



Assemblée des États Parties

Distr.: générale
4 mai 2012

FRANÇAIS
Original: anglais

Onzième session

La Haye, 14-22 novembre 2012

Septième rapport sur les progrès de la Cour en matière de gains d'efficience*

I. Introduction

1. Conformément à la résolution ICC-ASP/7/Res.4 de l'Assemblée des États parties (« l'Assemblée »),¹ la Cour pénale internationale (« la Cour ») s'efforce d'identifier des gains d'efficience. Elle a présenté cinq rapports intérimaires sur les progrès qu'elle a réalisés dans ce domaine lors des douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième sessions du Comité du budget et des finances (« le Comité »).²

2. Lors de sa septième session, le Comité a salué le rapport sur le progrès de la Cour en matière de gains d'efficience et a noté qu'elle a réalisé des progrès de taille dans ses activités visant à identifier et à quantifier les possibles gains en matière d'efficience. Le Comité a de nouveau recommandé à la Cour de lui soumettre un rapport quantifiant ces gains lors de sa dix-huitième session.³

3. Le dernier exposé des économies monétaires résultant des gains d'efficience a été présenté au Comité lors de sa dix-septième session.⁴ Le présent rapport propose une mise à jour des gains d'efficience réalisés par la Cour depuis cette dernière quantification et expose essentiellement les résultats des mesures adoptées par la Cour pendant la seconde moitié de l'année 2011. Le présent rapport explore en outre les gains d'efficience réalisés au cours de la première moitié de l'année 2011 et présentés dans le précédent rapport, en vue d'exhiber une image de l'ensemble des gains d'efficience enregistrés au cours de l'année 2011.

A. Stratégie coordonnée de la Cour en matière d'efficience

4. Tout en continuant à mener ses activités visant à réaliser les efficacités à travers la coopération avec les États parties, tel que décrit dans son plus récent rapport sur les gains d'efficience, la Cour a élaboré une stratégie fondée sur les actions internes coordonnées en vue de la réalisation d'une plus grande efficience. La stratégie de la Cour s'articule autour des trois principaux domaines ci-dessous décrits.

B. Gestion de l'efficience et de l'équité des activités judiciaires

5. La rentabilité de la Cour est liée à tous les aspects de son mandat et de ses activités. Chaque phase des activités de la Cour – examen préliminaire, enquêtes, procès, appels et

* Document précédemment publié sous la cote CBF/18/12.

¹ Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, septième session, La Haye, 14-22 novembre 2008 (ICC-ASP/7/20), vol. I, partie III, ICC-ASP/7/20/Res.4.

² ICC-ASP/8/6, ICC-ASP/8/30, ICC-ASP/9/CBF.1/13, CBF/15/13, CBF/16/15, CBF/17/5.

³ Documents officiels... Dixième session... 2011 (ICC-ASP/10/20), vol. II, partie B.2, para. 47.

⁴ CBF/15/13.

réparations – a été conçue de manière à faire prévaloir l'équité envers toutes les parties en termes d'activités judiciaires menées, qui, à long terme, est la mesure devant produire une plus efficiente institution tout en respectant les droits de toutes les parties, telle que présentée dans l'un des plus récents rapports de la Cour⁵. La Cour est en permanence à la quête des méthodes pouvant améliorer ou standardiser ses procédures judiciaires. L'efficacité et l'équité de la procédure sont déterminées par la manière dont la Branche judiciaire et les parties mènent leurs activités (à titre d'exemple, l'approche par enquête précise du Bureau du Procureur contre une stratégie d'enquête de large base ; appeler un nombre relativement faible de témoins devant la Cour plutôt que d'en appeler un grand nombre ; les différentes manières par lesquelles la représentation des victimes peut être organisée). La Branche judiciaire et les parties élaborent des principes visant l'intégration de l'efficacité et de l'équité dans leurs procédures, tout en respectant la nature spécifique de chaque cas.

6. Néanmoins, la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance cohérent et approprié s'est avérée difficile dans le contexte de la Cour. A titre d'exemple, conformément au principe de complémentarité de la Cour, le gros des efforts déployés pour réaliser les objectifs du Statut pourrait se faire dans le cadre des instances judiciaires nationales à travers le monde. En conséquence, le nombre des affaires portées devant la Cour ne saurait être une mesure positive de l'efficacité. En dépit de ces difficultés, la Cour est déterminée à mettre en œuvre des mesures transparentes et appropriées pour ses activités. Pour atteindre ses objectifs, la Cour envisage le raffinement de la détermination des étapes du processus judiciaire ainsi que leur séquençage. Cette étape doublée de l'opération de repérage des principaux processus d'appui, permettra d'identifier les possibles gains d'efficacité dans les audiences de la Cour. Le système mis en place servira à planifier des activités certaines et raisonnablement prévisibles, en vue d'éviter la sur- ou la sous-productivité à travers les différentes instances de la Cour.

7. La Cour pénale internationale ne saurait être efficiente sans être efficace. En conséquence, elle se propose d'engager un dialogue en profondeur avec les Etats parties au sujet des instruments de réalisation d'une telle évaluation d'efficacité. La création d'une fonction de suivi et évaluation au sein de la Cour sera aussi envisagée, en particulier dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, et sera rattachée au cadre de gestion des risques et du contrôle interne de la Cour.

