



**Présidence 2015-2018**

**Rapport de fin de mandat de la Présidente Silvia Fernández de Gurmendi**

**9 mars 2018**

## Table des matières

|                                                                                                                |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b><u>I. INTRODUCTION.....</u></b>                                                                             | <b><u>2</u></b>  |
| <b><u>II. ACTIONS VISANT A AMELIORER L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE AU SEIN DES CHAMBRES .....</u></b>           | <b><u>3</u></b>  |
| 1. EXAMEN COLLECTIF DE LA PROCEDURE PAR LES JUGES .....                                                        | 3                |
| Modifications apportées au processus permettant de tirer des enseignements de l'expérience.....                | 3                |
| Retraites des juges .....                                                                                      | 5                |
| Guide pratique de procédure pour les Chambres .....                                                            | 5                |
| Amendement du cadre juridique.....                                                                             | 7                |
| 2. REFORMES MISES EN ŒUVRE DANS LES STRUCTURES D'APPUI AUX CHAMBRES.....                                       | 8                |
| Création du poste de Responsable des Chambres .....                                                            | 8                |
| Flexibilité dans l'affectation du personnel .....                                                              | 9                |
| Groupes de travail .....                                                                                       | 9                |
| Perfectionnement professionnel.....                                                                            | 9                |
| Échanges avec d'autres institutions .....                                                                      | 10               |
| Formation .....                                                                                                | 11               |
| Évaluation du comportement professionnel.....                                                                  | 11               |
| 3. DEVELOPPEMENT DE LA BASE DE DONNEES JURISPRUDENTIELLES .....                                                | 11               |
| 4. AFFECTATION DES JUGES.....                                                                                  | 12               |
| Affectation des juges aux différentes sections .....                                                           | 12               |
| Affectation de juges ad hoc à la Section des appels à partir d'une liste de réserve.....                       | 12               |
| <b><u>III. INITIATIVES VISANT À RENFORCER LA COORDINATION ET L'EFFICACITÉ À L'ÉCHELLE DE LA COUR .....</u></b> | <b><u>14</u></b> |
| 1. COORDINATION RENFORCEE AVEC LE BUREAU DU PROCUREUR ET LE GREFFE .....                                       | 14               |
| Processus budgétaire.....                                                                                      | 15               |
| Relations extérieures .....                                                                                    | 15               |
| 2. ÉLABORATION D'INDICATEURS DE RESULTATS.....                                                                 | 16               |
| <b><u>IV. ACTIVITÉS EXTERNES VISANT À RENFORCER LE SOUTIEN À LA COUR.....</u></b>                              | <b><u>18</u></b> |
| 1. DIALOGUE AVEC LA COMMUNAUTE INTERNATIONALE .....                                                            | 18               |
| 2. DIALOGUE AVEC LA COMMUNAUTE JURIDIQUE .....                                                                 | 19               |
| Coopération et échanges avec d'autres juridictions internationales, régionales et nationales .....             | 19               |
| Séminaire judiciaire et ouverture de l'année judiciaire .....                                                  | 20               |
| Dialogue avec des organisations regroupant des conseils .....                                                  | 21               |
| 3. COOPERATION AVEC LE FONDS AU PROFIT DES VICTIMES.....                                                       | 21               |
| <b><u>V. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....</u></b>                                                            | <b><u>23</u></b> |

## I. Introduction

1. Le présent rapport contient un résumé des initiatives que j'ai voulu, en tant que Présidente de la Cour, promouvoir en priorité durant mon mandat de trois ans (2015-2018).
2. Dans le cadre du processus interne qui a conduit mes collègues – que je remercie ici – à m'élire, j'avais énoncé un certain nombre d'objectifs et d'actions que je réaliserais en priorité si j'étais élue<sup>1</sup>. Après mon élection, j'ai exposé ces objectifs prioritaires à la communauté internationale et je les ai réaffirmés à chaque fois que la possibilité m'en était donnée, lors d'interventions devant l'Assemblée des États parties, à La Haye ou à New York, ou encore lors de réunions avec des États, des organisations et des membres de la communauté juridique<sup>2</sup>. Parvenue au terme de mon mandat, je crois qu'il est de mon devoir de rendre compte des mesures concrètes qui ont effectivement été prises au service de ces objectifs.
3. Comme je n'ai eu de cesse de le déclarer dans toutes ces interventions, ma principale priorité en tant que Présidente de la Cour a été l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé de l'institution, avec un accent particulier sur l'accélération et l'amélioration des procédures pénales. Tout en reconnaissant le rôle central que joue la Présidence dans les efforts de communication externe à déployer pour mieux faire comprendre le mandat de la Cour et promouvoir une adhésion universelle au Statut de Rome, j'ai toujours insisté sur le fait que la coopération extérieure dépendait de la qualité de nos résultats. Certains des retards et problèmes qui caractérisent nos procédures ont des causes qui échappent au contrôle de la Cour. Je reste toutefois convaincue qu'il est nécessaire de renforcer le mandat de la Cour pour créer un cercle vertueux qui aboutira à davantage de coopération. C'est ainsi que la Cour doit constamment s'efforcer d'améliorer la rapidité et la qualité de la justice qu'elle rend pour accroître sa crédibilité, obtenir le soutien extérieur qu'elle mérite et le conserver.
4. C'est pourquoi j'ai déployé tout au long de ce mandat de trois ans des efforts considérables et adopté un certain nombre de mesures concrètes pour y parvenir. Je suis convaincue que des progrès ont été effectivement réalisés, grâce aux efforts individuels et collectifs des juges, des hauts responsables et des membres du personnel de la Cour. Je suis particulièrement reconnaissante aux deux vice-présidentes de la Cour, les juges Joyce Aluoch et Kuniko Ozaki, pour tout leur soutien et les efforts qu'elles ont déployés dans notre travail d'équipe au cours de ces trois années passionnantes et pleines de défis.
5. À l'évidence, il reste beaucoup à faire. La performance et la bonne gouvernance nécessitent des efforts constants, surtout dans une institution internationale et multiculturelle comme la nôtre, qui de plus est composée d'organes aux mandats distincts et indépendants. La Cour se doit de toujours trouver de nouveaux et meilleurs moyens d'aborder ses multiples défis, en particulier celui qui consiste à aligner les visions et objectifs des différents organes, sous la bannière du « principe de Cour unique ». Parallèlement, elle doit consolider les bons résultats obtenus grâce aux réformes déjà menées.
6. J'espère que ce rapport aidera les observateurs internes et externes, et en particulier les juges nouvellement élus, à mieux comprendre les efforts réalisés pour améliorer la Cour ces dernières années. J'espère aussi qu'il assistera les futurs dirigeants de la Cour dans leurs propres efforts dans le même sens. J'espère en particulier qu'il leur permettra de trouver le parfait équilibre entre stabilité et changement, la Cour ayant à mon sens besoin des deux.

---

<sup>1</sup> *Presentation of Proposed Priority Objectives and Actions for the Presidency 2015-2018 by Judge Silvia Fernandez de Gurmendi*, 27 février 2015, document interne.

<sup>2</sup> Voir, p. ex., Allocution prononcée lors de la 25<sup>e</sup> séance d'information à l'intention du corps diplomatique, 26 mars 2015, disponible à l'adresse [www.icc-cpi.int/iccdocs/db/25DB-Pres-Fra.pdf](http://www.icc-cpi.int/iccdocs/db/25DB-Pres-Fra.pdf) ; « The International Criminal Court. Looking Ahead », point de vue publié dans *Diplomatic Magazine*, 5 juillet 2015, disponible à l'adresse [www.diplomatmagazine.nl/2015/07/05/the-international-criminal-court-looking-ahead/](http://www.diplomatmagazine.nl/2015/07/05/the-international-criminal-court-looking-ahead/).

## II. Actions visant à améliorer l'efficacité et l'efficience au sein des chambres

7. La Présidence, composée d'un président et de deux vice-présidents, et les différentes sections des Chambres (Section des appels, Section de première instance et Section préliminaire, communément appelée les Chambres) sont deux organes distincts de la Cour, assumant des fonctions bien différentes<sup>3</sup>. Conformément au cadre juridique de la Cour, la Présidence est chargée de la bonne administration de la Cour tandis que les juges exercent les fonctions judiciaires au sein des différentes chambres et sections<sup>4</sup>.

8. Bien que les Chambres n'aient pas de fonctions administratives de nature générale, elles sont responsables de la gestion des affaires portées devant elles, ce qui a un impact considérable sur la gestion de l'ensemble de la Cour. La bonne administration de l'institution est en effet largement subordonnée à la conduite efficace du travail judiciaire, lequel consiste non seulement pour les juges uniques et les différentes chambres à organiser et à mener à bien les procédures en justice, mais aussi à bien employer le personnel et les autres ressources et services mis à leur disposition en coordonnant les efforts des uns et des autres.

9. Vous trouverez ci-dessous une description de quelques-unes des initiatives qui ont été prises au cours de mon mandat en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'ensemble du travail judiciaire de la Cour, dans le respect de l'indépendance dont bénéficient les juges dans l'exercice de leurs fonctions judiciaires. Ces initiatives portaient notamment sur l'examen collectif des procédures judiciaires, les réformes visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des structures d'appui juridique, le développement d'une base de données jurisprudentielles, et certaines procédures visant à accroître la transparence et la prévisibilité du processus d'affectation des juges aux différentes sections.

### 1. Examen collectif de la procédure par les juges

10. Je suis convaincue que le développement d'une culture judiciaire plus cohésive est essentiel si l'on souhaite améliorer le travail judiciaire de la Cour. Sans préjudice de l'indépendance judiciaire de chaque juge et chambre ayant à connaître d'une affaire donnée, il est à mon sens vital, dans un souci tant de rapidité que d'équité, d'accroître la prévisibilité des procédures en procédant à une harmonisation progressive et régulière des pratiques. Les initiatives décrites ci-dessous ont été lancées au service de ce but global.

#### *Modifications apportées au processus permettant de tirer des enseignements de l'expérience*

11. En octobre 2012, un Groupe de travail sur les enseignements tirés de l'expérience (« le GTE ») a été mis en place au sein des Chambres pour prendre part au dialogue structuré engagé par la Cour avec le Groupe d'étude sur la gouvernance de l'Assemblée des États parties (« l'Assemblée ») en vue d'accélérer les procédures et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la Cour<sup>5</sup>. Conformément aux recommandations de l'Assemblée, le GTE devait faire le point sur l'évolution de l'institution au cours de ses dix premières années d'existence, revoir les règles de procédure et surtout, proposer à l'Assemblée des modifications concrètes du Règlement de procédure et de preuve. Certains États ont indiqué qu'en plus de l'identification globale des questions à étudier, ils souhaitaient aussi recevoir « des propositions détaillées d'amendements au Règlement<sup>6</sup> ».

---

<sup>3</sup> Article 34, alinéas a) et b) du Statut.

<sup>4</sup> Articles 38 et 39 du Statut.

<sup>5</sup> Voir Groupe d'étude sur la gouvernance : enseignements : Premier rapport de la Cour à l'Assemblée des États Parties, 23 octobre 2012, ICC-ASP/11/31/Add.1, par. 12 à 19, exposant la « feuille de route » prévoyant l'établissement d'un groupe de travail sur les enseignements tirés de l'expérience. Cette feuille de route a été approuvée par l'Assemblée dans sa résolution ICC-ASP/11/Res.8, 21 novembre 2012, par. 41.

<sup>6</sup> ICC-ASP/11/31 Add.1, par. 6.

12. C'est en qualité de juge de la Section préliminaire que j'ai participé aux travaux de ce groupe<sup>7</sup>, qui ont abouti à des résultats utiles, comme l'établissement d'une liste de questions à étudier, regroupées en neuf thèmes<sup>8</sup>, et des propositions concrètes d'amendement du Règlement de procédure et de preuve. Trois de ces modifications ont été adoptées par les États : la règle 132 *bis* relative à la désignation par la chambre de première instance d'un ou de plusieurs juges pour préparer le procès<sup>9</sup> ; la règle 100, qui transfère à la Présidence de la Cour le pouvoir, auparavant confié aux juges réunis en séance plénière, de décider si le procès se déroulera dans un État autre que l'État hôte ; et la règle 68, qui a élargi les circonstances dans lesquelles un témoignage préalablement enregistré pouvait être admis<sup>10</sup>. D'autres amendements proposés par la Cour<sup>11</sup> n'ont pas été adoptés.

