



Conseil de sécurité

Distr. générale
23 février 2022
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session
Point 146 de l'ordre du jour
**Rapport sur les activités du Bureau des services
de contrôle interne**

Évaluation des méthodes de travail du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Par sa résolution [1966 \(2010\)](#), le Conseil de sécurité a créé le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux et lui a attribué les compétences, les fonctions essentielles, les droits et obligations du Tribunal pénal international pour le Rwanda et du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

Dans le présent rapport, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) s'est prononcé sur les recommandations issues de ses évaluations de 2018 et 2020 concernant : les sujets relatifs aux plans de travail fondés sur des exercices de simulation ; le moral du personnel ; la réflexion systématique ; et les prévisions pour l'achèvement des travaux. Pour mener à bien son analyse, il s'est appuyé sur des données qualitatives et quantitatives.

Dans l'ensemble, deux recommandations (une de chacun des rapports de 2018 et 2020) ont été mises en œuvre et deux (les autres recommandations des deux rapports restant à appliquer) l'ont été partiellement. Le présent rapport n'a donné lieu à aucune nouvelle recommandation.



I. Introduction

1. Dans sa résolution [2256 \(2015\)](#), le Conseil de sécurité a chargé la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'évaluer les méthodes de travail du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux. L'Assemblée générale a souscrit à cette demande dans sa résolution [70/227](#).
2. L'objectif général de l'évaluation était de vérifier la suite donnée aux recommandations non appliquées à l'issue de deux évaluations antérieures ([S/2018/206](#) et [S/2020/236](#)) effectuées par la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI, et de faire le point sur trois autres questions soulevées au paragraphe 9 de la résolution [2529 \(2020\)](#) du Conseil de sécurité. L'évaluation s'est concentrée sur les quatre recommandations en suspens, les autres questions qui ont pu se faire jour par la suite n'entrant pas dans son champ d'application.
3. La direction du Mécanisme a été invitée à présenter ses observations sur le projet de rapport, lesquelles ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive du rapport. La réponse du Mécanisme figure à l'annexe I. Le BSCI se réjouit qu'il accepte pleinement les autres recommandations et salue son engagement à faire en sorte que la réflexion systémique reste un point permanent inscrit à l'ordre du jour des réunions de son Conseil de coordination.

II. Cadre de l'évaluation : portée, objectif et méthode

A. Portée et objet

4. La présente évaluation visait à déterminer : a) dans quelle mesure les recommandations non appliquées issues des évaluations précédentes du BSCI avaient été mises en œuvre ; b) tout effet quantifiable de leur mise en œuvre ; et c) les raisons de la non-application ou de l'application partielle des recommandations qui n'ont pas encore été entièrement mises en œuvre. Les recommandations en suspens comprennent les recommandations 1 et 2 du rapport de 2018 du BSCI et les recommandations 1 et 2 de son rapport de 2020, ces dernières étant appelées respectivement recommandations 3 et 4 dans le présent rapport par souci de clarté.
5. En outre, comme indiqué au paragraphe 9 de la résolution [2529 \(2020\)](#) du Conseil, et dans la mesure où les éléments de preuve nécessaires étaient facilement disponibles, la Division de l'inspection et de l'évaluation a examiné dans quelle mesure le Mécanisme avait pu : a) continuer à assurer la diversité géographique et l'équilibre entre les sexes au sein du personnel, tout en garantissant le maintien des compétences professionnelles ; b) continuer à appliquer une politique de ressources humaines compatible avec le caractère temporaire de son mandat ; et c) procéder à de nouvelles réductions des coûts, y compris mais pas seulement, en optant pour la modulation des effectifs. Dans le présent rapport, ces trois éléments supplémentaires sont intégrés de la manière la plus appropriée dans la recommandation 1.
6. Conformément au mandat qui lui est dévolu, le BSCI a évalué seulement les méthodes de travail du Mécanisme et non les aspects de fond du droit pénal international tels que l'équité, la motivation juridique, les régimes jurisprudentiels, la prise de décisions ou l'issue des décisions.
7. L'évaluation porte sur la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021.

B. Méthodologie

8. Les résultats ont été obtenus par recoupement de diverses données qui ont été recueillies à l'aide des méthodes qualitatives et quantitatives suivantes :

- a) Dix entretiens avec des informateurs clés menés en personne et virtuellement avec 3 hauts responsables et 10 membres du personnel¹ ;
- b) Une enquête auto-administrée envoyée par courriel à tout le personnel du Mécanisme² ;
- c) Une analyse de la taille du personnel et des budgets ;
- d) Un examen sur dossier de la documentation, notamment les rapports d'activité du Mécanisme, les rapports annuels, les rapports périodiques, les résolutions de l'Assemblée générale, les courriels, les comptes rendus de réunion, les mémorandums et les rapports d'audit du BSCI.

9. La Division de l'inspection et de l'évaluation a donné la priorité à l'établissement de rapports sur les points mentionnés au paragraphe 4 et n'a donc pas examiné tous les aspects du mandat du Mécanisme avec la même profondeur. Il n'a pas été effectué de déplacement auprès des divisions du Mécanisme qui participaient à l'examen.

10. Le BSCI a consulté le Mécanisme au cours de l'évaluation et salue sa coopération et son aide. La réponse complète du Mécanisme au rapport figure en annexe.

III. Recommandations

11. Au cours de la période considérée, le Mécanisme a enregistré des réalisations majeures dans le cadre de son mandat. Tout d'abord, trois arrêts historiques ont été rendus. Deuxièmement, un fugitif a été appréhendé, avec l'arrestation en France de Félicien Kabuga, l'un de ceux qui doivent être jugés par le Mécanisme. Le décès d'un autre fugitif, Augustin Bizimana, qui relevait également de la compétence du Mécanisme, a été confirmé par des tests ADN au cours de la période considérée. Il reste un fugitif clé inculpé par le Tribunal pénal international pour le Rwanda, qui devrait être jugé par le Mécanisme, et cinq autres. Retrouver trace de ces six fugitifs reste une priorité absolue pour le Mécanisme.

A. Recommandation 1

Élaborer des plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel fondés sur divers cas de figure afin de mieux gérer les surcroûts de travail

12. La recommandation 1³ est libellée comme suit :

Élaborer des plans de gestion prévisionnelle fondés sur divers cas de figure afin de renforcer la capacité d'adaptation à l'évolution de la charge de travail. Compte tenu de la compression budgétaire prévue pour l'exercice biennal 2018-2019, le Mécanisme devrait prévoir divers cas de figure destinés à éclairer les décisions relatives à l'affectation des ressources, à la formation du personnel et à la préparation aux événements imprévus et imprévisibles (par

¹ Dont 36 % de femmes.

² Avec un taux de réponse global de 54 %. Parmi le personnel féminin, 56 % ont répondu.

³ S/2018/206, par. 43.

exemple, des procès ou des demandes d'assistance) et à lui permettre de s'adapter rapidement et efficacement au volume de travail, notamment :

- a) en analysant les conséquences des différents cas de figure sur les fonctions du Mécanisme ;
- b) en élaborant des plans d'action visant à atténuer les risques.

Indicateur(s) de succès

Les cas de figure sont définis et des plans et des protocoles sont mis en place pour répondre aux variations de la charge de travail.

