

**Assemblée des États Parties**Distr.: générale
22 mai 2012FRANÇAIS
Original: anglais**Onzième session**

La Haye, 14-22 novembre 2012

Rapport de la Cour sur son processus budgétaire***I. Introduction**

1. Lors de sa 17^e session, le Comité du budget et des finances (« le Comité ») avait recommandé à la Cour pénale internationale (« la Cour ») de revoir son processus d'élaboration du projet de budget-programme et de lui rendre compte de l'état de cette question pour sa 18^e session. La Cour devrait veiller à ce que l'ensemble des programmes et sous-programmes comprenne parfaitement le contexte financier et à ce qu'un processus effectif de hiérarchisation des priorités soit mis en place¹. Le Comité a également recommandé à la Cour de dresser une prévision à moyen terme (c'est-à-dire portant au moins jusqu'à 2015) des dépenses et de joindre ce document comme annexe au projet de budget-programme pour 2012, ainsi qu'à chaque budget annuel par la suite². Dans ce contexte, le Comité a également recommandé à la Cour de revoir son précédent rapport sur un budget en base zéro dans le but d'identifier ses activités de base, de déterminer le meilleur moyen de poursuivre ses activités et de se demander si les processus et les procédures mis en place pendant la phase d'établissement sont toujours appropriés³.

2. Lors de sa 10^e session, l'Assemblée des États parties (« l'Assemblée ») avait demandé au Groupe d'études sur la gouvernance, en consultation avec le Groupe de travail de La Haye, de rechercher avec la Cour et le Comité le moyen d'accroître la transparence et la prévisibilité du processus budgétaire et de présenter ses recommandations préliminaires au Bureau de l'Assemblée avant août 2012⁴.

3. Compte tenu de la demande présentée par l'Assemblée après la publication des recommandations du Comité, le présent rapport de la Cour se concentre sur le concept d'établissement du budget-programme et du cadre appliqué à la définition des hypothèses budgétaires. De plus, il explore également une partie des principaux défis rencontrés par la Cour dans ses efforts visant à mettre en œuvre le budget approuvé, ainsi que le rôle des grands programmes dans la réalisation méthodologique des objectifs et des buts stratégiques de la Cour, sans préjuger des futures considérations du Groupe d'études.

4. Comme elle le fait toujours lorsqu'elle est confrontée à des processus évolutifs, la Cour s'efforce constamment de rechercher les moyens d'améliorer son processus budgétaire. Dans le cadre du processus actuel, elle tend à privilégier l'utilisation efficace et économique des ressources, à améliorer ses performances globales et à renforcer la reddition de comptes aux parties prenantes. En outre, dans l'intérêt de l'amélioration de son

* Document précédemment publié sous la cote CBF/18/17.

¹ *Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, dixième session, New York, 12-21 décembre 2011* (ICC-ASP/10/20), vol. II, partie B.2, para. 23.

² *Ibidem*, para. 22.

³ *Ibidem*, vol. II, partie B.1, para. 72.

⁴ *Ibidem*, vol. I, partie III, ICC-ASP/10/Res.4, « Budget-programme pour 2012, le Fonds de roulement pour 2012, le barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses de la Cour pénale internationale, le financement des autorisations de dépenses pour 2012 et le Fonds en cas d'imprévus ».

efficacité opérationnelle et de la promotion des résultats et d'une comptabilité orientée vers les priorités, la Cour examine ses pratiques et processus dans le but de passer d'un système budgétaire basé sur le contrôle des dotations à un système privilégiant les produits ou les résultats.

5. Il convient de noter que le processus et le format budgétaires actuels sont influencés par une pléthore de lignes directrices, études et autres analyses produites par la Cour au fil du temps en consultation avec diverses parties prenantes – notamment le Comité, les Groupes de travail du Bureau à New York et à La Haye – ainsi que dans le cadre des débats intensifs engagés au cours des différentes sessions de l'Assemblée des États parties.