13. Dès 2014, il était devenu clair qu'il ne serait pas possible de raccourcir et de rationaliser la procédure devant les chambres préliminaires et de première instance en modifiant les textes fondamentaux de la Cour au coup par coup, de telles modifications devenant, en tout état de cause, de plus en plus difficiles à faire approuver par l'Assemblée. Comme il était indiqué dans un rapport à l'Assemblée, il importait pour améliorer le système de procéder à une révision globale de tous les problèmes communs aux phases préliminaire et de première instance, ce qui permettrait de proposer les solutions nécessaires dans un ensemble cohérent de propositions<sup>12</sup>.

14. Partant de cette idée, je me suis attachée, dès mon élection à la Présidence pour le mandat 2015-2018, à modifier les modalités et les résultats du processus permettant de tirer des enseignements de l'expérience, comme je m'y étais engagée avant l'élection<sup>13</sup>. Il fallait que le processus de révision des règles de procédure soit ouvert à tous les juges et que plus d'entre eux — tous, dans l'idéal — y participent, puisque le succès en la matière passait forcément par les efforts conjoints de tous. J'avais fait part de mon intention de présider personnellement le GTE et d'élargir sa composition restreinte pour que plus de juges puissent prendre part au processus. Pour faciliter les débats collectifs, j'ai proposé la tenue d'une retraite dans les trois mois suivant l'élection des nouveaux juges, afin de les intégrer immédiatement aux travaux de la Cour<sup>14</sup>.

15. S'agissant des *résultats* de ce processus, j'ai proposé de remplacer l'approche au coup par coup jusque-là suivie pour modifier le cadre juridique par une révision holistique thème par thème en vue de diagnostiquer les problèmes pratiques et de proposer des solutions d'ensemble. Munis de ce diagnostic, nous avons pu décider s'il était nécessaire de modifier le Règlement de procédure et de preuve ou s'il était possible d'harmoniser les solutions par d'autres moyens, par exemple en préparant des directives ou des documents communs compilant les meilleures pratiques. Les modifications des textes fondamentaux, et plus particulièrement du Règlement de procédure et de preuve, devaient rester exceptionnelles et n'être proposées que lorsque les solutions ne pouvaient s'appuyer uniquement sur un accord entre juges ou sur la modification du Règlement de la Cour.

---

<sup>7</sup> Le Groupe de travail était présidé par une ancienne vice-présidente de la Cour, la juge Monageng, et se composait des juges Kuenyehia, Trendafilova, Aluoch et Fernández de Gurmendi.

<sup>8</sup> Voir « Groupe d'étude sur la gouvernance : enseignements : Premier rapport de la Cour à l'Assemblée des États Parties », 23 octobre 2012, ICC-ASP/11/31/Add.1, p. 4 à 6.

<sup>9</sup> Cet amendement a été proposé par le juge Bruno Cotte et moi-même, en 2011. Il a été adopté par l'Assemblée en 2012, ICC-ASP/11/Res.2, 21 novembre 2012. Voir aussi Rapport du Groupe d'étude sur la gouvernance sur la règle 132 *bis* du Règlement de procédure et de preuve, 1<sup>er</sup> novembre 2012, ICC-ASP/11/41, annexe I.

<sup>10</sup> Groupe de travail sur les enseignements : Second rapport de la Cour à l'Assemblée des États Parties, 31 octobre 2013, ICC-ASP/12/37/Add.1.

<sup>11</sup> Voir annexe I du Rapport du Bureau sur le Groupe d'étude sur la gouvernance, 28 novembre 2014, ICC-ASP/13/28, contenant des propositions relatives aux règles 76-3, 101-3 et 144-2-b.

<sup>12</sup> Rapport du Groupe de travail sur les enseignements présenté au Groupe d'étude sur la gouvernance au sujet du Thème I (Accélération de la procédure pénale) – Rapport intérimaire sur le Thème B : Phases préliminaire et de première instance : liens et problèmes communs, annexe II du Rapport du Bureau sur le Groupe d'étude sur la gouvernance, 28 novembre 2014, ICC-ASP/13/28.

<sup>13</sup> Voir *supra* note 1.

<sup>14</sup> Voir *supra* note 1.

## ***Retraites des juges***

16. Comme promis, après mon élection, une première retraite a été organisée à Nuremberg, en Allemagne, du 18 au 21 juin 2015<sup>15</sup>. Cette retraite s'est révélée très utile pour intégrer les nouveaux juges aux travaux de la Cour au moyen de débats libres, une première à la Cour. Tous les juges étaient d'accord pour dire que leur indépendance judiciaire n'était nullement incompatible avec des échanges de vues sur des questions de droit et de procédure avec des collègues d'autres chambres et sections dans le but de tenter de trouver de façon collégiale des solutions communes à certains problèmes.

17. Au cours de cette retraite, les débats ont surtout porté sur certains aspects de la procédure préliminaire et de première instance ainsi que sur une proposition d'amélioration de la structure et des méthodes de travail du personnel d'appui aux juges, comme nous le verrons par la suite.

18. Compte tenu des excellents résultats obtenus, la formule a été reprise pour une nouvelle retraite, cette fois-ci dans le Limbourg, aux Pays-Bas, du 27 au 29 octobre 2016, lors de laquelle il a été exclusivement question de la phase de première instance<sup>16</sup>.

19. Du 22 au 24 juin 2017, une troisième et dernière retraite s'est tenue à Cracovie, en Pologne. Elle était consacrée aux questions relatives à l'appel et à certaines questions institutionnelles présentant une importance particulière pour les juges<sup>17</sup>.

20. Ces trois retraites se sont déroulées sur la base d'un programme et de documents de travail préparés à l'avance par la Présidence, en consultation avec les juges. Les retraites, pour l'essentiel privées, étaient réservées aux juges, à un nombre très limité de collaborateurs qui ont participé à la rédaction d'un rapport final à l'issue de chaque retraite, et à des interprètes, étant donné qu'elles se déroulaient dans les deux langues de travail de la Cour. Elles ont constitué un excellent forum de discussion pour les juges, qui ont pu partager leurs expériences concernant les aspects les plus sensibles de toutes les phases de la procédure et parler d'autres questions institutionnelles importantes. Pendant ces retraites, les juges se sont efforcés d'identifier les meilleures pratiques et de recommander des solutions au moyen de l'adoption de directives pratiques ou, en cas de nécessité, au moyen de la modification des textes fondamentaux.

21. À ces retraites se sont ajoutées des réunions informelles au siège de la Cour, organisées entre juges d'une section donnée ou juges s'intéressant plus particulièrement à une question ou à un thème spécifique. Outre ces discussions informelles, certains juges ont été désignés pour coordonner certaines questions. Pour résumer, tous les juges, ainsi que certains juristes, ont été impliqués d'une manière ou d'une autre dans le processus de révision de la procédure afin d'accélérer, de rationaliser et d'améliorer la qualité du travail judiciaire. Le GTE, s'il a été ouvert comme prévu à plus de juges, est progressivement devenu superflu, dans la mesure où il a été remplacé par des discussions collectives entre tous les juges. Cet exercice collectif a conduit à l'adoption de positions communes et à la proposition de certains amendements, qui seront exposées plus en détail ci-après.

## ***Guide pratique de procédure pour les Chambres***

22. Au terme de ces trois années de réflexion collective, les neuf thèmes identifiés en 2012 ont tous été passés en revue et les juges ont arrêté des positions communes sur d'importantes questions procédurales. Il s'agit plus particulièrement de dispositions concernant des questions appelant une attention prioritaire sur le processus de confirmation au stade préliminaire et la transition vers la phase du procès, après la confirmation des charges. Comme nous le verrons dans ce qui suit, le cadre juridique a également fait l'objet de certaines modifications. Cependant, la majeure partie des

---

<sup>15</sup> Voir Les juges de la CPI décident de mesures visant à améliorer l'efficacité du processus pénal, 22 juin 2015, ICC-CPI-20150622-PR1121, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1121&ln=fr>.

<sup>16</sup> Voir Les juges de la CPI se réunissent lors d'une deuxième retraite privée afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacé des procédures judiciaires, 31 octobre 2016, ICC-CPI-20161031-PR1249, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1249%E2%80%8B&ln=fr>.

<sup>17</sup> Voir Les juges de la CPI visitent Auschwitz-Birkenau au terme de leur retraite portant sur l'efficacité judiciaire, 26 juin 2017, ICC-CPI-20170626-PR1314, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=PR1314&ln=fr>.

positions communes arrêtées par les juges ont pris la forme de directives pratiques rassemblées dans le nouveau « Guide pratique de procédure pour les Chambres ».

23. C'est la Section préliminaire qui a initialement proposé la préparation d'un tel guide et cette idée a été approuvée lors de la retraite de Nuremberg. Le guide a ensuite été réalisé par les juges de la Section préliminaire, compte tenu des positions communes qui avaient été adoptées pendant la retraite sur certaines questions importantes se rapportant à la procédure préliminaire.

24. Le Guide, conçu comme un document « vivant » et non contraignant reflétant les meilleures pratiques recensées par les juges, était destiné à être publié sur le site Web de la Cour. Il était appelé à être élargi à d'autres questions et d'autres phases de la procédure, à mesure que des accords complémentaires seraient trouvés sur les meilleures pratiques applicables<sup>18</sup>. C'est ainsi que le Guide de procédure préliminaire, publié le 4 septembre 2015, a déjà fait l'objet de deux mises à jour, respectivement le 1<sup>er</sup> février 2016 et le 12 mai 2017, à la suite de nouvelles discussions entre les juges. La dernière édition a été préparée après la deuxième retraite des juges consacrée aux questions de première instance, qui s'est tenue dans le Limbourg, aux Pays-Bas. Dès la deuxième édition, le « Guide pratique de la procédure préliminaire » est devenu le « Guide pratique de procédure pour les Chambres », couvrant non seulement la phase préliminaire mais aussi des questions relatives à diverses phases de la procédure. Son introduction indique clairement qu'il a pour but de « contribuer aux efforts d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des procédures menées devant la Cour ».

25. Bien qu'il ne soit pas contraignant, le Guide pratique de procédure pour les Chambres favorise la prévisibilité dans le cadre des procédures en ce qu'il rend publiques les positions communes des juges sur la manière dont il convient d'aborder certaines phases et questions. Le Guide, tel qu'il a été actualisé au fil de ses rééditions, contient maintenant trois parties distinctes : A) Questions relatives à la procédure préliminaire, B) Questions relatives aux procédures de première instance avant l'ouverture du procès, et C) Questions relatives à diverses phases de la procédure. Cette dernière partie contient notamment une procédure tendant à harmoniser les différents mécanismes mis en place par diverses chambres pour gérer la présentation des demandes de participation à la procédure présentées par les victimes et l'admission de telles demandes. Le Guide contient également, en annexe, un Protocole régissant le traitement d'informations confidentielles lors d'enquêtes et de contacts entre une partie ou un participant et les témoins de la partie adverse ou d'un autre participant.

26. La partie la plus substantielle du Guide reste celle consacrée à la procédure préliminaire, laquelle avait été identifiée comme faisant partie des thèmes à traiter en priorité en vue d'améliorer l'efficience du processus. Ces aspects de la procédure préliminaire sont ceux pour lesquels la Cour a accumulé le plus d'expérience mais aussi ceux qui suscitent le plus de questions, avec des réponses multiples et parfois divergentes. L'adoption collective de meilleures pratiques en la matière constitue une avancée majeure dans le projet tendant à améliorer la rapidité et la qualité des procédures de la CPI.

27. Le Guide clarifie la manière dont les chambres préliminaires entendent gérer la procédure préliminaire, de la délivrance du mandat d'arrêt ou de la citation à comparaître à l'audience de confirmation des charges, et jusqu'à la transmission du dossier à une chambre de première instance. Ce faisant, il codifie les meilleures pratiques pour chaque aspect procédural de la phase préliminaire en vue de rationaliser et d'accélérer la procédure et de faire en sorte que le processus pénal dans son ensemble en soit facilité.