13. Cette recommandation a été émise pour la première fois dans le rapport de 2018 du BSCI et réitérée dans son rapport de 2020 en raison de sa mise en œuvre partielle. Suite à la recommandation 1, au moment de l'évaluation, le Mécanisme n'avait pas élaboré de plan fondé sur des cas de figure afin de mieux gérer les surcroûts de travail. Le travail à ce sujet s'est poursuivi tout au long de la période d'évaluation, avec une note de synthèse établie par les cadres supérieurs du Mécanisme issus des trois organes et des scénarios en cours de planification. Des consultations initiales ont eu lieu sur la question avant le début de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), après quoi l'attention s'est reportée sur les moyens à mettre en œuvre pour y faire face. La note de synthèse précisait que le plan se voulait être un document évolutif, qui serait amené à être mis à jour au moins tous les six mois pour répondre aux réalités du Mécanisme et aiderait les hauts responsables et la direction du Mécanisme à prendre collégalement des décisions éclairées sur la meilleure façon d'affecter stratégiquement et méthodiquement les ressources et le personnel. Alors que le plan avait été promis au BSCI pour la première semaine de novembre 2021, il n'avait pas été reçu début décembre 2021.

14. La note de synthèse ne présentait pas de détails sur des cas particuliers fondés sur l'activité judiciaire. Il a été recommandé au Mécanisme d'élaborer des scénarios spécifiques appelés à servir de réponses adéquates à une activité judiciaire qui pourrait être continue, intermittente ou cesser complètement. L'élaboration de ces scénarios pourrait inclure des variables telles que l'appréhension de fugitifs et la nécessité qui en découle de recourir à des services du registre, tels que la protection des témoins, la répression et la conservation des archives.

15. La fourniture de tout plan de travail fondé sur des cas pratiques à un stade aussi avancé ne contribuera manifestement pas à une planification dynamique et adéquate du Mécanisme pour la période examinée. Si le Mécanisme a réagi de manière satisfaisante à l'arrestation d'un fugitif en mai 2020, il lui faut également tenir à jour un plan fondé sur des scénarios régulièrement actualisés pour permettre une planification rigoureuse et adaptée, ce qui n'a pas encore été le cas. La recommandation n'a rien perdu de son actualité.

16. Elle n'a toujours pas été entièrement mise en œuvre.

Sous-recommandation 1.1

Garantir la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes parmi le personnel, tout en maintenant les compétences professionnelles

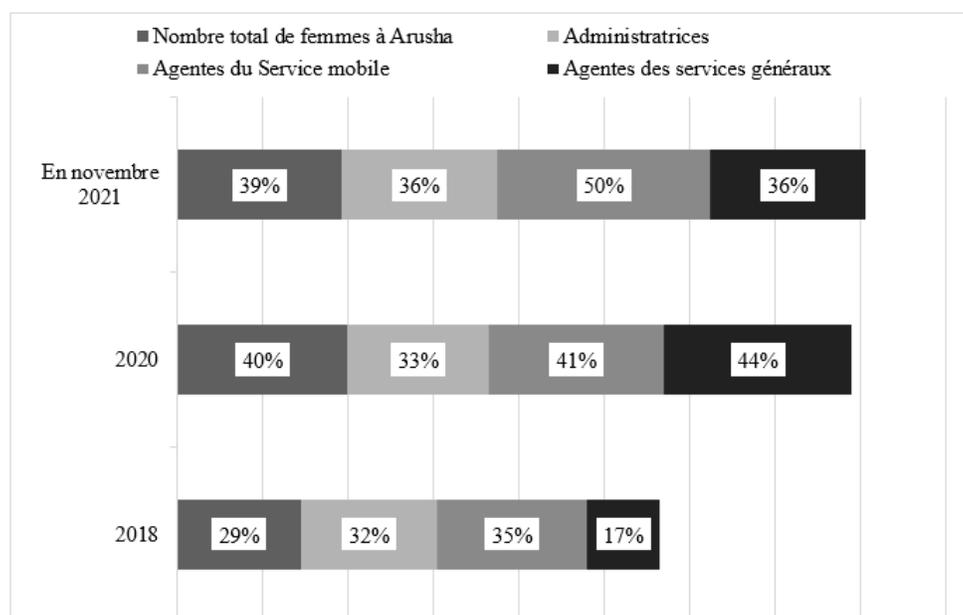
17. Conformément à son mandat⁴, qui consiste à garantir la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes parmi le personnel, tout en maintenant les compétences

⁴ Résolution 2422 (2018) du Conseil de sécurité.

professionnelles, le Mécanisme s'est efforcé d'équilibrer ces priorités, même s'il a continué à réduire ses effectifs⁵.

18. Le Mécanisme a rendu compte des effectifs dans ses rapports d'activité. Les rapports comprenaient le nombre de membres du personnel par division et par organe, la représentation géographique par groupe régional, la représentation des sexes par division et par catégorie de personnel et le personnel par organe. Dans l'ensemble, en 2020 et 2021, le Mécanisme n'a connu aucun changement majeur concernant la parité hommes-femmes. En 2021, il a fait état de 43 % de personnel féminin, contre 42 % en mai 2019. En outre, le Mécanisme n'a pas constaté de progrès global vers la parité entre les sexes à la division d'Arusha : en 2019, 40 % du personnel était composé de femmes et, en 2021, 39 %. Parmi les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, 36 % des postes à Arusha étaient occupés par des femmes, soit une croissance modeste par rapport aux 33 % de 2019. Toutefois, des améliorations vers la parité entre les sexes ont été constatées dans les catégories des administrateurs et des agents du Service mobile à Arusha, tandis que dans la catégorie des agents des services généraux, le pourcentage de femmes est passé de 44 % à 36 % (voir fig. I).

Figure I
Pourcentage de femmes membres du personnel de la division d'Arusha, 2018-2021



Source : S/2021/487, S/2020/1119, S/2020/416 et S/2019/417.

19. Le Mécanisme a suivi la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes à l'aide d'un tableau de bord sur son intranet, Tribunet. Le tableau de bord a été ventilé par sexe, lieu d'affectation, catégorie de personnel et organe et mis à jour mensuellement.

⁵ Les nominations de juges sont exclues de cette analyse, car les juges sont nommés par les États qui les proposent. Au 1^{er} novembre 2021, les femmes représentent 7 juges sur un total de 25 (28 %) sur la liste des juges.

20. Pour une institution dotée d'un mandat provisoire qui réduit ses effectifs, le Mécanisme a réussi plutôt bien à équilibrer la représentation géographique⁶. Son personnel représentait 71 différentes nationalités d'États Membres en novembre 2021 (voir tableau).

21. Le nombre de fonctionnaires originaires des États d'Afrique et des États d'Europe occidentale et autres États est plus élevé parce que le Mécanisme a une division à Arusha et une autre à La Haye.

Représentation géographique par groupe régional (au 1^{er} novembre 2021)

	<i>Division d'Arusha</i>	<i>Division de La Haye</i>	<i>Ensemble du Mécanisme (pourcentage)</i>
Nationalités	40	58	71
Ensemble du personnel	227	260	487
États d'Afrique	172	18	190 (39,0)
États d'Asie et du Pacifique	10	21	31 (6,4)
États d'Europe orientale	2	53	55 (11,3)
États d'Amérique latine et des Caraïbes	2	7	9 (1,8)
États d'Europe occidentale et autres États	41	161	202 (41,5)
Personnel international (agents du Service mobile, administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)	126	109	235
États d'Afrique	71	4	75 (31,9)
États d'Asie et du Pacifique	10	6	16 (6,8)
États d'Europe orientale	2	19	21 (8,9)
États d'Amérique latine et des Caraïbes	2	3	5 (2,1)
États d'Europe occidentale et autres États	41	77	118 (50,2)
Agents locaux des services généraux	101	151	252
États d'Afrique	101	14	115 (45,6)
États d'Asie et du Pacifique	0	15	15 (6,0)
États d'Europe orientale	0	34	34 (13,5)
États d'Amérique latine et des Caraïbes	0	4	4 (1,6)
États d'Europe occidentale et autres États	0	84	84 (33,3)

Source : S/2021/955.