6. En vertu de la règle financière 103.2, le Greffier demande au Bureau du Procureur et aux Chefs des unités administratives pertinentes de la Cour de préparer des propositions de budget-programme pour l'exercice financier suivant. La méthodologie utilisée pour élaborer les propositions de budget relevant du domaine du Greffe repose initialement sur la responsabilité d'agents certificateurs en matière d'identification des besoins proposés, lesquels font l'objet d'un contrôle supplémentaire, conformément à un programme de travail annuel dérivant également des prévisions d'activité de la Cour. Concernant la branche judiciaire, le Chef de cabinet (en sa qualité d'agent certificateur) assume la responsabilité globale d'élaborer le budget en consultation avec les divisions et les chambres. Au sein du Bureau du Procureur, le Chef de la section des services (en sa qualité d'agent certificateur) assume la responsabilité globale de l'élaboration du budget en consultation avec les Chefs de division et le Procureur.

7. Une fois le budget-programme approuvé et dans le cadre de la phase de mise en œuvre du budget de la Cour, les agents certificateurs contrôlent l'utilisation des ressources allouées à leurs unités administratives.

8. Sur cette base, la Cour a élaboré un concept reliant différents niveaux de buts à long terme, d'objectifs en matière de mise en œuvre, ainsi que de normes de travail et d'indicateurs d'efficacité au niveau des sous-programmes des utilisateurs du budget sélectionnés. Ce cadre théorique et méthodologique sert de fondement à l'atteinte des priorités budgétaires à court terme et de trois objectifs stratégiques principaux à long terme⁵.

9. Les principaux objectifs du processus budgétaire actuel se définissent comme suit :

(a) maintenir un appui financier stable et continu, de manière à garantir l'allocation de ressources adéquates au fonctionnement efficace de la Cour ;

(b) tirer le meilleur parti des ressources disponibles afin d'optimiser leurs extrants et leur efficacité ;

(c) appliquer une stricte discipline budgétaire et encourager la budgétisation orientée vers le mandat ; et

(d) parvenir à un équilibre entre les besoins concrets et les contraintes budgétaires, grâce à une discipline financière et à l'exécution adéquate du mandat de la Cour.

10. La complexité du processus budgétaire de la Cour – caractérisé par un processus de prise de décision indépendant, une zone de services communs au sein du Greffe et un seul budget – exige que les préparatifs démarrent très tôt dans l'année précédant l'exercice financier et que de nombreux acteurs au sein des différents organes de la Cour soient impliqués. Par conséquent, le stade de préparation du budget commence par la formulation des hypothèses au début de l'année et se termine par la soumission d'une proposition au Comité avant la tenue de la session d'automne de cet organe. Dans le cadre de consultations approfondies avec la Cour, le Comité examine ensuite le projet de budget et formule des recommandations techniques indépendantes au bénéfice des États parties et de la Cour. Une fois les recommandations du Comité formulées, le Groupe de travail du Bureau à La Haye

⁵ En vertu du Plan stratégique actuel de la Cour, les trois objectifs stratégiques principaux à long terme peuvent être définis comme suit : a) élaborer une procédure juridique équitable et efficace reposant sur des normes juridiques élevées ; b) protéger l'image de la Cour en tant qu'institution reconnue et bénéficiant d'un soutien suffisant ; et c) veiller à ce que la Cour devienne un modèle d'administration publique. Voir *Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, dixième session, New York, 12-21 décembre 2011 (ICC-ASP/10/20)*, vol. II, partie A, para. 17 (tableau 2).

entame avec la Cour un processus détaillé de facilitation préalable aux discussions devant l'Assemblée. Ce processus se termine à la fin de l'année par l'adoption par l'Assemblée du budget-programme approuvé. Bien que toutes ces étapes fassent partie intégrante du processus budgétaire, le présent document se concentre sur la première partie à savoir la préparation de la proposition de budget en vue de sa soumission au Comité.

A. Rôles et responsabilités des principales parties prenantes dans le processus budgétaire

B. Parties prenantes internes

11. L'article 3 du Règlement et la règle 103.2 (1) du Règlement financier et des règles de gestion financière prévoit que le projet de budget-programme pour chaque exercice est préparé par le Greffier en consultation avec les autres organes de la Cour et sur la base des propositions de budget-programme reçues du Bureau du Procureur et des Chefs des unités administratives pertinentes d'autres organes de la Cour, lesquelles doivent être préparées dans les délais et au niveau de détail prescrits par le Greffier conformément au cadre réglementaire approprié⁶. Le Groupe de travail du budget et le Conseil de coordination jouent un rôle déterminant à tous les stades du processus budgétaire.

