



**TRIAL**  
International

**TRIAL**  
International

A way to justice  
Une voie vers la justice

Mise en œuvre du droit à la réparation

- Voie judiciaire et voie non judiciaire
- L'État assure aux victimes la réparation des actes ou omissions qui peuvent lui être imputés (...)
- Les États devraient prévoir, en interne, des mécanismes et des procédures de réparation.

# RENFORCER LES FONDATIONS, ÉLARGIR LES HORIZONS, ET LUTTER LES DOUBLES STANDARDS:

PLAN STRATÉGIQUE DE TRIAL INTERNATIONAL POUR 2025 - 2028

VERSION COURTE

# AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ

La demande de justice s'est considérablement intensifiée ces dernières années, et les moyens de la réclamer se sont également diversifiés, tant sur le plan national qu'international. Les développements en Ukraine et au Moyen-Orient en témoignent, mais les exemples sont nombreux. Lorsque des crimes internationaux tels que le génocide, les crimes de guerre et les crimes contre l'humanité sont commis, les victimes, les survivant-e-s et les communautés touchées exigent désormais que les responsables répondent de leurs actes. Or, le chemin vers la justice peut être long et semé d'embûches.

Depuis sa création, TRIAL International est en première ligne au côté des victimes et survivant-e-s, de la société civile locale et des acteurs-rices judiciaires pour obtenir justice - une justice digne de ce nom. L'organisation est convaincue que la justice devrait être rendue là où les crimes ont été commis, afin que les personnes concernées puissent participer au processus et voir d'elles-mêmes la justice rendue. Lorsque la justice n'est pas possible au niveau local pour des raisons politiques, opérationnelles ou autres, l'organisation s'efforce de trouver d'autres moyens, notamment le recours à la compétence universelle.

Il est essentiel de s'attaquer au problème des doubles standards afin que toutes les victimes obtiennent justice, mais également afin de préserver la légitimité même de la justice internationale. TRIAL International est particulièrement bien équipée pour relever ces défis, grâce à deux atouts majeurs.

D'une part, l'organisation s'est engagée à écouter les victimes et les survivant-e-s et à leur donner les moyens d'obtenir justice, tout en restant fermement à leurs côtés durant la procédure. L'organisation comprend qu'il n'existe pas un modèle de justice unique et s'efforce de veiller à ce que les processus judiciaires soient centrés sur les victimes et conçus pour répondre à leurs besoins et attentes. Ces procédures visent également à établir de nouveaux cadres juridiques et à créer des précédents juridiques.

D'autre part, elle ne travaille pas seule. Elle travaille en étroite collaboration avec les acteurs-rices locaux-ales pour créer des synergies efficaces et renforcer leurs capacités juridiques. Cela inclut des partenariats avec des acteurs-rices clés de la société civile dans le pays et le partage d'expertise avec ces acteurs-rices et les parties prenantes judiciaires (telles que les procureurs et les juges). Cette méthode de travail favorise l'appropriation locale des processus judiciaires et contribue à dresser les fondements sur lesquels les futurs mécanismes de lutte contre l'impunité pourront s'appuyer.

TRIAL International a fait des progrès considérables au fil des ans, passant d'un petit groupe bénévole d'avocat-e-s suisses à une organisation internationale reconnue, comptant 50 employé-e-s et un budget de plus de 4,6 millions de francs suisses. À ce jour, l'organisation a travaillé sur des centaines d'affaires juridiques dans le monde entier, obligeant les auteur-e-s de crimes à répondre de leurs actes et rendant justice à des milliers de victimes.

Au cours des quatre prochaines années, TRIAL International entend renforcer sa capacité d'investigation, explorer de nouveaux partenariats moins conventionnels, élargir ses efforts de plaidoyer public et faire un meilleur usage des nouvelles technologies et de la numérisation. L'organisation continuera à mener des actions en justice stratégiques au niveau national et international afin d'apporter des changements systémiques, notamment à l'encontre des entreprises et des acteurs militaires et de sécurité privés. L'organisation poursuivra son travail crucial dans les pays où elle est déjà présente, mais se préparera également à pouvoir intervenir dans des zones de conflit nouvelles et émergentes, s'efforçant d'obtenir justice en temps réel et non pas seulement de nombreuses années après, comme cela a été le cas par le passé. Pour ces raisons, TRIAL International a intitulé son plan stratégique pour la période 2025-2028 "Renforcer les fondations, élargir les horizons et lutter contre les doubles standards".