⁶ Seules les entités des Nations Unies qui sont dotées de postes permanents sont soumises au principe de la répartition géographique équitable. Compte tenu du caractère temporaire de son mandat, le Mécanisme n'est pas doté de postes permanents mais ne compte que des postes temporaires de durée déterminée et des emplois de temporaire financés à la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions). Ni les postes temporaires ni les emplois de temporaire ne sont soumis au principe de la répartition géographique équitable. Toutefois, le Mécanisme veille attentivement à la répartition géographique lors du recrutement.

22. Si le Mécanisme n'a pas totalement atteint la parité hommes-femmes, il a garanti la représentation géographique parmi le personnel, tout en maintenant les compétences professionnelles.

Sous-recommandation 1.2

Continuer à appliquer une politique de ressources humaines compatible avec le caractère temporaire de son mandat

23. La direction du Mécanisme était consciente du fait qu'à mesure qu'elle achevait les parties essentielles de son mandat, elle continuerait à réduire le nombre de postes. Une politique de réduction des effectifs du Mécanisme diffusée en 2019 devait être appliquée à toute proposition de réductions de postes à partir du 1^{er} janvier 2020. Les personnes interrogées ont cité un examen comparatif pour guider les décisions de réduction des effectifs.

24. La pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur la manière dont le Mécanisme a mis en œuvre ses politiques de ressources humaines, y compris la réduction des effectifs. Les activités judiciaires ont connu un certain ralentissement, ce qui a obligé le Mécanisme à conserver son personnel plus longtemps. Ainsi, une partie de la réduction du personnel prévue pour 2021 à La Haye a été reportée car elle était subordonnée à la conclusion de certaines activités judiciaires, telles que la procédure d'appel lancée dans l'affaire *Mladić*, désormais achevée. Au total, 11 postes du Greffe ont été libérés en 2021, et le Bureau du Procureur a réduit ses effectifs de six postes d'administrateur en 2021, à savoir deux P-5, trois P-4 et un P-3.

25. Au 1^{er} novembre 2021, 185 postes continus sur les 187 approuvés étaient pourvus afin de permettre au Mécanisme d'exercer ses fonctions continues, et ce dernier compte en outre 302 autres fonctionnaires qui ont été recrutés en tant que membres du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour répondre à des besoins ponctuels, notamment ceux liés aux activités judiciaires. Conformément au régime de modulation des effectifs instauré par le Mécanisme, ces postes ont un caractère temporaire et varieront en fonction de la charge de travail⁷.

26. En raison des règles de santé publique en vigueur à tous les endroits, le personnel a été autorisé à télétravailler pendant une grande partie de la période considérée. Le Mécanisme s'est attaché à mettre en place des outils virtuels pour assurer la continuité des activités, notamment des connexions Internet sécurisées et des forums en ligne, tels que les réunions-débats biennales. Après l'assouplissement des restrictions et le déploiement des campagnes de vaccination, le Mécanisme s'est acheminé vers un retour intégral du personnel dans les locaux de tous les lieux d'affectation à la mi-septembre 2021.

27. Les trois organes du Mécanisme servaient des objectifs différents et étaient également dotés de capital humain, à des degrés divers. La réduction des effectifs des Chambres (31) et du Bureau du Procureur (104) à leur plus simple expression en a empêché toute nouvelle diminution importante. Dans le même temps, le Greffe (352), avec ses fonctions d'exécution des peines, de protection des témoins, de traduction, de gestion des archives et des dossiers et d'administration, a subi les plus fortes pressions pour réduire ses effectifs. En l'occurrence, le mandat de réduction des effectifs doit être appliqué en tenant dûment compte des exigences opérationnelles en cours pour l'administration de la justice à long terme.

28. Le Mécanisme a reconnu son mandat temporaire et réussi à maintenir la sécurité du personnel et la continuité des activités pendant la crise sanitaire mondiale de la COVID-19. Toutefois, du fait de sa nature temporaire, il bénéficierait d'une

⁷ S/2021/955, par. 43.

planification et d'une communication plus dynamiques avec le personnel, afin de mettre en œuvre une politique de ressources humaines appropriée, notamment en vue d'une future réduction des effectifs.

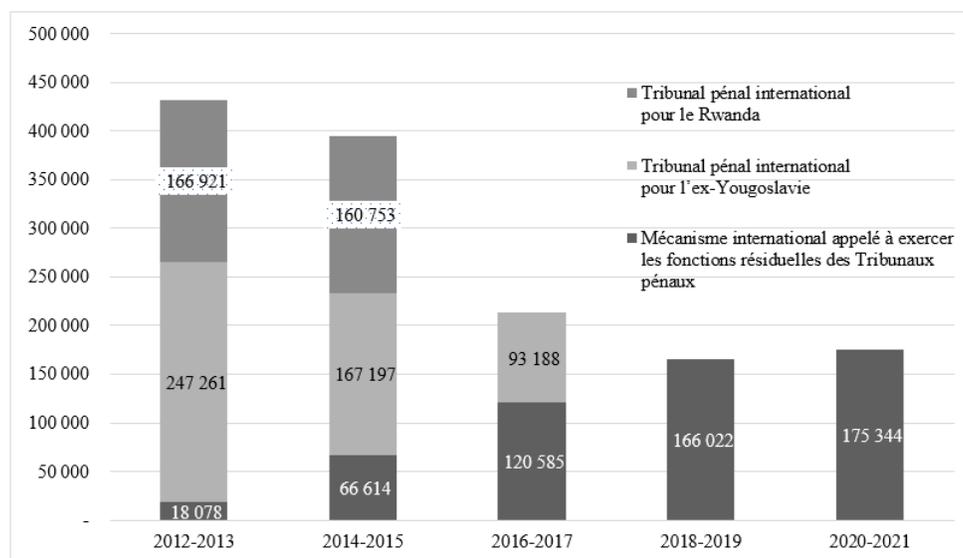
Sous-recommandation 1.3.

Procéder à de nouvelles réductions des coûts, y compris mais pas seulement, en optant pour la modulation des effectifs

29. Le financement du Mécanisme est assuré grâce aux contributions des États Membres selon un barème des quotes-parts mixte. Le budget est ainsi financé, pour une moitié, selon le barème du budget ordinaire et, pour l'autre moitié, selon celui du budget des opérations de maintien de la paix. Le Mécanisme rend compte directement à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Cinquième Commission.

Ressources financières du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie et du Tribunal pénal international pour le Rwanda, 2012-2021

(En milliers de dollars des États-Unis)



Source : Montant définitif des crédits ouverts, déduction faite des contributions du personnel, voir : pour le Mécanisme, S/2021/487 ; S/2020/1119, S/2020/416 ; A/68/594, A/70/558, A/72/604 et A/74/566 ; pour le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, voir A/68/582, A/70/554 et A/72/603 ; et pour le Tribunal pénal international pour le Rwanda, voir A/68/579 et A/70/553.