12. Le Groupe de travail du budget est une structure technique inter-organes composée de représentants de la Présidence, du Bureau du Procureur et du Greffe. Il facilite et coordonne la préparation et la mise en œuvre du budget. Il se réunit chaque semaine afin de préparer et de proposer des hypothèses, des priorités et des objectifs budgétaires ; d'élaborer la structure du budget ; et de fixer un calendrier et des délais pour la préparation du budget. Les résultats de ces consultations sont ensuite transmis aux réunions mensuelles du Conseil de coordination aux fins d'examen.

13. Le Conseil de coordination se compose du Président, du Procureur et du Greffier et se réunit chaque mois pour discuter et coordonner les activités administratives des organes de la Cour⁷ et, notamment, pour s'entendre sur la direction à imprimer au processus budgétaire. Par conséquent, le Conseil de coordination est l'organe qui – en définitive – se met d'accord sur les hypothèses budgétaires et sur la proposition globale de budget avant sa finalisation et sa soumission aux États parties et au Comité aux fins d'examen. En cette qualité, le Conseil de coordination convient de la stratégie budgétaire générale, des hypothèses et des objectifs du budget et, *in fine*, du projet de budget-programme de la Cour.

C. Parties prenantes externes

1. Comité du budget et des finances

14. Le Comité est responsable de l'examen technique indépendant de tout document soumis à l'Assemblée contenant des éléments financiers ou budgétaires ou bien de toute autre question – revêtant un caractère financier, budgétaire ou administratif – susceptible de lui être confiée par l'Assemblée. En particulier, le Comité examine le projet de budget-programme de la Cour et formule des recommandations pertinentes à l'Assemblée concernant ce document. Par conséquent, le Comité constitue un mécanisme de contrôle et de supervision budgétaires et financiers des ressources de la Cour.

2. Groupes de travail du Bureau à La Haye et New York

15. Lors de sa troisième session, l'Assemblée avait demandé au Bureau d'intensifier le dialogue entre elle et la Cour en se concentrant sur les questions prioritaires, tout en respectant l'indépendance du Procureur et des Juges, ainsi que le rôle particulier confié au

⁶ En vertu du Règlement 1.4, tous les règlements doivent être mis en œuvre de manière compatible avec les responsabilités du Procureur et du Greffier, telles qu'elles sont définies aux articles 42, paragraphe 2, et 43, paragraphe 1, du Statut de Rome. Le Greffier et le Procureur coopèrent et tiennent compte de l'exercice indépendant des fonctions conférées au second par le Statut.

⁷ Règlement de la Cour, norme 3 « Conseil de coordination ».

Comité⁸. À cette fin, le 1^{er} décembre 2004, le Bureau a établi deux groupes de travail informels – de rang égal – basés respectivement à La Haye et New York⁹. Si le Bureau confie systématiquement au Groupe de travail de La Haye la tâche de faciliter les discussions relatives au projet de budget-programme de la Cour en vue des sessions de l'Assemblée, le second Groupe de travail constitue lui aussi un forum utile à ces discussions dans la mesure où les États parties sont mieux représentés au siège des Nations Unies à New York.

16. En s'appuyant sur le travail du Comité, le facilitateur du budget du Bureau assume la tâche de garantir que toutes les questions pertinentes sont efficacement abordées avant la session de l'Assemblée. Pendant le processus de facilitation, les représentants des États parties expriment leurs vues et demandent des éclaircissements à la Cour sur le projet de budget-programme et sur les recommandations du Comité le cas échéant. Selon la pratique et afin de garantir la continuité des consultations, le facilitateur du budget du Bureau est normalement nommé ensuite coordinateur du Groupe de travail de l'Assemblée sur le budget lors des sessions de cet organe.

3. Assemblée des États parties

17. En vertu de l'article 112(2)(d) du Statut de Rome, l'Assemblée est chargée d'examiner et d'arrêter le budget de la Cour. À cette fin, sur la base du projet de budget-programme et en tenant compte des rapports du Comité et du Bureau, l'Assemblée adopte une résolution autorisant l'allocation d'un budget à chaque grand programme de la Cour.

