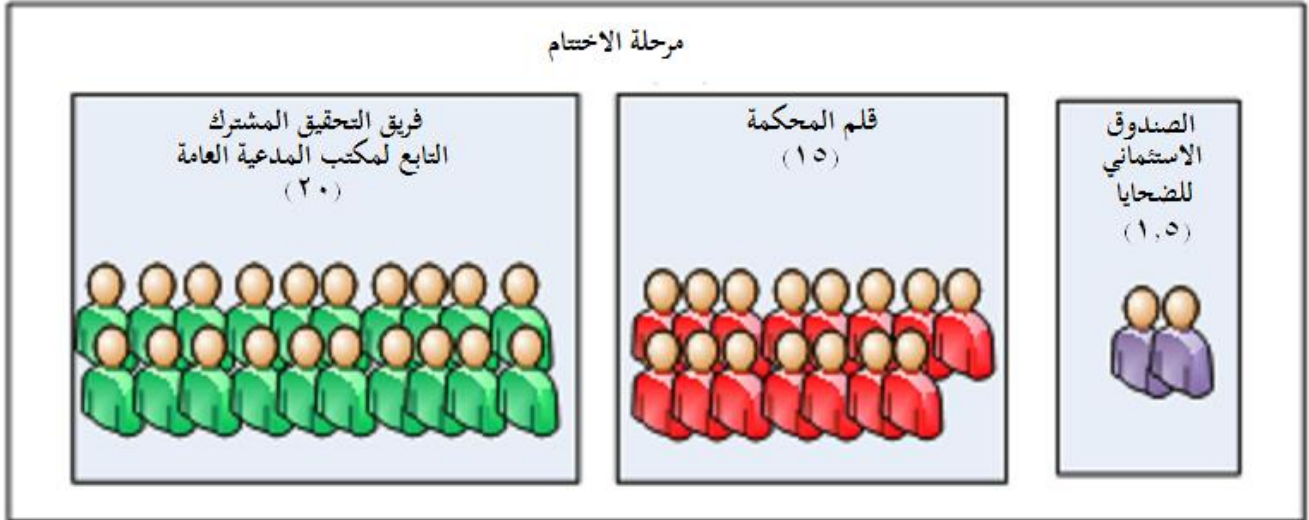
٦٣- وبتزايد حجم العمليات مع تقدم التحقيق، من المتوقع أيضاً أن يرتفع عدد البعثات وأن يتناسب نمو فريق السائقين اللازمين لكل حالة قياسية تم إدراجها في النموذج. واستناداً إلى حجم العمل المفترض وإلى البيانات التاريخية، ينمو الفريق القياسي لسائقي المكتب الميداني تدريجياً من سائق أقدم يتم توظيفه تسعة أشهر بعد بدء مرحلة التحقيق، ليضم سائفاً أقدم وثلاثة سائقين من المرحلة التمهيديّة إلى الانتهاء من القضية. ويقدر أن يكون جميع السائقين موظفين محليين.

٦٤- وفي حين أن ذلك له تأثير محدود جداً على التكلفة، فمن أجل تحقيق الشمولية، يضاف أيضاً منظّف محلي إلى الفريق المتوقع، لأن هذه الوظيفة جزء من المجموعة اللازمة لحسن سير العمل في المكتب الميداني.

٦٥- وختاماً، يبين النموذج أن بموازاة فريق التحقيق التابع لمكتب المدعية العامة، يقوم قلم المحكمة تدريجياً بمراعاة الموارد اللازمة لدعم التحقيق في قضية تتطلب مكتباً ميدانياً كاملاً لكي تكون قادرة ليس فقط على دعم عملية المكتب، ولكن أيضاً على الاضطلاع بالولاية الخاصة بها. ويمكن توضيح عملية مراعاة الموارد كما يلي:

الشكل ٢: تكوين فريق المكتب الميداني التابع لقلم المحكمة حسب مراحل تحقيقات مكتب المدعية العامة





٣-١-٣-٣ استمرار دعم أفرقة العمليات الخارجية طيلة بقية الإجراءات

٦٦- كما سيوضَّح في الفقرات التالية، يُظهر النموذج بعض الاختلافات الطفيفة في تكوين فريق دعم العمليات الخارجية خلال ما يتبقى من أنشطة المقاضاة والادعاء. والمراحل المدرجة في النموذج هي المرحلة التمهيديّة والمرحلة الابتدائية ومرحلة الاستئناف ومرحلة التعويض.

٦٧- ومكتب المدعية العامة والجهاز القضائي يستخدمان نقطتي انطلاق مختلفتين في تحديد أنشطتهما المتعلقة بالمرحلة التمهيديّة لأن بعض الأنشطة تبدأ في أوقات مختلفة، كما هو موضح في تقرير اللجنة السابق عن الحجم الأساسي^{١١}. ويعزى هذا الاختلاف أساساً إلى كون المكتب، من خلال اتباعه نهج أفرقة التحقيق المشتركة، يدرج مرحلةً للتحقيق التمهيدي تبدأ قبل أنشطة الأجهزة الأخرى. ويمكن هذا النهج المكتب من وضع الصيغة النهائية لفرضيته المتعلقة بالقضية ومن صياغة مذكرة اعتقال عند الاقتضاء. ولأغراض الاتساق، تسير الأنشطة التي يقوم بها قلم المحكمة في المرحلة التمهيديّة الجداول الزمنية المقررة للدوائر، أي بدءاً من مثول أحد المشتبه بهم أول مرة وانتهاء بتعيين هيئة قضائية من الدائرة الابتدائية. وفي هذه المرحلة، تتواصل أنشطة قلم المحكمة الرامية إلى دعم مرحلة التحقيق ولكنها تركز أكثر على الدعم المخصص للقضاء. وإذا كان من المقرر بدء المحاكمة في غضون تسعة أشهر، تزداد أهمية طلبات التعاون وتنفيذ القرارات القضائية. ويتطور العمل في الميدان من تقديم الدعم اللوجستي إلى نهج أكثر توجهاً نحو التعاون والعلاقات الخارجية.

٦٨- وبالنسبة لفريق التوعية وفريق مشاركة الضحايا، تتسم هذه المرحلة بكثافة الجهود بشكل خاص. فيجب إبلاغ المجتمعات المتضررة بالعملية المتوقعة من أجل إدارة توقعاتها. وفي الوقت نفسه، يشارك قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم عن كثر في إعداد المحاكمة بمواصلة وتكثيف العمل الذي بدأه في مرحلة التحقيق. وحسب النموذج، من المتوقع أن يرد ١٠٠٠ طلب في المتوسط في هذه المرحلة وحدها، مما يؤدي إلى بلوغ ذروة في نشاط الفريق، الذي يتم حينذاك تعزيزه بموظفين متخصصين من قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم. وفي حين يفترض أن يعمل موظف من القسم (برتبة ف-٣) ومساعد له (من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)) بدوام جزئي فقط في إطار قضية في مرحلة التحقيق (وهو ما يفترض أنه يشكل نسبة ٣٠ في المائة الحضور الميداني)، فإن مشاركتهما تصبح ضرورية بدوام كامل من بداية المرحلة التمهيديّة إلى بداية جلسات المحاكمة، أي بعد ١٨ شهراً. وهذا

^{١١} الوثائق الرسمية ... الدورة الثالثة عشرة ... ٢٠١٤، ICC-ASP/13/20، المجلد الثاني، الجزء ب-٢، الفقرة ١٨.

هو التغيير الرئيسي في تكوين الأفرقة؛ فبفضل الملاك الوظيفي المتعدد المهام العامل في المكاتب الميدانية، من المتوقع أن تتمكن الأفرقة الموجودة من دعم التغييرات في أنشطة مكتب المدعية العامة، التي تتحول من مجرد التحقيق إلى عمل جماعي للدعاء.

٦٩- وتمثل مرحلة المحاكمة الابتدائية العنصر المركزي في النموذج. ويقدر أن تستمر هذه المرحلة في المتوسط ثلاث سنوات ونصف، وقد تم تقسيمها إلى مكونات أصغر من أجل تيسير تحديد الروابط ذات الصلة ودوافع النشاط لتقوم جميع الأجهزة بحساب تأثير عبء العمل. وعلى الرغم من أن المرحلة عنصر له أهمية خاصة في بناء النموذج لتحديد الاحتياجات القصوى لقاعات المحاكمة، فإنها لا تنطوي على أي تغيير كبير عن سابقتها بالنسبة لدعم العمليات الخارجية، ويمكن النظر فيها بشكل كلي يشمل حتى أنشطة الاستئناف. وتتألف المرحلة الابتدائية من المكونات التالية:

(أ) إعداد المحاكمة: يبدأ بعد أن تقوم الرئاسة بتعيين الهيئة القضائية، وتقوم خلاله الدائرة الابتدائية والأطراف والمشاركون في الإجراءات بالتحضير لجلسات المحاكمة. وتستمر هذه الفترة لمدة تسعة أشهر في النموذج.

(ب) جلسات المحاكمة: هذا العنصر من المرحلة الابتدائية يتألف عادة من عروض الادعاء والدفاع بشأن القضية (ويقدر أن تستمر العروض ما متوسطه سنة واحدة لكل طرف). وهذا هو الجزء المركزي من الإجراءات الذي كانت جميع الأجهزة تعمل من أجل الوصول إليه أثناء المراحل السابقة. وبالنسبة لقلم المحكمة، تُطلب جميع أنشطة دعم الإجراءات القضائية في هذه المرحلة، بما في ذلك الأنشطة المقررة لقلم المحكمة نفسه، في حين تظل جميع أنشطة الدعم الأخرى (سواء في العمليات الخارجية أو العمليات التنظيمية والإدارية) على مستوى عال قبل هذه المرحلة وبعدها.

(ج) لأغراض إعداد النموذج وتبسيطه، تُدمج إفادات الضحايا والبيانات الختامية والنطق بالحكم في العنصر الأخير من المرحلة الابتدائية، وهو عنصر الفصل في القضية. ويقدر أن هذا العنصر يستغرق ما متوسطه تسعة أشهر.

(د) يقدر أن تستغرق مرحلة الاستئناف ١٨ شهرا بعد ذلك، أي من تاريخ تقديم الطعن في قرار (أو قرارات) الدائرة الابتدائية إلى حين اتخاذ دائرة الاستئناف قرارها النهائي.

٧٠- ولا يتغير فريق المكتب الميداني وفريق الحضور الميداني كثيرا في المرحلة الابتدائية، لأن عدد البعثات التي ينبغي دعمها يظل ثابتا، ويعزى ذلك بصفة خاصة إلى عمل قسم الضحايا والشهود. وتتأكد الأفرقة الميدانية أن الشهود قادرين على الإدلاء بشهاداتهم أمام المحكمة في لاهاي أو عن طريق الربط بالفيديو من المواقع الميدانية. وبعد الجهود التي بُذلت في العام الماضي من أجل تكثيف استخدام هذه التكنولوجيا الجديدة للاستماع إلى الشهود، من المتوقع أن يتم الإدلاء بنسبة ١٥ في المائة من الشهادات عن بعد. ولكي يتمكن فريق قلم المحكمة من تحمل هذه الزيادة في متطلبات الدعم التكنولوجي، يُفترض وجود موظف تقني من قسم خدمات إدارة المعلومات بدوام كامل في المكتب الميداني القياسي في هذه المرحلة. وفي المرحلة السابقة من الإجراءات، يُعتبر أن هذا الموظف التقني مطلوب بدوام جزئي (ويفترض أنه من الموظفين المعيّنين محليا). وفي الممارسة العملية، من المتوقع أن تكون الاستعانة بخدمات مصادر خارجية أكثر ملاءمة من التعاقد مع تقني متخصص في تكنولوجيا المعلومات بدوام جزئي. وفي نهاية أنشطة جلسات المحاكمة، من المتوقع أن يتخفف مستوى النشاط الذي زاد خلال المرحلة الابتدائية، وبمجرد بدء أنشطة النطق بالحكم، يعاد موظف الدعم التقني التابع

لقسم خدمات إدارة المعلومات العامل بدوام كامل إلى العمل بدوام جزئي أو إلى مستوى الاستعانة بالمصادر الخارجية المفترض في مرحلة التحقيق. وفي المجموع، يكون وجود هذا الموظف بدوام كامل مطلوباً لمدة سنتين وتسعة أشهر فقط.

٧١- وخلال فترة أنشطة المحكمة الرفيعة المستوى، يكون عمل قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم في الميدان عملاً محدوداً. ويتقلص الملاك الوظيفي في المكتب الميداني القياسي وفي الحضور الميداني في هذه المرحلة من النموذج، ومن المتوقع أن يتم نقل الموظفين إلى قضايا أو حالات أخرى. ويقابل هذه الزيادة في الدعم التقني المقدم من قسم خدمات إدارة المعلومات انخفاض في عدد موظفي قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم، فمن المتوقع أن تكون هناك حاجة إلى موظف هذا القسم بنسبة ٣٠ في المائة أثناء المحاكمة، وأن لا يُدرج مساعده في تشكيلة الفريق. وتتجدد الحاجة إلى موظف قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم بدوام كامل وإلى مساعده في وقت لاحق في مرحلة التعويض.