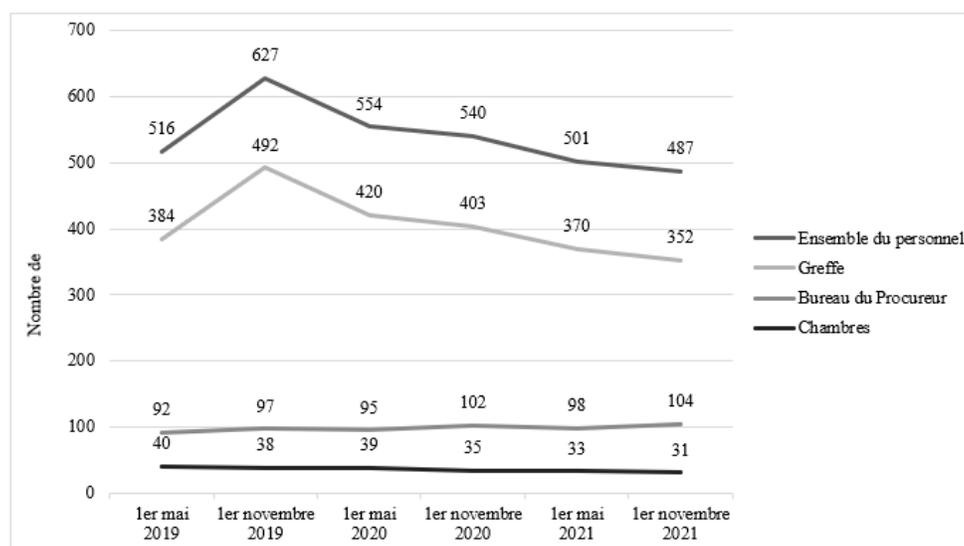
30. Les ressources financières du Mécanisme ont régulièrement augmenté au cours des trois derniers exercices biennaux, en raison du transfert périodique des fonctions du Tribunal pénal international pour le Rwanda et du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (voir fig. II). La période 2020-2021 a représenté un changement de processus budgétaire, passant de budgets biennaux à des budgets annuels (voir 72/266 A) et une hausse de 5,6 % au niveau de l'ensemble du Mécanisme. La croissance récente de son budget peut être attribuée au procès de *Nzabonimpa et consorts* (anciennement *Turinabo et consorts*) et à l'arrestation de Félicien Kabuga à la division d'Arusha, tandis que les ressources à La Haye ont été réduites.

31. Les ressources humaines du Mécanisme ont connu une tendance à la baisse en 2021, après avoir atteint un niveau record en 2019. Les Chambres, qui comprennent le Bureau du Président, ont réduit leur taille de près d'un quart depuis mai 2019. Au cours de la même période, le Bureau du Procureur a connu une croissance à la division d'Arusha et une réduction continue à La Haye. Depuis le 1^{er} novembre 2019, le Greffe a réduit ses effectifs de 28 %. Globalement, le Mécanisme a réduit les siens de 22 % depuis 2019.

32. Il prévoit la suppression de 90 postes pour 2022, ce qui fera passer les membres de son personnel de 487 à 398. Au 24 novembre 2021, les Chambres et le Bureau du Procureur fonctionnaient avec des effectifs réduits de 31 et 104 personnes, respectivement. Le Bureau du Procureur et le Greffe, ce dernier comptant 352 employés, devraient réduire leurs effectifs en 2022.

Figure III

Personnel du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, par organe



Source : Rapports sur l'avancement des travaux de 2019 à 2021 du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

33. En 2021, le personnel du Mécanisme a vécu dans l'incertitude du fait des contrats dont la durée avait été fixée à une seule année civile pour aller de pair avec l'exercice budgétaire. En raison des retards survenus dans l'approbation du budget, les contrats pour 2021 n'ont été offerts qu'en janvier 2021, et pour un mois seulement. Par la suite, le personnel considéré comme prioritaire en raison de son lien avec la fonction judiciaire a reçu des contrats couvrant le reste de l'année, et le reste du personnel des contrats de six mois.

34. Le Mécanisme a eu recours à des stratégies pour tirer parti de la modulation des effectifs. Parmi les exemples, on peut citer un modèle dans le cadre duquel les juges travaillent à distance et ne sont rémunérés que pour le temps où ils exercent leurs fonctions, et l'équipe de recherche des fugitifs a été reconfigurée pour obtenir des résultats, ce qui a été réalisé avec l'appréhension de Félicien Kabuga le 16 mai 2020. Le Mécanisme a orienté les ressources humaines là où elles étaient le plus nécessaires. C'est ainsi que l'équipe du Bureau du Procureur à Kigali a été mobilisée depuis d'autres lieux d'affectation avec l'appréhension du fugitif afin de pouvoir commencer à rassembler des preuves et à préparer les témoins. En outre, des engagements de

durée déterminée ont été utilisés par le Mécanisme, afin de remplir son mandat d'entité réduite et efficace. Par exemple, le Greffe a embauché des interprètes et des traducteurs supplémentaires en fonction des besoins des audiences, plutôt que de les engager à long terme.

35. Bien que le Mécanisme ait eu recours à des arrangements concernant la modulation des effectifs et que le Greffe ait réduit ses ressources humaines, il faut encore continuer à planifier de manière dynamique la baisse des effectifs, en particulier au sein du Greffe, afin que le Mécanisme puisse diminuer davantage ses coûts et concrétiser la vision du Conseil de sécurité voulant qu'il soit une petite entité efficace à vocation temporaire.

B. Recommandation 2

Soutenir et relever le moral des fonctionnaires en menant une enquête destinée à cerner leurs principales inquiétudes et à gérer ainsi la réduction et l'augmentation des effectifs

36. La recommandation 2⁸ se lit comme suit :

Soutenir et relever le moral des fonctionnaires en menant une enquête destinée à cerner leurs principales inquiétudes et à gérer ainsi la réduction et l'augmentation des effectifs. Le Bureau du Procureur devrait s'employer à déterminer les causes de la baisse du moral du personnel afin de mieux se préparer aux répercussions potentielles de ces changements.

Indicateur(s) de succès

Une analyse de la motivation du personnel est effectuée et des stratégies de gestion des changements institutionnels sont mises au point et appliquées en consultation avec le personnel du Bureau du Procureur.

37. Cette recommandation a été émise pour la première fois dans le rapport de 2018 du BSCI et renouvelée dans celui de 2020. Au début de l'année 2020, le Bureau du Procureur a procédé à une analyse du moral du personnel et défini des stratégies visant à le relever. Une enquête a été élaborée et remplie par 90 % du personnel du Bureau, suivie d'un rapport récapitulatif des résultats. La direction du Bureau a organisé à l'intention du personnel une retraite de trois jours à Kigali, au cours de laquelle elle a fixé 25 mesures à prendre pour répondre aux préoccupations soulevées. Les mesures s'articulaient autour des thèmes suivants : mieux gérer la réduction des effectifs, le perfectionnement professionnel, les questions intersectorielles et les communications. Parmi les exemples de stratégies mises en œuvre, on peut notamment citer le soutien à la reconversion des fonctionnaires, la transparence dans la communication des coupes budgétaires, le plaidoyer en faveur de prorogations de contrat offertes plus tôt et des réunions d'information régulières sur les progrès de l'équipe de recherche pour relever le moral. Au total, 21 des 25 mesures prévues ont été prises par le Bureau au cours de la période à l'étude.

38. Le Bureau du Procureur a déterminé la cause profonde de la baisse de moral, due aux conditions de travail hostiles dans lesquelles évoluaient certains membres du personnel. Grâce en partie aux mesures susmentionnées, le cadre de travail du Bureau du Procureur s'est amélioré, comme le montrent les données issues des enquêtes et des entretiens. En outre, comme les effectifs du Bureau ont été réduits, l'équipe restreinte a bénéficié des efforts déployés par la direction pour promouvoir une culture de travail plus positive. Au cours des entretiens avec le BSCI, les quatre

⁸ S/2018/206, par. 44

membres du personnel du Bureau interrogés ont évoqué les tentatives de la direction d'instaurer un cadre plus collégial.