28. En ce sens, le Guide consolide certaines des innovations pratiques qui avaient été introduites dans certaines décisions rendues par les chambres préliminaires, notamment les innovations touchant au plan et à la structure des décisions de confirmation des charges, dans le but de réduire les incertitudes et de garantir que ces décisions de confirmation puissent servir de base au procès.

29. Les différentes phases procédurales reconnues dans le Guide reflètent le principe selon lequel le procès en première instance constitue le centre de gravité du processus pénal, la confirmation des

---

<sup>18</sup> Rapport présenté par le Groupe de travail sur les enseignements au Groupe d'étude sur la gouvernance : Rapport intérimaire sur les thèmes A, B, C et E, annexe II du Rapport du Bureau sur le Groupe d'études sur la gouvernance, 16 novembre 2015, ICC-ASP/14/30, par. 11.

charges ne devant pas se transformer en « mini-procès » ni en procès avant le procès. À ce sujet, le Guide indique ainsi expressément que le recours à des témoignages de vive voix à l'audience de confirmation des charges devrait être exceptionnel et soumis à autorisation expresse de la chambre préliminaire, les parties devant démontrer que le témoignage oral proposé ne peut être véritablement remplacé par une déclaration écrite ou une autre preuve documentaire.

30. Dans le même ordre d'idées, le Guide indique que certaines questions sont mieux traitées au stade du procès et il avalise notamment une innovation pratique introduite par les chambres préliminaires, consistant à confirmer les charges en les présentant sous forme d'alternative<sup>19</sup>.

31. Dans le même temps, le Guide reconnaît qu'il est nécessaire que la procédure préliminaire vienne soutenir le procès sans empiéter sur les questions qui seraient mieux traitées au procès ; il souligne également l'importance de veiller à ce que les questions déjà tranchées en phase préliminaire ne soient pas inutilement rouvertes au procès, les deux phases faisant partie du même processus pénal global. Sur ce point, il insiste sur le fait que la décision relative à la confirmation des charges constitue le document final de référence dans lequel sont exposées les charges et, par là même, la portée du procès. En outre, il prévoit la conservation, au procès, des « systèmes » procéduraux adoptés par la chambre préliminaire (comme ceux régissant les modalités de communication des éléments de preuve, la procédure d'expurgation, les modalités de présentation et d'admission des demandes de participation des victimes à la procédure et le traitement par les parties des informations confidentielles et des contacts avec les témoins de la partie adverse). Il souligne que comme « rien dans le système procédural de la Cour n'empêche que les ordonnances de procédure rendues par la chambre préliminaire restent valides après le transfert de l'affaire à la chambre de première instance, de telles ordonnances continuent de s'appliquer, sous réserve des ajustements estimés nécessaires par la chambre compétente ». Le Guide conclut à juste titre que « les procédures en seront simplifiées et plus efficaces »<sup>20</sup>.

### ***Amendement du cadre juridique***

32. Comme j'ai pu le préciser plus haut, les propositions de modification des textes fondamentaux ont été réduites autant que possible et concernaient presque exclusivement le Règlement de la Cour plutôt que le Règlement de procédure et de preuve. Durant la période considérée, les juges ont adopté les amendements décrits ci-dessous :

33. Le 10 février 2016, les juges de la Cour, agissant sur le fondement de l'article 51-3 du Statut, ont adopté la règle 165 du Règlement de procédure et de preuve telle qu'ils l'avaient modifiée, ainsi que la norme 66 *bis* qui la complétait. La règle 165, consacrée aux procédures applicables aux poursuites pour les atteintes à l'administration de la justice visées à l'article 70 du Statut de Rome, a été provisoirement modifiée pour qu'un juge unique plutôt qu'une chambre composée de trois juges puisse exercer les fonctions respectives de la chambre préliminaire et de la chambre de première instance, y compris la confirmation des charges et le procès. Dans sa version provisoirement amendée, la règle 165 prévoit en outre le traitement des appels par un collège de trois juges plutôt que par la Chambre d'appel tout entière. Les juges de la Cour ont estimé que ces modifications amélioreraient l'efficacité globale des procédures devant la Cour, en permettant à cette dernière de concentrer ses ressources judiciaires sur les crimes majeurs, tout en préservant l'équité des procédures relevant de

<sup>19</sup> Chambre préliminaire I, *Le Procureur c. Laurent Gbagbo*, Décision relative à la confirmation des charges portées contre Laurent Gbagbo, 12 juin 2014, ICC-02/11-01/11-656-Red-tFRA, par. 227 à 229 : « La Chambre est d'avis que lorsque les preuves établissent de manière satisfaisante les différentes qualifications juridiques proposées par le Procureur pour un même ensemble de faits, il convient que les charges soient confirmées avec les différentes qualifications possibles, pour que la Chambre de première instance décide si l'une ou l'autre de ces qualifications est prouvée au regard de la norme d'administration de la preuve applicable au procès. À la lumière de l'expérience accumulée par la Cour, la Chambre est également d'avis que la confirmation de toutes les qualifications juridiques applicables à un même ensemble de faits est souhaitable, dans la mesure où elle peut réduire les éventuels retards au stade du procès et où elle informe la Défense à l'avance des différentes qualifications juridiques que les juges de première instance pourraient envisager. » ; Voir aussi Chambre préliminaire I, *Le Procureur c. Charles Blé Goudé*, Décision relative à la confirmation des charges portées contre Charles Blé Goudé, 11 décembre 2014, ICC-02/11-02/11-186-tFRA, par. 133 et 194 ; Chambre préliminaire II, *Le Procureur c. Bosco Ntaganda*, Décision rendue en application des alinéas a) et b) de l'article 61-7 du Statut de Rome, relativement aux charges portées par le Procureur à l'encontre de Bosco Ntaganda, 9 juin 2014, ICC-01/04-02/06-309-tFRA, par. 100.

<sup>20</sup> Rapport présenté par le Groupe de travail sur les enseignements au Groupe d'étude sur la gouvernance : Rapport intérimaire sur les thèmes A, B, C et E, voir *supra* note 18, par. 68.

l'article 70. La création de la norme 66 *bis* du Règlement de la Cour est venue compléter la règle 165 provisoire, en fixant les modalités de constitution des chambres et du collège de trois juges dans les procédures relevant de l'article 70.

34. Sur proposition du Procureur, dûment examinée par le Comité chargé de la révision des textes, les juges ont adopté en décembre 2016 toute une série de modifications portant sur diverses normes, dans le but d'améliorer l'efficacité de la procédure en offrant à l'ensemble des parties et participants une vision plus claire de certains points techniques et procéduraux. Ces amendements concernaient le nombre de pages limite, les délais et d'autres points de procédure (amendements aux normes 20-2, 24-5, 33-1-d, 34, 36, 38 et 44-1).

35. En juillet 2017, sur proposition des juges de la Section des appels, et après examen par le Comité chargé de la révision des textes et discussions collégiales durant la retraite de Cracovie, les juges ont adopté une autre série d'amendements, visant cette fois à accélérer et rationaliser les procédures d'appel. Ces amendements portaient entre autres sur l'accélération des procédures applicables aux appels de décisions accordant ou refusant la mise en liberté provisoire (amendement à la norme 64) ; d'autres initiatives tendaient également à la rationalisation et à l'accélération des appels interlocutoires et des appels sur le fond (amendements aux normes 57, 58, 59, 61, 63, 64 et 65).

## **2. Réformes mises en œuvre dans les structures d'appui aux Chambres**

36. Dans le programme que j'ai présenté pour être élue présidente<sup>21</sup>, j'ai affirmé que pour parvenir à une plus grande cohésion et améliorer l'efficacité d'ensemble, il conviendrait d'effectuer d'urgence un examen de l'affectation des juristes des Chambres et de leurs méthodes de travail. Les idées proposées étaient le résultat de consultations avec certains juges et, en particulier, d'échanges avec certains juristes des Chambres, auxquels j'exprime ma profonde reconnaissance pour les idées et les contributions qu'ils ont apportées. Pour que ces réformes soient menées à bien, il était essentiel de créer le poste de Responsable des Chambres, comme on le verra ci-après. La présente section fournit une description générale des principales réformes qui ont été mises en œuvre à cet égard pendant mon mandat.

### ***Création du poste de Responsable des Chambres***

37. Afin d'assurer une flexibilité dans l'affectation du personnel des Chambres et d'améliorer la gestion et la coordination du personnel d'appui judiciaire, notamment pour assurer ladite flexibilité, j'ai proposé peu après mon élection la création du poste de Responsable des Chambres, qui a été approuvée par les juges lors de la retraite qui s'est tenue à Nuremberg en juin 2015. Ce poste a été créé après que l'Assemblée a donné son approbation en novembre 2015 et a été pourvu à l'issue d'un processus de recrutement mené en 2016. Le Responsable des Chambres, qui est placé sous l'autorité de la Présidence, s'acquitte des fonctions suivantes : procéder à l'affectation du personnel d'appui aux juges en assurant la flexibilité nécessaire pour faire face à des besoins changeants ; diriger des processus et projets communs (comme la base de données jurisprudentielle décrite plus bas) ; créer et superviser des groupes de travail internes chargés de traiter diverses questions ; déterminer les besoins du personnel en matière de formation et organiser les formations nécessaires ; et intervenir en renfort des conseillers juridiques principaux des différentes sections.

38. Les résultats obtenus au cours des 18 mois qui viennent de s'écouler ont montré les avantages qu'offre ce poste nouvellement créé. Le Responsable des Chambres a contribué à améliorer l'efficacité et l'efficience globales des Chambres dans de nombreux domaines.

---

<sup>21</sup> Voir supra note 1.

### ***Flexibilité dans l'affectation du personnel***

39. Avant l'élection, j'avais attiré l'attention de mes pairs sur le fait que le système d'appui judiciaire, mis en place à la naissance de la Cour, ne semblait plus adapté à la charge de travail actuelle, dans un contexte où la plupart des juges siègent dans plusieurs chambres et s'occupent à la fois de questions préliminaires et de première instance<sup>22</sup>. Il me semblait important d'assurer davantage de flexibilité dans l'affectation des ressources existantes au sein des sections et entre elles en fonction des besoins réels, ainsi que d'assurer une meilleure coordination au sein de chaque chambre et entre les chambres et les sections.

40. Cette politique d'optimisation de l'utilisation des ressources des Chambres a abouti à davantage de flexibilité dans les affectations, de sorte qu'un juriste initialement affecté à une section peut désormais simultanément travailler sur des affaires relevant d'autres sections et chambres, ou être mis à la disposition d'une autre section pour faire face à l'évolution des besoins et de la charge de travail.

41. Le Responsable des Chambres, agissant en consultation avec la Présidence, a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de cette politique. Deux fois par mois (ou aussi souvent que nécessaire), le Responsable des Chambres examine avec les conseillers juridiques de chaque section les besoins en personnel et les défis à venir pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre les besoins et les moyens disponibles. Grâce à cette approche, il a été possible jusqu'à présent de répondre de manière satisfaisante à des besoins issus de l'évolution de la charge de travail, notamment en cas d'activités imprévues dues par exemple à l'ouverture de nouvelles situations par le Procureur. Cette politique devrait également conduire à une meilleure synergie entre les besoins opérationnels découlant des activités judiciaires et le vivier de connaissances et de savoir-faire technique disponibles aux Chambres.

### ***Groupes de travail***

42. Depuis son arrivée, le Responsable des Chambres a mis sur pied cinq groupes de travail internes, chargés d'examiner les questions suivantes : communication des éléments de preuve ; expurgations et autres mesures de protection ; participation des victimes ; détention ; structure et rédaction des jugements. Ces groupes de travail sont composés de volontaires parmi les fonctionnaires des Chambres chargés de l'appui judiciaire.