٧٢- وكما ذكر آنفاً، لم تُدرج مرحلة التعويض في نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة، ولكنها أضيفت لتحليل التأثير على صعيد المحكمة ككل لأن لها تأثير كبير على الأجهزة الأخرى. ومن حيث دعم العمليات الخارجية، تمثل مرحلة التعويض جزءاً أساسياً من عمل قلم المحكمة وتحدد الوقت اللازم لاستراتيجية الخروج من المكاتب الميدانية والحضور الميداني. ولأغراض هذا التحليل، تستخدم المحكمة افتراضات متحفظة جداً وتتوقع ما متوسطه ثلاث سنوات من أنشطة التعويض، يتم التركيز خلال السنة الأولى منها على الجزء القضائي من أنشطة التعويض، أي ما تحده الدائرة. وتخصّص السنتان الثانية والثالثة لتنفيذ الخطة المحددة للتعويض.

٧٣- ويكون الفاعلون الرئيسيون التابعون لقلم المحكمة في هذه المرحلة هم موظفو قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم في الميدان والمقر على السواء. ويظل فريق الدعم قائماً كما كان في نهاية مرحلة الاستئناف، ولكنه يفترض بسرعة ألا تكون هناك حاجة له بعد ذلك. وعلى الرغم من أن المحكمة تقدر أنه سيكون من الصعب إيجاد سبل لإخراج جميع الشهود من أنشطتها في مجال الحماية، يُفترض لأغراض إعداد النموذج أن تنتهي الحاجة إلى موظفي قسم الضحايا والشهود بعد مرور ستة أشهر من السنة الأولى من مرحلة التعويض. وقد ينم ذلك عن قدر قليل من الطموح، ولكن في ظل غياب بيانات من واقع الحياة، يرى قلم المحكمة أن ذلك تقييم متحفظ معقول للموارد اللازمة حسب النموذج. وفي حين أن قسم الضحايا والشهود يوقف أنشطته بعد مرور ستة أشهر من مرحلة التعويض، من المتوقع أن يوقف جميع موظفي قلم المحكمة الآخرين دعمهم للقضية في الأشهر الستة التالية.

٧٤- ويحتفظ النموذج بما يلزم للصندوق الاستئماني للضحايا طيلة ما يتبقى من مرحلة التعويض (عامان إضافيان).

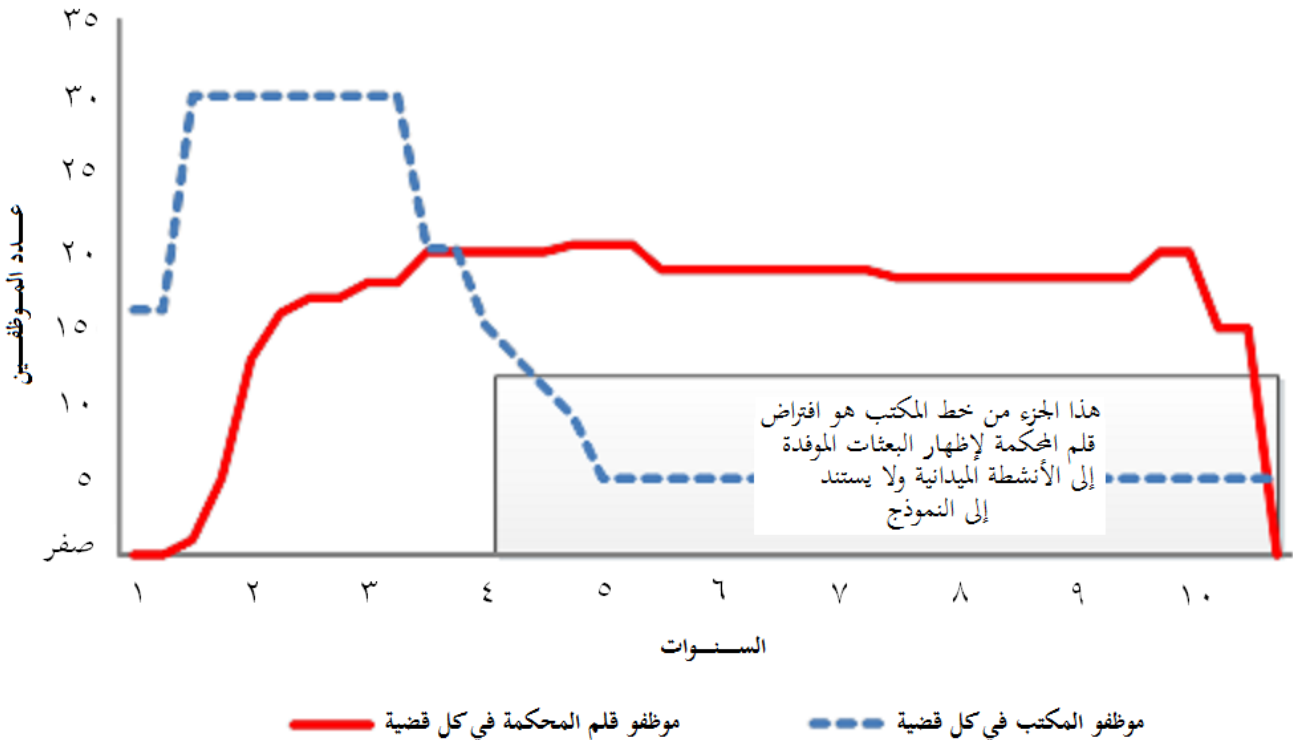
٧٥- وفي الختام، فيما يتعلق بدعم العمليات الخارجية، خلّص قلم المحكمة إلى أن الافتراضات المحدثة والمستكملة التي يتضمنها نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة سيكون لها تأثير كبير من حيث الاحتياجات من الموظفين. وبضرب عدد الموظفين اللازمين لكل فريق في عدد جميع القضايا على أساس المراحل التي تبلغها في كل سنة من السنوات الست القادمة، كان من الممكن تحديد التكوين الكلي للأفرقة. وتنتج عن ذلك احتياجات التوظيف التالية للفترة التي يستعرضها النموذج:

الجدول ٦: تأثير الحجم الأساسي على موظفي قلم المحكمة في دعم العمليات الخارجية

٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	
١٧٩	٢٢٨	٢١١	١٨٤	١٦٥	١٥٥	مجموع العمليات الخارجية لقلم المحكمة
٥٤	٥٨	٥٤	٥٠	٤٤	٤٣	بما في ذلك موظفو قسم الضحايا والشهود في الميدان
١٢	١٤	١١	٨	٧	٦	بما في ذلك موظفو قسم مشاركة الضحايا وتعويضهم في الميدان
٢٢	٣٠	٢٨	٢٦	٢٣	٢١	بما في ذلك موظفو الأمن في الميدان
١٩	٢٥	٢١	١٥	١٣	١٢	بما في ذلك موظفو التوعية في الميدان

٧٦- وعلى مدى دورة حياة كل قضية من القضايا، يبين النموذج أن مشاركة موظفي قلم المحكمة ومكتب المدعية العامة في أنشطة العمليات الخارجية تختلف اختلافا كبيرا. ويصور الشكل الوارد أدناه الجدول الزمني وحجم العمل المختلفين استنادا إلى عدد الموظفين اللازمين في المكاتب الميدانية. ويشير هذا الشكل إلى مختلف الأطر الزمنية وإلى مشاركة مكتب المدعية العامة وقلم المحكمة. وبالنسبة للمكتب، لا يبين الشكل إلا الملاك الوظيفي المعني بالتحقيق والادعاء، ولكنه ليس بيانا دقيقا بجميع موظفي المكتب المشاركين في جميع الأنشطة ذات الصلة بقضية من القضايا. وينطبق ذلك أيضا على قلم المحكمة. ويعد الشكل أدناه توضيحا للأطر الزمنية المختلفة المتعلقة بدعم العمليات الخارجية:

الشكل ٣: توقيت احتياجات قلم المحكمة ومكتب المدعية العامة من الموظفين لدعم العمليات الخارجية



٧٧- وبموازاة هذا التحليل، أجرى قلم المحكمة أيضا تحليلا لتأثير النموذج على الاحتياجات من غير الموظفين، وذلك من أجل مواصلة كل الدعم اللازم والأنشطة المقررة. ويرد التأثير الكلي للاحتياجات

من غير الموظفين في نظرة عامة على المحكمة في الجزء ٤ أدناه المتعلق بتأثير النموذج على المحكمة ككل.

٣-٣-٢ دعم العمليات القضائية

٧٨- ورد أعلاه وصف أهم المسببات في النموذج التي لها صلة بالعمليات الخارجية لقلم المحكمة. ويركز هذا الجزء على ولاية قلم المحكمة في دعم العمليات القضائية. وعلى الرغم من أن العمليات تتبع نفس المراحل القضائية التي استُخدمت في وصف دعم العمليات الخارجية، فليس من الضروري اتباع نفس الجدول الزمني الصارم نظرا لاختلاف مسببات التغيير في الاحتياجات من الموارد. وفي حالة الدعم القضائي، تتمثل المشكلة الرئيسية في حجم العمل خلال المرحلة الابتدائية ككل، أي بما في ذلك التحضير للمحاكمة وعقد جلساتها والنطق بالحكم. ويرد فيما يلي تحليل المسببات الرئيسية:

(أ) أنشطة قاعات المحاكمة: تتأثر خدمات الشعبة بعدد قاعات المحاكمة العاملة وعدد أيام التشغيل المقدر لجميع الدوائر (المرحلة التمهيدية والمرحلة الابتدائية ومرحلة الاستئناف ومرحلة التعويض).

(ب) الأنشطة اللغوية: يُحدث هذا العنصر تأثيرا من حيث التكاليف على النموذج كله ولكنه لم يدرج في سياق تحليل الدعم القضائي لقلم المحكمة. وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بعدد اللغات التي دعمتها المحكمة منذ إنشائها في مختلف القضايا، تم الاتفاق على أن هذا العنصر يحدث أثره الرئيسي من حيث دعم قاعات المحاكمة، على الرغم من ارتباطه أيضا بالعمليات الميدانية.

(ج) المساعدة القانونية والاحتجاز: يقوم قلم المحكمة بإدارة برنامج المساعدة القانونية لدعم الأفرقة المعنية بالضحايا وأفرقة الدفاع أثناء الإجراءات. وتشارك تلك الأفرقة في وقت مبكر في الإجراءات وتقوم بأنشطتها في جميع المراحل التي يشارك فيها المتهمون أو الضحايا، وذلك بعد أنشطة مكتب المدعية العامة والدوائر على السواء. وبالتالي يتسبب المتهمون والضحايا الذين يحتاجون إلى المساعدة القانونية في تكاليف يتكبدها قلم المحكمة، وهي تشمل الموارد اللازمة لإدارة نظام المساعدة القانونية وللصيانة التشغيلية لمركز الاحتجاز.

٧٩- وفيما يتعلق بأنشطة قاعات المحاكمة، وإذ يتوقع النموذج الاستفادة الكاملة من قاعات المحاكمة الثلاث لفترات طويلة، ستكون هناك حاجة لكامل القدرة على إدارة القاعات ودعمها. وفي إطار مخطط استخدام قاعات المحاكمة بشكل كامل، يتحول أي تأخير تشغيلي إلى تأخير في الإجراءات القضائية. ولذلك ينبغي أن تظل هذه التأخيرات في أدنى مستوى ممكن، وستناقش موارد وإجراءات القدرة المعقولة بين الأجهزة لضمان سلاسة سير الإجراءات. وبالنسبة لقسم إدارة المحكمة على وجه الخصوص، كان من المهم وضع خريطة الدعم اللازم في جميع القضايا في السنوات الست المقبلة، والاتفاق على الاحتياجات من الموظفين لما يصل إلى خمس قضايا يجري النظر فيها في وقت واحد. ويفترض النموذج استخدام قاعتين أو ثلاث قاعات للمحاكمة في كل عام، ويشمل ذلك في بعض الحالات ضرورة الزيادة في استخدام القاعات بتمديد ساعات العمل. ولكي يتم استخدام قاعة المحاكمة بكفاءة، يجب على قسم إدارة المحكمة أن يقدم بعض الموظفين للعمل بدوام كامل في قاعة المحاكمة أثناء جميع الإجراءات. وتشمل هذه المجموعة من الموظفين مساعدا قانونيا وعددا من ضباط قاعة المحاكمة وكُتّاب المحكمة ومدوني محاضر المحكمة. ويجب وضع قوائم للموظفين المتوافرين لضمان أن هذه الوظائف متاحة دائما كلما طلبت إحدى الدوائر قاعة للمحاكمة. وبالإضافة للموظفين الحاضرين

في قاعة المحكمة، ينبغي لقسم إدارة المحكمة أيضا يكفل أداء بعض وظائف المكتب الخلفي، لا سيما من حيث الإنتاج السمعي البصري ودعم برمجيات eCourt. وعلى الرغم من أن تلك الوظائف أقل ظهورا للمشاركين في المحاكمة، فإنها وظائف ضرورية لضمان حسن سير إجراءات المحاكمة. وكان لا بد من تحديد نفس مبدأ قوائم الأفرقة لضمان توافر المستوى المناسب من الموظفين. ويبين النموذج أن في حين أن المتوخى هو زيادة محدودة في عدد الموظفين لدعم العمليات عندما يتم تشغيل قاعات المحاكمة الثلاث في نفس الوقت، فمن المتوقع أن عبء العمل في الفترة ٢٠١٧-٢٠٢٢ سينخفض في بعض الأحيان. ومن المتوقع أن يستوعب القسم معظم الأنشطة الإضافية المطلوبة في النموذج بما يبلغ ٤٦ موظفا، وأن يتمكن أيضا من تقليص ذلك العدد إلى ٣٩ موظفا في عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢، عندما تتضمن خطة النموذج عددا أقل من الأنشطة القضائية.

