

Assemblée des États Parties

Distr. générale
21 août 2006
FRANÇAIS
Original: anglais

Cinquième session

La Haye

23 novembre – 1^{er} décembre 2006

Rapport sur le Modèle de capacité de la Cour

Table des matières

Résumé	3
I. Introduction	4
II. Modèle de capacité de la Cour: vue d'ensemble.....	4
A. Objectifs	4
B. Méthodologie	5
III. Hypothèses	8
IV. Application du Modèle	10
A. Optimisation	10
1. Scénario correspondant aux hypothèses budgétaires.....	10
2. Scénario tenant compte des imprévus.....	11
3. Conclusion.....	11
B. Simulations.....	11
V. Mesures ultérieures.....	13
Annexes	
Annexe I	
Activités intégrées dans le Modèle de capacité de la Cour mais sans lien	
avec des facteurs de dépendance	15
Annexe II	
Liste des unités fonctionnelles et effectifs correspondants (projet de budget	
pour 2006)	16
Annexe III	
Approche scénarios multiples	19

Résumé

Le Modèle de capacité de la Cour («le Modèle») est un outil de planification qui permet à la Cour de déterminer les ressources dont elle a besoin pour atteindre certains résultats sur une période de temps donné et optimiser l'utilisation de ses ressources.

La Cour a conçu le Modèle pour:

- faciliter les décisions concernant sa capacité;
- améliorer l'efficacité de ses activités;
- faciliter l'établissement et la justification des budgets.

L'objet du présent rapport est d'expliquer la façon dont le Modèle est structuré, ainsi que son mode d'utilisation.

Le Modèle a été conçu à partir d'une analyse détaillée des ressources et processus actuellement appliqués par la Cour et sur la base d'hypothèses concernant l'avenir. Des données détaillées concernant l'ensemble des activités de la Cour ont été intégrées dans le Modèle.

Au-delà des difficultés que pose toute tentative de déterminer des besoins futurs, la Cour a du mal à déterminer avec précision son futur mode de fonctionnement puisque ses opérations ne font que commencer. Le Modèle sera constamment adapté en fonction de l'expérience acquise.

Il n'est pas fait mention dans le présent rapport des résultats de simulations effectuées à l'aide du Modèle, ces résultats étant actuellement en cours d'examen.

La Cour prévoit de présenter les résultats des simulations au Comité du budget et des finances et d'en débattre avec des membres lors de sa septième session.

I. Introduction

1. La Cour pénale internationale («la Cour») est encore une organisation très jeune. Elle a été créée en vertu du Statut de Rome, qui est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2002. Les juges, le Procureur et le Greffier de la Cour ont pris leurs fonctions en 2003.

2. La Cour n'a pas encore accompli un cycle d'activités complet. Le premier procès n'en est qu'à sa phase préparatoire et l'Organisation continue d'affiner sa structure et ses procédures.

3. La Cour a la volonté d'être une institution efficiente, comme le prévoit son Plan stratégique. Assurer un maximum d'efficacité suppose une planification efficace dans tous les domaines, notamment des besoins en matière de capacité.

4. La question des besoins futurs en matière de capacité représentent un problème complexe dépendant d'un certain nombre de facteurs, en particulier:

- le nombre de situations, d'enquêtes, de procès et d'appels auxquels la Cour devra faire face;
- les délais nécessaires à l'arrestation et à la remise d'une personne qu'elle a réclamée;
- les ressources nécessaires pour réaliser les différentes phases d'une situation donnée;
- son efficacité;
- le lieu où ses ressources et ses activités sont mises en œuvre;
- sa capacité d'adaptation lorsqu'elle est confrontée à des besoins imprévus.

5. Pour étayer les débats sur ses besoins futurs, elle a conçu le Modèle comme un instrument destiné à établir un lien entre ses réalisations potentielles à ses besoins en ressources humaines.

6. Le Modèle est établi à partir de données réelles obtenues grâce aux enseignements tirés de l'expérience de la Cour. Lorsque cette expérience reste limitée, la Cour s'est efforcée de définir autant d'hypothèses réalistes que possible. Comme c'est le cas pour toute tentative de prédire l'avenir, ces hypothèses comportent un certain degré d'incertitude. Avec le temps, au fur et à mesure que la Cour acquerra de l'expérience, le Modèle devrait régulièrement gagner en fiabilité et en précision.

7. Le présent rapport donne un aperçu des objectifs et du fonctionnement du Modèle. Les résultats qu'il permet d'obtenir dépendent des hypothèses sur lesquelles il est fondé. Celles qui sont présentées ici sont les hypothèses initiales utilisées pour la conception du Modèle. La Cour réexaminera en permanence les hypothèses et présentera les résultats de l'application du Modèle lors des réunions du Comité du budget et des finances et de l'Assemblée des États Parties en 2006.

II. Modèle de capacité de la Cour: vue d'ensemble

A. Objectifs

8. Le Modèle est un instrument de simulation et d'optimisation destiné à établir une corrélation entre le nombre de situations, d'enquêtes, de procès et d'appels auxquels la Cour peut faire face avec un ensemble de ressources donné sur une période donnée (il doit servir par exemple à répondre aux questions suivantes: Quelles conséquences aurait le traitement

simultané par la Cour de trois ou cinq situations? Quelles conséquences aurait la conduite de 10 procès sur une période de cinq ans?).

9. L'objectif premier du Modèle est donc de faciliter les décisions concernant la taille de la Cour. En étalant dans le temps les activités de la Cour et en établissant un lien entre elles et les besoins de l'Organisation en matière de ressources humaines, le Modèle aide à définir les périodes au cours desquelles des ressources humaines supplémentaires seront nécessaires. Il servira également à définir les besoins concernant le budget annuel et à lancer les procédures pour augmenter le nombre des juges suffisamment longtemps à l'avance, s'il le faut. En spécifiant les ressources humaines nécessaires pour produire toute une série de résultats, le Modèle peut aussi être un moyen d'évaluer les niveaux d'effectifs pour les locaux permanents.