43. L'objectif commun à ces groupes de travail est de contribuer à l'identification et au développement de meilleures pratiques, à l'harmonisation des méthodes de travail et à la rationalisation des efforts de recherche juridique menés dans les différentes sections, chambres et équipes dans le but d'améliorer l'efficacité et la qualité du travail effectué par le personnel d'appui judiciaire des Chambres.

44. Ces groupes de travail comptent à leur actif un certain nombre de rapports internes et de documents de référence. Ils devraient continuer à produire de tels résultats à l'avenir et pourraient servir de modèles pour d'autres groupes de travail dans d'autres domaines en cas de besoin.

45. Les groupes de travail offrent aux juristes des Chambres la possibilité de diversifier l'utilisation de leurs compétences au profit de l'organisation et d'acquérir de nouvelles expériences grâce à des échanges avec des collègues d'autres sections, avec lesquels ils n'auraient autrement pas de contact dans le cadre de leur travail quotidien. Les groupes de travail peuvent donc être une source supplémentaire de motivation pour le personnel.

### ***Perfectionnement professionnel***

46. Dans la présentation que j'avais faite aux juges en 2015, j'avais souligné le manque de possibilités de promotion pour les juristes des Chambres<sup>23</sup>. L'absence de perspectives d'évolution de carrière dans une structure essentiellement horizontale était un grand facteur de démotivation qui avait

---

<sup>22</sup> Voir supra note 1.

<sup>23</sup> Voir supra note 1.

des incidences négatives sur les résultats et le comportement professionnel de notre personnel. L'examen du système actuel et l'attribution de nouveaux rôles et responsabilités compte tenu des intérêts et compétences de chacun pourraient remotiver le personnel et compenser quelque peu l'absence de mobilité.

47. Sous la direction du Responsable des Chambres, plusieurs initiatives ont été lancées pour offrir de telles possibilités. Parmi ces initiatives figurent la mise en place des groupes de travail au sein des Chambres et le projet de base de données mentionnés plus haut. Pour ces projets et d'autres projets ponctuels, des appels à manifestation d'intérêt ont été lancés auprès du personnel d'appui aux juges, ce qui a permis à tous les fonctionnaires intéressés de proposer leur participation en fonction de leurs intérêts personnels et de leur motivation.

48. De même, de plus en plus d'efforts sont accomplis pour reconnaître le rôle précis joué par certains fonctionnaires à titre individuel dans le cadre des affaires, notamment en tant que coordinateur ou chef d'équipe, même si le rôle ne ressort pas de la désignation officielle du poste occupé par le fonctionnaire concerné. Des mesures ont été prises pour définir ces rôles et aider les membres du personnel à s'acquitter de manière satisfaisante des tâches s'y rapportant, des formations à l'encadrement ayant été proposées en 2017 aux personnes assumant ces rôles.

49. Au-delà de ces mesures, j'ai reconnu que le problème du manque de mobilité ne pouvait être réglé que de manière très limitée au sein de la branche judiciaire et qu'il importait donc de chercher à élargir les horizons professionnels du personnel en dehors des Chambres. Par exemple, des échanges pouvaient être envisagés avec le personnel juridique dûment qualifié d'autres organes de la Cour, en particulier du Greffe. C'est ainsi qu'a été appliquée pendant mon mandat une politique consistant à encourager la mobilité professionnelle, qui a permis le prêt de juristes à d'autres organes de la Cour et au Secrétariat du Fonds au profit des victimes. Certains fonctionnaires ont également été autorisés à s'absenter partiellement pour entreprendre d'autres activités intéressantes, telles qu'enseigner dans des universités.

Comme on le verra plus en détail ci-après, d'autres possibilités ont été explorées à l'extérieur de l'institution en vue d'échanges de personnel et d'autres formes de coopération entre la Cour et certaines organisations internationales. J'espère que de telles possibilités continueront d'être explorées à l'avenir, afin d'encourager les échanges de personnel au moyen d'arrangements ponctuels ou d'accords-cadres plus durables.

### *Échanges avec d'autres institutions*

50. Le 15 février 2016, j'ai conclu un Mémorandum d'accord entre la Cour pénale internationale et la Cour interaméricaine des droits de l'homme<sup>24</sup>, qui prévoit la possibilité d'une mobilité temporaire du personnel entre les deux institutions ainsi qu'une série d'autres formes de coopération, notamment l'échange de connaissances, d'informations et de documents juridiques, ainsi que la mise en place de programmes de formation et d'assistance. C'est ainsi que, depuis la signature du Mémorandum, des réunions ont été organisées par liaison vidéo entre le personnel juridique des deux cours, qui ont permis la présentation d'exposés et la tenue d'échanges interinstitutionnels sur certaines questions de droit d'intérêt commun.

51. La coopération entre la Cour et la Cour européenne des droits de l'homme (« la CEDH ») s'est également renforcée durant mon mandat à la suite d'échanges que j'ai eus avec le Président de cette institution en mars 2016 et janvier 2017. La CEDH transmet désormais à la Cour un sommaire hebdomadaire des questions portées devant elle, ainsi qu'une mise à jour sur les questions au fur et à mesure de leur traitement. Des points de contact ont également été désignés de façon à ce que les Chambres puissent demander des avis urgents et précis sur des aspects particuliers de la jurisprudence de la CEDH à mesure qu'elle s'élabore. Une plateforme de communication à distance a aussi été mise en place entre les Chambres et la CEDH pour la tenue de conférences Web, avec de brefs exposés sur des sujets préparés à l'avance et présentant un intérêt commun.

---

<sup>24</sup> ICC-PRES/17-01-16 disponible à l'adresse [https://www.icc-cpi.int/iccdocs/oj/MoU\\_CR\\_Fr.pdf](https://www.icc-cpi.int/iccdocs/oj/MoU_CR_Fr.pdf).

52. L'année 2017 a vu la conclusion d'un échange de personnel réussi avec Interpol d'un juriste P3 de la Cour qui aura ainsi passé 3 ans dans cette institution. Comme je l'ai indiqué plus haut, le même type d'arrangements avec cette organisation ou d'autres devrait continuer d'être exploré, étant donné que de tels échanges enrichissent l'expérience des fonctionnaires en question et profitent à toutes les institutions concernées.

### ***Formation***

53. Le Responsable des Chambres a mené des consultations avec des membres du personnel des Chambres et les fonctionnaires de la Cour chargés du bien-être du personnel au sujet d'une initiative en la matière et d'autres mesures visant à renforcer le bien-être, réduire les risques de traumatismes secondaires causés par l'exposition à certains documents et témoignages, et améliorer la productivité du personnel.

54. Compte tenu de la structure organisationnelle de la Cour, la formation et le perfectionnement professionnels sont essentiels. Pour en faire une priorité, le Responsable des Chambres a commencé par discuter avec chaque membre du personnel de ses besoins en matière de formation. Cet état des lieux a abouti à un nombre sans précédent d'activités de formation du personnel des Chambres et de la Présidence. Par exemple, les groupes de travail ont commencé à préparer des documents essentiels pour l'intégration de nouveaux collègues. D'autres possibilités de formation ont été ouvertes en matière d'encadrement, de questions d'ordre médico-légal ou de questions liées à la détention. Un grand nombre de juristes ayant manifesté un intérêt pour les questions militaires (notamment communications, organisation et armements), le Responsable des Chambres s'efforce actuellement d'organiser la présentation d'exposé par des experts.

### ***Évaluation du comportement professionnel***

55. De grands progrès ont été accomplis dans la transition, au sein des Chambres, vers un système d'évaluation du comportement professionnel qui soit plus complet, systématique et uniforme. Après avoir identifié les groupes qui ne participaient pas encore au processus d'évaluation du comportement professionnel, le Responsable des Chambres a pris des mesures pour attirer l'attention de l'ensemble du personnel des Chambres sur le système d'évaluation du comportement professionnel et dispenser des formations lorsque cela était nécessaire, en particulier aux fonctionnaires ayant des fonctions d'encadrement. Le Responsable des Chambres a également assuré au premier chef la supervision de toutes les évaluations du comportement professionnel effectuées dans une des trois sections, en ce compris les évaluations intermédiaires. L'objectif est d'attirer l'attention du personnel sur l'importance du processus d'évaluation du comportement professionnel pour améliorer les méthodes de travail de la Cour. Les mesures déjà prises montrent une augmentation encourageante du pourcentage de fonctionnaires qui adhèrent au cycle d'évaluation annuelle du comportement professionnel appliqué à la Cour<sup>25</sup>.

## **3. Développement de la base de données jurisprudentielles**

56. Après une première décennie de travaux, durant laquelle plus de 6 000 décisions judiciaires ont été rendues dans les multiples situations et affaires portées devant la Cour, l'absence d'un système unifié de jurisprudence a fait que certains travaux ont été dupliqués et que des évolutions jurisprudentielles essentielles risquaient d'être ignorées. Il est devenu de plus en plus clair qu'il était crucial de créer une base de données regroupant l'ensemble de la jurisprudence de la Cour pour alléger le fardeau des juges, de leur personnel d'appui et des parties et participants aux procédures

---

<sup>25</sup> Troisième rapport de la Cour sur l'élaboration d'indicateurs de résultats pour la Cour pénale internationale, 15 novembre 2017, disponible à l'adresse [www.icc-cpi.int/itemsDocuments/171115-Third-Report-performance-indicators-FRA.pdf](http://www.icc-cpi.int/itemsDocuments/171115-Third-Report-performance-indicators-FRA.pdf) (« Troisième Rapport sur les indicateurs de résultats »), p. 34 (version anglaise).

devant la Cour. La base de données sera dans un premier temps réservée à la Cour, mais pourrait par la suite devenir un outil public.

57. La couche Web de la base de données en est à un stade avancé de développement par la Section de gestion de l'information, qui travaille en coopération avec le groupe de travail des Chambres, cette équipe étant composée de juristes des Chambres, dont un juriste P-3 qui assure la liaison et gère la contribution des Chambres au projet sous la supervision du Responsable des Chambres et sous la direction générale de M. le Juge Chang-Ho Chung, auquel je suis particulièrement reconnaissante.

58. Tous les documents judiciaires, à savoir les jugements, décisions, mandats et ordonnances (ensemble « les décisions »), seront sauvegardés dans la base de données dans laquelle des recherches pourront être effectuées. Ce corpus comprendra les décisions tant orales qu'écrites, tant publiques que confidentielles, en anglais et en français. La fonction de recherche plein texte sera disponible pour tous les documents et des notes de synthèse seront insérées au début des décisions comportant des conclusions de droit.

59. La base de données disposera de fonctions de recherche avancées qui accroîtront de façon significative l'utilité et la fonctionnalité des outils de recherche juridique de la Cour, ce qui simplifiera et accélérera les procédures judiciaires et améliorera l'efficacité, l'efficacé et la cohérence des activités de la Cour et de sa jurisprudence.

#### **4. Affectation des juges**

##### ***Affectation des juges aux différentes sections***

60. Conformément à l'article 39 du Statut de Rome, dès que possible après chaque élection de juges et leur prestation de serment, les juges de la Cour s'organisent en sections, à savoir la Section des appels, la Section de première instance et la Section préliminaire. Cette disposition prévoit certains critères d'affectation, mais une large marge de manœuvre subsiste toutefois. L'affectation des juges n'a pas toujours été tâche facile et a parfois donné lieu à d'inutiles frictions entre les juges. En 2012, l'Assemblée a adopté la règle 4 bis du Règlement de procédure et de preuve, par laquelle elle transférait de la session plénière des juges à la nouvelle Présidence la fonction d'affecter les juges aux différentes sections des chambres, en consultation avec les juges.

61. C'est ainsi que, dès son entrée en fonction en 2015, la Présidence actuelle a mis au point un processus de consultation favorisant la pleine compréhension des souhaits et des contraintes des uns et des autres et la transparence de l'ensemble du processus. Pour la première fois, un formulaire écrit a été remis à chaque juge pour qu'il puisse y indiquer ses préférences, le formulaire rempli devant être adressé simultanément à la Présidence et à l'ensemble des juges, cette étape pouvant être suivie de discussions individuelles en cas de nécessité. Inaugurée en 2015, cette méthode à la fois respectueuse et transparente a abouti à une affectation des juges acceptée par tous.