٨٠- وبالإضافة إلى قسم إدارة المحكمة، استعرض قلم المحكمة أيضا تأثير عمليات قاعات المحاكمة على موظفي قسم مشاركة الضحايا وتعيضهم، لأن حجم الأنشطة القضائية المتعلقة بالمحاكمة والاستئناف والتعويض له تأثير مباشر على حجم عمل هذا القسم. وتكلفت فرق قسم مشاركة الضحايا وتعيضهم بقضايا معينة، وعلى الرغم من أن الفرق تتناوب في عملها على القضايا، فقد جرى قدر كبير من التخطيط لجميع القضايا من أجل تحديد الحد الأدنى من موظفي قسم مشاركة الضحايا وتعيضهم الذي يتطلبهم دعم جميع الأنشطة القضائية. وأظهرت النتائج زيادة كبيرة في الحاجة إلى موظفي الدعم القضائي في الفترة بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠٢٢، مما أدى إلى حد أقصى قدره ١٩ من المنسقين القانونيين والمساعدين القانونيين وضباط قاعات المحاكمة برتب ف-٢ أو ف-٣ يتعين توفيرهم بحلول عام ٢٠٢٢.

٨١- وبالنظر إلى الموظفين المتأثرين مباشرة بدعم عمليات قاعات المحاكمة، تم استعراض كل من قسم الأمن والسلامة وقسم خدمات إدارة المعلومات، وهما يتأثران بشكل طفيف من حيث دعم قاعات المحاكمة، إذ يتضمن النموذج حجم عمل ثابتا نسبيا في قاعتين أو ثلاث من قاعات المحاكمة في تلك الفترة المعنية. وتتبع الاحتياجات من موظفي الأمن وموظفي دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات افتراض النموذج بشأن عدد قاعات المحاكمة قيد الاستخدام، وتضيف أو تنقص الموظفين الإضافيين المطلوبين وفقا لذلك على أساس ربع سنوي. وتشير الافتراضات أن في المتوسط، ينخفض عدد الموظفين اللازمين لقسم السلامة والأمن بخمسة موظفين في عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢ بسبب انخفاض عدد المحاكمات بالمقارنة مع السنوات الأخرى. وينطبق ذلك أيضا على قسم خدمات إدارة المعلومات، ولكن الاختلاف يتمثل فقط في نقص موظف تقني واحد متخصص في المعدات السمعية البصرية من احتياجات دعم أنشطة قاعات المحاكمة.

٨٢- ويتأثر عمل قسم الضحايا والشهود أيضا بمسببات الحاجة إلى الدعم القضائي، على الرغم من أن ذلك لا يتعلق بأنشطة قاعات المحاكمة وحدها. وترتبط الخدمات الرئيسية التي يقدمها قسم الضحايا والشهود بإعادة التوطين في البلد الأصلي ونقل أماكن الإقامة على الصعيد الدولي والمثول أمام المحكمة. ولذلك يتأثر هذا القسم بمسببات العمليات الخارجية، كما هو موضح أعلاه، كما يتأثر بوتيرة الإجراءات القضائية. وبالتالي يتأثر عبء عمل قسم الضحايا والشهود في المقام الأول بمكتب المدعية العامة والدفاع والدوائر والمستفيدين أنفسهم، وبقدرة القسم على السيطرة على الدخول في أنشطة الرعاية والخروج منها. ولا يستطيع قسم الضحايا والشهود السيطرة على تصرفات الأطراف، ومن الواضح أن التنسيق ينعدم فيما بينها. وبالتالي يواجه قسم الضحايا والشهود واحدا من مسببات عبء العمل التي لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها. وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في عمليات قسم

الضحايا والشهود وهي: الطبيعة السرية للكثير من خدماته؛ والآثار المترتبة على الإطار القانوني للمحكمة واجتهادها القضائي والجهات الفاعلة القضائية الرئيسية؛ والصعوبات التي ينطوي عليها العمل في بيئات معقدة من المنظور العملي والأمني والسياسي.

٨٣- وبالتالي يتأثر حجم عمل قسم الضحايا والشهود بقوة بالإجراءات القضائية ويحدده عدد الشهود الذين يحتاجون للدعم. وكما هو موضح أعلاه، رغم أن التنبؤ بالعدد الدقيق للشهود على أساس سنوي يتسم بصعوبة كبيرة، فلأغراض النموذج، تستند احتياجات الدعم المتوقعة إلى افتراض مكتب المدعية العامة المتراوح بين ٥٠ و ٦٠ شاهداً في كل قضية. ويبين الجدول أدناه عدد الشهود المفترض أن يكونوا تحت حماية ورعاية قسم الضحايا والشهود في جميع القضايا المدرجة في النموذج، موزعا حسب مراحل الإجراءات من أجل تحديد حجم عمل قسم الضحايا والشهود في دعم الإجراءات القضائية. وقد استُخدمت النسبة التاريخية البالغة ١ من ٥,٥ من الشهود المستفيدين من الحماية الذين يتم استدعائهم للإدلاء بشهادتهم أثناء المحاكمة أيضا لتحديد عدد الشهود الذي له تأثير في مجال الدعم القضائي، ولكن نتائج هذا الافتراض أدت إلى ارتفاع التكاليف، ولذلك تَقَرَّر الاحتفاظ بالافتراضات الإجمالية الواردة في نموذج مكتب المدعية العامة لتحديد التأثير من أجل ضمان التحفظ في تحديد تكاليف النموذج.

الجدول ٧: العدد السنوي المفترض من الشهود الذين يتطلبون دعم قسم الضحايا والشهود

٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
صفر	٢٠	٢٥	٢٠	٢٠	٤٠
١٥٨	٨٨	٥٣	١١٤	١٠٥	٧٩
٣	٨	٩	صفر	٦	٨
١٦١	١١٦	٨٧	١٣٤	١٣١	١٢٧
المجموع					

٨٤- وتختلف الظروف العملية التي يقوم في إطارها قسم الضحايا والشهود بعمله في مسرح عملياته الرئيسية، وهو الميدان، من حالة إلى أخرى ومن قضية إلى أخرى. ولذلك لا بد من التوجيه والمبادئ والموظفين المحنكين بدلا من الإجراءات الثابتة أو المتصلبة. وبالإضافة إلى الموظفين الميدانيين المذكورين أعلاه، يتطلب هيكل قسم الضحايا والشهود الدعم والتنسيق من المقر، فالأفرقة مسؤولة عن تنفيذ جميع جوانب الولاية الأساسية المنوطة بالقسم، أي جوانب الحماية والدعم النفسي والاجتماعي، فضلا عن تيسير إفادات الشهود في بلد واحد أو أكثر من بلدان الحالات المخصصة للفريق. وتكتسي هذه الأفرقة أهمية خاصة في الإشراف على عمليات الدعم وإعادة التوطين وضمان التخطيط التكتيكي السليم للحالات والموارد. ولكل بلدين من بلدان الحالات التي تعمل فيها أفرقة قسم الضحايا والشهود، لا بد من وجود فريق واحد في لاهاي. ويتألف فريق المقر من موظفين معينين بالحالة منهم رئيس فريق برتبة ف-٣ يكون مسؤولا عن إدارة القضية بالنسبة لجميع المستفيدين في بلدان الحالات وعن إجراءات المحاكمة ذات الصلة المخصصة لهم (بما في ذلك تجهيز وتقييم طلبات الإحالة)، يسانده موظف مساعد مكلف بالقضايا برتبة ف-٢، ومساعد للمدير الأقدم المكلف بالقضايا من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)، ومساعد للمدير المكلف بالقضايا من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى).

٨٥- وبالإضافة إلى الأفرقة المكلفة بالحالات، يعتمد هيكل قسم الضحايا والشهود على دعم ما يسمى أفرقة الخدمات المسؤولة عن عدد من الوظائف العامة التي يتولاها القسم، والتي ليس من الضروري أن تكرر أفرقة الحالات أو التي أُضفي عليها الطابع المركزي عمدا، بما في ذلك الدعم

القانوني الخاص بالقسم والمشورة المقدّمة للإدارة والأفرقة التشغيلية، والدعم التحليلي والخدمات والخبرات الاجتماعية والنفسية؛ وخدمات الدعم المركزي الإداري ودعم التخطيط والعمليات. وبالنسبة لهذه الوظائف، ولكل حالتين جديديتين، يفترض النموذج أيضا توظيف فريق خدمات مؤلف من محلل واحد برتبة ف-٢، ومحام/أخصائي نفسي واحد برتبة ف-٢، ومحلل واحد من فئة الخدمات العامة.

٨٦- وتؤدي الاحتياجات الإضافية التي وُضعت لفريق قسم الضحايا والشهود أيضا إلى زيادة كبيرة في التكاليف غير المتعلقة بالموظفين. فالزيادة في سفر الموظفين ذهابا وإيابا للقاء الشهود والسفر معهم وتقديم الدعم لهم يولدان تكاليف كبيرة، وهي في معظمها تكاليف تُحمّل على النفقات التشغيلية العامة. ولتحليل التأثير على قسم الضحايا والشهود، أجرى قلم المحكمة تقييما للأنشطة التالية:

(أ) التكاليف المتعلقة مباشرة بعدد الشهود المفترض في كل سنة لدعم الأنشطة التالية: إفادات الشهود أثناء المحاكمة؛ والإحالات الجديدة إلى برنامج الحماية الذي تديره المحكمة؛ وتنفيذ نظام الرد الأولي؛ وإدارة القضايا؛ واستراتيجية الخروج لكل شاهد على حدة.

(ب) تكاليف السفر لدعم إعادة التوطين والمساعدة على تغيير أماكن الإقامة؛ وبعثات دعم الشهود؛ وبعثات نظام الرد الأولي؛ وبعثات إدارة القضايا؛ والمفاوضات والتقييمات الدولية.

٨٧- واستنادا إلى الخبرة المكتسبة، أُدرجت بعض المعايير لضمان أن الإحصاءات المستخدمة في النموذج تطابق الواقع بصورة أفضل لتحديد تكاليف التأثير. وعلى سبيل المثال، رغم أن الإحصاءات تبين أن ميزانية السفر القياسية لكل حالة تبلغ ٢٠٠ ٢٣١ يورو في السنة، لم تُدرج في كل قضية في نموذج التأثير في قلم المحكمة إلا نسبة ٦٠ في المائة من هذه التكاليف (أي ١٣٨ ٧٠٠ يورو) لتعكس التنفيذ التدريجي المتوقع لأنشطة الدعم. وبالمثل، بالنسبة لنهاية القضية، يُفترض أن الأنشطة ستخفض بنسبة ٣٠ في المائة سنويا في السنوات الأخيرة. وتُحذر الإشارة إجمالا إلى أنه رغم اتباع النهج المتحفظ، يتأثر قسم الضحايا والشهود بشدة من حجم العمل الذي توقعه مكتب المدعية العامة في النموذج. وعلى العموم، من المتوقع أن يضطر القسم إلى زيادة ملاكته الوظيفي إلى ١٠٥ موظفين بحلول عام ٢٠٢٢، في حين أن التكاليف غير المتعلقة بالموظفين المقدّر أن تبلغ ٥,٦ مليون يورو في عام ٢٠١٧ سترتفع إلى ١٠,٢ مليون يورو في عام ٢٠٢٢. ويبيّن الجدول أدناه تطور هذه التكاليف التشغيلية وفقا للنموذج على أساس سنوي.