8. La Cour élargira la portée de l'opération de restructuration en cours en son sein, telle que décrite dans les précédents rapports sur les gains d'efficacité, en vue d'y inclure les activités directement rattachées au processus judiciaire. L'objectif consistera à se rassurer que chaque activité ou chaque résultat est nécessaire, et à chercher à savoir s'il existe des moyens plus efficaces de les réaliser. Les domaines dans lesquels les décisions judiciaires ont présenté des incidences financières d'importance par le passé, feront l'objet d'une analyse particulière.

C. Gestion de l'efficacité pour les autres activités de la Cour

9. Tout en passant en revue ses activités liées au processus judiciaire, la Cour continuera à surveiller les autres activités. L'accent sera mis sur la rationalisation des mécanismes de coordination pour éviter les inefficiences, et l'évaluation de l'impact de l'actuelle structure de gouvernance extérieure en termes de coût, d'efficacité et d'efficacités.

10. La Cour entend vérifier périodiquement, à travers le processus budgétaire, si le résultat de chaque unité est encore nécessaire. Cette opération de vérification sera effectuée aussi bien à partir d'une perspective générale de la Cour que dans le cadre des sections précises de cette institution. La Cour recherche aussi les possibilités de raffinement de la détermination de la meilleure manière d'en avoir pour son argent, à travers les concertations internes sur le volume, la qualité et le coût réel des services prestés. Dans ce contexte, en 2012, la Cour surveillera l'impact des réductions dont a fait l'objet son budget-programme pour cette année, en vue de savoir si tous les activités et projets proposés visant les gains d'efficacité peuvent être mis en œuvre, compte tenu du déficit des ressources disponibles.

⁵ Voir *Troisième rapport sur les progrès de la Cour en matière de gains d'efficacité* (ICC-ASP/9/CBF.1/13).

11. D'autres activités non-judiciaires seront en permanence envisagées pour réaliser des gains d'efficacité, notamment, les mesures relatives aux locaux et à la productivité. Bien que dans certains cas, la productivité de certaines activités pourrait connaître une amélioration à travers la mise en œuvre de nouveaux instruments plutôt que le réexamen des procédures comme envisagé dans les mesures susmentionnées, la Cour est tenue de se rendre à l'évidence que les mesures budgétaires adoptées par l'Assemblée lors de sa dernière session en décembre 2011, ont eu un impact significatif sur la planification de nombreux projets de la Cour relatifs à l'efficacité, qui seront reportés. A titre d'exemple, le projet d'investissement dans la consultation en matière de gestion des risques ne peut plus être exécuté. Dans le même ordre d'idées, les investissements dans les nouvelles solutions logicielles, notamment, les modules de budget et projet SAP ont été laissés en suspens pour le moment. Néanmoins, la Cour procèdera si possible, à l'analyse des coûts des éventuels investissements dans les instruments relatifs à la productivité. Il faut tout de même relever qu'au moment de la rédaction du présent rapport, le principal objectif de la Cour consistait à gérer l'impact des réductions budgétaires imposées par ses organes directeurs : les principales « efficacités » à long terme à mettre en œuvre au cours des prochains mois seront de nature réactive, contrairement aux activités proactives décrites dans les précédents rapports de la Cour sur les efficacités. La Cour devra évaluer les potentielles inefficacités à long et moyen termes, résultant de ces réductions des coûts à court terme pour en dresser un rapport.

II. Actualisation des mesures d'efficacité prises par la Cour

A. Utilisation flexible des ressources

12. La Cour a continué à faire preuve de souplesse dans le redéploiement de ses effectifs en vue de mieux répondre aux besoins évolutifs de l'organisation. Les efforts de la Cour à cet égard sont aussi proactifs que réactifs et incluent les activités ci-dessous présentées.

13. Grâce à une allocation des ressources efficace, la Cour a absorbé en 2011 une bonne partie des coûts liés à la désignation d'un dix-neuvième (élargi) juge, en l'occurrence, le Juge Blattman et son juriste d'appui (P3), ainsi que de 50% du traitement d'un assistant administratif au service du juge. Ces frais qui s'élèvent à 320.442 euros n'étaient pas inclus dans le budget-programme 2011. La Cour continuera à absorber ces coûts en 2012 jusqu'à la fin du mandat des juges constituant la Chambre de première instance I, chargés de l'instruction de l'affaire Lubanga (Juges Fulford (Président), Odio-Benito et Blattman) en mars 2012. En outre, les coûts relatifs au redéploiement d'un juge recruté à la Cour pour un service à plein temps en février 2011, qui s'élèvent à 66.000 euros, ont été absorbés par la Cour qui déploie temporairement des juges dans des Directions autres que celles où ils ont été initialement affectés, en vue d'optimiser la charge de travail de ces derniers par le recours à un système de déploiement souple et fondé sur la demande.