**Leslie Haskell**  
**Janvier 2025**

**VISION** TRIAL International croit en un monde où la justice prévaut, où les responsables de crimes internationaux rendent des comptes, et où les victimes et survivant·es sont au cœur du processus, écouté·es, respecté·es et autonomisé·es.

**CONSTITUTION DE DOSSIER ET  
CONTENTIEUX STRATEGIQUE**

- Contentieux domestique, notamment compétence universelle, collaboration avec les institutions internationales et les mécanismes spéciaux. Contentieux pour réparations et droits humains.
- Enquête et représentation légale.
- Fournir du soutien non juridique dont du soutien psychologique et sensible aux traumatismes, et s'assurer que les victimes voient la justice être rendue.

**PARTENARIAT ET PARTAGE  
D'EXPERTISE**

- Travailler avec des partenaires et les autorités judiciaires locales.
- Rôle clé dans la documentation et l'identification des victimes.
- Constitution de dossiers ensemble.
- Collaborer avec des associations de victimes et des organisations d'assistance juridique, des droits humains, et spécialistes de l'enquête en source ouverte.

**PLAIDOYER SUR LES CRIMES  
INTERNATIONAUX**

- Stratégie de plaidoyer au niveau national et international en lien avec notre mandat.
- Générer des idées et être un dépositaire de jurisprudence.
- Publier davantage de rapports à destination des praticien·nes du droit et des États.

**MISSION** TRIAL International lutte contre les doubles standards de la justice internationale et combat l'impunité des crimes internationaux en exigeant que leurs auteur·e·s rendent des comptes, qu'ils soient individus, entreprises ou États. À travers le contentieux stratégique, la documentation, le partage d'expertise et le plaidoyer, nous collaborons étroitement avec les victimes, renforçons l'obligation de rendre des comptes et agissons pour un changement systémique. En partenariat avec les survivant·es et les acteurs·rices locaux·ales du monde entier, nous veillons à ce que les processus de justice soient inclusifs, durables et centrés sur les besoins des victimes et survivant·es.

# ÉLÉMENTS CLÉS DU PLAN STRATÉGIQUE

## Principes clés

Mettant l'accent sur le **partenariat**, nous collaborons avec divers acteurs·rices afin de mobiliser nos forces et ressources communes. En adoptant **une approche centrée sur les victimes**, nous donnons la priorité aux besoins et à l'implication des victimes, en veillant à ce qu'elles soient au cœur de nos efforts. **L'appropriation locale** place les besoins des communautés au premier plan, favorisant des solutions durables adaptées à leurs réalités spécifiques. Nous visons un changement **durable** dont l'impact dépasse l'échelle individuelle. Ensemble, ces principes créent un cadre guidant notre engagement en faveur de la justice, de l'autonomisation locale et de l'efficacité.

## Thèmes principaux

TRIAL International continuera à travailler sur les crimes internationaux (génocide, crimes de guerre, crimes contre l'humanité, torture et disparitions forcées) de manière de plus en plus innovante. Nous utilisons ces thèmes principaux sur lesquels nous avons une expertise comme l'un des points d'entrée dans la sélection des affaires. Pour le contentieux stratégique, nous sélectionnerons des affaires de crimes internationaux relevant de ces thèmes. Ces thèmes feront également l'objet de recherches et publications afin de soutenir notre plaidoyer, notamment en faveur de l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments juridiques.

Nous travaillons sur la **responsabilité des entreprises** en matière de violations des droits humains, en engageant la responsabilité des acteurs économiques dans la commission de crimes internationaux. Une catégorie particulière d'acteurs économiques à laquelle nous nous intéressons est celle des **acteurs militaires et de sécurité privés**. Ces derniers ont longtemps pu opérer en quasi-impunité. Nos efforts portent également sur les **violences sexuelles et basées sur le genre**, qu'elles soient commises dans des situations de conflit ou non, ainsi que sur les **crimes commis à l'encontre des enfants**. Nous travaillons également sur les crimes internationaux contre l'environnement et l'écocide.