II. De la planification stratégique à la budgétisation

18. Le respect du principe selon lequel il n'existe pas de priorité plus importante que l'exercice indépendant des mandats et fonctions des différents organes établis dans le cadre réglementaire de la CPI constitue la pierre angulaire du processus de planification stratégique de la Cour. Le Plan stratégique de la Cour oriente la planification et la mise en œuvre du processus budgétaire et inspire également les objectifs budgétaires de cette organisation pour chaque exercice financier. Le Plan stratégique sert à lier et à identifier les priorités annuelles, lesquelles sont intégrées autant que possible aux cycles budgétaires et aux rapports de rendement. Le Plan stratégique a été adopté en 2006 et révisé en 2008. Sa version actuelle identifie 11 objectifs stratégiques liés aux 3 buts principaux de la Cour. Cette dernière procède actuellement à la révision et à l'actualisation de son Plan stratégique afin de couvrir la période 2012-17.

19. Le budget annuel sert également d'outil de hiérarchisation des priorités budgétaires stratégiques annuelles, lesquelles sont examinées chaque année par la Cour. Par exemple, dans son projet de budget-programme pour 2012, la Cour a identifié trois priorités stratégiques visant des domaines ou des zones sur lesquelles l'Organisation concentre actuellement son attention¹⁰. En outre, la Cour a également identifié huit catégories principales de risques au cours des deux dernières années et s'efforce actuellement de formaliser et de renforcer son système de gestion des risques.

20. Des indicateurs de performance sont utilisés par la Cour depuis 2004 au niveau des grands programmes. Ces indicateurs – liés aux buts et aux objectifs stratégiques de la Cour – évoluent au fil des ans en fonction des modifications de l'environnement externe et interne. Par conséquent, depuis 2010, les budgets-programme contiennent tous environ 100 indicateurs de performance permettant de rendre compte chaque année au Comité et aux États parties de l'exécution des programmes en indiquant le niveau réel de réalisation à l'aune de chaque indicateur.

⁸ Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, troisième session, La Haye, 6-10 décembre 2004 (ICC-ASP/3/25), partie III, ICC-ASP/3/Res. 8.

⁹ Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, quatrième session, New York, (ICC-ASP/4/32), vol. II, partie B.2, para. 21.

¹⁰ Voir Budget-programme approuvé pour 2012 de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/10/20, para. 18.

III. Processus de budgétisation au sein de la Cour

A. Processus de planification du budget : formulation des hypothèses budgétaires, identification des sources majeures de dépenses et accord sur le calendrier de mise en œuvre du budget

21. Le principal objectif du processus de planification du budget de la Cour est de garantir la conformité entre les priorités budgétaires et une approche stratégique et unifiée de tous les organes et les grands programmes de la Cour. Dans un premier temps, la branche judiciaire et le Bureau du procureur fournissent des estimations fondées du niveau de leurs activités respectives prévisibles, lesquelles incluent les activités déployées aux différents stades des poursuites, ainsi que les activités en matière d'enquêtes et d'analyses. Ces informations englobent une estimation du calendrier judiciaire et du nombre de situations, d'enquêtes, d'affaires et de situations faisant l'objet d'une enquête préliminaire, ainsi que de toute enquête résiduelle éventuelle.

22. Cette information est communiquée au Greffe qui calcule l'impact des activités prévues sur les opérations et les services à fournir par ces différents services. Sur la base de l'ensemble de cette information, le Groupe de travail du Bureau élabore une liste des hypothèses budgétaires communes détaillées, laquelle est soumise au Conseil de coordination aux fins d'examen et d'accord. Dès qu'un accord est atteint sur ces hypothèses et le cadre stratégique du budget, les Chefs des organes définissent les stratégies correspondant le mieux à leurs exigences opérationnelles respectives.

23. À ce stade, il convient de noter qu'une partie des principaux programmes relevant administrativement du Greffe sont dotés d'un budget lié aux hypothèses formulées concernant l'évolution des poursuites ou des affaires judiciaires alors que d'autres, comme le Secrétariat de l'Assemblée des États parties et le Bureau du directeur du projet (locaux permanents), sont dotés de budgets tributaires d'autres facteurs indépendants.