14. En juillet et décembre 2011, le bureau extérieur d'Abéché et les présences extérieures de N'djamena ont été fermés. En conséquence, de nombreux gains ont été réalisés. A titre d'exemple, la fin des opérations tchadiennes a annulé la nécessité des approvisionnements supplémentaires, étant donné que les ressources allouées à ce pays seront réaffectées/absorbées à/par d'autres domaines d'opération sur le terrain en cas de nécessité. Dans le même ordre d'idées, les actifs recouverts à la suite de la fermeture du Bureau extérieur d'Abéché restent encore gardés sans contrepartie, grâce à l'assistance du gouvernement français à N'djamena. Ces ressources sont prêtes pour le redéploiement et l'utilisation pratiques et économiques, en fonction des développements judiciaires des nouvelles situations. En conséquence, les coûts d'investissements initiaux de tout nouveau bureau extérieur mis en place suite à ces développements judiciaires pourraient connaître une réduction substantielle. Après la fermeture du Bureau extérieur d'Abéché, la Section de la sécurité (SSS) a aussi redéployé sur le terrain au Kenya, un fonctionnaire chargé de la sécurité de grade P-3 et un Lieutenant de la sécurité, plutôt que de créer un nouveau poste pour cette nouvelle situation. Cette section a aussi annulé un autre recrutement au poste de Lieutenant de la sécurité (terrain) pour la situation du Soudan après la démission du fonctionnaire qui y était en poste. En termes de réaffectation des ressources, les efficacités actuelles réalisées à travers ses mesures se chiffrent à 272.000 euros.

15. En termes de redéploiement des personnels au Siège et sur le terrain, les efforts de la Cour à accréditer plus d'interprètes locaux de terrain dans toutes les combinaisons linguistiques nécessaires (partout où /chaque fois que les recommandations de sécurité et de sûreté le permettent) sont en cours, étant donné que le déploiement des interprètes de terrain localement basés est moins onéreux (les frais sont moindres et ils ne perçoivent pas les indemnités de déplacement, encore moins le DSA). Dans le même ordre d'idées, en transférant un fonctionnaire de 1^{ère} classe chargé de la protection (APO) de grade P-2 du Bureau extérieur de Kampala où il était responsable des situations ougandaise et kényane au Siège, les gains en termes de coûts salariaux d'un P-2 pendant 6 mois ont été réalisés. La charge de travail des différentes situations dont s'occupe la Cour a abouti à la nécessité de gérer et d'évaluer des témoins pour chaque situation. Par ailleurs, l'APO joue le rôle de gestionnaire de cas lorsque plusieurs témoins sont mutés hors des pays de situation où la Cour ne bénéficie d'aucune présence. La coordination de toutes les situations et la gestion de ces témoins et victimes peuvent se faire de façon plus efficiente en ramenant les ressources limitées en personnels (certains des fonctionnaires de 1^{ère} classe chargés de la protection) au siège, assurant ainsi la continuité et la flexibilité opérationnelle dans la prestation des services en faveur des parties indiquées, et en particulier, des mesures de protection au sein de la Cour et des conseils spéciaux aux Chambres, qui est une fonction prescrite. Par ailleurs, deux APO en provenance du siège et du Bureau extérieur de Kinshasa respectivement, ont été temporairement redéployés à des périodes différentes au Kenya pour satisfaire les besoins opérationnels. Ce qui a abouti à des gains équivalant à deux mois de salaire d'un P-2. Les fonctionnaires adjoints de 1^{ère} classe chargés du soutien en RDC et au siège ont chacun continué à assumer la responsabilité de deux situations. Habituellement, un ASO est responsable d'une situation, à travers la fourniture des services d'appui en rapport avec la procédure et la préparation des témoins et en assurant en même temps la gestion de cas en faveur des bénéficiaires du programme de protection de la CPI et appui les renvois. Jusqu'à présent, le VWU s'est attelé à permettre à un ASO de couvrir deux situations: l'une avec des procédures actives et la seconde dans une phase préliminaire. Les deux procès instruits simultanément en 2011 auraient pu justifier le recrutement d'un ASO supplémentaire. Le VWU s'est plutôt battu pour absorber la charge de travail en utilisant les ressources de manière efficiente et en réalisant des gains. Cet état des choses a permis de réaliser des gains équivalant au salaire d'un P-2 pendant 12 mois (pour la période de juillet à décembre 2011). Enfin, le redéploiement d'un fonctionnaire chargé de l'aide aux témoins sur le terrain d'Ouganda (UGA) au siège, lequel fonctionnaire a coordonné simultanément les activités en Ouganda et au Kenya, a abouti à des gains correspondant au salaire d'un P-3 pour une période de 6 mois.

16. Tout au long de l'année 2011, la Section de la sécurité (SSS) a poursuivi sa pratique établie de mise en commun des ressources en personnels et de leur utilisation de manière globale, contrairement à un régime strict de fins d'exploitation conformément à des postes d'affectation précis. Tous les personnels de sécurité en service au siège, notamment les personnels de sécurité exerçant des fonctions administratives, ont suivi une formation commune leur permettant de jouer les rôles secondaires ou celui des pairs en cas de besoins opérationnels non prévus ou présentant une insuffisance en terme de ressources. Cette structure a permis à la section composée uniquement de trois personnels GS-OL supplémentaires pendant toute l'année, de supporter les audiences simultanées qui en temps normal auraient nécessité un total de 20 personnels GS-OL sur une base quotidienne. Au niveau du siège, les fonctions de sécurité de base sont assumées par les Assistants d'appui à la sécurité (SSA) dont les services sont loués au niveau G-2 sur une base d'assistance générale temporaire (GTA). Depuis 2005, la section a utilisé les services d'un contingent de 22 SSA financés sur la base d'assistance générale temporaire, dans un cycle de travail de 24/7. Selon les premières évaluations de l'indicateur de la charge de travail pour ce rôle et compte tenu de la permutation des tâches et des missions opérationnelles, en termes réels, l'unité a besoin de 29 personnels SSA pour se conformer aux normes standard. Le déficit est comblé par l'approche globale de dotation en personnels et la suppléance par les cadres de haut niveau. Ce qui représente un gain salarial de sept personnels G-2 percevant 43.000 euros par an chacun. Soit un total de 301.000 euros.