39. L'amélioration du moral du personnel du Bureau du Procureur a été évaluée grâce aux résultats de l'enquête et des entretiens du BSCI avec le personnel. En moyenne, 51 % des membres du personnel du Bureau du Procureur ont estimé que leur moral était bon ou très bon sur une échelle de 5 points, ce qui est le plus élevé parmi les organes du Mécanisme. Les résultats de l'enquête menée auprès du personnel indiquent que 46 % des fonctionnaires du Bureau du Procureur ont formulé des commentaires essentiellement positifs sur les thèmes de leur dévouement à la mission de recherche de la justice pénale internationale, suivis d'un esprit d'équipe positif et d'une bonne gestion. Presque autant de membres du personnel (44 %) ont formulé des commentaires négatifs, caractérisés par les thèmes de l'insécurité de l'emploi et de la pandémie.

40. Compte tenu de la pandémie de COVID-19, l'évaluation a porté sur le moral du personnel dans l'ensemble du Mécanisme. Un récent audit⁹ du BSCI a mis en évidence la nécessité de fournir des services de conseil au personnel du Mécanisme.

41. La sécurité de l'emploi du personnel s'est avérée être une préoccupation majeure. Le stress ressenti à ce sujet était lié au manque de clarté concernant l'approbation du budget, auquel venait s'ajouter la nature à court terme des contrats du Mécanisme. Les résultats de l'enquête auprès du personnel indiquent que seuls 37 % de ses membres s'accordent à dire que le Mécanisme a contribué à relever son moral. Aux Chambres et au Bureau du Procureur, 43 % et 51 % du personnel, respectivement, ont estimé que leur moral était bon ; seuls 37 % des employés du Greffe sont du même avis. Dans l'enquête menée auprès du personnel, 64 %¹⁰ des fonctionnaires ont formulé des observations négatives, dont les raisons les plus fréquentes étaient liées à l'insécurité de l'emploi, au manque de communication et d'initiative de la part de la direction et à la charge de travail écrasante.

42. Au Bureau du Procureur, des progrès ont été réalisés dans l'amélioration du moral du personnel et la recommandation a donc été appliquée. Toutefois, dans l'ensemble du Mécanisme, des problèmes plus généraux de moral du personnel sont apparus au cours de la période examinée. Il conviendrait que ses dirigeants y accordent une attention toute particulière, surtout s'agissant d'une entité dont les fonctions et la taille iront diminuant.

C. Recommandation 3

Une réflexion systématique et une vision partagée du renforcement des institutions

43. La recommandation 3¹¹ se lit comme suit :

Assurer une réflexion systématique et une vision partagée du renforcement des institutions. Les chefs des organes du Mécanisme devraient renforcer la coordination et le partage d'informations entre eux et latéralement entre les différents organes sur les questions qui les concernent de manière égale, afin d'actualiser en permanence la planification de la charge de travail à l'échelle du

⁹ Bureau des services de contrôle interne, « Audit of the Response of the International Residual Mechanism for Criminal Tribunals to the COVID-19 pandemic », report 2021/042, 15 septembre 2021, par. 24.

¹⁰ Il n'y a pas de nette différence entre les sexes : 65 % des femmes et 63 % des hommes dans l'ensemble du Mécanisme ont formulé des observations négatives.

¹¹ S/2020/236, par. 66.

Mécanisme, ainsi que de rationaliser l'organisation hiérarchique de la fonction des relations extérieures.

Indicateur(s) de succès

- a) Mise en place d'une instance inter-organes chargée d'actualiser en permanence le plan de gestion prévisionnelle des effectifs fondé sur divers cas de figure à l'échelle du Mécanisme ;
- b) Désignation d'un responsable clair de la mise en œuvre de ce plan ;
- c) Réaménagement de la structure hiérarchique de la fonction des relations extérieures pour en optimiser l'efficacité.

44. Cette recommandation avait été émise dans le rapport de 2020 du BSCI. Bien que le Mécanisme n'ait pas encore parachevé un plan de gestion prévisionnelle des effectifs fondé sur divers cas de figure, comme le recommandait le rapport du BSCI de 2018, la communication et la coordination inter-organes se sont améliorées au cours de la période examinée. Les entretiens avec le personnel et les directeurs, ainsi que les données de l'enquête, ont indiqué que, depuis l'installation du nouveau Greffier en 2020, il y a eu plus d'échanges d'informations entre les organes. Les directeurs et leurs conseillers principaux ont tenu des réunions du Conseil de coordination toutes les quatre à six semaines pour discuter des questions touchant le Mécanisme. Toutefois, la réflexion et la vision systématiques de l'organisation n'ont pas été évoquées plus de deux fois au cours de la période examinée, comme en témoignent les procès-verbaux des réunions du Conseil. Désormais, la réflexion et la vision systématiques de l'organisation devraient être un point régulièrement inscrit à l'ordre du jour des réunions du Conseil.

45. En riposte à la pandémie, le Mécanisme a mis en place un Comité directeur COVID-19, composé de représentants de tous les organes et divisions et chargé de coordonner ses activités et les questions découlant de la pandémie. Le Comité s'est réuni fréquemment au cours de la période considérée et a actualisé les politiques et les procédures visant à assurer la continuité des activités, ainsi que la santé et la sécurité du personnel. Ce groupe a pu accroître la coordination et l'harmonisation entre les divisions et les organes du Mécanisme.

46. Un rattachement hiérarchique unifié du Bureau des relations extérieures du Greffe a été officialisé afin d'optimiser l'efficacité et l'efficacités. Le Greffe était chargé de la supervision de tous les travaux effectués. L'approbation des communications externes, en particulier, nécessite une coordination inter-organes pour les questions liées au Bureau du Président ou à celui du Procureur, conformément à leurs fonctions.

47. La recommandation a été partiellement appliquée.

D. Recommandation 4

Fournir des projections claires et ciblées des délais d'achèvement des activités judiciaires

48. La recommandation 4¹² se lit comme suit :

Présenter, dans les meilleurs délais, des prévisions claires et ciblées concernant l'achèvement des travaux dans son rapport annuel ou ses rapports sur l'avancement des travaux. Les Chambres devraient déterminer les principaux facteurs influant sur les projections et appliquer une méthode

¹² S/2020/236, par. 67.

systematique pour analyser les delais et en rendre compte, ainsi que partager les calendriers et les projections detaillés des activités judiciaires avec les parties.

Indicateur(s) de succés

- a) Mise au point et respect de critéres clairs pour élaborer des projections ciblées ;
- b) Fourniture de projections claires et ciblées concernant les delais d'exécution au début des activités judiciaires et mise à jour régulière ;
- c) Présentation d'informations, rédigées et exposées avec cohérence, sur le déroulement, la durée et l'achèvement prévu des activités judiciaires dans tous les rapports ;
- d) Élaboration de stratégies visant à accroître le partage en temps utile des calendriers judiciaires détaillés.