24. Dans le cadre des efforts visant à améliorer le processus budgétaire sous l'angle de la transparence et de la prévisibilité et d'identifier les principales sources de dépenses qui pèseront sur la formulation des futurs budgets, les hypothèses communément utilisées dans le passé ont été révisées dans le cadre de la proposition de budget 2013 et transformées en indicateurs opérationnels hypothétiques traduisant fidèlement les niveaux d'activité principale devant être couverts par le budget.

B. Autres indicateurs de coût

25. Lorsqu'il formule des hypothèses, le Groupe de travail du Bureau tient également compte d'autres paramètres importants ayant un impact sur le budget comme les échelles des salaires, le taux d'inoccupation des postes, la fréquence des déplacements, etc. Cette manière de procéder permet à l'ensemble des organes de la Cour de procéder à des calculs budgétaires sur la même base opérationnelle.

C. Calendrier du budget

26. Le calendrier est préparé sur la base d'étapes majeures qu'il convient d'atteindre aux principaux stades du budget, en gardant à l'esprit l'emploi du temps du Conseil de coordination ainsi que les dates des réunions du Comité et de l'Assemblée. Un exemple de calendrier pour le projet de budget 2012 est joint en annexe à la présente.

D. Prévisibilité des hypothèses budgétaires

27. Il convient également de noter que les décisions relatives aux hypothèses budgétaires concernant les activités dans le domaine de la justice et des poursuites se fondent sur une interprétation généralement acceptée des termes « situations imprévues » ou « dépenses inévitables qui ne pouvaient pas être prévues ou estimées avec précision au moment de l'adoption du budget », à savoir tout événement ayant un impact budgétaire important sur la Cour et qui ne pouvait pas être financièrement quantifié avec précision et à un niveau

suffisant de certitude avant l'adoption du budget¹¹. La Cour surveille également en permanence les activités de l'année suivante – en matière de justice et de poursuites – susceptibles d'avoir un impact financier (lesquelles cependant ne sont pas suffisamment certaines pour que les activités en question soient reprises dans le budget). Cette surveillance permet à la Cour de réagir rapidement dès qu'une activité supplémentaire se matérialise et de notifier alors les parties prenantes de la manière la plus efficace possible.

IV. Processus de préparation et de compilation du budget

28. En vertu de la règle 3 du Règlement financier et des règles de gestion financière, le projet de budget-programme pour chaque exercice est préparé par le Greffier en consultation avec la Présidence, les Chambres et le Bureau du Procureur. En vertu de la règle 103.2 de cet instrument, le Greffier demande au Bureau du Procureur et aux Chefs des unités administratives pertinentes d'autres organes de la Cour de préparer des propositions de budget-programme pour l'exercice financier suivant, conformément aux lignes directrices budgétaires, en tenant compte des recommandations éventuellement formulées par l'Assemblée ou le Comité. Pour lancer l'exercice annuel de préparation du budget, le Greffier communique officiellement les hypothèses et le calendrier budgétaires convenus à l'ensemble des parties prenantes et assure ensuite le suivi de cet exercice financier en publiant des lignes directrices détaillées.

A. Lignes directrices budgétaires

29. Sur la base des hypothèses et de paramètres additionnels, le Greffier envoie les lignes directrices du budget – lesquelles incluent les hypothèses budgétaires et les besoins en services – aux divers grands programmes pour leur permettre de préparer leurs budgets respectifs. Ce document contient des modèles, des lignes directrices et des instructions censées aider les directeurs à compléter les formulaires de soumission du budget-programme. Il contient également des consignes sur la manière de remplir chaque case et indique les montants qui seront automatiquement calculés. Les lignes directrices budgétaires contiennent des feuilles de présentation et un calendrier des soumissions et couvre tous les coûts de personnel et hors personnel.

B. Besoins en services

30. Pour les besoins du Greffe, ces lignes directrices incluent également la liste des besoins en services soumise par les autres organes de la Cour, ainsi que les diverses sections du Greffe. Cette démarche est essentielle pour identifier la nature et la portée exacte des services qui devront être fournis et constitueront la base du calcul du coût desdits services.