17. Des efficacités temporaires ont été aussi réalisées en faisant usage des postes libérés tout en gardant un œil sur les changements structurels possibles. Bien que ces mesures ne soient pas soutenables à long terme, elles permettent de réaliser des gains

temporaires: dans l'Unité d'aide aux témoins et aux victimes (VWU), le Chef de la Protection intérimaire a continué à assumer le rôle de fonctionnaire de 1^{ère} classe chargé de la protection. Ce qui a permis de réaliser des gains équivalant à six mois de salaire d'un P-4. Deux Assistants chargés du soutien (SA) ont aussi été prêtés à une autre unité pour redresser le compte confidentiel relatif aux dépenses des témoins pris en compte par le Programme de Protection de la CPI (ICCPP) et aider à la gestion des cas de ces témoins. Ce qui a permis de réaliser un gain équivalant au salaire de 2 personnels GSOL à plein-temps. L'un des Assistants d'appui présents jouait le rôle d'Assistant d'appui principal tout en assumant parallèlement les fonctions de SA. Cet état des choses a permis de réaliser un gain équivalant à six mois de salaire d'un GSOL. L'Assistant chargé des opérations liées au procès a apporté un soutien de taille à l'administration pendant le dernier trimestre de l'année. Ce qui a permis de réaliser un gain équivalant à trois mois de salaire d'un GSOL. Les Assistants chargés de la coordination des opérations sur le terrain ont couvert trois situations et ont été déployés dans des localités sur le terrain pour aider à la gestion des opérations sur le terrain pendant l'absence des fonctionnaires chargés de l'aide aux témoins sur le terrain. Ce qui s'est traduit par des gains équivalant à trois mois de salaire d'un fonctionnaire de grade P-3.

18. Des mesures temporaires similaires ont été adoptées par la Section de la sécurité qui a apporté du soutien aux opérations de 191 jours d'audience, nécessitant une moyenne de 14 (13,7) agents par jour pendant l'année. A travers les mesures susmentionnées (Voir para. 18) et avec le recours à la suppléance et la flexibilité dans la programmation, le déficit réel entre les besoins et offres a été réduit. Il faut relever que cette opération qui a effectivement détaché des agents des fonctions principales a eu des répercussions ailleurs, considérées comme conséquence acceptable en vue de garantir l'appui aux audiences. Bien qu'elle ne soit pas soutenable en tant qu'approche opérationnelle standard, cette action peut équivaloir à un gain salarial de cinq personnels GS-OL. Soit un total de 301.000 euros.

19. Vu le nombre de cas et l'importante activité du tribunal qui en découle, ainsi que la charge de travail conséquente pour les équipes des sténographes judiciaires de langues française et anglaise, la Section de l'administration judiciaire n'a apporté qu'un soutien limité aux événements autres que les audiences. Pendant la période comprise entre la dix-septième session du Comité et la dixième session de l'Assemblée, une assemblée plénière des Juges a été financée à travers l'utilisation des ressources internes. Au même moment, pendant les périodes de faible activité judiciaire, un Assistant aux dossiers judiciaires a été prêté à la Section VPRS (pour une période d'environ trois mois). Cette opération a permis de réaliser des gains d'environ 17.000 euros, compte non tenu des ressources additionnelles et du temps qu'aurait nécessité le processus de recrutement.

20. Grâce à l'approche souple du redéploiement des personnels et l'utilisation flexible des ressources temporaires, la Cour a aussi pu limiter les demandes de ressources additionnelles. Bien qu'ils ne soient pas facilement quantifiables, ces efforts représentent des gains substantiels. A titre d'exemple, à la Section d'aide aux témoins et aux victimes, la charge de travail pour deux procès simultanés – et pour une courte période consacrée à trois procès – a été absorbée à travers l'usage des ressources disponibles pour un procès uniquement. Cet état des choses a nécessité des ajustements et des compromis au niveau des services rendus aux témoins et a entraîné une augmentation des heures supplémentaires des personnels. De façon similaire, les tâches de protection (les missions de protection et psychosociales sur le terrain ainsi que les évaluations, les différents rapports d'analyse sécuritaire) créées par les deux nouvelles situations faisant l'objet d'investigation, à savoir, la Lybie et la Côte-d'Ivoire, ont été couvertes par les ressources existantes. A la section de la participation des victimes et des réparations (VPRS), les services d'un groupe de travail spécial ont été loués sur une base temporaire (6 mois) pour instruire les demandes reçues dans le cadre de l'affaire Bemba : sept étudiants de niveau maîtrise pour un coût mensuel de 1.000 euros par personne. Cette capacité supplémentaire à faible coût a été louée sur une base exceptionnelle au titre de mesure temporaire. Ces étudiants qui ont reçu une formation de large base et ont fait l'objet d'un suivi minutieux par des professionnels qualifiés, ont permis de renforcer les capacités et en conséquence, l'efficacité du VPRS en rattrapant le retard accumulé dans les activités d'entrée de données.