49. Cette recommandation a été émise dans le rapport de 2020 du BSCI. Le Mécanisme a établi des critéres pour élaborer des projections et a documenté ces projections deux fois par an dans des rapports d'avancement. Des critéres détaillés ont été définis, sur la base d'un document interne, pour les projections préliminaires, avant le procès et en première instance et en appel. Par exemple, les critéres de projection de procès comprenaient notamment :

- a) Le nombre de témoins à entendre au tribunal et le temps alloué à l'interrogatoire des témoins¹³, qui a été qualifié de « principal facteur déterminant la durée du procès »¹⁴ ;
- b) L'expérience dans des affaires de complexité comparable¹⁵ ;
- c) Dans le cas d'un nouveau procès, le délai de l'affaire initiale¹⁶ ;
- d) Les méthodes de travail actuelles des Chambres¹⁷, et les delais fixés dans le Règlement de procédure et de preuve du Mécanisme.

50. En outre, les projections ont été révisées en raison d'événements imprévus, tels que le décès d'un juge, la mauvaise santé d'un accusé ou la pandémie mondiale de COVID-19, qui ont assombri une grande partie de la période considérée.

51. Des projections préliminaires ont été faites en ce qui concerne le calcul des projections pour les procès des fugitifs du Tribunal pénal international pour le Rwanda qui pourraient être appréhendés et transférés au Mécanisme pour être jugés à la division d'Arusha. Dans son troisième rapport relatif à l'examen de l'avancement des travaux du Mécanisme d'avril 2020, le Tribunal a signalé à titre indicatif que ces procès dureraient probablement environ deux ans et demi, de l'arrestation au prononcé du jugement. Le Mécanisme a estimé qu'en cas d'appel, il faudrait compter deux ans supplémentaires entre le jugement de première instance et le jugement en appel. Ces calculs reposaient sur les facteurs suivants : la complexité escomptée, y compris la probabilité qu'il s'agisse d'un procès à un seul accusé ; l'expérience de procès d'une complexité similaire ; et environ 12 mois de temps d'attente pour tout procès éventuel d'un fugitif estimé.

¹³ S/2020/1119, par. 75.

¹⁴ Directives des Chambres : Projections pour les procès et les appels, 15 octobre 2021, p. 2.

¹⁵ S/2020/309, par. 56 ; S/2020/1119, par. 85 ; S/2020/416, par. 77.

¹⁶ S/2020/416, par. 61 ; S/2020/1119, par. 61.

¹⁷ S/2020/1119, par. 75 ; Directives des Chambres : Projections pour les procès et les appels, 15 octobre 2021, p. 2.

52. Dans les rapports d'avancement et les rapports annuels, lorsque des ajustements ont été apportés aux projections précédentes, la ou les raisons de ces ajustements ont été expliquées en détail. C'est ainsi que, dans le nouveau procès de *Stanišić et Simatović*, depuis avril 2018, il était prévu que le jugement du procès soit rendu fin décembre 2020. Cependant, avec l'apparition de la pandémie de COVID-19, l'audition des témoins de la défense a été retardée car ils n'ont pas pu se rendre de Serbie à La Haye comme prévu¹⁸. Le troisième rapport d'avril 2020 contenait un compte rendu détaillé de ce retard et fournissait un calendrier ajusté sur la base des informations disponibles à l'époque, avec la date du prononcé du jugement de première instance prévue pour mars 2021¹⁹. Cette date a été révisée à avril 2021 dans le rapport d'étape du 19 mai 2020, étant donné que l'état d'urgence a été levé en Serbie le 7 mai 2020²⁰, puis à mai 2021, après la conclusion des auditions de témoins en octobre 2020²¹. Les difficultés liées à l'état de santé de l'équipe de défense de l'un des défendeurs ont ensuite nécessité une prolongation des délais pour le dépôt des mémoires finaux du procès et des plaidoiries, ce qui a entraîné l'ajustement de la projection à juin 2021²². Le jugement a été prononcé le 30 juin 2021²³.

53. Il est à noter que, malgré les perturbations continues causées par la pandémie de COVID-19 au cours de la période considérée, trois jugements marquants ont été rendus : les jugements de première instance dans le nouveau procès *Stanišić et Simatović* et l'affaire d'outrage *Nzabonimpa et consorts*, et le jugement en appel dans l'affaire *Mladić*. Les efforts déployés pour atténuer l'incidence de la pandémie dans les délais prévus ont été notés en détail dans tous les rapports publiés par le Mécanisme au cours de la période.

54. En ce qui concerne l'établissement de rapports, chacun des rapports d'activité publiés au cours de la période considérée, ainsi que le troisième rapport relatif à l'examen de l'avancement des travaux du Mécanisme, comportaient une pièce jointe indiquant clairement le calendrier prévu pour chaque affaire en cours. Les personnes interrogées ont noté qu'au cours de la période examinée, les projections sont devenues plus détaillées que dans les rapports d'étape/annuels précédents. Cela a été facilité par l'existence de directives écrites sur la manière de faire des projections, et par un effort concerté pour assurer la cohérence de la terminologie et de la présentation dans les rapports annuels et d'avancement.

55. En plus de la chronologie visuelle, chaque rapport d'avancement contenait plusieurs paragraphes détaillés faisant le point sur l'avancement de chaque affaire. Comme indiqué plus haut, lorsque les délais ont été ajustés par rapport aux projections précédentes, les raisons de cet ajustement ont été expliquées clairement et en détail.

56. Malgré les défis posés par la pandémie de COVID-19 au cours de la période considérée et d'autres événements imprévus tels que le décès prématuré d'un juge en appel, les projections initiales ont été largement respectées, sans qu'aucun retard de plus de quatre mois n'ait été enregistré sur aucune des projections entre avril 2020 et novembre 2021. Les personnes interrogées ont l'impression que les délais sont plus ciblés et qu'ils sont respectés de manière plus stricte ces dernières années.

57. En ce qui concerne l'élaboration de stratégies visant à accroître le partage réactif des calendriers judiciaires détaillés en interne et en temps voulu, selon le document du Mécanisme sur les stratégies de partage réactif des projections d'affaires, les

¹⁸ S/2020/309, par. 59 et 60.

¹⁹ Ibid., par. 60.

²⁰ S/2020/416, par. 61 à 63.

²¹ S/2020/1119, par. 61 à 63.

²² S/2021/487, par. 56 à 59.

²³ A/76/248-S/2021/694, par. 34.

rapports d'avancement présentent l'état des affaires, les faits nouveaux et les dernières projections d'affaires et sont partagés avec tous les organes du Mécanisme dès leur remise à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité (c'est-à-dire deux fois par an). Les parties aux affaires étaient censées participer à la planification des calendriers et des délais par le biais de conférences de mise en état tenues régulièrement et de calendriers de réunions. En outre, le responsable du budget a partagé les projections judiciaires pour le prochain cycle budgétaire avec toutes les sections concernées, et les juristes principaux des Chambres ont communiqué avec leurs collègues du Greffe sur les dernières projections relatives aux différentes affaires afin d'en faciliter la planification.

58. En interne, la question des délais judiciaires était importante pour le personnel du Mécanisme. L'enquête auprès du personnel a révélé que 90 % de ses membres estimaient qu'il était important qu'ils soient tenus informés des délais d'achèvement prévus pour les affaires en cours.

59. Dans les années à venir, le Mécanisme peut s'attendre à une activité judiciaire réduite en raison de l'achèvement des procès et des appels. Pour les autres procès et appels, il est important que des projections claires et ciblées continuent d'être produites et mises à jour et que les stratégies de partage des calendriers judiciaires soient respectées. Les meilleures pratiques en matière de projection des délais d'achèvement et de partage de ces projections peuvent être mises à profit au moment où le Mécanisme entre dans ce qui sera probablement une période plus creuse d'activité judiciaire.