C. Programmes de travail et priorités

31. Les directeurs au sein de la Cour ajustent les plans de travail des unités administratives placées sous leur contrôle, de manière à respecter les priorités budgétaires et réajustent leurs propres priorités de travail en fonction des hypothèses retenues et des lignes directrices. Cette approche facilite l'identification des priorités en matière d'affectation de ressources et permet l'intégration des activités des différentes sections afin d'éviter toute duplication.

D. Renouvellement du matériel

32. À ce stade, la Cour identifie également les risques connus et potentiels ou les pressions au niveau des coûts inhérents aux besoins de renouvellement du matériel et décide des postes prioritaires en tenant compte également des besoins à moyen terme.

¹¹ Voir la règle 6.6 du Règlement financier et des règles de gestion financière.

E. Compilation des chiffres du budget

33. En vertu de la règle 103.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière¹², le Greffier demande au Bureau du Procureur et aux Chefs des unités administratives des autres organes de la Cour de préparer des propositions budgétaires selon le degré de détail qu'il a prévu. Par conséquent, les grands programmes préparent et vérifient leurs propositions budgétaires – ainsi que les parties descriptives d'icelles – et les soumettent au Greffe, à charge pour ce dernier de compiler l'information. Les données reçues des principaux programmes ainsi compilés sont ensuite examinées par le Groupe de travail du budget.

F. Parties descriptives du budget

34. Les parties descriptives du budget énoncent des indicateurs de charge de travail, des objectifs concrets concernant chaque sphère d'activité et les résultats escomptés, tout en justifiant les ressources demandées afin d'exécuter le programme de travail des différentes unités administratives. Le Greffier surveille la mise en œuvre du budget pendant l'exercice, de concert avec les autres organes et rend compte au Comité et à l'Assemblée – dans le contexte des discussions relatives au prochain projet de budget – des résultats réellement atteints pendant l'exercice financier en cours¹³.

G. Examen du projet de budget

35. Le projet de budget-programme est compilé avant d'être examiné sur une base inter-organes.

V. Processus de soumission, d'examen et d'approbation du budget

36. Pendant tout le processus budgétaire, la question du budget figure à l'ordre du jour des réunions mensuelles du Conseil de coordination. Le Groupe de travail du budget – qui surveille constamment tous les développements à chaque stade du processus – communique des informations au dit Conseil avant chacune des réunions de celui-ci. Le budget global est compilé par le Greffier, examiné ensuite par le Groupe de travail du budget et, enfin, soumis au Conseil de coordination aux fins de discussion et d'approbation. Une fois le budget global approuvé par ledit Conseil, le Greffe finalise la préparation du budget avant sa soumission définitive aux États parties et au Comité¹⁴.

VI. Conclusion

37. Alors que l'Assemblée des États parties et, plus largement, la communauté internationale célèbrent le dixième anniversaire de la Cour, le moment paraît approprié pour cette organisation de chercher les moyens de mieux affronter les défis auxquels elle est confrontée, notamment dans le domaine budgétaire. Tout examen significatif du processus actuel de préparation du budget se doit de relever au moins les défis suivants rencontrés par un système qui a évolué au cours de la dernière décennie :

¹² Règle 103.2

Établissement du projet de budget-programme

1. Le Greffier demande au Bureau du Procureur et aux Chefs d'unités administratives des autres organes de la Cour d'établir des propositions budgétaires pour l'exercice financier suivant aux dates et selon le degré de détail que le Greffier peut prescrire conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, à toute prescription que l'Assemblée des États Parties ou le Comité du budget et des finances peut édicter et à tous autres règlements, règles et instructions.

2. Sur la base de ces propositions, le Greffier élabore un projet de budget-programme consolidé qu'il soumet au Comité du budget et des finances.

¹³ Les rapports de performances périodiques du Greffe sont rédigés dans le cadre d'un processus inter-organes de rédaction et de consultation.

¹⁴ Voir la règle 103.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière.