الجدول ٨: تطور التكاليف التشغيلية لقسم الضحايا والشهود على أساس سنوي

٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	
٧ ٩٦٦	٧ ٦٩٨	٧ ٤٠٤	٦ ٣٢٤	٦ ١٠٢	٤ ٧٨٠	التكاليف التشغيلية المباشرة
٢ ٢٧٤	٢ ١٢٩	١ ٨١٠	١ ٥٦٣	١ ٢٨٣	١ ٠٨٧	تكاليف السفر
١٠ ٢٣٩	٩ ٨٢٧	٩ ٢١٤	٧ ٨٨٧	٧ ٣٨٥	٥ ٨٦٦	المجموع

٨٨- ويتولى قلم المحكمة أيضا مسؤولية الإعلام العام ذي الصلة بالأنشطة القضائية. ويحدث حجم الأنشطة القضائية تأثيرا على الحجم المطلوب لفريق قلم المحكمة. وفي حين أن من المسلم به أن يكون الفريق الحالي قادرا على استيعاب مستوى معين من الأنشطة، تجدر الإشارة أيضا إلى أن المهارات اللغوية ليست بالضرورة قابلة للتبادل بين القضايا. فلا بد إذن من تعيين موظف برتبة ف-٢ تكون له المهارات اللغوية المناسبة لكل حالة جديدة تُستخدم فيها لغة جديدة. وينبغي أن يكون الموظف قادرا على قراءة وسائل الإعلام المحلية للمساهمة في الاستعراض اليومي للصحافة. وينبغي له أن يعرف كيف ينظر السكان المحليون إلى المحكمة وأن يتوقع رسائل الاتصال المناسبة ويقوم بصياغتها. ويجب أن يفهم

اللغة المحلية فهما تاما ليتمكن من إعداد الوثائق المطلوبة، بما في ذلك البرامج السمعية البصرية. وفي تأثير النموذج، يختلف هذا الشرط اللغوي عن الشرط اللغوي المطلوب في قسم خدمات اللغات التابع لقلم المحكمة، لأنه لا يتضمن لغات محلية معينة، بل له ارتباط أوثق باللغة التي ينطق بها سكان منطقة جغرافية بشكل عام. وبالتالي يقتصر افتراض النموذج على أربع من "لغات الحالات" في عام ٢٠١٧ (الفرنسية والإنكليزية واثنين من لغات الحالات الأخرى)، كما يقتصر على سبع لغات في عام ٢٠٢٢ (أي أنه لا يضيف إلا ثلاثا من لغات الحالات الجديدة، مع مراعاة أن بعض التحقيقات الجديدة يحتتمل أن تبدأ في بلدان الحالات القائمة). وبالإضافة إلى الموظف المذكور برتبة ف-٢، تُطلب وظيفة واحدة من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) دعما للأنشطة الإعلامية لكل حالتين جديدتين. ويتبين ذلك من تأثير توقعات الملاك الوظيفي في ما يتعلق بأنشطة قاعات المحكمة.

٨٩- ويرتبط المسبب الثاني لأنشطة الدعم القضائي بالاحتياجات اللغوية بالمعنى الدقيق لهذا المصطلح. وبالنسبة لهذا المسبب، يستند تحليل قلم المحكمة إلى البيانات التاريخية في تحديد المعدلات. ووفقا للمنهجية المتفق عليها، يستند النموذج إلى الحالة القائمة وعدد اللغات المعتمدة حاليا، ثم يسقط الاتجاهات التاريخية على الأنشطة المستقبلية. ولكل حالة جديدة، في المتوسط، تُظهر البيانات التاريخية أن من الممكن افتراض أن يتطلب الأمر لغتين جديدتين. وبما أن القدرة في لغة من اللغات لا يمكن تحويلها إلى لغة أخرى، فإن هذا الافتراض يعني أن هناك حاجة إلى موارد إضافية للحالات الجديدة.

٩٠- وعلى الرغم من أن التقديرات الأصلية أشارت إلى أن الافتراضات المتعلقة باللغات سيكون لها تأثير هام على النموذج، فإن الواقع يثبت أن بالنسبة لقلم المحكمة، لا يبدأ التأثير الحقيقي إلا بعد عامين في النموذج، أي في بداية الإجراءات القضائية الجديدة. وقبل ذلك الوقت، خلال مرحلة التحقيق، يُفترض أن تضطلع دوائر اللغات التابعة لمكتب المدعية العامة بمعظم خدمات الترجمة الفورية المطلوبة في الميدان. ويتولى قلم المحكمة جميع متطلبات الترجمة اللازمة للمحامين الخارجيين وأنشطة تمثيل الضحايا والتوعية والتعاون من خلال الخدمات التعاقدية، وتحديدًا خدمات "المساعدة المؤقتة للاجتماعات" وفقا لاصطلاح المحكمة. وقد تم استعراض مسببات احتياجات الترجمة في جميع المراحل القضائية، وتمت مقارنة العدد التاريخي للصفحات المترجمة مع العدد المتاح من المترجمين (مع مراعاة المقياس المتفق عليه البالغ حوالي ١٠٠٠ صفحة مترجمة لكل مترجم كل سنة). وبسبب هذا الترتيب المرن المتخذ في المحكمة باستخدام المساعدة المؤقتة للاجتماعات، وبالنظر إلى أن الحجم الكلي للعمل يظل ثابتا نسبيا في هذا المجال، يُظهر التحليل أنه لن تُطلب إلا زيادة محدودة في التكاليف غير المتعلقة بالموظفين لخدمات الترجمة لهذا القسم من قلم المحكمة في سياق تأثير الحجم الأساسي.

٩١- أما بالنسبة لاحتياجات قدرات الترجمة، فقد كان من المتوقع أصلا أن يكون لاحتياجات الترجمة الفورية تأثير كبير على الميزانية المتوقعة للمحكمة. ولحسن الحظ، تبين من الافتراضات المتحفظة ومن توقيت مختلف الأنشطة زيادة معتدلة نسبيا بدلا من ذلك. ومن المتوقع أن ينمو فريق اللغات من حيث عدد المترجمين الفوريين اعتبارا من عام ٢٠٢٠، ليرتفع من ١٧ موظفا إلى ٢٥ موظفا في ثلاث سنوات. وفي حين تم الاتفاق على أن كل حالة جديدة ستطلب دعم لغتين جديدتين، كان من المسلم به أيضا ألا يتطلب الأمر إلا واحدة من اللغتين لأغراض الترجمة الفورية في قاعة المحكمة. ويعني هذا النهج المتحفظ في مجال الاحتياجات اللغوية أن اللغة الجديدة الأولى في بلد الحالة الجديدة المرتبطة بقضية جديدة لن تُطلب إلا بحلول عام ٢٠٢٠ في النموذج، فالموارد الحالية كافية لتغطية جميع الأنشطة الأخرى إلى أن يبلغ النموذج المرحلة التي يُقدَّر فيها أن تحقيقا جديدا في بلد جديد قد انتهى وأن الإجراءات القضائية قد بدأت.

٩٢- وللحد من الحاجة إلى أي زيادة أخرى، استعرض قلم المحكمة أيضا إمكانية الاستغناء عن بعض اللغات، ولكن بالنظر إلى الحالات القائمة المدرجة في النموذج والافتراضات المتعلقة بالحالات والبلدان (بما في ذلك القضايا التي تبدأ في البلدان الحالية)، فإن معظم اللغات ستظل مطلوبة حتى الربع الأخير من العام الأخير من النموذج، وهو عام ٢٠٢٢. ويلخص الجدول أدناه الافتراضات المتعلقة بلغات الإجراءات القضائية المستخدمة في النموذج:

الجدول ٩: عدد اللغات المستخدمة في الإجراءات القضائية

السنة	عدد اللغات الجديدة المستخدمة في الإجراءات	اللغات الإضافية المستخدمة في الإجراءات
٢٠١٦	١٠	صفر
٢٠١٧	١٠	صفر
٢٠١٨	١٠	صفر
٢٠١٩	١٠	صفر
٢٠٢٠	١١	١
٢٠٢١	١٢	١
٢٠٢٢	١٢	صفر

٩٣- وفي سياق الأنشطة القضائية، تشمل ولايات قلم المحكمة إدارة نظام المساعدة القانونية. وبما أن النموذج يستند إلى المعدلات، يمكن حساب تقييم تأثير الافتراضات المحدثة والمستكملة للحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة بشأن هذا الجزء من الولاية بطريقة تلقائية. ولا يتطلب الأمر إلا ضرب متوسط عدد أنشطة المرحلة التمهيديّة والمرحلة الابتدائية ومرحلة الاستئناف التي يفترضها النموذج في متوسط تكلفة أفرقة الدفاع وأفرقة محامي الضحايا. وتملك المحكمة ما يكفي من المعلومات التاريخية والإحصائية لاستخدام تقديرات معقولة لتكاليف هذين النوعين من الأفرقة. وعلى الرغم من أن نظام محامي الضحايا أكثر مرونة من نظام الدفاع، الذي يقوم على مبالغ إجمالية، تُستخدم معدلات التجارب السابقة في تقدير التأثير. وفي الوقت نفسه، تجدر الإشارة إلى أن في المحكمة، يمكن توفير محامي الضحايا إما من خلال فريق قانوني خارجي ممول من نظام المساعدة القانونية، وإما من خلال الفريق الداخلي المتاح لدى مكتب المحامي العام للضحايا. وعلى الرغم من أن مكتب المحامي العام للضحايا يمثل الأطراف في الإجراءات بشكل مستقل، فهو تابع إداريا لقلم المحكمة، وبالتالي أُدرج في تحليل الحجم الأساسي. واستنادا مرة أخرى إلى البيانات التاريخية، يُفترض أن مكتب المحامي العام للضحايا سيمثل الضحايا في ثلث القضايا الجديدة. وفي حين أن التأثير على أفرقة المساعدة القانونية يمكن حسابه بسهولة باستخدام صيغة رياضية، يصعب تقدير التأثير على فريق مكتب المحامي العام للضحايا، لأن نفس الموظفين الفنيين الذين يعملون في مكتب المحامي العام للضحايا يمكن أن يعملوا على قضايا مختلفة في وقت واحد. ولا تعني إضافة قضية واحدة تلقائيا أن تتم إضافة فريق كامل إلى التأثير. ويبيّن تأثير النموذج على فريق مكتب المحامي العام للضحايا زيادة عدد الموظفين من ١٧ موظفا في عام ٢٠١٧ إلى ٢٤ موظفا في عام ٢٠٢١. ويبدو أن هذا العدد الأقصى هو النقطة التي ستستقر فيها أنشطة مكتب المحامي العام للضحايا بالنظر إلى الحجم الكلي للعمل.

٩٤- وتؤثر توقعات المساعدة القانونية كثيرا على التكاليف غير المتعلقة بالموظفين في قلم المحكمة ولكنها أيضا مثال جيد على الصعوبة التي يواجهها قلم المحكمة في مطابقة النموذج للواقع. ويظهر النموذج حجما ثابتا من الأنشطة القضائية، وتتماشى تكاليف المساعدة القانونية مع افتراضات النموذج. وسترتفع المساعدة القانونية للدفاع من ٢,٦ مليون يورو في عام ٢٠١٧ إلى ٣,١ مليون يورو في عام ٢٠٢٢، في حين أن المساعدة القانونية للضحايا سترتفع من ١,٥ مليون يورو إلى ٢,٠ مليون

يورو خلال نفس الفترة. وتستند هذه الأرقام إلى عدد القضايا المفترضة في النموذج وأنواعها. وعلى وجه الخصوص، يفترض النموذج متهما واحدا فقط في كل قضية. ولم يكن الحال كذلك دائما في الماضي، ومن المحتمل ألا يكون كذلك في المستقبل. ففي عام ٢٠١٦، على سبيل المثال، لا تزال المحكمة تنظر في قضية يمثل فيها خمسة متهمين معوزين تماثل فيها نفقات المساعدة القانونية وحدها مجموع افتراضات نموذج الحجم الأساسي لعام ٢٠١٧. وبما أن من المستحيل التنبؤ بعدد المتهمين، وأن نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة يستند صراحة إلى افتراض متهم واحد في كل قضية، لا يوجد سبب لتغيير هذا المقياس في العملية المتعلقة بالمحكمة ككل. ويحتمل أن يؤدي تأثير أي تغيير في هذه المقاييس إلى زيادة ملايين في ميزانية قلم المحكمة، ومن المهم لجميع قراء هذا التقرير أن يتذكروا أن المراد بالأرقام الواردة فيه هو فقط توضيح تأثير النموذج من حيث التكلفة وأنها ليست مقترحا مفصلا للميزانية.

٩٥- ومن المتوقع كذلك أن يزيد حجم فريق قلم المحكمة المكلف بإدارة نظام المساعدة القانونية بوظيفة واحدة فقط من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) لكل ثلاث قضايا جديدة إضافية من أجل ضمان الاستمرارية في دعم الفريق القانوني. ولا بد من هذا الموظف الإضافي من أجل حفظ سجلات دقيقة لأنشطة الفريق القانوني، بما في ذلك التحقق من الجداول الزمنية وإدارة جميع النفقات ذات الصلة.