60. Outre les procès restants (y compris les futurs procès des fugitifs qui pourraient être transférés au Mécanisme) et les appels, le Mécanisme conservera des fonctions importantes en matière de protection des témoins, de supervision des peines privatives de liberté et d'autres fonctions résiduelles.

61. La recommandation a été appliquée.

IV. Conclusion

62. Le mandat dévolu par le Conseil de sécurité au Mécanisme est d'être une « petite entité efficace à vocation temporaire, dont les fonctions et la taille iront en diminuant »²⁴. Les récents succès enregistrés par le Mécanisme, notamment le prononcé de trois jugements et l'appréhension d'un fugitif important, ont permis de concrétiser ce mandat. Plus précisément, le Mécanisme a fourni des preuves suffisantes permettant de démontrer qu'il avait mis en œuvre deux des quatre recommandations approuvées issues des rapports d'évaluation du BSCI de 2018 et de 2020. Les mesures à prendre, en particulier au titre des recommandations adressées au Bureau du Procureur (recommandation 2) et aux Chambres (recommandation 4), reflètent l'accent mis sur l'exécution du mandat du Conseil de sécurité. En ce qui concerne les recommandations 1 et 3, qui ont trait à la coordination entre les organes ainsi qu'à la réflexion et à la planification stratégiques, et malgré les perturbations causées par la pandémie mondiale de COVID-19, des progrès restent à faire pour assurer une meilleure planification et une meilleure coordination entre les organes et les divisions afin de concrétiser la vision du Conseil de sécurité voulant que le Mécanisme soit une petite entité efficace à vocation temporaire, dont les fonctions et la taille iront en diminuant.

²⁴ Résolution du Conseil de sécurité 1966 (2010).

Annexe***Observations présentées par le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux**

1. Le Mécanisme remercie la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'avoir partagé l'avant-projet du rapport final sur l'évaluation des méthodes de travail du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux. Le Mécanisme affirme qu'il apprécie le travail accompli par l'équipe d'évaluation et l'importance de l'éclairage apporté par ses conclusions pour l'aider à s'acquitter de son mandat avec succès.

2. Nous sommes très satisfaits du résultat global, qui reflète le classement total de deux des quatre recommandations qui faisaient partie du champ de l'évaluation. En outre, nous notons avec satisfaction la reconnaissance du fait que des efforts et des progrès considérables ont été réalisés au sujet des deux recommandations restantes, et ce malgré le fait que la période examinée, qui a été dominée par la pandémie de COVID-19, ait été plus courte de trois mois que celle des années précédentes.

3. Il est très important pour le Mécanisme que le rapport mette également en évidence le fait que, face à des défis de taille, comme le fait que nos opérations soient entravées par la pandémie mondiale, nous avons néanmoins continué à enregistrer des avancées majeures dans le cadre de l'exécution de notre important mandat. Il a notamment mené à bien deux procès et une procédure d'appel majeure dans le contexte de la pandémie, ce qui a abouti à des jugements qui ont fait date ; l'arrestation, le transfert et la quasi-clôture de la procédure préliminaire dans l'affaire contre Félicien Kabuga ; et le classement d'une affaire contre un fugitif important qui devait être jugé au Mécanisme après la confirmation de son décès.

4. En outre, nous notons avec satisfaction que, tout au long du rapport, l'équipe d'évaluation a recensé les nombreuses pratiques positives mises en place, ainsi que les résultats obtenus par le Mécanisme.

5. En ce qui concerne le traitement détaillé des recommandations par la Division de l'inspection et de l'évaluation, le Mécanisme répond comme suit :

Recommandation 1 : Élaborer des plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel fondés sur divers cas de figure afin de mieux gérer les surcroûts de travail

6. Le Mécanisme remercie la Division de l'inspection et de l'évaluation d'avoir reconnu l'efficacité des mesures mises en place pour faire face à l'éventualité de l'arrestation d'un fugitif grâce à une planification et une exécution dynamiques. Il s'agissait notamment de la traque, de la participation à son arrestation, de l'obtention de son transfert et de la quasi-clôture de la phase d'instruction de la procédure contre Félicien Kabuga. Cela constituait pour le Mécanisme un accomplissement majeur en vue de l'achèvement des activités judiciaires qui lui ont été confiées, et démontrait qu'il avait la résilience et la capacité de se positionner pour s'adapter entièrement à une évolution soudaine des activités et de la charge de travail.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne reproduit dans leur intégralité les observations présentées par le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, sur la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

7. Le rapport d'évaluation décrit l'élaboration réussie du document de réflexion comme base du plan de gestion prévisionnelle des effectifs fondé sur divers cas de figure. Bien que le document de réflexion n'entre pas dans le détail des scénarios et des plans, il constitue une base solide, fondée sur la compréhension collective des trois organes, sur laquelle toute planification future de scénarios peut reposer. Il s'agit donc d'une réalisation importante en soi. Le document dresse un inventaire complet de toutes les fonctions mandatées du Mécanisme, en faisant pleinement référence aux sources juridiques de ces fonctions, ainsi qu'à leurs cadres d'application. Le document fait également référence à certaines fonctions pour lesquelles le calendrier ne peut être entièrement déterminé à ce stade. En l'occurrence, on a tenté de fournir des hypothèses raisonnables de planification de la charge de travail sur différentes périodes. L'élaboration de ce document représente la vision nécessaire pour pouvoir prévoir et développer tous les cas de figure.

8. Malheureusement, comme indiqué dans le rapport, au cours de l'exercice, le Mécanisme n'a pas fourni le plan d'effectifs final fondé sur des cas de figure. Il note à cet égard que l'exercice a dû être mené au cours d'une période où la charge de travail était très élevée et où les capacités limitées de l'encadrement supérieur devaient être consacrées à une activité intense en matière de poursuites et de justice, à la défense de la présentation du budget devant l'Assemblée générale et ses sous-commissions, à la conduite d'un examen complet par le Comité des commissaires aux comptes et à notre réaction face à la situation dynamique de la pandémie.

9. Enfin, le Mécanisme se félicite que, dans le cadre de son évaluation de la recommandation 4 (« fournir des projections claires et ciblées des délais d'achèvement... », voir ci-dessous), la Division de l'inspection et de l'évaluation ait noté qu'il avait élaboré et adopté des méthodologies pour respecter le calendrier judiciaire des procès et des appels. Ces méthodologies prévoient un ensemble complexe de scénarios, d'hypothèses de planification et d'ajustements pour les événements imprévisibles. La Division de l'inspection et de l'évaluation a clos la recommandation 4, qui affirme qu'à cet égard, le Mécanisme a mis au point des outils adéquats pour analyser les conséquences des différents cas de figure pour ses fonctions judiciaires spéciales, et pour établir des plans d'action visant à atténuer les risques et à s'adapter à l'évolution de la charge de travail, en vue de veiller à ce que les activités judiciaires soient menées à bien dans un délai aussi court que possible.

Sous-recommandation 1.1 : Garantir la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes parmi le personnel, tout en maintenant les compétences professionnelles

10. Le Mécanisme est également heureux de constater que la Division de l'inspection et de l'évaluation a reconnu que ses efforts visant à garantir la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes parmi le personnel, tout en maintenant les compétences professionnelles ont été couronnés de succès.

11. Le Mécanisme apprécie particulièrement la conclusion de la Division de l'inspection et de l'évaluation selon laquelle il a réussi à gérer la diversité géographique, que représentent 71 nationalités d'États Membres de l'ONU. En outre, le rapport note que les proportions des fonctionnaires originaires des États d'Afrique et des États d'Europe occidentale et autres États sont plus élevées parce que le Mécanisme a une division à Arusha et une autre à La Haye.