B. Révision et standardisation des procédures

21. En 2011, les Chambres d'appel ont enregistré une augmentation significative de leurs charges de travail. En effet, dix-neuf appels interlocutoires ou des procédures similaires ont été interjetés, contre sept en 2009 et six en 2010. En février 2011, la Division des appels a revu la charge de travail de la Chambre d'appel en matière d'appels interlocutoires. Par la suite, et en dépit de l'augmentation de la charge de travail de la Chambre d'appels, l'efficacité de cette instance a continué à faire l'objet d'amélioration. En moyenne, en 2011, du dépôt d'un document en appui à l'appel au prononcé d'un jugement/décision, 49 jours se sont écoulés, contre des moyennes de 133 jours en 2009 et 92 jours en 2010.

22. Depuis 2011, le Bureau du Procureur (OTP) loue un immeuble à Abidjan à hauteur de 3.000 euros par mois. En fin du mois de janvier 2012, 21 membres du personnel, soit 178 invités, ont séjourné dans cette résidence. Ce qui a permis au Bureau d'économiser 23.496 euros (compte non tenu des redevances de location) résultant de la baisse du DSA qui est le principal inducteur des frais de déplacement, et des frais d'hébergement.

23. En plus des activités budgétisées par le Bureau du conseil public pour la Défense (OPCD), le Bureau a appuyé l'équipe de défense dans le cadre de l'affaire 'Le Procureur c. Callixte Mbarushimana' à examiner plus de 105.000 documents, en vue de déterminer les articles contenant des informations recherchées et ceux pouvant être communiqués à la poursuite comme preuve potentielle d'audience de validation. Au cas où l'équipe de la défense avait sollicité une aide juridique plutôt qu'une assistance de l'OPCD, elle aurait eu droit à 3,5 membres du personnel ETP, soit 3,5 fonctionnaire de grade P-2 ou un fonctionnaire de grade P-4 dans le cadre du plan ETP d'assistance juridique. L'OPCD a aussi apporté du soutien à l'équipe de Bemba comme l'a recommandé la Chambre de première instance III, pour instruire 2.287 requêtes des victimes, rendues publiques au stade de première instance. Sans l'assistance de l'OPCD, la défense aurait été dans l'obligation de solliciter un renvoi du procès. En intervenant au stade de la situation, à titre d'exemple, en réponse à la requête des victimes dans la situation de la RDC, l'OPCD a aussi économisé des ressources qu'aurait autrement induites la location des services d'un conseil extérieur pour la réalisation de la même tâche.

24. En ce qui concerne les charges administratives, la Cour avait scellé un contrat pour un prix unitaire de l'énergie électrique pour les années 2009, 2010 et 2011. En 2011, il était nécessaire de lancer encore un appel d'offres pour la signature d'un contrat en matière d'énergie électrique. Les modifications permanentes des coûts d'énergie en 2011 a amené la Cour à élaborer une stratégie de renvoi de la négociation du prix final vers la fin de l'année 2011 et du choix du prix qui semblait le plus bas dans le diagramme de fluctuation, selon les tendances de cette année. En retour, les fournisseurs d'énergie semblaient disposés à ne permettre à la Cour de s'engager au plus bas taux que pour une durée d'une année. Ce qui signifie que la Cour lancera un autre appel d'offres en 2012 pour l'année (les années) commençant en janvier 2013. L'avantage de cette stratégie se traduit par un gain escompté de 70.000 euros en 2012. La Section des services généraux travaille davantage à la réduction des coûts de l'énergie à travers l'ajustement des installations énergétiques d'une part et la sensibilisation accrue des usagers d'autre part. Une réduction de 30.000 euros par an a été enregistrée par le passé suite au changement du type d'ampoule électrique utilisée.

25. Exceptionnellement, la Cour s'est penchée sur les demandes des témoins détenus à avoir des contacts avec leurs familles. La section responsable de ce genre de demande a organisé une liaison télévisuelle plutôt que de prendre des dispositions pour permettre aux membres de la famille de leur rendre visite. Cette mesure s'applique uniquement aux cas des témoins détenus, étant donné qu'ils sont ainsi considérés sur une base temporaire uniquement au centre de détention de la Cour, en attendant leur retour en RDC.

26. Etant donné que le Directeur de la Division des services de la Cour est fortement impliqué dans les aspects juridiques de toutes les situations et cas actuellement portés devant la Cour, les personnels des différents bureaux extérieurs sont aussi régis par les dispositions de cette division et pourraient normalement bénéficier des visites de supervision et d'orientation. Pourtant, le Directeur de la Division a décidé de suspendre les visites de supervision auprès des différents bureaux extérieurs (comme l'a exigé le budget ordinaire) en 2011, et d'économiser les fonds de voyage en vue de mettre en application les

décisions prises par les différentes chambres. Les visites de supervision annuelles seront étalées sur une période de deux ans.

27. Dans le contexte de la stratégie des opérations sur le terrain, comme signalé au Comité lors de sa seizième session en avril 2011⁶, la Section des opérations sur le terrain a enregistré une réduction de 4,1% des frais de déplacement, reflétant ainsi un plus grand niveau de contrôle et de coordination aussi bien au niveau des bureaux extérieurs que du siège et entre les deux instances ainsi qu'une baisse de 1,9% des frais généraux de fonctionnement. Soit une stabilisation des frais généraux de fonctionnement résultant d'une amélioration continue des systèmes internes de contrôle de gestion.