٩٦- وبماثل تحليل نموذج المسائل المتعلقة بالاحتجاز تحليلاً للمساعدة القانونية، فقد استُخدمت فيه افتراضات متحفظة وسيكون لأي تغيير فيها تأثير على التكلفة الإجمالية التي أبلغ عنها قلم المحكمة. ومن المحتمل أن يكون التأثير الكلي كبيرا. وبالإضافة إلى عدد المتهمين في كل قضية، تجدر الإشارة أيضا إلى افتراض أن جميع المحتجزين سيكونون ذكورا في الفترة التي يغطيها النموذج. والمحكمة تستأجر مرافق الاحتجاز في مجموعات تتألف من ست زنازن. وبالتالي يختلف التأثير من حيث التكلفة باختلاف عدد المحتجزين الذي يتم افتراضه: فالتغيير من أربعة محتجزين إلى ثمانية يعني أن التكاليف تتغير على أساس استئجار مجموعة واحدة أو مجموعتين من ست زنازن. وإذا زاد عدد المتهمين في كل قضية عن متهم واحد، يحتمل الوصول إلى مرحلة تتطلب مجموعة ثالثة من الزنازن. وسيطلب ذلك مفاوضات جديدة مع الدولة المضيفة وترتيبات جديدة تتعلق بالاحتجاز. وبالمثل، إذا كان بعض المحتجزين من الإناث، فسيتعين التفاوض بشأن ترتيبات احتجاز جديدة. وستؤدي مثل هذه المفاوضات ومرافق الاحتجاز الجديدة إلى تكاليف كبيرة. وعلى الرغم من ذلك، لم تدرج هذه التكاليف في المستوى الحالي للافتراضات المستخدمة في النموذج. لذا فإن تأثير الاحتجاز تأثير محدود، حيث تتراوح التكاليف غير المتعلقة بالموظفين بين تكلفة ست زنازن واثنتي عشرة زنازنة، ويظل عدد موظفي الدعم مستقرا.

٩٧- وختاماً، فيما يتعلق بدعم العمليات القضائية، خُصص قلم المحكمة إلى أن الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة بعد تحديثه واستكمالته سيكون له تأثير كبير من حيث الاحتياجات من الموظفين. وتنتج عن تكوين الأفرقة المذكورة أعلاه في مختلف مراحل الإجراءات الاحتجاجات التالية من الموظفين للفترة قيد الاستعراض في النموذج:

الجدول ١٠: تأثير الحجم الأساسي على موظفي قلم المحكمة في دعم العمليات القضائية

٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	
٢٩٠	٢٩٦	٢٨٤	٢٥٠	٢٦٣	٢٦٧	مجموع الدعم القضائي في قلم المحكمة
٣٧	٤٦	٤٦	٣٧	٤٦	٥٢	إدارة المحكمة
٢٣	٢١	٢١	١٨	١٩	١٨	الإعلام
٦٠	٦٥	٦٥	٦٠	٦٥	٦٥	أمن قاعات المحكمة
٤٩	٤٣	٤٣	٣٧	٣٧	٣٧	أفرقة قسم الضحايا والشهود المعنية بالحالات والخدمات
٢٨	٢١	١٩	١٤	١٢	١٢	عبء القضايا في قسم مشاركة الضحايا وتوعيتهم
٣	٤	٤	٣	٤	٤	الدعم السمعي البصري (قسم خدمات إدارة المعلومات)
٢٤	٢٩	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	الحامي العام
٩	١٠	٩	٩	٨	٨	دعم الدفاع
٥٧	٥٧	٥٣	٤٩	٤٩	٤٩	اللغات

٣-٣-٣ الخدمات المؤسسية

٩٨- لأغراض هذا النموذج، ينبغي لقلم المحكمة أن يتوقع احتياجاته من حيث الخدمات المؤسسية باعتبارها العنصر الأخير الذي يتأثر بالنموذج. ويكون التأثير هنا أقل من التأثير على العناصر الأخرى لأن قلم المحكمة لديه القدرة على استيعاب بعض متطلبات الحجم الإضافية. ويركز التحليل أولاً على تكاليف الموظفين، في حين أن احتياجات التكاليف غير المتعلقة بالموظفين توصف في الجزء التالي تحت عنوان "تأثير تكلفة نموذج مكتب المدعية العامة على قلم المحكمة".

٩٩- وقلم المحكمة يقدم طائفة واسعة من خدمات الدعم الإداري إلى المحكمة ككل، وهي تتركز أساساً في شعبة الخدمات الإدارية التابعة له ولكنها تشمل أفرقة دعم إضافية مثل وحدة الهيكل المؤسسي لتكنولوجيا المعلومات ووحدة التحليل القطرية. ولا تتأثر هذه الأفرقة مباشرة بالعمليات الخارجية أو باحتياجات الدعم القضائي، ولكن عملها يتأثر أيضاً بحجم العمل المتوخى في النموذج. ورغم أنه لم يكن من المتوقع أن يكون للحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة تأثير كبير على هذا المجال من عمل قلم المحكمة، فقد كان لا بد من تحديد الاحتياجات من الموارد المخصصة لأهداف معينة من أجل ضمان شمولية التحليل.

١٠٠- وتفي الخدمات الإدارية الموحدة بالغرض بشكل أساسي، ولا تتأثر كثيراً بالنموذج. وفيما يتعلق بقسم الميزانية والشؤون المالية وقسم الخدمات العامة على سبيل المثال، أظهر التحليل أنه لن تكون هناك حاجة إلا لعدد قليل من الموظفين الإضافيين للتعامل مع حجم العمل الإضافي. وفي قسم الشؤون المالية على سبيل المثال، لكل ٢٠٠ موظف جديد من موظفي المحكمة، من المتوقع أن تلزم وظيفة إضافية واحدة من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) للتعامل مع المصروفات ومراقبة الرواتب والحسابات أو الخزينة. وعلى نحو مماثل، يقدر أن الخدمات الطبية ستطلب وظيفة إضافية واحدة من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) لكل ٢٥٠ موظفاً جديداً لدعم الممرضة/موظف الإسعاف أو مساعد الرعاية الاجتماعية.

١٠١- ويُحدث التغيير في عدد الموظفين تأثيراً أكبر على العدد المطلوب من موظفي دعم الموارد البشرية. وقد تقرر أن نسبة ٠,٠٢٢٥ من عمليات الموارد البشرية بمكافئ الدوام الكامل لكل موظف

يعمل بعقد محدد المدة تمثل نقطة مرجعية جيدة للملاك الوظيفي في عمليات الموارد البشرية. وقد استخدم قلم المحكمة هذه النقطة المرجعية (التي استُخدمت أيضا في مشروع مراجعة الهيكل التنظيمي لقلم المحكمة) لتحديد تأثير النموذج، حيث يزيد عدد موظفي الموارد البشرية من ٣١ موظفا في عام ٢٠١٧ إلى ٣٤ موظفا في عام ٢٠٢٢.

١٠٢- وتقابل الزيادة المحدودة في الخدمات الإدارية الموحدة لمسبب الخدمات المؤسسية أيضا خدمات مؤسسية خاصة بالمحكمة تقدمها شعبة العمليات الخارجية، وهي تتألف من قسم دعم العمليات الخارجية، بما فيه وحدة العلاقات الخارجية والتعاون مع الدول، ووحدة التنسيق والتخطيط، ووحدة التحليل القطرية. وبنسبة مختلفة، أضيف عدد محدود من الموظفين لكل فريق لتلبية الحاجة إلى تقديم مزيد من الخدمات في مزيد من الحالات. وفي حين أن أفرقة وحدة العلاقات الخارجية والتعاون مع الدول تتغير حسب افتراضات النموذج، يظل العدد متقاربا (من ثمانية في عام ٢٠١٧ إلى تسعة في عام ٢٠٢٢). وبالنسبة لوحدة التنسيق والتخطيط، يُطلب منسق لتخطيط العمليات لكل أربعة بلدان جديدة، ويضاف مساعد لمكتب الحالة لكل ثلاثة بلدان جديدة للتمكين من تجهيز ورصد جميع خطط البعثات في الوقت المناسب. وفي وحدة التحليل القطرية، يضاف محلل مساعد أيضا لكل ثلاثة بلدان جديدة نظرا للحد الأقصى لعدد البلدان التي يمكن رصدها في وقت واحد. ويظل التأثير على الخدمات المؤسسية لقلم المحكمة محدودا كما كان متوقعا في الأصل، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول ١١: أثر الحجم الأساسي على موظفي قلم المحكمة في الخدمات المؤسسية

٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
٢٧٠	٢٧١	٢٦٩	٢٥٦	٢٥٥	٢٥٠

٣-٣-٤ استنتاجات بشأن تأثير النموذج على الملاك الوظيفي لقلم المحكمة

١٠٣- كما ورد في العناصر الرئيسية الثلاثة المذكورة أعلاه، يتأثر الملاك الوظيفي لقلم المحكمة بالحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة، ولكن النهج المتحفظ الذي اتبعه القلم في تحديد التأثير، بالإضافة إلى حقيقة أن هيكل القلم في نهاية عام ٢٠١٦ سيعتبر أنه "يفي بالغرض" بالنسبة للأنشطة الجارية، يعني أن التأثير الكلي لا يتضاعف بشكل مطرد. وعلى الرغم من أن الإطار الزمني للنموذج لا يزال لا يسمح لقلم المحكمة بتقديم صورة تامة عن الدورة الكاملة للدعم المقدم لجميع أنشطة التحقيق والادعاء والأنشطة القضائية والمتعلقة بالتعويض مع مراعاة كافة الأنشطة المقررة لمكتب المدعية العامة، فإنه يعطي فكرة جيدة عن التطور المحتمل للاحتياجات من الموارد. وإذا جُمعت كل العناصر الرئيسية الثلاثة، فإنها تُظهر الزيادة الإجمالية التالية في ملاك موظفي قلم المحكمة:

الجدول ١٢: التأثير الإجمالي للحجم الأساسي على الملاك الوظيفي لقلم المحكمة

٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
١٧٩	٢٢٨	٢١١	١٨٤	١٦٥	١٥٥
٢٩٠	٢٩٦	٢٨٤	٢٥٠	٢٦٣	٢٦٧
٢٧٠	٢٧١	٢٦٩	٢٥٦	٢٥٥	٢٥٠
٧٤٠	٧٩٦	٧٦٤	٦٨٩	٦٨٢	٦٧٢
٥٦ -	٣٢	٧٥	٧	١٠	٨٩
١٥٧	٢١٣	١٨١	١٠٦	١٠٠	٨٩
٩٣	١٠٤	١١١	١٠١	١٠٢	١١٥
١٢٧	١٣٦	١٣١	١١٨	١١٧	١١٥

١٠٤- ومن المثير للاهتمام النظر إلى الأرقام، ليس فقط من حيث القيمة المطلقة، ولكن أيضا من حيث الزيادات النسبية. فعلى الرغم من أن عدد الموظفين يزيد من ٦٧٢ في عام ٢٠١٧ إلى ٧٩٦ في عام ٢٠٢١، تجدر الإشارة إلى أن هذا يترجم إلى زيادات سنوية متواضعة نسبيا: ٢ في المائة في عام ٢٠١٨، و ١ في المائة في عام ٢٠١٩. ويعزى ذلك لكون عمليات قلم المحكمة تنظم بشكل يمكن من استيعاب مستوى معين من زيادات النشاط ضمن الأفرقة الموجودة إلى أن تدعو الضرورة إلى توفير قدرات إضافية. وهذا يعني أن الملاك الوظيفي "يقفز" إلى مستوى أعلى في العديد من الحالات. وفي النموذج، يعد عام ٢٠٢٠ عاما يجب فيه تعزيز الأفرقة، ويمكن تقدير الزيادة في عدد الموظفين بنسبة ١١ في المائة.

١٠٥- وسترد تفاصيل تحديد تكاليف هذه الزيادات أدناه، إلى جانب وصف بعض الآثار غير المتعلقة بالموظفين.

٣-٣-٥ تأثير تكلفة نموذج مكتب المدعية العامة على قلم المحكمة

١٠٦- مكن التحليل المفصل للملاك الوظيفي في النموذج قلم المحكمة من وضع قائمة كاملة لجميع الموظفين اللازمين للسنوات الست المقبلة. وبعد وضع تلك القائمة المفصلة، تم حساب التكلفة الإجمالية للملاك الوظيفي باستخدام افتراض مكتب المدعية العامة استنادا إلى ميزانية العام الجاري وعلى افتراض تصحيح التضخم في المرتبات بنسبة ٢ في المائة سنويا. ومع ذلك، ومن أجل تحديد تكلفة التأثير الكلي للنموذج، اتبع قلم المحكمة المنهجية الوارد وصفها في تقرير سابق للجنة بشأن الحجم الأساسي. ولا يمكن إجراء دراسة لمتابعة جميع التكاليف غير المتعلقة بالموظفين إلا بعد الاستعراض الكامل لجميع الموظفين المطلوبين في قلم المحكمة (يؤدي إلى تحليل مفصل لحوالي ٦٥ في المائة من ميزانيته)، وكذلك في المحكمة ككل، لأن بعض تكاليف قلم المحكمة ترتبط بالعدد الإجمالي للموظفين.