12. En ce qui concerne la réalisation de l'objectif de la parité hommes-femmes, le rapport reconnaît l'importance que le Mécanisme y accorde et note le suivi mensuel de la parité hommes-femmes, consigné dans un tableau de bord accessible à l'ensemble du personnel, avec des chiffres ventilés par lieu d'affectation, catégorie de personnel et organe. Malheureusement, les progrès réalisés dans l'augmentation

du nombre de femmes dans la catégorie des agents des services généraux à Arusha, pour lesquels le Mécanisme avait déjà reçu une reconnaissance mondiale, ont été annulés lorsqu'un groupe de six agents de sécurité féminins récemment recrutés a dû être dispensé de ses fonctions en raison de la nécessité de réduire les effectifs. Notant que la parité entre les sexes a été pleinement réalisée dans sa division de La Haye, le Mécanisme entend redoubler d'efforts pour en faire de même à Arusha.

Sous-recommandation 1.2 : Continuer à appliquer une politique de ressources humaines compatible avec le caractère temporaire de son mandat

13. Le Mécanisme se félicite que la Division de l'inspection et de l'évaluation ait constaté que des mécanismes souples de recrutement de personnel temporaire ont été utilisés avec succès pour répondre aux besoins à court terme et à la fluctuation de la charge de travail, conformément à la nature temporaire de l'organisation.

14. Le Mécanisme apprécie que la Division de l'inspection et de l'évaluation ait reconnu les succès enregistrés dans le maintien à la fois de la sécurité du personnel et de la continuité des activités pendant la crise sanitaire mondiale de la COVID-19.

15. En ce qui concerne la réduction des effectifs, le Mécanisme approuve la déclaration de la Division de l'inspection et de l'évaluation selon laquelle toute réduction des effectifs doit être appliquée en tenant dûment compte des besoins opérationnels permanents de l'administration de la justice à long terme. L'équipe mentionne les effectifs absolus des Chambres, du Bureau du Procureur et du Greffe, les estimant « restreints » dans le cas de certains organes, ce qui exclut de les réduire, tandis que dans celui d'un autre une nouvelle réduction s'impose. En termes de champ d'application, le Mécanisme note que l'évaluation de l'adéquation des ressources ne relève pas du mandat de la Division de l'inspection et de l'évaluation, et que cette évaluation est effectuée dans le cadre de la présentation du Secrétaire général et de l'examen de son budget par l'Assemblée générale.

Sous-recommandation 1.3 : Procéder à de nouvelles réductions des coûts, y compris mais pas seulement, en optant pour la modulation des effectifs

16. Le Mécanisme se réjouit que l'équipe d'évaluation ait confirmé que l'organisation avait eu recours à des stratégies pour tirer parti d'une modulation des effectifs, en orientant les ressources humaines là où elles sont le plus nécessaires et en s'appuyant sur des engagements à durée déterminée pour remplir son mandat de petite entité efficace.

17. Comme le montrent les paragraphes 31 et 32 du rapport, ainsi que le tableau 3, tous les organes ont subi d'importantes réductions d'effectifs, le Greffe étant le plus touché.

18. Comme indiqué ci-dessus dans la réponse à la sous-recommandation 1.2 concernant l'avis exprimé au paragraphe 32 par l'équipe d'évaluation, le Mécanisme considère que la déclaration faite concernant l'adéquation des effectifs n'entre pas dans le cadre de l'exercice.

Recommandation 2 : Soutenir et relever le moral des fonctionnaires en menant une enquête destinée à cerner leurs principales inquiétudes et à gérer ainsi la réduction et l'augmentation des effectifs

19. Le Mécanisme est heureux de constater que la Division de l'inspection et de l'évaluation a classé cette recommandation.

20. Le Mécanisme note toutefois que la Division de l'inspection et de l'évaluation observe qu'« il serait opportun que la direction du Mécanisme accorde une attention

particulière au moral du personnel, d'autant plus qu'il s'agit d'une entité dont les fonctions et la taille iront diminuant », faisant notamment référence à l'inquiétude du personnel concernant la sécurité de l'emploi.

21. Le Mécanisme attache la plus grande importance à l'amélioration du moral du personnel, tout en notant que les préoccupations liées à la sécurité de l'emploi à long terme existent dans toutes les institutions qui réduisent leurs effectifs. D'autant plus lorsque les contrats sont liés à des budgets annuels, comme c'est le cas du Mécanisme. Ce problème a néanmoins été atténué dans toute la mesure du possible par un processus de réduction des effectifs équitable et transparent utilisé par le Mécanisme, élaboré en consultation avec les représentants du personnel, qui a été salué par la Division de l'audit du BSCI comme une meilleure pratique.

22. Dans le même temps, le Mécanisme souhaite également souligner que la baisse générale du moral du personnel au cours de la période considérée ne peut être dissociée des effets que la pandémie a eus sur la vie personnelle et professionnelle de l'ensemble de ses membres – problème auquel toutes les organisations se sont heurtées pendant la pandémie.

Recommandation 3 : Une réflexion systématique et une vision partagée du renforcement des institutions

23. Le Mécanisme remercie l'équipe d'évaluation d'avoir estimé que la création du Comité directeur inter-organes COVID-19 a permis d'accroître la coordination et l'harmonisation entre ses divisions et ses organes et que, dans l'ensemble, sa riposte à la pandémie a permis d'assurer la sécurité et la santé du personnel ainsi que la continuité des activités.

24. Le Mécanisme apprécie également l'évaluation selon laquelle l'unification et la formalisation du rattachement hiérarchique du Bureau des relations extérieures ont optimisé son efficacité et son efficacité dans le travail de coordination entre les organes.

25. Le Mécanisme note que la mise en œuvre de cette recommandation est étroitement liée à celle de la recommandation 1. À cet égard, un groupe de travail composé de conseillers principaux de chacun des trois organes a été constitué avec pour mission de créer et de mettre à jour périodiquement un plan fondé sur divers cas de figure. Ce groupe opère sous les auspices des trois hauts responsables, qui gèrent l'ensemble du processus.

26. En ce qui concerne la suggestion que le Conseil de coordination des directeurs adopte la « réflexion systématique » comme point de l'ordre du jour, le Mécanisme veillera à ce que cela reste une caractéristique de la méthode de travail du Conseil.

Recommandation 4 : Fournir des projections claires et ciblées des délais d'achèvement des activités judiciaires

27. Le Mécanisme est heureux de constater que l'équipe d'évaluation a estimé que les méthodologies élaborées et employées pour projeter et gérer l'achèvement progressif des activités judiciaires spéciales étaient complètes et efficaces, et que cela permet de classer la recommandation.

28. L'équipe a également constaté que les méthodologies ont été utilisées avec succès pour gérer des événements imprévus dans le monde réel et les perturbations causées par la pandémie mondiale et s'y adapter, ce qui confirme la solidité fondamentale des stratégies employées par le Mécanisme dans l'exécution de son mandat.

29. Le Mécanisme remercie la Division de l'inspection et de l'évaluation et l'équipe d'évaluation pour leur professionnalisme et leur coopération dans le cadre de la conduite de l'exercice dans les meilleurs délais, et se félicite des conclusions générales qui démontrent l'engagement de l'organisation à mettre en œuvre les recommandations, mais aussi à progresser avec succès et de manière concrète vers l'achèvement de son important mandat judiciaire.