28. Le Greffier a approuvé une restructuration de la section du Greffe chargée de la gestion de la Cour, à travers laquelle chacune de ses deux unités était dirigée par un Chef. Avant cette opération, l'une des unités était coiffée par un chef d'unité intérimaire (à titre gracieux) alors que l'autre (avec un total de 18 membres du personnel dont neuf de grade P-2, cinq G-4, un G-7 et trois G-6) était directement dirigée par le chef de section. Les changements apportés à la structure de la section a permis de mettre en place un processus plus intégré et plus optimisé. La section présente un niveau d'efficacité plus élevé (un plus grand rendement avec le même nombre de membres de personnel) ; la hiérarchie de délégation et de communication est adéquatement déterminée. Cet état des choses a permis au Chef de section de mettre l'accent sur les questions de gestion et de direction qui sont les premiers devoirs assignés à l'occupant de ce poste.

29. L'OPCD a préparé et mis à jour les manuels de pratique en faveur du conseil de la défense. Ces manuels sont d'une importance capitale pour la pratique de conseil devant la Cour (objections relatives aux procédures, participation des victimes, recueils des déclarations des témoins, toutes les questions relatives à la confirmation des frais d'audience). Ces manuels mettent à la disposition de tout le conseil de la défense, des recherches pertinentes de manière proactive et en conséquence réalise une économie du temps et des ressources qui auraient été dépensées si chaque conseil devait solliciter individuellement l'assistance de l'OPCD sur ces questions.

30. Au sein du Greffe, des efforts supplémentaires ont été déployés en vue d'aider les clients/requérants à planifier leur réunion et séminaires en dehors des audiences de la Cour, afin que les ressources internes soient mis à leur disposition et qu'il ne soit pas nécessaire de procéder au recrutement des interprètes indépendants.

31. La crise de l'endettement des gouvernements de l'Eurozone continue de créer une situation instable dans le secteur de la banque, en particulier à travers le continent européen. Le risque actuel auquel est confronté le secteur bancaire européen constituera une situation permanente dans un avenir prévisible. Des mesures strictes ont été prises par la Cour pour réduire au minimum les risques liés aux opérations bancaires dans le climat actuel. Les personnels de trésorerie s'informent au quotidien de la situation du marché. Sur une base hebdomadaire, les cotes de solvabilité de chaque banque sont vérifiées à travers les indices boursiers Standard & Poor's and Moodys. Par le passé, la tâche de supervision des cotes de solvabilité des banques était impartie à Treasury-linQ. Cette tâche est actuellement dévolue à un service interne (ce qui permet d'économiser 5.570 euros par an). Par ailleurs, la Cour a négocié de nouveaux frais pour tous les transferts bancaires, à l'exception des frais des transactions bancaires avec les banques correspondantes et des transferts par Western Union ou Global Currencies. Les transferts personnels sont actuellement gratuits, et la banque compense en maintenant un solde créditeur minimum de 3,5 millions d'euros prélevé sur les comptes d'épargne. Ce contrat est entré en vigueur le 1^{er} août 2011 et la moyenne d'épargne annuelle est d'environ 22.000 euros.

C. Gains d'efficacité résultants de la coopération des Etats et d'autres organisations internationales

32. Trois membres de personnel GS OL (soit un total de 10,5 mois) et un membre de personnel de grade P-2 (5,5 mois) ont été prêtés par le TPIY à une section du Greffe de la Cour. Ce prêt a permis à la Cour d'éviter les pertes de temps et de ressources qu'aurait

⁶ Voir Cinquième rapport sur les progrès de la Cour en matière de gains d'efficacité, CBF/16/15, paras. 14-15

entraînées le processus de recrutement et de réduire au minimum la perte résultant de la formation. Pour un assistant AV, la période minimum de formation de 6 mois n'est plus nécessaire dans le cadre de ces arrangements (gain salarial de 3 à 6 mois au niveau G-6). Par ailleurs, la durée du prêt a été, autant que faire se peut, déterminée de façon à coïncider avec les activités d'audience. De façon similaire, en ce qui concerne le recrutement d'un assistant AV pour des procès parallèles à la seconde moitié de l'année 2011, l'entrée en vigueur du prêt a été retardée autant que possible en vue de renforcer les économies. En effet, au lieu du 1^{er} juillet 2011, l'assistant AV en question a pris service après les vacances judiciaires d'été, précisément le 22 septembre 2011. Soit un gain de presque 3 mois au niveau G-6.

33. La coopération a aussi été recherchée auprès des organisations internationales, à l'instar du Bureau des Nations unies à Nairobi, pour servir de cadre de test des candidats au poste d'interprètes de terrain (qui seront déployés en fonction de la situation kényane) en langues Kalenjin et Kikuyu, en vue de réaliser des gains sur les frais, le DSA et les frais de déplacement des consultants linguistiques (environ 8.500 euros).

D. Examen des services et opérations

34. L'intégration des systèmes d'information géographiques au sein de l'OTP et de l'infographie au sein de l'Unité d'intervention scientifique de la Division des Enquêtes de l'OTP a permis de décharger un personnel ETP de grade P-2, soit un gain de 66.499 euros pour la période de juillet 2011 à mars 2012.

35. Au sein du Greffe, le test préalable du niveau de maîtrise de la langue anglaise par les interprètes de terrain, candidats au recrutement des interprètes du siège s'est fait par interview téléphonique. Au cas où le niveau de maîtrise de la langue anglaise par les candidats était jugé insuffisant, ceux-ci n'étaient pas invités à faire le déplacement de la Haye. Ce qui a permis d'économiser environ 3.750 euros en termes de frais de déplacement et de DSA.