١٠٧- ويتسم جزء كبير من التكاليف غير المتعلقة بالموظفين بعدم المرونة. ولا تتوقف غالبية التكاليف الثابتة والتكاليف الرأسمالية على الحجم ويمكن الافتراض أنها تتكرر على مر الزمن. وعلى سبيل المثال، لا يفترض في النموذج أن تتغير تكاليف صيانة المباني الدائمة بقدر كبير. وينطبق الشيء نفسه على معظم المعدات، بما في ذلك جميع تكاليف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وقد أدرجت هذه التكاليف في تحليل التأثير باعتبارها تكاليف ثابتة ومستقرة.

١٠٨- ولذلك ركز التحليل في المقام الأول على التكاليف غير المتعلقة بالموظفين التي تتوقف على الحجم. وعلى سبيل المثال، أدرجت معدات قسم دعم إدارة المعلومات المطلوبة للموظفين الجدد المفترضين في النموذج باعتبارها تكاليف جديدة. ومن أجل تحديد هذه التكاليف، اضطر قلم المحكمة إلى الانتظار إلى حين الانتهاء من عملية التقدير التي أجريت في المحكمة ككل لعدد الموظفين المطلوبين في نموذج الحجم الأساسي. وعندما يتم احتساب جميع الموظفين الجدد، يمكن لقسم دعم إدارة المعلومات أن يقوم بحساب التأثير على ميزانيته غير المتعلقة بالموظفين عن طريق تطبيق المعدل القياسي لتكاليف التأهيل لتكنولوجيا المعلومات وتشغيلها على كل موظف جديد. وعلى نحو مماثل، بالنسبة لقسم الخدمات العامة التابع لقلم المحكمة، أضيف اعتماد صغير للأثاث الإضافي ولتعديل المبنى (المفترض لكل ١٠٠ موظف جديد)، ولتأثير الموظفين الإضافيين على المواد الاستهلاكية. ولهذه التغييرات تأثير محدود على الميزانية الإجمالية (أقصاه ٢٠٠ ٠٠٠ يورو) في عام ٢٠٢٠ بالنسبة لقسم الخدمات العامة، ولكن يجب تحليلها لأغراض الاتساق.

١٠٩- وقد ورد وصف تأثير الاحتياجات الرئيسية غير المتعلقة بالموظفين أعلاه من حيث دعم الضحايا والشهود والمساعدة القانونية وتكاليف الاحتجاز. ويتمثل العنصر الأخير الذي له تأثير كبير على النموذج في التكاليف التقديرية غير المتعلقة بالموظفين اللازمة لإنشاء وتشغيل المكاتب الميدانية وأفرقة الحضور الميداني التابعة للمحكمة، على النحو المفترض في النموذج. ولأغراض هذا التحليل، درس قلم المحكمة البيانات التاريخية لاستعراض تكاليف إنشاء وتشغيل جميع المكاتب الميدانية في الماضي لمعرفة ما إذا كان يمكن حساب معدل عام. وتبين أن اختلاف أوضاع المكاتب يخل بدقة الأرقام ويؤدي إلى مستوى عالٍ من عدم اليقين بشأن المعدل الذي يتم التوصل إليه. وعلى سبيل المثال، فإن مكتب المحكمة الميداني في كينيا، حيث تم استئجار مكتب في مجمع منظمة دولية أخرى، يختلف كثيرا عن مكتب المحكمة الميداني في تشاد، الذي يوجد وسط منطقة متضررة من الحرب ولا تتوفر له إلا بنية تحتية محدودة جدا. وعلاوة على ذلك، فمن أصل ثمانية مكاتب ميدانية/أفرقة حضور ميداني تابعة للمحكمة، كان من الضروري إنشاء البعض انطلاقا من لا شيء، في حين أن مكاتب/أفرقة أخرى استفادت من معدات ومواد نُقلت من مكاتب ميدانية أخرى أو سابقة. ونظرا لاختلاف البيانات وقتلتها، قرر قلم المحكمة تحويل تحليله النموذجي إلى افتراض المكتب الميداني القياسي، الذي يستند إلى مكتب ميداني من النوع الموجود حاليا في أيدجان. وبناء على الخبرة المكتسبة في هذا المكتب الميداني، وباستخدام البيانات التاريخية لتوقع حالة مماثلة للمكاتب الميدانية الجديدة المحتملة، تُستخدم تكلفة معيارية قدرها ٤١٠.٠٠٠ يورو لإنشاء مكتب ميداني قائم بذاته و ٢٢٠.٠٠٠ يورو لتكاليف التشغيل السنوية. وهذه التكاليف أقل من الأرقام المستخدمة في عمليات الميزانية السابقة، ولكنها أكثر واقعية في سياق الحجم الأساسي، لأن من المفترض أن تكون جميع الحالات ضمن مستويات أمنية مماثلة وأن تتطلب حجما مماثلا من الأنشطة.

١١٠- وفيما يتعلق بسفر موظفي قلم المحكمة، مكن التحليل المفصل الذي أجري للاحتياجات من الموظفين من الاعتماد على عدد الموظفين لتقييم تباين متطلبات السفر لأغراض توقعات النموذج. وترتبط احتياجات السفر مباشرة بحجم الدعم التشغيلي الخارجي والقضائي. وتؤثر تقلبات الحجم لهذين العنصرين على عدد الموظفين. ولذلك استخدم التباين في عدد الموظفين لتحديد التباين في احتياجات السفر. وبالتالي فإن تأثير النموذج على هذا البند المحدد من تكاليف قلم المحكمة يبين تطورا معتدلا (زيادة ونقصا) بناء على الاحتياجات الإضافية من الموظفين يتراوح بين ١,٤ مليون يورو في عام ٢٠١٧ و ١,٨ مليون يورو في عام ٢٠٢٢.

١١١- وبعد تحليل جميع التكاليف غير المتعلقة بالموظفين وتحديد مجموع الموظفين لجميع الفرق في كل ربع سنة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٢، يمكن تلخيص تأثير نموذج الحجم الأساسي على قلم المحكمة في الجدول التالي:

الجدول ١٣ : تأثير النموذج على قلم المحكمة من حيث التكلفة (باليورو)

٢٠١٩				٢٠١٨				٢٠١٧				من ٢٠١٧ إلى ٢٠١٩
الربع ٤	الربع ٣	الربع ٢	الربع ١	الربع ٤	الربع ٣	الربع ٢	الربع ١	الربع ٤	الربع ٣	الربع ٢	الربع ١	تقدير التكاليف
١٤ ٥٠٦	١٤ ٤٧١	١٤ ٠٧٢	١٣ ٩٨٧	١٤ ١٨٦	١٤ ١٨٦	١٣ ٩٦٧	١٤ ١٤٦	١٣ ٠٠٩	١٢ ٩٨١	١٢ ٨٢٣	١٢ ٧٩٥	التكاليف الفصلية للموظفين
٥٧ ٠٣٦				٥٦ ٤٨٥				٥١ ٦٠٨				التكاليف السنوية للموظفين
٨ ٥١٥	٨ ٥١٥	٨ ٥١٥	٨ ٥١٥	٨ ٢٦٩	٨ ٢٦٩	٨ ٢٦٩	٨ ٢٦٩	٧٧٠٢	٧٧٠٢	٧٧٠٢	٧٧٠٢	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين
٣٤ ٠٦١				٣٣ ٠٧٤				٣٠ ٨٠٨				التكاليف السنوية غير المتعلقة بالموظفين
٢٣ ٠٢١	٢٢ ٩٨٦	٢٢ ٥٨٨	٢٢ ٥٠٢	٢٢ ٤٥٤	٢٢ ٤٥٤	٢٢ ٢٣٦	٢٢ ٤١٥	٢٠ ٧١٠	٢٠ ٦٨٣	٢٠ ٥٢٥	٢٠ ٤٩٧	مجموع التكاليف الفصلية
٩١ ٠٩٦				٨٩ ٥٥٩				٨٢ ٤١٦				مجموع التكاليف
٢٠٢٢				٢٠٢١				٢٠٢٠				من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٢
الربع ٤	الربع ٣	الربع ٢	الربع ١	الربع ٤	الربع ٣	الربع ٢	الربع ١	الربع ٤	الربع ٣	الربع ٢	الربع ١	تقدير التكاليف
١٦ ٣٤٥	١٦ ٢٣٦	١٦ ٠٤٨	١٦ ٤٧٦	١٦ ٩٥٠	١٧ ١٦٦	١٧ ٤٠٣	١٧ ٣٤٩	١٦ ٢١٠	١٦ ٥١٤	١٥ ٦٥٢	١٥ ٨٤٢	التكاليف الفصلية للموظفين
٦٥ ١٠٥				٦٨ ٨٦٨				٦٤ ٢١٨				التكاليف السنوية للموظفين
٩ ٧٣٠	٩ ٧٣٠	٩ ٧٣٠	٩ ٧٣٠	٩ ٦٥١	٩ ٦٥١	٩ ٦٥١	٩ ٦٥١	٩ ٤٨٠	٩ ٤٨٠	٩ ٤٨٠	٩ ٤٨٠	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين
٣٨ ٩١٩				٣٨ ٦٠٣				٣٧ ٩٢٢				التكاليف السنوية غير المتعلقة بالموظفين
٢٦ ٠٧٥	٢٥ ٩٦٦	٢٥ ٧٧٧	٢٦ ٢٠٦	٢٦ ٦٠٠	٢٦ ٨١٧	٢٧ ٠٥٣	٢٧ ٠٠٠	٢٥ ٦٩٠	٢٥ ٩٩٥	٢٥ ١٣٢	٢٥ ٣٢٢	مجموع التكاليف الفصلية
١٠٤ ٠٢٤				١٠٧ ٤٧٠				١٠٢ ١٤٠				مجموع التكاليف

٤ تأثير النموذج على المحكمة ككل

١١٢- كما هو موضح في المقدمة أعلاه، وبناء على الإطار الزمني الجديد والتوقيت المنقح لمراحل الإجراءات، بدأت المحكمة تحليلها لتأثير نموذج مكتب المدعية العامة من خلال النظر في الاختناقات الرئيسية التي يحتمل أن تحول دون أداء النموذج لوظائفه. وكان على المحكمة أن تختبر القيود المفروضة على قدراتها، أي عدد قاعات المحاكمة، وعدد القضاة، وحيز العمل المتاح في المباني الجديدة للمحكمة. وتبين أن ١٨ قاضيا في ثلاث قاعات يستطيعون إنشاء ما يكفي من هيئات المحاكمة التمهيدية والابتدائية ودائرة للاستئناف لمعالجة نواتج ما متوسطه ستة من تحقيقات مكتب المدعية العامة النشطة المتوازية سنويا، وأشير مع ذلك بوضوح إلى أن هذا التحليل يستند إلى الافتراضات الواردة في النموذج، مثل عدد المتهمين (واحد لكل قضية)، وعدد الشهود (ما بين ٥٠ و ٦٠ لكل قضية) والنواتج المقررة (على سبيل المثال، تؤدي ٧٥ في المائة من التحقيقات الجديدة على الفور إلى إجراءات المحاكمة). وفي الممارسة العملية، سيختلف متوسط حجم الأنشطة وفقا للجدول الزمني المتفق عليه في النموذج، كما ستختلف المقاييس الأخرى، مثل عدد المتهمين في كل قضية، وعدد الشهود في المحكمة، وعدد اللغات المستخدمة، وما إلى ذلك. وفي تلك المرحلة المبكرة، أُبلغت اللجنة أيضا بأن قدرة المباني الدائمة لا يمكن اختبارها بشكل كامل لأن من الضروري إجراء تحليل كامل لجميع الاحتياجات من الموظفين قبل ذلك.