##### ***Affectation de juges ad hoc à la Section des appels à partir d'une liste de réserve***

62. L'article 39-4 du Statut et les normes qui s'y rapportent permettent à la Présidence d'affecter provisoirement un juge de la Section de première instance ou de la Section préliminaire à la Chambre d'appel lorsqu'un membre de celle-ci est récusé ou empêché pour une raison importante.

63. En 2015, la Présidence a commencé à sélectionner des juges ad hoc pour siéger lors d'appels interlocutoires en procédant à un tirage au sort dans une liste de réserve des juges disponibles. L'adoption de cette méthode visait à assurer l'égalité de traitement des juges, à apporter plus de transparence et d'objectivité dans la sélection et à éviter ainsi tout malentendu quant aux raisons présidant à la sélection d'un juge pour entendre un appel donné.

64. La liste de réserve se compose de tous les juges de la Section de première instance ou de la Section préliminaire qui sont disponibles pour connaître de l'appel interlocutoire concerné. La

disponibilité des juges est évaluée sur la base de leur charge de travail respective et des conflits d'intérêts pouvant découler de l'affaire, comme prévu à l'article 41 du Statut. S'agissant de la charge de travail, des critères objectifs ont été appliqués. Ainsi, les juges sont exclus de la liste lorsqu'ils président un procès en cours ou lorsqu'ils traitent une procédure de confirmation des charges en qualité de juge unique. Chaque décision par laquelle la Présidence affecte un juge ad hoc à la Chambre d'appel explique cette pratique. De plus, d'autres juges, dont la charge de travail est exceptionnellement lourde, peuvent être exclus de la liste de réserve à leur demande.

65. Par souci de cohérence, un juge tiré au sort pour un appel interlocutoire dans une affaire sera en principe désigné pour les autres appels interlocutoires survenant dans la même affaire.

66. Durant la dernière retraite, qui s'est tenue à Cracovie du 22 au 24 juin 2017, les juges ont reconnu les avantages de cette méthode et l'ont entérinée. Ils ont fait savoir qu'à leur avis, elle devrait être maintenue, y compris par la Présidence suivante. Ils ont souligné que cette méthode fonctionnait bien, favorisait la transparence, assurait l'égalité de traitement entre juges et permettait de réfuter l'idée que des collègues de juges puissent être « créés sur mesure » pour entendre certains appels.

67. Vu le ferme soutien obtenu par cette méthode de remplacement par tirage au sort, il a également été décidé que celle-ci devrait s'étendre aux appels sur le fond. À cet égard, il a été décidé qu'il serait nécessaire de tenir compte d'un critère supplémentaire, consistant à s'assurer que le mandat des juges figurant sur la liste de réserve était encore suffisamment long pour leur permettre de siéger jusqu'au terme de l'appel sur le fond. Il a aussi été souligné que, pour ces appels sur le fond, il était particulièrement important de s'assurer du consentement préalable du juge sélectionné.

### III. INITIATIVES VISANT À RENFORCER LA COORDINATION ET L'EFFICACITÉ À L'ÉCHELLE DE LA COUR

#### 1. Coordination renforcée avec le Bureau du Procureur et le Greffe

68. La cohésion qui existe au sein de la branche judiciaire doit également se manifester dans l'ensemble de la Cour pour que les trois organes ayant des fonctions administratives non judiciaires, à savoir la Présidence, le Bureau du Procureur et le Greffe, puissent coordonner leurs efforts, aligner leurs normes et visions stratégiques, et poursuivre des objectifs similaires. Cette harmonisation, essentielle à l'efficacité générale de la Cour, est une préoccupation constante de l'Assemblée des États parties, qui insiste pour que la Cour observe le « principe de Cour unique »<sup>26</sup>.

69. Une telle unité, bien que nécessaire, n'est pas facile à atteindre, et ce, en raison de contraintes tant juridiques que pratiques, ces trois organes ayant des mandats distincts et, à des degrés variables, indépendants, qui exigent légalement d'être exercés séparément.

70. C'est particulièrement le cas du Bureau du Procureur, qui « agit indépendamment en tant qu'organe distinct au sein de la Cour »<sup>27</sup>. Il est dirigé par le Procureur, qui « a toute autorité sur la gestion et l'administration du Bureau, y compris le personnel, les installations et les autres ressources »<sup>28</sup>. Ainsi, la Présidence est « chargée de la bonne administration de la Cour, à l'exception du Bureau du Procureur »<sup>29</sup>. Dans l'exercice de ses attributions, la Présidence doit « agi[r] de concert avec le Procureur, dont elle recherche l'accord pour toutes les questions d'intérêt commun »<sup>30</sup>.

71. Un autre organe, le Greffe, est responsable des aspects non judiciaires de l'administration et du service de la Cour, « sans préjudice des fonctions et attributions du Procureur définies à l'article 42 »<sup>31</sup>. Le Greffier, administrateur principal de la Cour et chef du Greffe, exerce ses fonctions sous l'autorité du Président<sup>32</sup>. Ce dernier doit cependant exercer cette autorité en faisant attention de ne pas interférer avec les pouvoirs et les fonctions indépendants des autres bénéficiaires des services du Greffe au sein de la Cour, notamment le Bureau du Procureur.

72. Ainsi, l'administration générale de la Cour ne peut se faire correctement qu'avec une coordination et des consultations suffisantes entre organes.

73. Pendant les trois années de mon mandat de Présidente, je n'ai pas ménagé mes efforts pour entretenir un dialogue constant et constructif avec le Procureur et le Greffier, tant en communiquant directement avec eux qu'au moyen de procédures et de structures interorganes.

74. La plus importante de ces structures est le Conseil de coordination, composé du Président, du Procureur et du Greffier. Mis en place par le Règlement de la Cour, selon l'exemple des autres tribunaux internationaux, c'est un mécanisme incontournable pour favoriser l'harmonisation des stratégies et des politiques, et assurer la coordination des activités administratives des organes de la Cour<sup>33</sup>.

75. Comme je l'avais annoncé en 2015 lorsque j'ai présenté mes objectifs prioritaires aux juges<sup>34</sup>, j'ai mis ce Conseil à bonne contribution. En outre, comme nous allons le voir plus en détail, j'ai également cherché à encourager la coordination entre les hauts responsables de ces trois organes à d'autres niveaux hiérarchiques afin de promouvoir le partage des informations, d'éviter la duplication des efforts et d'assurer une certaine cohérence entre les différentes sections et unités de la Cour.

<sup>26</sup> Voir, p. ex., ICC-ASP/16/Res.6, 14 décembre 2017, par. 58.

<sup>27</sup> Article 42-1 du Statut.

<sup>28</sup> Article 42-2 du Statut.

<sup>29</sup> Article 38-3-a du Statut.

<sup>30</sup> Article 38-4 du Statut.

<sup>31</sup> Article 43-1 du Statut.

<sup>32</sup> Article 43-2 du Statut.

<sup>33</sup> Norme 3 du Règlement de la Cour.

<sup>34</sup> Voir *supra* note 1.

## ***Processus budgétaire***

76. Le processus budgétaire de la Cour est considéré comme un des domaines clés nécessitant une meilleure coordination, du reste demandée par l'Assemblée elle-même<sup>35</sup>. Avec le Procureur et le Greffier, nous avons déployé des efforts considérables pour renforcer la coordination entre nos organes pour pouvoir formuler des propositions budgétaires plus cohérentes et reflétant les priorités stratégiques de la Cour tout entière plutôt qu'un agrégat de demandes individuelles émanant des organes.

77. Un certain nombre de mesures concrètes ont été convenues et mises en œuvre à cet effet, qui ont débouché sur un processus budgétaire illustrant plus clairement le principe de « Cour unique ». Dans le cadre de cette réforme, la Cour a accordé une attention particulière aux commentaires et instructions de l'Assemblée et de son Comité du budget et des finances, qui sont les interlocuteurs principaux de la Cour en la matière.

78. La caractéristique générale essentielle du processus ainsi revu est que les trois chefs d'organe participent à un stade plus précoce et de façon plus large à l'élaboration des propositions budgétaires pour s'assurer qu'elles reflètent une vision commune cohérente, dans toute la mesure possible. Cela est rendu possible par un suivi renforcé du processus de préparation budgétaire par le Conseil de coordination, ce qui permet de donner les orientations nécessaires aux personnes participant à la phase de rédaction proprement dite. En outre, cette rédaction est effectuée sous la direction du Greffier par un Groupe de travail chargé du budget, ce qui permet d'assurer un lien direct entre le Conseil de coordination et la partie technique de la préparation budgétaire.

79. Le budget finalement proposé est aussi approuvé dans le cadre du Conseil de coordination par les trois chefs d'organe, dont la participation au processus budgétaire se poursuit à divers degrés lors des étapes suivantes d'échanges avec l'Assemblée et ses organes subsidiaires.

80. Comme l'a reconnu l'Assemblée, les initiatives décrites ci-dessus ont effectivement amélioré le processus budgétaire et renforcé la cohérence interne et la clarté des documents budgétaires de la Cour<sup>36</sup>.

## ***Relations extérieures***

81. Dans l'exercice de leurs mandats respectifs, le Bureau du Procureur, le Greffe et la Présidence sont tous trois amenés à être en relation avec des acteurs extérieurs à la Cour. Pendant mon mandat, j'ai encouragé au maximum le recours au Groupe de travail interorganes sur les relations extérieures pour promouvoir l'échange d'informations et la coordination afin d'assurer dans la mesure nécessaire l'harmonisation des objectifs ainsi qu'une plus grande cohésion et qualité dans le cadre des communications de la Cour avec l'extérieur, compte dûment tenu de la séparation et de l'indépendance des organes, en particulier du Bureau du Procureur. Pour donner au Groupe de travail les moyens de traiter les questions stratégiques et de renforcer ses liens avec le Conseil de coordination, la composition du Groupe de travail sur les relations extérieures a été élargie à mon initiative pour y inclure, lorsque nécessaire, les chefs de direction et de division et le chef de cabinet du Président.

82. Le Groupe de travail sur les relations extérieures est devenu la plaque tournante des efforts de coordination des activités d'organisation, tant à La Haye qu'ailleurs, de manifestations concernant la

---

<sup>35</sup> Voir, p. ex., ICC-ASP/14/Res.1, 26 novembre 2015, section J, par. 4.

<sup>36</sup> Voir, p. ex., ICC-ASP/16/Res.1, 14 décembre 2017, section L, par. 5, où l'Assemblée « [s]alue les efforts continus déployés par la Cour en vue de mettre pleinement en œuvre le principe de "Cour unique" durant l'établissement du projet de budget-programme, ces efforts ayant permis d'améliorer le processus budgétaire, notamment par le recours plus fréquent et plus efficace au Conseil de coordination et aux autres mécanismes de coordination interorganes ; et par la simplification du processus d'édition et du format du document budgétaire qui accroît la cohérence du message de la Cour et de sa politique en matière de dépenses ».

Cour tout entière, comme les séminaires régionaux, les tables rondes et les autres réunions avec des États, des organisations non gouvernementales et d'autres entités ou organismes.

83. Il a également joué un rôle majeur dans le renforcement de l'efficacité et de l'efficience de la représentation de la Cour à l'extérieur. La coordination et le partage d'informations permettent en effet d'optimiser la participation de la Cour aux manifestations pertinentes, compte tenu de la lourde charge de travail de la CPI et de ses ressources limitées. Pendant mon mandat, la coordination a été renforcée dans le but d'éviter la duplication d'efforts ou une présence excessive, en convenant conjointement de la représentation commune la plus appropriée aux manifestations organisées à l'extérieur, en y faisant au besoin participer les juges, en fonction du sujet abordé et des compétences disponibles au sein de la Cour.

## **2. Élaboration d'indicateurs de résultats**

84. L'adoption et la publication d'indicateurs de résultats ont été encouragées par certains États et organisations non gouvernementales<sup>37</sup> et l'Assemblée en a elle-même fait la demande en 2014, lorsqu'elle a prié la Cour « d'intensifier ses efforts visant à élaborer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui [lui] permettraient [...] de mieux démontrer ses réalisations et ses besoins, et qui permettraient également aux États Parties d'évaluer les résultats de la Cour de façon plus stratégique<sup>38</sup> ».