E. Possibilités offertes par la technologie

36. La section VPRS a mis sur pied une base de données (Système de gestion des requêtes des victimes ou VAMS) conçue pour lui permettre d'instruire les requêtes des victimes reçues des bureaux extérieurs, des intermédiaires et des représentants légaux, ou directement des victimes. Cette nouvelle base de données a renforcé considérablement l'efficacité et la précision de l'équipe chargée de la base de données. En conséquence, cette équipe a pu instruire un plus grand nombre de requêtes introduites par les victimes en un temps relativement plus court. Le système a permis de réduire considérablement le temps nécessaire pour enregistrer, affranchir et sauvegarder les requêtes dans le système de gestion électronique de la Cour. Grâce à la nouvelle base de données, les deux minutes qui étaient auparavant nécessaires à l'instruction d'une seule requête, sont actuellement consacrées au traitement de 50 plaintes. L'équipe a aussi gagné en fiabilité de l'information et en efficacité dans la production des rapports sur les requêtes reçues. Après avoir bouclé cette première phase du projet, l'équipe s'attèle actuellement à élaborer la seconde qui permettra de procéder plus rapidement à des analyses et de dresser des rapports plus complets sur les requêtes des victimes. En outre, l'équipe chargée de la base de données a mis sur pied un système d'archivage plus efficace des informations complémentaires en procédant à la clarification du processus de traitement. Il est maintenant plus facile à l'ensemble de la section VPRS de recueillir et de comprendre les informations complémentaires. Tous les programmes et processus susmentionnés ont contribué à améliorer le rendement du VPRS en renforçant les capacités de l'équipe chargée de la base de données à produire avec précision un plus grand volume de travail.

37. L'informatisation de la programmation des audiences de la Cour a aussi renforcé son efficacité. Le processus de programmation est plus précis (très peu de place à l'erreur humaine) et vérifiable. La formation des nouveaux membres du personnel chargés de la programmation est de loin plus simplifiée. Le temps réel nécessaire pour le processus de programmation est réduit.

38. La Cour a finalisé, mis en œuvre et activé la fonction « Enregistrement de la parole claire des témoins » dans les cabines d'enregistrement des deux salles d'audience. En dehors d'un renforcement substantiel de l'efficacité et de la flexibilité et l'offre d'accès en ligne contrôlée par le CMS (le service des sténographes judiciaires de langues anglaise et française, le traitement de texte, la coordination des transcriptions) et le STIC, elle a aussi substantiellement réduit le nombre de demandes internes de FTR. D'où une faible utilisation des consommables (CD et bande), un accès immédiat aux informations nécessaires (pas de temps d'attente pour la multiplication des copies) et moins d'heures-homme nécessaires pour la mise au rôle des copies au sein de l'Unité AV de la Section de l'administration judiciaire. Par rapport à l'année précédente, la moyenne du nombre de demandes de copies de parole claire sur FTR et DVD pour la seconde moitié de l'année 2011 a enregistré une baisse d'environ 275. A une moyenne de 0,5 heure par copie, le gain en heures-personne est d'environ 137,5 heures (personnel de grade GSOL).

39. L'OPCV a mis sur pied une base de données pour la gestion des informations sur les victimes représentés et/ou assistés, ainsi que sur les représentants judiciaires externes bénéficiant de son soutien. Cet instrument a permis à l'office de renforcer son efficacité, rendant ainsi le traitement de l'information plus expéditif. Ce qui permet à ce bureau de trouver rapidement une meilleure réponse à la demande d'assistance introduite soit par les victimes soit par les conseils externes.

F. Relations externes et sensibilisation

40. La Présidence continue de renforcer la rentabilité de ses fonctions de relations extérieures en combinant, le cas échéant, les activités de sensibilisation externes avec les dispositions de voyage existants (congé annuel/congé au pays ou voyage officiel) des responsables et membres du personnel élus. Pour la Branche judiciaire, ce système a permis de réaliser des gains d'environ 16.900 euros, de juillet 2011 à février 2012.

41. En outre, la Branche judiciaire continue à ne ménager aucun effort pour inviter les organisateurs externes à couvrir les coûts de participation des juges et du Président aux événements comme ce fut le cas par le passé. Cette invitation a donné des résultats tangibles, ce qui est encore le cas en 2012. En effet, le coût du voyage du Président au cours des trois premiers mois de l'année 2012 a été entièrement couvert par des organisateurs externes.

42. La section de l'information et de la documentation a poursuivi la révision des processus internes de travail en vue de renforcer le nombre de personnes et de groupes familiarisés avec les informations sur la Cour. Au cours de la période sous revue, la section a considérablement intensifié l'utilisation des réseaux sociaux. Cette opération a permis la réduction du temps de distribution et l'amélioration des relations avec les représentants des médias à travers le monde. A travers l'utilisation du réseau Twitter, les journalistes étaient très rapidement au parfum des importantes évolutions judiciaires, alors que les nouveaux groupes, les plus jeunes pour la plupart, s'étaient engagés à travers le réseau Facebook. Le nombre de groupes spécialisés et non spécialisés participant aux visites d'étude au siège de la Cour a connu une augmentation sensible, alors que le nombre de membres du personnel est resté le même. Enfin, la section a continué à réduire au minimum l'impression des copies papier et à améliorer l'utilisation des versions numériques, permettant ainsi la diffusion des informations à travers les clés USB à moindre coût.