١١٣- وإذ انتهت المحكمة من التحليل المذكور أعلاه، فقد أصبحت في وضع يمكنها من تحديد احتياجات الملاك الوظيفي لحجمها الأساسي. وكما كان متوقعا، تُبين النتائج أن تأثير النموذج على المحكمة لن يضع قيودا على القدرات من حيث الحيز المكثفي في مبنى المقر الجديد. وعلى الرغم من أن العدد الإجمالي للموظفين يصل إلى الحد الأقصى الممكن في المقر، الذي يبلغ ٤٠٠ ١ موظف في سنة معينة (٢٠٢١)، فإن النتائج تشمل ما متوسطه ٨ في المائة من الموظفين الموجودين في المكاتب الميدانية. وبفضل هذا القدر الاحتياطي، تقدر المحكمة أنها ستكون في وضع يمكنها من استضافة جميع الموارد من الموظفين في المقر الجديد، بمن فيهم المتدربون والاستشاريون الآخرون الذين يحتاجون إلى محطات العمل. ويمكن تلخيص العدد الإجمالي لموظفي المحكمة على النحو التالي:

الجدول ١٤: التأثير على مجموع الملاك الوظيفي للمحكمة

٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	
٧٣٧	٨٠٣	٧٦٨	٦٩٦	٦٨٧	٦٧١	المجموع في قلم المحكمة
٥٤٦	٥٤٦	٥٢١	٤٨٥	٤٧٢	٤٥٤	المجموع في مكتب المدعية العامة
٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	المجموع في باقي المحكمة
١ ٣٨٠	١ ٤٤٦	١ ٣٨٦	١ ٢٧٨	١ ٢٥٦	١ ٢٢٢	المجموع الكلي

١١٤- ولكي تتوصل المحكمة إلى النتائج المذكورة أعلاه، استخدمت المحكمة واستكملت عند الاقتضاء نموذج مكتب المدعية العامة الأصلي ومنهجيته وافترضاؤه، وبرت التقديرات التقريبية الرئيسية في التوضيحات المفصلة أعلاه. وتجدر الإشارة أيضا إلى الافتراضات الإضافية التالية المدرجة في النموذج ككل قبل تزويد اللجنة بتقديرات التكاليف التي طلبتها.

١١٥- وتجدر الإشارة أيضا إلى أن التعديلات التي أدخلت على توقيت مراحل الإجراءات في النموذج كما قدمها مكتب المدعية العامة، والتي كانت ضرورية لتحليل المحكمة ككل، تؤدي إلى ما يبدو أنه انخفاض في النشاط في العام الأخير من النموذج. غير أن ذلك ينبغي ألا يفهم على أنه بداية اتجاه جديد من تلك اللحظة فصاعدا. ويتبين من استعراض حجم الأنشطة في الإطار الزمني الأطول أن

ذلك الانخفاض سيتم تصحيحه بسرعة في السنة التالية ليستقر عند مستوى يقترب من متوسط الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

١١٦- ويبين هذا الافتراض حساسية النموذج وضرورة إجراء تقييم دقيق لتحقيق الافتراضات في المستقبل. فقد يكون من الضروري في المستقبل تصحيح بعض الافتراضات التي تتسم بالواقعية في الوقت الحاضر. فعلى سبيل المثال، يُفترض أن جميع المتهمين سيكونون معوزين، استناداً إلى تاريخ المحكمة، ولكن ذلك قد يتغير في المستقبل ويتطلب تغيير تقديرات التكلفة الواردة في النموذج.

١١٧- وتلبية لطلب اللجنة مع مراعاة افتراض النموذج، أكملت المحكمة تحليلها للتأثير على المحكمة ككل بتوقع تكاليف عدد الموظفين المفترض على مدى الإطار الزمني للنموذج البالغ ست سنوات، وذلك باستخدام جدول المرتبات الحالي والزيادة فيه بنسبة ٢ في المائة سنوياً وفقاً للاتجاه التاريخي لتكاليف الموظفين المدرجة في الميزانية. ويعرض الجدول أدناه نتائج حساب التأثير على الموظفين وغير الموظفين.

الجدول ١٥: تقديرات تأثير الحجم الأساسي على المحكمة ككل

	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
الموظفون	١٤٤ ٦٢٤	١٥٣ ٧٨٨	١٣٧ ٦١٠	١٢٥ ٧٨٣	١٢١ ٧٧٦	١١٣ ٩٨٧
غير الموظفين	٥٣.٢٠	٥٢ ٥٥٧	٥١ ٤١٣	٤٧.٠٦٦	٤٥ ٧٢٩	٤٣ ١٨٤
المجموع	١٩٧ ٦٤٤	٢٠٦ ٣٤٦	١٨٩.٠٢٣	١٧٢ ٨٤٩	١٦٧ ٥٠٥	١٥٧ ١٧٢

١١٨- وعلى مدى عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٦، وبالتزامن مع العملية الجارية بشأن تأثير الحجم الأساسي، أجرت المحكمة أيضاً عملية شاملة لتحديد أوجه التآزر تلبيةً لطلب جمعية الدول الأطراف ١٢. ومن المقرر الانتهاء من هذه العملية في عام ٢٠١٧، ويتمثل الغرض منها في تحديد حالات الازدواجية في جميع الأجهزة وتفايدها. وتشير النتائج الأولية للاستعراضات التي أجريت بالفعل أن معظم العمليات المشتركة بين الأجهزة أعدت بعناية لضمان أقصى قدر من الكفاءة وعدم الازدواجية. وفي بعض الحالات، تم تحديد مكاسب كفاءة ووفورات قابلة للقياس الكمي، وسيتم تضمين تأثيرها الإجمالي على الحجم الأساسي فور الانتهاء من عملية تحديد أوجه التآزر.

٥ الارتباط بين تحديد تكاليف الحجم الأساسي ومقترح الميزانية

١١٩- طلبت الدول الأطراف مزيداً من التوضيح بشأن العلاقة بين عملية تحديد الحجم الأساسي على صعيد المحكمة ككل والميزانية البرنامجية السنوية للمحكمة. وطلبت الدول الأطراف معرفة قدرة الحجم الأساسي على التنبؤ بالميزانيات المقبلة، ومن ثم المساعدة على إنشاء غلاف مالي و/أو وضع حد لتنامي الاحتياجات المالية للمؤسسة. وأشارت اللجنة أيضاً إلى ضرورة أن تقوم الدول والمحكمة معاً بتنسيق التفكير بشأن هذه المسألة ١٣.

١٢٠- والغرض من هذا الجزء هو عرض وجهات نظر المحكمة في هذا الصدد.

١٢١- ما هي الملامح الرئيسية للحجم الأساسي بالمقارنة مع مقترح الميزانية؟

الجدول ١٦: مقارنة بين نموذج الحجم الأساسي ومقترح الميزانية

مقترح الميزانية	الحجم الأساسي
-----------------	---------------

^{١٢} الوثائق الرسمية ... الدورة الرابعة عشرة ... ٢٠١٥ ICC-ASP/14/20، المجلد الأول، الجزء الثالث، ICC-ASP/14/Res.1، الفقرة ٤.

^{١٣} تقرير لجنة الميزانية والمالية عن أعمال دورتها السادسة والعشرين، ICC-ASP/15/5، ١٢ تموز/يوليه ٢٠١٦، الفقرة ٥٣.

ما هو؟	نموذج محاكاة	ميزانية في العالم الحقيقي
ما هو الغرض منه؟	التنبؤ بالحجم في المستقبل (فكرة عن الحجم) إذا تحققت جميع افتراضات النموذج تزويد المحكمة بالموارد الكافية لاستيعاب عبء عملها بمستوى مقبول من ترتيب الأولويات إذا ظلت الافتراضات مستقرة نسبياً	اتخاذ القرار بشأن ميزانية العام المقبل
ما هو الأساس الذي يستند إليه؟	افتراضات عبء العمل على أساس المعدلات (الحجم والمدة) أفرقة/أنشطة قياسية	افتراضات عبء العمل الفعلي في حالات/قضايا ملموسة أفرقة/أنشطة فعلية
ما هي المعالم المشتركة؟	يقدم كلاهما تبريرات للاحتياجات من الموارد في المستقبل	
ما هي أوجه الاختلاف؟	يستخدمان أساساً مختلفة في الحساب	
	عبء العمل المفترض أفرقة قياسية	عبء العمل الفعلي أفرقة فعلية
	لهما درجتان مختلفتان من اليقين	
	يستند إلى الاستقراء	يستند إلى البيانات الفعلية

١٢٢- هل يمكن الربط بين الحجم الأساسي ومقترح الميزانية البرنامجية السنوية للمحكمة؟ سيتوقف ذلك على دقة الافتراضات الواردة في نموذج الحجم الأساسي:

(أ) إذا تحققت الافتراضات المتعددة السنوات فعلاً على النحو المتوقع، فمن شأن الحجم الأساسي أن يطابق مقترحات الميزانية.

(ب) إذا انخرفت الافتراضات المتعددة السنوات بقدر محدود عن الاحتياجات الفعلية، يحتمل أن تكون المحكمة قادرة على استيعاب ذلك الانحراف جزئياً أو كلياً. وفي مثل هذه الظروف، يمكن أن يطابق الحجم الأساسي مقترحات الميزانية جزئياً أو كلياً.

(ج) في حال وجود انحرافات الافتراضات المتعددة السنوات بقدر كبير عن الاحتياجات الفعلية، فإن الحجم الأساسي لن يطابق مقترحات الميزانية.

١٢٣- وفي بداية عملية تحديد الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة، أشار المكتب مراراً وتكراراً إلى ضرورة تحديث نموذج الحجم الأساسي بشكل دوري كلما جمع المكتب مزيداً من البيانات التي يستند إليها نموذجها، و/أو تكييف النموذج مع ما قد يحدث من تحولات هامة في الطلب، نظراً للبيئة التي لا يمكن التنبؤ بها التي يعمل فيها المكتب، وبالتالي تعمل فيها المحكمة. وتقوم العملية الجارية على افتراضات الحجم الأساسي للمكتب وتستند إليها، وبالتالي ينطبق عليها نفس المنطق.

١٢٤- وفي هذه المرحلة، لم تطابق المحكمة بين الافتراضات الأولية الواردة في نموذج الحجم الأساسي وعبء العمل الفعلي لعام ٢٠١٧. ويمكن القيام بذلك في الصيغ المقبلة للنموذج، ولكن تقرر عدم القيام به في هذه المرحلة لأسباب مختلفة منها:

(أ) كان الهدف الرئيسي من نموذج الحجم الأساسي تزويد الدول بفكرة عن حجم المحكمة إذا تحققت افتراضات عبء العمل استناداً إلى الاستقراءات. والغرض منه هو تزويد الدول بفكرة

عن الحجم بدلا من الجدول الزمني الدقيق للتوصل إلى ذلك، بالنظر إلى أن الإطار الزمني سيتوقف على كيفية تحقُّق عبء العمل على أرض الواقع.

(ب) يتمثل الهدف الثاني في معرفة ما إذا كانت القيود المفروضة على المحكمة في الوقت الحاضر (عدد القضاة، وعدد قاعات المحاكمة، وقدرات الموظفين في المباني الدائمة) ستسمح مع ذلك باستيعاب عبء العمل المتوقع. ولا يتطلب ذلك مطابقة نقط الانطلاق.

(ج) سيتطلب النموذج مزيدا من التحديث كلما جمعت المحكمة مزيدا من البيانات ونقحت النموذج الخاص بها، بما في ذلك دقة الافتراضات.

١٢٥- وختاما، أظهرت المناقشات السابقة بين المحكمة والدول الأطراف في مختلف المحافل أن من أجل جعل مشروع الحجم الأساسي للمحكمة أداة مفيدة للمحكمة والدول الأطراف على السواء في تحقيق المزيد من استقرار افتراضات عبء عمل المحكمة ومواردها في المستقبل، لا بد من التوصل إلى فهم مشترك بين الدول والمحكمة بشأن العلاقة بين الحجم الأساسي ومقترح الميزانية البرنامجية السنوية للمحكمة. وتعزز هذه المذكرة تحقيق ذلك بالذات.

٦ خاتمة

١٢٦- يهدف نموذج الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة إلى تحديد حجم مستدام من حيث الأنشطة التي يتعين القيام بها والموارد اللازمة لتلبية احتياجات تلك الأنشطة. وهو يستند إلى افتراضات عبء العمل المقبل التي تم استقراؤها من التجارب السابقة، وسيتم استعراضها دوريا كلما جمعت المحكمة مزيدا من البيانات، و/أو لأغراض استيعاب الزيادات الكبيرة غير المتوقعة في عبء العمل. ومن أجل تقييم تأثير هذا النموذج، شرعت المحكمة في عملية شملت المحكمة ككل لتقييم الكيفية التي سيتسبب بها حجم العمل الذي يتوقعه نموذج المكتب في تغييرات في الاحتياجات من الموارد. ويعرض هذا التقرير على اللجنة تأثير تكلفة افتراضات الحجم الأساسي للمكتب بعد تحديثها واستكمالها ويشرح المنهجية المستخدمة للتوصل إلى تلك النتائج. وهو يسلط الضوء أيضا على تعقيد المشروع والمستوى العالي من التقديرات التقريبية المستخدمة، بما في ذلك العديد من الافتراضات المتنوعة التي تستند إليها العملية. وفي هذه المرحلة الحتمية من التقرير، تود المحكمة أن تشدد على أن عملية تحديد الحجم الأساسي كانت أيضا عملية قيِّمة للغاية للأغراض الداخلية. فقد مكَّنت مختلف الأجهزة من الزيادة في تعاونها على العمل ويسرت الفهم المتبادل لعمل كل جهاز. وقد أدى وضع خارطة العمليات القضائية إلى فهم جديد لرؤى مختلفة لنفس الواقع (مثل الصيغ المختلفة للمرحلة التمهيدية).