Au cours de ce plan stratégique, nous travaillerons sur plusieurs thèmes que nous n'avons pas encore explorés en profondeur. Il s'agit notamment des **droits économiques, sociaux et culturels dans les contextes d'occupation**, de la responsabilité pour le **crime d'agression**, de la responsabilité pour le **crime d'apartheid et de l'apartheid basé sur le genre**, des **crimes contre l'humanité commis en dehors des contextes de conflit**, et en particulier à l'encontre de catégories spécifiques de victimes, telles que les réfugié·e·s et les migrant·e·s.

## Objectifs stratégiques

Pour les quatre prochaines années, nous avons sélectionné quatre objectifs stratégiques et quatre catalyseurs stratégiques<sup>1</sup> pour mener à bien notre mission. Les objectifs stratégiques sont les suivants:

### Objectif stratégique 1 : Renforcer la responsabilité pour les crimes internationaux

**Notre valeur ajoutée** : Pour lutter contre l'impunité, TRIAL International mobilise son expertise sur des contextes et des thématiques afin de monter des dossiers contre des crimes internationaux. Nous nous efforçons de soutenir l'accès des victimes à la justice et d'obliger les auteur·e·s de crimes à rendre des comptes.

Notre activité principale consiste à faire progresser la responsabilité en matière de crimes internationaux. Nous continuerons à le faire à travers tous nos piliers d'action : du contentieux stratégique au renforcement des capacités, en passant par le plaidoyer. Nous exploitons tous les leviers du contentieux stratégique, au-delà du pénal, afin d'établir des précédents juridiques et une jurisprudence solides. Nous continuerons à explorer les moyens de soutenir les systèmes judiciaires

---

<sup>1</sup> Les catalyseurs stratégiques sont des facteurs ou ressources cruciales à la mise en œuvre réussie de notre mission et de nos objectifs. Ils incluent: de nouveaux types de partenariats et l'efficacité organisationnelle, de la sensibilisation et de la numérisation.

nationaux dans la poursuite des crimes internationaux, notamment par le renforcement des capacités, le contentieux stratégique et le partage d'expertise. Bien que nous ayons déjà mené ces activités dans plusieurs pays, nous souhaitons intensifier nos efforts, y compris dans de nouvelles juridictions. Nous identifions les auteur·e·s de crimes et utilisons des méthodes d'enquête en sources ouvertes pour les localiser et les suivre. Dans la mesure du possible, nous cherchons à établir la responsabilité des supérieur·e·s/commandants pour les crimes commis par leurs subordonné·e·s.

Nous poursuivrons notre collaboration avec d'autres acteur·rices – en particulier au niveau local – qui sont souvent mieux placé·es pour mener les enquêtes, tandis que nous préparerons les dossiers sur la base des preuves et de la documentation recueillies. En mobilisant différentes voies juridiques et en renforçant les enquêtes, TRIAL International tiendra les auteur·e·s de crimes responsables tout en établissant des précédents juridiques qui renforceront l'autonomie des victimes et consolideront les institutions. Par le biais du contentieux stratégique et du plaidoyer, nous visons à combler les lacunes en matière de responsabilité et à susciter des changements systémiques dans la lutte contre l'impunité.

### **Objectif stratégique 2 : Renforcer la capacité juridique nationale à lutter contre l'impunité**

**Notre valeur ajoutée** : TRIAL International dispose d'un vaste réseau de partenaires au sein de la société civile et des autorités judiciaires, ainsi que d'une connaissance et d'une compréhension uniques des mécanismes de lutte contre l'impunité des crimes internationaux. Cet ensemble fait de TRIAL International un acteur clé dans le renforcement des capacités, ainsi qu'un excellent canal pour le partage d'informations et d'expertise. La proximité avec les organes des Nations unies chargés des droits humains peut être exploitée davantage.