85. Cette demande m'a poussée à intégrer l'élaboration des indicateurs de résultats parmi les mesures que j'ai proposées dans mon programme électoral pour améliorer la gestion générale de la Cour, dans l'objectif de mesurer et d'améliorer les résultats de la Cour, et de mieux communiquer sur ses travaux et sur les efforts réalisés pour accélérer ses procédures<sup>39</sup>.

86. Une fois élue, j'ai dirigé l'élaboration d'indicateurs pour mieux mesurer les résultats dans quatre domaines clés : i) les procédures judiciaires ; ii) l'encadrement et la gestion ; iii) la sécurité ; et iv) l'accès des victimes à la justice.

87. L'élaboration des indicateurs de résultats de la Cour ces trois dernières années<sup>40</sup> est le fruit de concertations entre la Cour et la société civile, mais aussi de concertations internes. J'ai souligné la nécessité d'une coordination entre les différents organes afin de repérer les problèmes transversaux et de veiller à l'adoption d'une approche cohérente. En particulier, j'ai insisté sur l'importance d'associer la branche judiciaire à cet effort pour pouvoir convenir d'indicateurs appropriés à toute la Cour.

88. À cette fin, un certain nombre de réunions ont été organisées à la Cour en 2015 pour arrêter un cadre général de mesure et définir les objectifs pour chacun des quatre domaines clés. La phase la plus importante de ce processus a eu lieu en 2016, avec l'organisation à Glion (en Suisse) d'une retraite à laquelle ont été invités à participer tous les juges, des représentants de haut rang des autres organes de la CPI, certains représentants d'États et des membres de la société civile<sup>41</sup>. C'est à cette occasion, et à l'occasion d'autres réunions, que les principaux indicateurs de résultats ont été mis au point et que des données préliminaires ont commencé à être recueillies dans le cadre d'un effort concerté à l'échelle de

---

<sup>37</sup> En septembre 2014, à l'issue d'une réunion organisée par le Gouvernement suisse à Glion (Suisse), à laquelle ont participé des représentants d'États, des responsables de la Cour, des représentants d'ONG et des experts, il a été conclu qu'il importait aussi que la Cour mette au point des critères ou des indicateurs pour évaluer ses résultats, notamment la durée des procédures. *Retreat on Strengthening the Proceedings at the International Criminal Court*. Glion (Suisse), 3-5 septembre 2014. Résumé disponible à l'adresse [www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/aussenpolitik/voelkerrecht/dfa\\_aussenpolitik\\_voelkerrecht\\_Chair\\_Summary\\_%20ICC%20Retreat\\_en.pdf](http://www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/aussenpolitik/voelkerrecht/dfa_aussenpolitik_voelkerrecht_Chair_Summary_%20ICC%20Retreat_en.pdf).

<sup>38</sup> ICC-ASP/13/Res.5, 17 décembre 2014, annexe I, par. 7-b). En 2015, l'Assemblée s'est « félicit[é]e des efforts entrepris par la Cour pour élaborer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs », ICC-ASP/14/Res.4, 26 novembre 2015, par. 59.

<sup>39</sup> Voir *supra* note 1.

<sup>40</sup> Voir les trois rapports publiés par la Cour sur l'élaboration d'indicateurs de résultats : *Report of the Court on the development of performance indicators for the International Criminal Court*, 12 novembre 2015, disponible à l'adresse [www.icc-cpi.int/itemsdocuments/court\\_report-development\\_of\\_performance\\_indicators-eng.pdf](http://www.icc-cpi.int/itemsdocuments/court_report-development_of_performance_indicators-eng.pdf) ; Deuxième rapport de la Cour sur l'élaboration d'indicateurs de résultats pour la Cour pénale internationale, 11 novembre 2016, disponible à l'adresse [https://www.icc-cpi.int/itemsDocuments/ICC-Second-Court\\_report-on-indicators\\_FRA.pdf](https://www.icc-cpi.int/itemsDocuments/ICC-Second-Court_report-on-indicators_FRA.pdf) (« le Deuxième Rapport sur les indicateurs de résultats ») ; Troisième Rapport sur les indicateurs de résultats, voir *supra* note 25.

<sup>41</sup> Deuxième Rapport sur les indicateurs de résultats, voir *supra* note 40, par. 11 et 12.

la Cour tout entière. À partir de janvier 2017, le recueil de données correspondant aux indicateurs en question est devenu plus systématique.

89. Comme il ressort des trois rapports publiés par la Cour<sup>42</sup>, l'exercice commence à porter ses fruits et les données recueillies ont permis de recenser les domaines appelant amélioration des résultats, et de prouver qu'il y a eu des améliorations, notamment en matière d'exécution budgétaire, de réalisation des évaluations du comportement professionnel et de répartition géographique du personnel<sup>43</sup>. Les données figurant dans le troisième rapport de la Cour révèlent aussi une réduction drastique de la durée de certains aspects de la procédure pénale pour les dernières affaires en date, en particulier du temps nécessaire à la préparation du procès après la confirmation des charges, si l'on compare les dernières affaires de la Cour avec des affaires précédentes, déjà menées à leur terme<sup>44</sup>.

90. Comme indiqué dans le dernier rapport en date<sup>45</sup>, la Cour continuera de recueillir des données détaillées correspondant aux indicateurs retenus et les futurs rapports seront rédigés de façon à illustrer les résultats de la Cour sur la durée. Ainsi, la valeur comparative des données recueillies augmentera au fil des cycles d'évaluation, et il sera plus facile de dégager des tendances à mesure que les données s'accumuleront sur plusieurs années. La CPI continuera également de vérifier s'il y a lieu d'ajuster davantage les indicateurs en question.

---

<sup>42</sup> Voir *supra* note 40.

<sup>43</sup> Troisième Rapport sur les indicateurs de résultats, voir *supra* note 25, par. 30 à 32.

<sup>44</sup> Troisième Rapport sur les indicateurs de résultats, voir *supra* note 25, en particulier p. 11 et 21 à 23 (version anglaise).

<sup>45</sup> Troisième Rapport sur les indicateurs de résultats, voir *supra* note 25, par. 38.

## IV. ACTIVITÉS EXTERNES VISANT À RENFORCER LE SOUTIEN À LA COUR

### 1. Dialogue avec la communauté internationale

91. Dans la présentation que j'avais faite en 2015 devant les juges, j'avais reconnu le rôle central que le président de la Cour est amené à tenir dans les efforts de communication externe tendant à mieux faire comprendre le mandat de la Cour, à rendre les activités de celle-ci plus visibles, à combattre les perceptions négatives et surtout à promouvoir une adhésion universelle au Statut de Rome<sup>46</sup>. C'est ainsi qu'une fois élue, j'ai fait de mon mieux pour accentuer notre engagement dans un dialogue volontariste et constructif avec la communauté mondiale, pour renforcer le soutien aux activités de la Cour et la coopération avec celle-ci.

92. À cette fin, je me suis efforcée, tant à La Haye qu'ailleurs, de maintenir des contacts réguliers et soutenus avec les États — parties ou non parties —, avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales et non gouvernementales, avec les juridictions internationales, régionales et nationales, avec les barreaux, avec les praticiens du droit et avec les milieux universitaires. J'ai aussi régulièrement rencontré en personne des représentants de haut niveau de ces partenaires et après les réunions, un suivi technique en bonne et due forme a permis de veiller en continu à la compréhension mutuelle des intérêts respectifs, des divergences et des valeurs partagées, ainsi que de définir en termes concrets les domaines de coopération et de soutien.

93. Pour nouer un véritable dialogue constructif avec l'ensemble des parties prenantes, j'ai gardé à l'esprit les grandes lignes suivantes :

- i. Je souhaitais démontrer que la Cour est effectivement à l'écoute des préoccupations et s'efforce de prendre en compte les observations et les critiques légitimes, sans préjudice de son indépendance judiciaire. Cet aspect était particulièrement important à un moment où la Cour et la communauté plus large qui la soutient devaient faire face à des avis de retrait d'un certain nombre d'États parties et à la perspective de voir d'autres États leur emboîter le pas<sup>47</sup>.
- ii. Je souhaitais également souligner que la Cour est tout à fait prête à discuter de ses carences, des défis qu'elle doit relever et des domaines dans lesquels elle doit déployer des efforts d'amélioration de son fonctionnement. Pour être utile, un tel échange de vues passe nécessairement par la volonté de reconnaître les problèmes, où qu'ils se logent, et d'y remédier. La toute première fois que je me suis adressée à l'Assemblée des États parties, j'ai reconnu que la Cour devait elle-même prendre de façon urgente des mesures d'amélioration de ses résultats, si elle souhaitait conserver ses soutiens externes<sup>48</sup>. Comme je l'ai dit en maintes occasions, j'étais et je demeure convaincue que la coopération est liée aux résultats obtenus et effectivement, les activités décrites plus haut dans ce rapport tendaient à améliorer ces résultats.
- iii. J'ai constamment souligné que la Cour était une institution de dernier recours, qui est complémentaire par rapport aux juridictions nationales et qui leur porte le respect qui leur est dû. En outre, tout en insistant sur le rôle central que pouvait assumer la Cour dans un système de justice mondiale interconnecté, j'ai aussi précisé qu'elle ne faisait en aucun cas « concurrence » à d'autres institutions et se réjouissait en fait de toute initiative tendant véritablement à renforcer l'attribution des responsabilités aux niveaux national, régional et international, comme les tribunaux internationalisés ou les mécanismes hybrides.

---

<sup>46</sup> Voir *supra* note 1.

<sup>47</sup> Voir, p. ex., Présentation du rapport annuel de la Cour à l'Assemblée des États parties, 16 novembre 2016, disponible à l'adresse [asp.icc-cpi.int/iccdocs/asp\\_docs/ASP15/ASP15-Opening-Statement-PICC-FRA.pdf](http://asp.icc-cpi.int/iccdocs/asp_docs/ASP15/ASP15-Opening-Statement-PICC-FRA.pdf).

<sup>48</sup> Mme la Juge Silvia Fernández de Gurmendi, Présidente de la Cour pénale internationale, Allocution présentée lors de la 25<sup>e</sup> séance d'information à l'intention du corps diplomatique, 26 mars, disponible à l'adresse [www.icc-cpi.int/iccdocs/db/25DB-Pres-Fra.pdf](http://www.icc-cpi.int/iccdocs/db/25DB-Pres-Fra.pdf).

- iv. J'ai aussi constamment souligné qu'il importait de soutenir la Cour ouvertement, de coopérer de façon pratique avec elle dans le cadre de ses activités et, crucialement, de maintenir et de renforcer les adhésions au Statut de Rome. Aussi mondiales que soient ses aspirations, la Cour ne jouit pas encore d'une participation universelle, ce qui réduit sa portée juridictionnelle et son efficacité, et risque au bout du compte de compromettre sa légitimité. Une justice mondiale ne saurait être sélective, ni être perçue comme telle.
- v. Enfin, j'ai régulièrement affirmé que sur le plan des *attentes*, il est désormais fermement acquis que les crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale ne sauraient rester impunis, et c'est là l'une des plus grandes réalisations des trente dernières années. J'ai toutefois aussi régulièrement rappelé que dans la pratique, l'impunité continuait d'être de mise, et que pour espérer voir la justice internationale jouer son rôle de dissuasion, il faudrait faire en sorte que le châtement judiciaire des criminels concernés soit le fruit d'*efforts constants*, plutôt que sporadiques.

94. Nul n'est besoin de répéter ici les nombreuses initiatives entreprises en matière de relations extérieures entre 2015 et 2018 pour améliorer la compréhension des travaux de la Cour et promouvoir la coopération et l'universalité, dans la mesure où elles ont déjà été décrites en détail dans les rapports présentés chaque année à l'Assemblée des États parties<sup>49</sup> et à l'Assemblée générale des Nations Unies<sup>50</sup>.