A. Accroître la prévisibilité du budget

38. La nature imprévisible du travail judiciaire de la Cour complique singulièrement la formulation d'hypothèses totalement fiables un an avant l'exercice financier faisant l'objet de la budgétisation. Confrontée à diverses options, la Cour a adopté une approche relativement conservatrice en la matière, de manière à éviter une surbudgétisation et la sous-utilisation qui pourrait en résulter. Néanmoins, il convient de noter que baser la préparation du budget sur des hypothèses conservatrices comporte également le risque de sous-budgétisation et que cette approche n'est justifiée que si elle prévoit aussi un Fonds en cas d'imprévu correctement doté.

B. Renforcer la viabilité du budget

39. dans un contexte caractérisé par des contraintes croissantes en matière de ressources et la difficulté d'élargir la base des donateurs.

C. Identifier et prévoir les répercussions à long terme sur les coûts

40. dans des domaines tels que le remplacement du matériel, les coûts de personnel et les coûts des grands projets.

D. Établir une hiérarchie des priorités entre les principaux domaines d'activité

41. dans la mesure où nombre d'activités prévues dans le mandat dépendent de l'engagement d'une procédure judiciaire ou de poursuites, c'est-à-dire d'événements échappant pour la plus grande part à la gestion interne de la Cour.

E. Intégrer les activités et éviter les chevauchements

42. au sein et à l'intérieur des grands programmes.

F. Accroître la transparence du processus budgétaire

43. Par exemple, l'introduction d'une analyse des options budgétaires dans la préparation du budget 2013 représente une tentative récente d'amélioration du processus budgétaire. Par conséquent, on établit une distinction entre les hypothèses relatives au « budget ordinaire » et les hypothèses relatives à divers « scénarios » (prenant en compte les activités qui seraient probablement associées aux cas de figure énoncés). Cette approche est supposée renforcer la transparence du processus budgétaire en soulignant également une part d'incertitude qui pourrait déboucher sur des propositions supplémentaires ou des demandes d'utilisation du Fonds en cas d'imprévu. De plus, l'examen par la Cour du processus budgétaire par le biais du Groupe d'études sur la gouvernance devrait conférer au budget un caractère plus transparent aux yeux des États parties.

G. Parvenir à un contrôle des coûts

44. grâce à des mesures d'efficacité durables introduites à l'aide de ressources minimales, ainsi qu'à des structures et des processus rationalisés. L'efficacité représente une valeur transversale qu'il conviendra de continuer à appliquer grâce à une utilisation souple des ressources, à l'examen et à la standardisation des procédures, à la coopération avec d'autres organisations analogues afin de pouvoir en retirer un enseignement, à une refonte des processus, à un recours judicieux aux nouvelles technologies et à des relations extérieures efficaces.

Annexe

Exemple de calendrier budgétaire : calendrier budgétaire pour 2012

<i>Structure responsable</i>	<i>Élément</i>	<i>Date limite</i>
CoCo	Approuver les hypothèses, les objectifs et les priorités budgétaires pour 2012, ainsi que la stratégie de croissance	27 jan.
Unité du budget	Envoyer des lignes directrices indiquant notamment la date limite pour les soumissions	04 fév.
Groupe de travail du budget	Approuver la structure de l'introduction, fixer les tâches	27 fév.
MP3, MP4, MP6, MP7-1, MP7-5	Préparer et soumettre les données budgétaires, ainsi que les parties narratives correspondantes	11 mar
MP1 et MP2	Préparer et soumettre les données budgétaires, ainsi que les parties narratives correspondantes	23 mar
CoCo	Procéder au premier examen des données du projet	27 avr.
MP1 et MP2	Rédiger les parties narratives définitives	6 mai
Groupe de travail du budget	Soumettre l'introduction en vue de son insertion dans le document budgétaire	20 mai
Unité du budget	Préparer le document budgétaire	24 mai
Gestionnaires de budget	Examiner les parties narratives et les données (définitives)	24 mai
CoCo	Approuver les données	26 mai
Comités d'examen	Examiner le document budgétaire à la fois sous l'angle du contenu et des données	21 juin
CoCo	Approuver définitivement le projet de budget	23 juin
Budget	Publier intégralement le document du budget en procédant aux corrections finales et au formatage	30 juin
Budget	Soumettre le document INTÉGRA au Secrétariat de l'Assemblée des États parties (SASP)	01 juil.