G. Formation et formation croisée

43. Un Assistant aux dossiers judiciaires a suivi une formation complète de coordonnateur de transcription et a été temporairement redésigné pour assister des pairs dans le cadre d'un important projet prioritaire assorti d'un délai strict à respecter (reclassification des transcriptions dans le contexte d'un jugement imminent dans l'affaire Lubanga), ce qui a permis de respecter le délai.

44. Les dactylographes de langue française (FTP) ont suivi une formation croisée et ont fait l'objet d'un déploiement limité dans différentes situations pendant les vacances judiciaires d'été, en vue de leur déploiement comme relecteurs français au sein de l'Unité de traduction de langue française. La Section de l'administration judiciaire a pu ainsi prêter

un ou plusieurs FTP à la section de traduction et d'interprétation pendant les périodes de faible activité judiciaire. En novembre et décembre 2011, ces mécanismes se sont intensifiés (vu la réduction des activités d'instruction), jusqu'au terme du contrat des deux membres du personnel.

45. L'OPCD a organisé une formation en faveur de son personnel et de toute l'équipe de la défense sur les techniques de l'interview des témoins et de recueil de leurs déclarations. Il a en outre assuré la formation continue des équipes de la défense en Ringtail, i-Transcend, téléchargement et télétransmission des preuves et CaseMap. Le fait que la Cour ait à sa disposition des équipes et des conseils formés contribuera à renforcer les efficacités et la qualité des procédures en son sein.

III. Résumé des gains d'efficience

Le tableau suivant fournit un résumé des gains d'efficience spécifiques (lorsqu'ils sont quantifiables).

<i>MPI – Branche judiciaire</i>	
Recrutement d'un dix-neuvième juge (Juge Blattmann) en 2011	320,4 euros
Réinstallation du Juge Fernandez	66 euros
Efficiences liées au voyage	16,9 euros
<i>MPII – OTP</i>	
Mise en commun du personnel administratif	96 euros
Impartition et transcription	139,5 euros
Réduction de la présence sur le terrain et plateforme centralisée (15-9 FTE) sous examen	349,5 euros
Révision des dispositions de voyage	79,5 euros
Révision de la composition des équipes de détention, de procès et des équipes conjointes	116,7 euros
CIV/ hébergement à Abidjan	23,5 euros
Intégration des GIS et de l'infographie	66,5 euros
Manuel Ops –coût réduit par affaire	132 euros
<i>MPIII - Greffe</i>	
Redéploiement d'un fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain, P3, et d'un Lieutenant de la sécurité (bureau extérieur) au Kenya + annulation du recrutement d'un autre Lieutenant de la sécurité	272 euros
Redéploiement des équipes de sténographes judiciaires et prêt d'Assistants aux dossiers judiciaires	17 euros
Transfert d'un fonctionnaire de 1 ^{ère} classe chargé de la protection (APO) P2 du Bureau extérieur de Kampala au siège	41,3 euros
Fonctionnaires adjoints de 1 ^{ère} classe chargés du soutien aux victimes et aux témoins en RDC et au siège responsables chacun de deux situations	82,6 euros
Deux APO en provenance du siège et du Bureau extérieur de Kinshasa déployés au Kenya	27,5 euros
Réaffectation d'un fonctionnaire chargé de l'aide aux témoins sur le terrain en provenance d'Ouganda	49,9 euros
Mise en commun des personnels de la SSS	301 euros
Non recrutement d'APO au profit d'un chef intérimaire	60,4 euros
Deux Assistants d'appui à plein temps prêtés au programme de protection de la CPI	126 euros
Aucun recrutement d'SA	31,5 euros
Assistance à l'administration par un Assistant chargé des opérations liées au procès	15,8 euros
Des Assistants à la coordination des opérations sur le terrain ont couvert trois situations	20,7 euros
Programmation flexible au sein du SSS et suppléance de postes	301 euros
Assistance de l'OPCD en matière de défense	120,7 euros
Contrat énergétique	
Surveillance du crédit à l'interne et charges bancaires	14,8 euros

Prêt au TPIY	15,8 euros
Date de prise de service flexible pour un Assistant AV recruté	15,8 euros
Test pour le recrutement d'interprètes à Nairobi	8,5 euros
Test du niveau de maîtrise de la langue anglaise des interprètes de terrain	3,7 euros
Copies de FTR et de DVD	5,3 euros
Total	2.937,5 euros
Gains signalés lors de la 17^e session du Comité (6 premiers mois de l'année 2011⁷)	1.723 euros

IV. Conclusion

46. En 2011, la Cour a consolidé ses efforts visant à réaliser des efficiences comme signalé pour la première moitié de l'année lors de la dix-septième session du Comité et complété dans le présent rapport. La Cour a renouvelé son attention sur la coordination des efforts internes en vue de la réalisation d'une plus grande efficacité et l'élaboration d'une stratégie interne à cet effet. D'autres rapports épouseront la structure de la stratégie en vue de garantir une communication globale avec le Comité sur le sujet d'importance capitale qu'est la réalisation de l'efficacité au sein de la Cour.

⁷ Certains des gains signalés lors de la 17^e session du Comité sont reportés dans le présent rapport