95. C'est pourquoi je préfère plutôt évoquer ci-dessous les efforts moins visibles que j'ai déployés pendant cette période auprès de la communauté juridique pour mettre en valeur et renforcer la nature judiciaire des activités de la Cour. Je décrirai également ci-dessous les efforts entrepris afin de renforcer la coopération de la Cour avec le Fonds au profit des victimes et son intégration dans les activités extérieures que la Cour mène pour faire connaître et apprécier à sa juste valeur le fait que la justice dispensée par le système de la CPI est par nature centrée sur les victimes. Ces efforts étaient particulièrement nécessaires dans la mesure où les procédures en réparation constituent désormais une part de plus en plus élevée des activités judiciaires de la Cour.

## **2. Dialogue avec la communauté juridique**

96. Au fil des années, la Présidence de la Cour avait entretenu des contacts réguliers avec des gouvernements et des organisations mais le renforcement des liens avec les professions judiciaires et la communauté juridique avait fait l'objet d'activités plus sporadiques. Mon mandat de trois ans a coïncidé avec une augmentation sans précédent de la charge de travail judiciaire de la Cour. La nature de ces travaux montre que la Cour est devenue une institution judiciaire à part entière, arrivée à maturité et aux résultats judiciaires multiples. Par conséquent, et comme nous le verrons dans ce qui suit, je me suis efforcée de traduire cette importante évolution en un effort plus systématique de dialogue avec la communauté juridique, et en particulier avec des juges et des conseils de la Défense et des victimes.

### ***Coopération et échanges avec d'autres juridictions internationales, régionales et nationales***

97. Tout au long de cette période, j'ai pris l'initiative d'engager un dialogue régulier avec des présidents et autres juges de juridictions nationales, régionales et internationales, y compris avec des juges qui, dans leurs ordres nationaux, travaillent au sein d'unités spécifiquement créées pour traiter de crimes internationaux.

---

<sup>49</sup> Rapport sur les activités de la Cour pénale internationale, 13 novembre 2015, ICC-ASP/14/29 ; Rapport sur les activités de la Cour pénale internationale, 9 novembre 2016, ICC-ASP/15/16 ; Rapport sur les activités de la Cour pénale internationale, 2 novembre 2017, ICC-ASP/16/9.

<sup>50</sup> Rapport de la Cour pénale internationale, 28 août 2015, A/70/350 ; Rapport de la Cour pénale internationale, 19 août 2016, A/71/342 ; Rapport de la Cour pénale internationale, 17 août 2017, A/72/349.

98. Dans le cadre de nombreuses prises de parole en public pendant mon mandat, j'ai insisté sur le caractère complémentaire de la CPI, ainsi que sur le fait qu'aujourd'hui, la justice est interconnectée du fait de la mondialisation. J'ai mis en avant l'idée que pour atteindre nos objectifs partagés de justice, il conviendrait de mettre davantage l'accent sur la compréhension mutuelle et la coopération entre juridictions nationales, régionales et internationales, et autres mécanismes internationalisés et hybrides.

99. Comme nous l'avons vu plus haut dans ce rapport, j'ai pris pendant mon mandat des mesures concrètes qui ont permis de renforcer la coopération de la Cour avec la Cour interaméricaine des droits de l'homme et la Cour européenne des droits de l'homme<sup>51</sup>, et j'ai participé à des événements annuels dans ces deux cours<sup>52</sup>. J'ai aussi fréquemment rencontré des présidents et des juges d'autres cours et tribunaux internationaux basés à La Haye, pour des échanges de vues sur des questions d'intérêt mutuel.

100. La Cour a accueilli de nombreux juges de cours et tribunaux nationaux, régionaux et internationaux, lors de visites qui incluaient parfois des tables rondes entre les juges de la CPI et ces visiteurs. Avec plusieurs juges de la Cour, j'ai participé à nombre de ces rencontres tenues à la Cour et ailleurs, afin de discuter de nos expériences professionnelles respectives et d'explorer ensemble les moyens d'améliorer l'efficacité des procédures judiciaires se rapportant à des crimes internationaux ou transnationaux<sup>53</sup>.

### ***Séminaire judiciaire et ouverture de l'année judiciaire***

101. Pour mettre en avant la nature judiciaire de la Cour, son indépendance et son impartialité, ainsi que ses rapports avec les juges du monde entier, j'ai proposé l'organisation d'un séminaire judiciaire, associé à une cérémonie officielle d'ouverture de l'année judiciaire, suivant en cela une tradition adoptée par de nombreuses autres juridictions, tant nationales que régionales. Cette proposition a été favorablement accueillie par les juges et les deux événements se sont tenus pour la première fois dans l'histoire de la Cour le 18 janvier 2018<sup>54</sup>.

102. Des invitations ont été adressées aux premiers magistrats ou équivalents de tous les États parties au Statut de Rome, considérant que les membres des professions judiciaires peuvent jouer un rôle clé en améliorant la connaissance de la Cour dans leurs systèmes nationaux et en proposant au niveau national des mesures facilitant la coopération avec la Cour et améliorant la mise en œuvre du principe de complémentarité. Les présidents de certaines juridictions internationales et régionales ont également été invités.

103. Un thème délibérément large a été choisi pour le séminaire — « Complémentarité et coopération des juridictions dans un système de justice mondiale interconnecté » — de façon à favoriser durant cette première édition des échanges aussi riches que possible, desquels pourront à l'avenir découler des débats sur des sujets plus spécifiques.

104. Organisé avec le soutien financier de la Commission européenne, ce séminaire d'une journée a réuni au total plus de cinquante juges de haut rang, dont les juges de la CPI et de hauts magistrats de vingt-quatre pays (dont neuf présidents de juridictions suprêmes) et de sept juridictions régionales ou internationales. Comme prévu, les séances de travail consacrées à la complémentarité et à la coopération ont constitué l'occasion de tenir des discussions collégiales sur un large éventail de sujets

---

<sup>51</sup> Voir *supra* par. 50 et 51.

<sup>52</sup> Voir *International Criminal Court and Inter-American Court of Human Rights sign Memorandum of Understanding on cooperation*, 16 février 2016, ICC-CPI-20160216-PR1191, disponible à l'adresse [www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1191](http://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1191) ; La Présidente de la CPI participe à l'ouverture de l'année judiciaire de la Cour européenne des droits de l'homme, 30 janvier 2017, ICC-CPI-20170130-PR1270, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1270&ln=fr>.

<sup>53</sup> Un séminaire extrêmement enrichissant a été organisé le 17 octobre 2017 par l'École Nationale de la Magistrature en France au sujet des moyens d'améliorer l'efficacité de la justice pénale internationale, avec la participation des présidents de plusieurs juridictions pénales internationales.

<sup>54</sup> Pour davantage d'informations sur ces deux événements, voir *Séminaire judiciaire : Complémentarité et coopération des juridictions dans un système de justice mondiale interconnecté*, 18 janvier 2018, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/news/Pages/event.aspx?event=180118-seminar-netherlands&ln=fr> ; L'ouverture officielle de l'année judiciaire 2018, 18 janvier 2018, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/news/Pages/event.aspx?event=180118-event-netherlands&ln=fr>.

pertinents ; le résumé des débats a ensuite été publié de façon à servir de fil rouge pour les éventuels événements du même type qui viendraient à être organisés<sup>55</sup>.

105. À l'issue du séminaire judiciaire, une cérémonie officielle a marqué l'ouverture de l'année judiciaire 2018 à la Cour, avec comme intervenant de marque S. E. Anthony Carmona, Président de Trinité-et-Tobago et ancien juge de la CPI.

### ***Dialogue avec des organisations regroupant des conseils***

106. Pendant tout mon mandat, j'ai investi beaucoup de temps et d'énergie dans le dialogue avec les organisations professionnelles regroupant des avocats représentant des accusés et des victimes, et j'ai apporté mon soutien à diverses initiatives tendant à promouvoir la reconnaissance du rôle indispensable que jouent les conseils pour assurer l'équité des procédures devant la Cour. J'ai en particulier établi des contacts avec des associations de conseils d'ordre international ou régional, ainsi qu'avec des barreaux nationaux<sup>56</sup>. Je me suis également efforcée de dialoguer régulièrement avec le Bureau du conseil public pour la Défense et le Bureau du conseil public pour les victimes, qui font partie de la Cour.

107. C'est pendant mon mandat, en novembre 2016, qu'une avancée institutionnelle majeure a été enregistrée, avec la création de l'Association du barreau près la Cour Pénale Internationale (ABCPI), qui regroupe des avocats travaillant pour les victimes et pour la Défense<sup>57</sup>.

108. Si la création de l'ABCPI s'est faite indépendamment de la Cour, j'ai toutefois pleinement soutenu de diverses manières la mise en place de cette association. J'ai eu des échanges de vues avec les différentes parties prenantes à différentes étapes du processus et j'ai d'emblée rendu public mon ferme soutien à cette initiative<sup>58</sup>, dans la mesure où je considère que l'ensemble du système de la CPI est renforcé lorsque les intérêts des conseils sont efficacement représentés. Une organisation regroupant les conseils permet aussi de doter la Cour d'un interlocuteur institutionnel privilégié pour débattre d'un certain nombre de questions, comme les efforts d'amélioration de l'efficacité des procédures pénales ou les questions se rapportant au système d'aide judiciaire aux frais de la Cour. Après la création de l'ABCPI, les échanges de vues se sont poursuivis avec la direction de l'association sur des questions d'intérêt mutuel<sup>59</sup>.

### **3. Coopération avec le Fonds au profit des victimes**

109. Au cours de mon mandat de Présidente, les activités judiciaires de la Cour liées aux réparations en faveur des victimes se sont développées de manière spectaculaire, mettant à l'épreuve les fonctions réparatrices prévues dans le Statut de Rome. Le Fonds au profit des victimes (« le Fonds ») n'est pas un organe de la Cour, mais fait partie intégrante du système de la CPI et en constitue un volet important, comme cela est apparu de plus en plus clairement ces dernières années. En effet, après les déclarations de culpabilité prononcées dans différentes affaires, les procédures en matière de

---

<sup>55</sup> Disponible à l'adresse [https://www.icc-cpi.int/news/seminarsDocuments/180118-seminar-netherlands-summary\\_FRA.pdf](https://www.icc-cpi.int/news/seminarsDocuments/180118-seminar-netherlands-summary_FRA.pdf).

<sup>56</sup> Voir, p. ex., La Présidente de la CPI souligne le rôle de la profession juridique lors d'événements à Barcelone, en Espagne, 20 février 2017, ICC-CPI-20170220-PR1276, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1276&ln=fr> ; La Présidente de la CPI conclut sa visite officielle à Valence, en Espagne, 3 février 2017, ICC-CPI-20170203-PR1272, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1272&ln=fr> ; ICCBA event with National and International Bars on future collaboration, 29 mars 2017, disponible à l'adresse [www.iccba-abcpi.org/single-post/2017/03/29/ICCBA-event-with-National-and-International-Bars-on-future-collaboration](http://www.iccba-abcpi.org/single-post/2017/03/29/ICCBA-event-with-National-and-International-Bars-on-future-collaboration) ; Cérémonie d'ouverture du 25ème anniversaire de la FBE, 7 juin 2017, disponible à l'adresse [www.fbe.org/ceremonie-douverture-du-25eme-anniversaire-de-la-fbe/](http://www.fbe.org/ceremonie-douverture-du-25eme-anniversaire-de-la-fbe/) ; ABA Luncheon with ICC President, disponible à l'adresse [www.international-criminal-justice-today.org/events/luncheon-with-icc-president](http://www.international-criminal-justice-today.org/events/luncheon-with-icc-president).

<sup>57</sup> ICC-ASP/15/Res.5, 24 novembre 2016, par. 62.

<sup>58</sup> Voir, p. ex., #ICC President reaffirms support for initiative to create an independent ICC Bar Association, 23 novembre 2015, disponible à l'adresse [twitter.com/IntlCrimCourt/status/668768315976892416](https://twitter.com/IntlCrimCourt/status/668768315976892416) ; Présentation du rapport annuel de la Cour à l'Assemblée générale de l'ONU par Mme la juge Silvia Fernández de Gurmendi, Présidente de la Cour pénale internationale, 31 octobre 2016, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=161031-pres-UNGA-st&ln=fr>.