Dans les pays où les crimes internationaux ont été commis, ainsi que dans les pays de juridiction, nous continuerons à travailler avec les acteurs·rices judiciaires et la société civile, y compris les groupes de victimes, afin de partager notre expertise pour mettre fin à l'impunité. Nous travaillons déjà au renforcement des capacités de trois types d'acteurs·rices locaux·ales : les organisations de la société civile (y compris les groupes de victimes), les avocat·e·s, les procureurs et les juges. Le renforcement de capacités est spécifiquement adapté à chaque groupe.

Nos objectifs en matière de renforcement des capacités contribuent à tous nos piliers d'action et constituent un effort concerté et transversal de la part de l'ensemble de l'organisation, y compris en ce qui concerne la sensibilisation et le plaidoyer. Le partage d'expertise vise à avoir un impact positif sur les cadres juridiques, les lois et la pratique. Nous mobilisons des acteurs·rices partageant des objectifs similaires pour qu'ils s'engagent et unissent leurs forces aux nôtres, tout en cherchant à renforcer, en particulier, les capacités des jeunes professionnel·les qui se lancent dans une carrière en droit (pénal) international. TRIAL International renforcera les capacités des acteurs·rices locaux·ales - société civile, avocat·e·s et autorités judiciaires – en partageant son expertise et en encourageant la collaboration. Le renforcement des systèmes juridiques nationaux garantit que la lutte contre l'impunité soit durable, portée localement et profondément ancrée dans les communautés les plus touchées par les crimes internationaux.

### **Objectif stratégique 3 : Favoriser l'appropriation accrue de la lutte contre l'impunité par les communautés affectées**

**Notre valeur ajoutée** : TRIAL International amplifie les voix des victimes et survivant·e·s par ses efforts de plaidoyer, en veillant à ce que leurs expériences, leurs besoins et leurs souhaits influencent les processus judiciaires nationaux et internationaux. En donnant la priorité à une justice centrée sur les victimes, nous visons à garantir que la responsabilité juridique se traduise par des réparations réelles pour celles et ceux qui ont souffert de violations des droits humains. Les victimes et les survivant·e·s de crimes internationaux doivent pouvoir agir dans leur quête de justice. Nous travaillons avec les victimes en soutenant leur représentation, en expliquant ce que signifie une action en justice, en comblant les lacunes et en leur apportant un soutien. Nous impliquons les victimes dans la prise de décision quant au choix de la voie légale (locale, régionale ou internationale) tout au long des différentes étapes.

L'évolution des dynamiques de pouvoir dans le monde du développement international et des droits humains a également un impact sur TRIAL International. Les acteurs-rices locaux-ales doivent prendre la tête des décisions et des processus qui les concernent, qu'il s'agisse d'identifier des cas ou de fournir des informations. Ils deviennent les moteurs des processus de lutte contre l'impunité. Une approche centrée sur les survivant-e-s est au cœur des processus décisionnels, dans lesquels TRIAL International jouera un rôle de soutien et de facilitation. Nous continuerons à soutenir les victimes et les survivant-e-s dans l'obtention de réparations, fort-es de l'expérience significative que nous avons acquise dans ce domaine. Ces mesures de réparation sont souvent essentielles pour aller de l'avant, car elles permettent non seulement de reconstruire l'avenir, mais aussi de reconnaître les souffrances subies.

#### **Objectif stratégique 4 : Renforcer les fondations et la culture de l'organisation**

**Notre valeur ajoutée :** TRIAL International dispose d'une équipe dévouée et motivée, et son personnel possède l'expertise nécessaire pour mettre en œuvre sa mission.

Au cours des quatre prochaines années, nous veillerons à ce que notre organisation soit alignée avec sa mission et dispose des fondations et de la culture nécessaires pour assurer une croissance durable. La croissance ne se mesure pas uniquement par une augmentation du budget ou du nombre d'employés, mais également par une capacité accrue à faire notre travail efficacement, à répondre aux événements imprévus, et à avoir un impact. Nous visons à améliorer la planification à long terme, tant en ce qui concerne nos opérations que notre stabilité financière. Nous veillerons à ce que nos ambitions soient en adéquation avec nos ressources et explorerons différentes voies pour accomplir davantage de travail avec les fonds existants, notamment à travers des partenariats, en particulier avec des partenaires locaux-ales qui sont en première ligne pour la documentation ou les enquêtes.