١٢٧- وتساعد عملية الحجم الأساسي للمحكمة أيضا على تحسين عملية وضع ميزانيتها. وبتعزيز الشفافية بين الأجهزة، سلطت العملية الضوء على بعض العناصر التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان في عمليات وضع الميزانية في المستقبل. وعلى سبيل المثال، جرت مناقشات واسعة ومثمرة بين الأجهزة بشأن مختلف أنواع الدعم اللازم تقديمه للمكاتب الميدانية في السنوات الست المقبلة، وهو أمر مفيد للمناقشات المقبلة بشأن الميزانية. ولا بد من التشديد في هذا الصدد على أن النموذج يختلف من حيث مستوى الأنشطة المتوقعة في السنة الأولى من مصفوفة الست سنوات عما هو متوقع في الواقع لعام ٢٠١٧ في الميزانية البرنامجية المقترحة للمحكمة. وقد تقرر عدم مواءمة هذه الأرقام (انظر الجزء ٥) لأن الهدف الأساسي لنموذج الحجم الأساسي هو تزويد الدول بفكرة عن الحجم بدلا من جدول زمني دقيق. وبالإضافة إلى ذلك، تم التركيز على تقييم القيود المفروضة على حجم المحكمة وكيفية ارتباطها بنموذج الحجم الأساسي. وستكون هناك حاجة إلى مزيد من التحديث كلما تُجمَع المزيد من

البيانات، مما سيزيد في دقة النموذج. وعلاوة على ذلك، لا بد من فهم مشترك بين الدول والمحكمة بشأن العلاقة بين الحجم الأساسي ومقترح الميزانية. وهذا يؤكد أن نموذج الحجم الأساسي مجرد نموذج وسيظل كذلك.

١٢٨- ويسرت هذه العملية أيضا مناقشات بين الأجهزة بشأن تأثير الدعم المقدم من المحكمة إلى الصندوق الاستئماني للضحايا في مجال ولايته المتعلقة بالتعويض، وفتحت الباب لمناقشات داخلية بشأن تأثير ولاية الصندوق المتعلقة بالمساعدة على ميزانية المحكمة.

١٢٩- ويعد نموذج الحجم الأساسي أداة لها مزاياها وأوجه قصورها مثل أي أداة أخرى. ومن أبرز أوجه القصور اعتماده على الافتراضات واستخدام المعدلات. وكما سبقت الإشارة في التقرير الأولي بشأن الحجم الأساسي لمكتب المدعية العامة، لا يتوفر ما يكفي من البيانات التاريخية لتحديد حقائق إحصائية في بعض الحالات، وقد اضطرت المحكمة إلى الاعتماد على المعدلات على أساس "أفضل ما لديها من معارف". وسيتم تصحيح هذا الوجه من أوجه ضعف الأداة على مر الزمن، ولكن ذلك يعني أن النتائج التي ستتوصل إليها ليست نتائج دقيقة، وأن الأرقام التي ستنتجها مجرد أرقام لأغراض الاستدلال. كما إن تلك النتائج والأرقام تبين واقعا يمكن أن يتحقق إذا تحققت جميع الافتراضات.

١٣٠- وتتمثل الميزة الرئيسية للأداة في كونها تقدم نظرة على صعيد المحكمة ككل لحجم العمل المتوقع في السنوات الست المقبلة استنادا إلى افتراضات مكتب المدعية العامة التي تم تحديثها واستكمالها. وهذه هي المرة الأولى التي أصبحت فيها المحكمة في وضع يمكنها من عرض هذه النظرة الشاملة ومن توضيح مثل هذه التوقعات مع تأثير واقعي من حيث التكلفة. وفي المستقبل، سيستخدم نموذج الحجم الأساسي لإجراء مزيد من التحليل والتخطيط ضمن المحكمة.

١٣١- وعلى نحو ما أشارت إليه اللجنة في تقريرها عن دورتها السادسة والعشرين، "سينشئ هذا العمل الهام سيقا قِيَّما للمناقشات التحضيرية بين المحكمة والجمعية بشأن افتراضات الميزانية السنوية. ومع ذلك، لاحظت اللجنة أيضا أنّ من المهم اشتراك المحكمة والدول الأطراف في فهم الغرض من النموذج وعلاقته بالتخطيط للميزانية السنوية".^{١٤} وبتقديم هذا التقرير، تشدد المحكمة على أنّها ترى أن الغرض من نموذج الحجم الأساسي يتمثل فيما يلي:

(أ) يقدم النموذج للدول الأطراف تقديرات عامة لحجم العمل الذي تتوقعه المحكمة وآثاره من حيث الموارد (فكرة عن الحجم) إذا تحققت جميع الافتراضات المعروضة. وستعين إعادة النظر في الافتراضات كلما توفّر المزيد من البيانات بهدف زيادة دقة النموذج.

(ب) إذا ظلت الافتراضات مستقرة نسبيا، سيشيخ نموذج الحجم الأساسي للمحكمة الموارد الكافية لاستيعاب عملها بقدر معقول من ترتيب الأولويات.

(ج) ليس الهدف هو أن يحل النموذج محلّ تبرير الميزانية السنوية التي ستستند إلى الأولويات الملموسة وعبء العمل الفعلي لكل سنة.

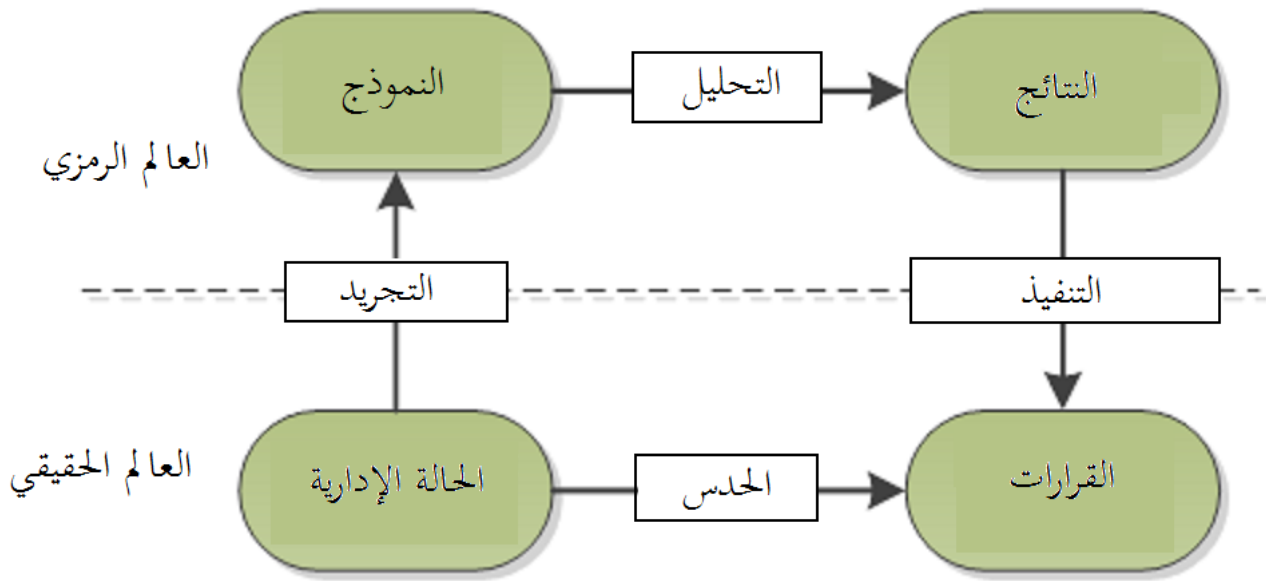
(د) النسب المدرجة في الحجم الأساسي التي تحدد الموارد اللازمة لأي نشاط معين ستساعد الدول الأطراف على فهم الكيفية التي يتم بها تحديد الموارد وتبريرها.

١٣٢- وتوضح أدبيات ميدان الأعمال التجارية أن النموذج هو فكرة مجردة عن حالة يتم تكوينها بحيث تصلح للتحليل، دعم عملية صنع القرار وتوفير نظرة متعمقة للإدارة: "يتم التحليل للتوصل إلى

^{١٤} ICC/ASP/15/5، الفقرة ٥٣.

بعض النتائج أو الاستنتاجات التي تنبثق عن النموذج وحده، أي دون مراعاة الأفكار المجردة السابقة. وبعد ذلك، يتم تفسير النتائج القائمة على النموذج رجوعاً إلى الوضع القائم على أرض الواقع، مع مراعاة ما تم استيعاده خلال مرحلة وضع الفكرة التجريدية في السابق^{١٥}. وكما هو موضح في الشكل الوارد أدناه، الذي نُسخ من نفس المصدر، فإن عملية وضع النماذج نفسها لا ينبغي أن تعتبر عملاً يتبع المنهج العلمي ويمكن تركه كلياً للأخصائيين، فالمدير يتولى دوراً حاسماً في جعل العملية مفيدة للإدارة التنظيمية للمحكمة.

الشكل ٤ : عملية وضع النماذج



١٣٣- وفي سياق المحكمة، يستخدم هذا النموذج لزيادة القدرة على التنبؤ بالعمليات من خلال إجراء تحليل مفصل لتأثير نموذج الحجم الأساسي. وإذ تدرك المحكمة المستوى الحالي للتقديرات التقريبية في النموذج، الذي يرجع معظمه إلى عدم القدرة على التنبؤ بأنشطتها، ترى المحكمة مع ذلك أن تحليل التأثير الوارد في التقرير يعرض على اللجنة صورة واقعية عن حجم العمل الذي ينبغي الاضطلاع به في المستقبل. ويمكن للجنة والدول الأطراف أن تستخدم هذه المعلومات لرصد عمل المحكمة فهم احتياجاتها من الموارد في المستقبل بشكل أفضل، كما يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا على الصعيد الداخلي.

^{١٥} انظر *Decision modelling with Microsoft Excel*, Moore, Weatherford, Prentice Hall, sixth edition، الصفحة ٥.

المرفق ألف

جدول توضيحي لتأثير النموذج المعدل لمكتب المدعية العامة

Situation country	Situation	Case name	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Country A	Sit 1	Case 1	Reparation	Reparation	Reparation	Reparations																				
Country A	Sit 2	Case 2	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparations														
Country B	Sit 3	Case 3	Appeals	Appeals	Appeals	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparations								
Country B	Sit 3	Case 4	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals																				
Country C	Sit 4	Case 5	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparations		
Country D	Sit 5	Case 6	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparation	Reparations		
Country A	Sit 6	Case 7	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparation	Reparations	
Country E	Sit 7	Case 8	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparation	Reparations	
Country F	Sit 8	Case 9	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Judicial Re	Reparation	Reparations	
Country B	Sit 9	Case 10	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	Appeals	Appeals	
Country B	Sit 9	Case 11	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	Judgment	Appeals	Appeals	
Country E	Sit 10	Case 12	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up																
Country G	Sit 11	Case 13	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	
Country H	Sit 12	Case 14	Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	
Country (A to H)	Sit 13	Case 15			Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up										
Country J	Sit 14	Case 16									Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Trial	Judgment	Judgment	
Country I	Sit 15	Case 17									Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	
Country K	Sit 16	Case 18									Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	
Country (A to K)	Sit 17	Case 19									Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Investigative	Investigative	Investigative	
Country M	Sit 18	Case 20																	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	Wrap-up	Pre-trial	
Country M	Sit 18	Case 21													Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	
Country N	Sit 19	Case 22									Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Wrap-up	
Country O	Sit 20	Case 23															Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Pre-trial	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial prep	Trial	
Country N	Sit 19	Case 24																	Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	
Country P	Sit 21	Case 25																	Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	Investigative	
Country P	Sit 21	Case 26																			Start-up	Start-up	Investigative	Investigative	Investigative	
Country Q	Sit 22	Case 27																					Start-up	Start-up	Investigative	
Country Q	Sit 22	Case 28																							Start-up	
Country R	Sit 23	Case 29																							Start-up	

Number of phases per quarter of a year	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigation	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	5	5	5	5	4	4
Wrap-up	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2
Start-up	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2
Investigation teams	4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	4.5	5	5	5.5	5.5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Investigation (incl. Start and Wrap-up)	5	5	5	5	4	4	6	6	5	5	6	6	7	7	6	6	8	8	7	7	7	7	8	8
Pre Trial	0	0	1	1	2	1	2	1	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	2	2	2	0	1	1
Trial prep	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	3	2	2
Trial in session	5	5	4	4	3	3	3	1	1	1	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2
Judgment phase	0	0	1	1	2	1	1	2	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2
Trial (incl. trial prep/session/judgement)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	6	5	5	6	6	6
Appeal	2	2	2	1	0	1	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	1	0	0	1	1	2	2	2
Judicial Reparations	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	2	0	2	3	3	3	1	0	0	0
Reparations implementation	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	4	5	5	3
Reparations	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3