<sup>59</sup> Voir, p. ex., ICCBA Delegation Meets with ICC President, 5 février 2018, disponible à l'adresse [www.iccba-abcpi.org/single-post/2018/02/05/ICCBA-Delegation-Meets-with-ICC-President](http://www.iccba-abcpi.org/single-post/2018/02/05/ICCBA-Delegation-Meets-with-ICC-President).

réparation menées par plusieurs chambres de la Cour ont considérablement accru la participation du Fonds aux activités judiciaires et mis en évidence son rôle essentiel dans la conception et la mise en place de mécanismes de réparation.

110. En ma qualité de Présidente, j'ai déployé des efforts considérables pour accompagner et faciliter cette évolution en améliorant la compréhension interne et externe du mandat du Fonds et en faisant mieux connaître l'importance capitale qu'il revêt pour la réussite du système de justice global de la Cour. À cette fin, j'ai pris un certain nombre d'initiatives visant à accroître sa visibilité, à le faire mieux connaître et à renforcer les liens internes et la coopération entre la Cour et le Fonds.

111. J'ai pour cela utilisé toutes les occasions possibles pour engager le dialogue avec les dirigeants du Fonds, dans le cadre des réunions du Conseil de direction du Fonds ainsi que de fréquentes rencontres entre la Présidence de la Cour et le Secrétariat du Fonds. Parallèlement, afin de mettre en évidence les liens inextricables qui unissent le Fonds et la Cour, j'ai encouragé, par l'entremise du Groupe de travail de la Cour sur les relations extérieures, la mise en place d'une politique d'inclusion plus systématique du Fonds dans les rencontres organisées par la Cour avec les parties prenantes externes.

112. J'ai également régulièrement profité des tribunes qui m'étaient offertes lors de réunions ou de conférences de haut niveau pour parler du rôle important du Fonds et contribuer à ses efforts de collecte de fonds pour obtenir les moyens de mener à bien tant son mandat d'assistance que son mandat de mise en œuvre des réparations ordonnées par les chambres dans le contexte des procédures judiciaires. À ce propos, je n'ai jamais cessé d'attirer l'attention sur le fait que le Fonds subit une pression financière de plus en plus forte puisqu'il est sollicité pour contribuer aux réparations ordonnées sur décision de la Cour lorsque les personnes condamnées sont indigentes.

113. Afin d'avoir une connaissance de première main des activités du Fonds et d'aider à rendre ses travaux plus visibles, j'ai accompagné en février 2017 le Président du Conseil de direction du Fonds lorsqu'il a rendu visite à certains projets d'assistance aux victimes menés par le Fonds dans le nord de l'Ouganda. Nous avons rencontré en cette occasion des représentants des partenaires de mise en œuvre du Fonds, ainsi que les bénéficiaires de l'assistance fournie, et avons mené des activités de sensibilisation auprès des communautés de victimes<sup>60</sup>.

114. Plus récemment, en septembre 2017, j'ai invité un membre du Conseil de direction à m'accompagner lors d'une visite à Sa Sainteté le Pape François pour lui présenter ensemble le caractère global de la justice rendue par la Cour, qui conjugue rétribution et réparation<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> La Présidente de la CPI et le Fonds au profit des victimes concluent une visite conjointe en Ouganda, 2 mars 2017, ICC-CPI-20170302-PR1280, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=PR1280&ln=fr>.

<sup>61</sup> La Présidente de la CPI rencontre Sa Sainteté le Pape François au Vatican, 18 septembre 2017, ICC-CPI-20170918-PR1333, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=pr1333&ln=fr>.

## V. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

115. Je me suis efforcée de donner ici un aperçu des actions que j'ai entreprises en ma qualité de Présidente de la Cour pour satisfaire les objectifs prioritaires que je m'étais fixés et que j'avais annoncés au début de mon mandat de trois ans. Je considère qu'il en va de ma responsabilité de rendre compte de ces efforts, autant envers mes collègues juges qui m'ont élue Présidente qu'envers les parties prenantes de la Cour et la communauté internationale.

116. À l'évidence, le présent rapport n'est en aucun cas un exposé exhaustif de tout ce qui s'est passé ces trois dernières années. J'y ai en effet simplement résumé, d'une part, les principaux efforts déployés pour promouvoir la cohésion et la coordination entre les juges et entre les organes, et améliorer ainsi l'efficacité et l'efficience et, d'autre part, certaines actions visant à mieux faire connaître la Cour à l'extérieur et à lui assurer un plus grand soutien — des objectifs prioritaires que j'avais exposés à mes collègues juges en 2015 lorsque j'étais candidate à la présidence.

117. Si je me suis employée, dans le présent rapport, à surtout expliquer ce que j'ai fait et pour quelles raisons je l'ai fait, il est clair que l'évolution de la Cour en tant qu'institution est le résultat des efforts collectifs d'un grand nombre d'intervenants, en particulier les juges, le Procureur, le Greffier, les conseils et le personnel de la Cour, mais également les États, les organisations régionales et internationales et la société civile, entre autres. C'est également l'une des principales raisons pour lesquelles je n'ai cessé d'insister sur le fait que partager une vision commune et mettre en place des actions coordonnées et cohérentes était essentiel à l'amélioration des résultats de la Cour.

118. Je crois que des progrès importants ont été faits en termes de rapidité et de qualité des procédures judiciaires, ainsi que de coordination entre les organes, une coordination qui a pu être difficile par le passé, mais qui est pourtant essentielle pour améliorer les résultats de la Cour. Tout en préservant soigneusement l'indépendance du mandat de chaque organe, il fallait assurer une étroite coordination sur les questions administratives et les questions institutionnelles stratégiques au service de la bonne administration de la Cour. Parler d'une même voix et avoir une vision commune au sein de l'institution est également essentiel pour favoriser une plus large adhésion et un plus grand soutien à la Cour à l'échelle mondiale. Pour progresser davantage sur ces deux fronts, il faudra que les futurs dirigeants de la Cour déploient activement des efforts continus et persistants. J'espère que certains des mécanismes et initiatives mis en place serviront les efforts futurs.

119. J'espère en particulier qu'à court terme, des efforts continueront d'être faits pour prolonger les initiatives suivantes, qui ont été lancées pendant mon mandat :

**i. Harmonisation des procédures en matière de participation des victimes et de réparation.** Je pense qu'il est fondamental de continuer à revoir les procédures en favorisant une réflexion collective entre juges afin de recenser les meilleures pratiques et d'harmoniser les procédures quand c'est possible, non seulement pour les accélérer mais aussi pour en accroître la prévisibilité et, au bout du compte, l'équité. Les observateurs internes comme externes s'attendent désormais à ce que le Guide pratique de procédure pour les Chambres continue de s'étoffer pour couvrir d'autres volets importants du processus judiciaire, notamment en lien avec la représentation légale des victimes, l'étendue de leur participation et les principes applicables en matière de réparation. Compte tenu de l'expérience acquise par la Cour dans plusieurs procès récents, il est à espérer que les juges s'intéresseront à ces sujets en priorité.

**ii. Choix des juges ad hoc siégeant en appel.** Comme cela est précisé dans le présent rapport, les juges ont reconnu les avantages qu'il y a à choisir des juges ad hoc pour siéger dans le cadre d'appels interlocutoires en se basant sur une liste de réserve, dans un souci de transparence et d'égalité entre les juges. Ils se sont aussi exprimés en faveur de l'application du même système aux appels sur le fond. Il convient d'arrêter les critères nécessaires à cette fin, notamment un critère supplémentaire exigeant que les juges figurant sur la liste de réserve disposent de suffisamment de temps dans le cadre de leur mandat judiciaire pour mener à bien l'appel sur le fond en question.

**iii. Base de données jurisprudentielle de la CPI.** Comme cela a été expliqué plus haut, le développement de cette base de données a bien avancé. J’espère que ces efforts se poursuivront sans relâche pour que la base de données puisse être lancée et devenir pleinement opérationnelle très bientôt, d’ici la fin de l’année j’espère. Une fois opérationnelles, les options de recherche avancées qu’offrira la base de données rendront les outils de recherche juridique de la Cour bien plus utiles et fonctionnels, et permettront de simplifier et d’accélérer les procédures, ainsi que d’améliorer l’efficacité, l’efficience et la cohérence des activités de la Cour et de la jurisprudence.

**iv. Indicateurs de résultats.** Au cours de mon mandat de trois ans, un système d’indicateurs de résultats a été mis en place et le recueil des données a commencé. Comme l’a indiqué la Cour dans son dernier rapport, le recueil de données détaillées concernant les indicateurs choisis doit se poursuivre pour que les prochains rapports puissent rendre compte avec toujours plus de précision des résultats de la Cour sur la durée. La Cour devra également continuer de déterminer, de façon continue, s’il y a lieu d’ajuster davantage les indicateurs choisis.

**v. Protection des lanceurs d’alerte et mesures prises pour protéger l’intégrité.** Pendant ma présidence, un vaste processus de consultation entre les organes a eu lieu dans le but de renforcer l’actuelle politique de la CPI relative au lancement d’alerte et à la protection des lanceurs d’alerte, notamment pour s’assurer de sa compatibilité avec le mandat opérationnel du Mécanisme de contrôle indépendant, tel qu’énoncé par l’Assemblée, ainsi que pour faciliter la procédure à suivre par les lanceurs d’alerte potentiels. J’espère que ces travaux se poursuivront dans la perspective de promulguer une version mise à jour de ladite politique une fois que les États parties se seront prononcés sur la révision de la règle 26 du Règlement de procédure et de preuve proposée par le Mécanisme de contrôle indépendant. J’espère également que les futurs dirigeants de la Cour s’appuieront sur l’état des lieux des normes et codes en vigueur que la Cour vient de réaliser pour déterminer s’il est nécessaire de renforcer ou de modifier les mesures que la Cour a mises en place pour garantir que, dans l’exercice de leurs fonctions, les responsables élus et les fonctionnaires respectent les normes d’intégrité et de professionnalisme les plus strictes.

**vi. Parité des sexes.** Les efforts déployés en matière de parité des sexes doivent se poursuivre. Les efforts accomplis à l’échelle de la Cour tout entière pour atteindre une représentation égale des hommes et des femmes commencent à porter leurs fruits. Les derniers chiffres sont en effet encourageants puisqu’ils montrent davantage de parité dans la catégorie des administrateurs<sup>62</sup>. Cela étant, beaucoup reste à faire aux postes plus élevés.

En ma qualité de Présidente de la Cour, j’ai saisi toutes les occasions pertinentes pour exprimer publiquement mon soutien à tous ces efforts et souligner l’importance de la parité des sexes et du leadership féminin. J’ai également soutenu activement diverses initiatives sexospécifiques visant à promouvoir la parité des sexes dans le domaine de la justice<sup>63</sup>. Il est évident que beaucoup reste à faire pour garantir et maintenir une représentation égale des sexes à la Cour, tant aux postes d’administrateurs de haut rang qu’aux fonctions judiciaires et autres fonctions soumises à élection. Un comité interorganes a été créé en 2017 afin d’étudier la possibilité de doter la Cour d’un coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes, et de proposer des recommandations à cet égard. J’espère que les efforts se poursuivront dans cette voie et que la désignation de ce coordonnateur sera une priorité.

Si je suis honorée d’avoir été membre de la première Présidence exclusivement féminine de la Cour, je dois reconnaître que le nombre de juges femmes est hélas à son niveau le plus bas depuis la création de l’institution. Depuis 2015, la Cour compte six juges femmes, ce qui est le minimum prévu par les modalités de vote appliquées par l’Assemblée. Une sensibilisation accrue est nécessaire, en particulier au sein des États, pour promouvoir la nomination de candidates hautement qualifiées lors des prochaines élections.

---

<sup>62</sup> Troisième Rapport sur les indicateurs de résultats, voir *supra* note 25, par. 34

<sup>63</sup> Comme le réseau *Women in International Law Network* (WILN), ainsi que la campagne GQUAL en faveur de la parité des sexes dans la représentation internationale, organisée sous l’égide du Centre de justice et du droit international (CEJIL).