Conscient-e-s que le type de travail que nous effectuons peut entraîner des traumatismes indirects chez les membres du personnel, nous mettrons davantage l'accent sur le bien-être du personnel dans le cadre de ce plan stratégique. Conscient-e-s que le type de travail que nous accomplissons peut entraîner des traumatismes indirects chez les membres du personnel, nous accorderons une attention accrue au bien-être de ces dernier-ère-s dans le cadre de ce plan stratégique. Cela inclut, entre autres, la mise à disposition d'un soutien psychologique en cas de besoin, ainsi qu'une sensibilisation renforcée à la sécurité et aux risques de traumatismes indirects. La gestion de la sécurité, la communication interne et le bien-être du personnel sont des préoccupations transversales qui seront améliorées pour garantir le devoir de diligence de l'organisation envers son personnel.

## **CONCLUSION**

Dans un monde où la justice internationale est confrontée à des défis croissants - marqués par les doubles standards, le recul du multilatéralisme et l'émergence de crises mondiales - TRIAL International reste inébranlable dans son engagement en faveur de la lutte contre l'impunité, de la justice et de l'autonomisation. Au cours des quatre prochaines années, notre plan stratégique nous guidera dans le renforcement de nos fondations, l'élargissement de notre champ d'action et la responsabilisation des auteur-e-s de crimes internationaux, tout en plaçant les victimes et les survivant-e-s au cœur du processus.

Notre mission principale de lutte contre l'impunité sera réalisée grâce à une combinaison de contentieux stratégiques innovants, d'une documentation solide, d'un partage d'expertise et d'un plaidoyer ciblé. En tirant parti d'un large éventail de voies juridiques et en établissant des partenariats solides, TRIAL International continuera à combler les lacunes en matière de lutte contre l'impunité - que ce soit devant les tribunaux, les organismes internationaux ou les systèmes nationaux. Ces efforts permettront non seulement de rendre justice aux individus, mais aussi de créer des précédents juridiques et des changements systémiques qui empêcheront de futures violations.

Une approche centrée sur la victime reste au cœur de tout ce que nous faisons. En travaillant main dans la main avec les survivant-e-s, les organisations locales et les communautés, nous veillons à ce que la justice soit inclusive, significative et durable. Soutenir les victimes afin qu'elles participent à, et prennent la tête des, processus judiciaires, tout en répondant à leurs besoins par un soutien juridique ou autre, contribuera à renforcer leur confiance en la justice et leur résilience dans cette quête. En parallèle, TRIAL International renforcera la capacité des systèmes juridiques nationaux à lutter contre l'impunité. En soutenant les organisations de la société civile, les avocat-e-s et les autorités judiciaires, nous visons à favoriser l'appropriation locale et à doter les acteurs-rices locaux-ales des outils dont ils ont besoin pour obtenir justice. L'accent porté sur la mise en place de cadres juridiques durables garantit l'ancrage de la lutte contre l'impunité dans les sociétés concernées.

Pour concrétiser cette vision ambitieuse, nous reconnaissons la nécessité de renforcer nos propres fondations organisationnelles. En investissant dans la viabilité financière, le bien-être du personnel et l'efficacité des procédures internes, nous veillerons à ce que TRIAL International reste agile, résilient et prêt à répondre aux nouveaux défis. Notre capacité à nous adapter, à collaborer et à innover sera au cœur de notre réussite dans cet environnement dynamique et souvent volatile.

A l'horizon 2025-2028, TRIAL International se tient prêt à relever les défis de notre temps. Grâce à notre engagement en faveur de la justice, de la collaboration et du changement systémique, nous remettons en question les doubles standards, amplifions les voix des victimes et œuvrons pour un monde plus équitable et plus responsable. Ce plan stratégique n'est pas seulement une feuille de route, mais le reflet de notre détermination à combler les lacunes dans la lutte contre l'impunité, afin de nous assurer qu'aucun-e coupable ne soit au-dessus des lois et qu'aucune victime ne soit ignorée.