10. Outre qu'il permet d'établir une corrélation générale entre les ressources de la Cour et ses réalisations, le Modèle présente un certain nombre d'avantages accessoires.

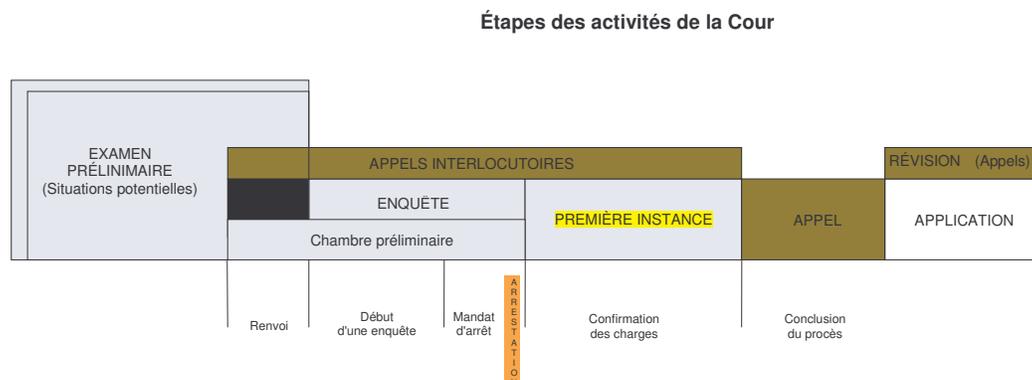
11. En premier lieu, le Modèle donne les informations nécessaires pour contrôler et améliorer l'efficacité de la Cour. Il peut aider à définir et éliminer les goulets d'étranglement pouvant exister entre les unités de l'Organisation. En concevant le Modèle, la Cour a aussi déterminé les résultats obtenus par unité de ressources humaines au niveau de chaque département. Ces données peuvent permettre à la Cour de réexaminer les processus sous-jacents à chaque réalisation pour déterminer les points où des gains d'efficacité sont possibles.

12. En second lieu, le Modèle pourrait aider la Cour à justifier les demandes de crédits en termes de réalisations escomptées. Il permettra de préciser à l'Assemblée des États parties les effets des modifications de la structure du budget sur la capacité de la Cour de réaliser les résultats prévus et vice-versa. En outre, il est déjà utilisé pour définir les hypothèses concernant le nombre d'enquêtes et de procès devant avoir lieu en 2007. À l'avenir, le lien avec le budget sera renforcé.

B. Méthodologie

13. Le Modèle envisage les activités de la Cour comme une suite d'opérations qui peuvent être réparties en cinq étapes étalées dans le temps, la première consistant en une analyse initiale des informations disponibles et la dernière en l'achèvement d'une affaire, y compris l'application d'éventuels jugements. Cette suite d'opérations apparaît à la figure 1 ci-dessous.

Figure 1



14. On peut considérer qu'au cours de chaque étape la Cour élabore un certain nombre de produits ou réalise des activités essentielles. Ainsi, durant la phase d'enquête, elle mène jusqu'à leur terme des investigations qui aboutissent soit à une confirmation des charges, soit à la décision de mettre un terme au processus. Au cours de la phase de première instance, elle mène à bien des procès qui aboutissent à un jugement, et ainsi de suite. Le nombre des activités essentielles qui peuvent être accomplies dépend des ressources humaines disponibles, entre autres facteurs.

15. Les fonctionnaires de la Cour contribuent directement à l'accomplissement d'une ou de plusieurs activités essentielles, ou apportent un appui à la réalisation de ces activités sur le plan administratif ou opérationnel. Bien qu'il ne soit pas nécessairement lié à une affaire particulière, l'appui opérationnel consiste néanmoins à apporter un soutien direct aux activités essentielles (traduction, détention, administration judiciaire, etc.). L'appui administratif est nécessaire au bon fonctionnement de la Cour mais n'est pas directement lié à ses activités essentielles (ressources humaines, achats, etc.)¹. En réunissant des informations concernant toute la Cour, le Modèle définit la contribution de chaque fonctionnaire aux opérations de l'Organisation et, partant, le lien entre ressources humaines et ensemble des résultats.

16. Le Modèle a été conçu en deux temps. Dans un premier temps, des données ont été recueillies auprès de toutes les unités fonctionnelles de l'Organisation². On trouvera à l'annexe II une liste de ces unités. Il a été demandé à chacune d'elles de définir:

- ses principales fonctions (ou activités et réalisations essentielles);
- les ressources en temps et en personnel (exprimées sous forme d'équivalent temps plein ou ETP, chaque ETP représentant le travail d'un fonctionnaire à temps complet pendant un an) allouées à chaque fonction sur une base annuelle³;
- les produits qui peuvent être obtenus grâce à cette capacité;
- les facteurs qui entraîneraient une augmentation ou une diminution des produits que l'unité serait appelée à réaliser (facteurs de dépendance).

¹ Un certain nombre d'activités ne peuvent être rattachées directement ou indirectement aux activités essentielles (sensibilisation du public à l'action de la Cour au moyen de campagnes d'information, locaux permanents, etc.). On trouvera à l'annexe I une définition de ces activités, ainsi que la manière dont leur intégration est envisagée.

² La Cour n'ayant qu'une expérience limitée de la conduite de procédures, et afin de ne pas faire douter de l'équité des procédures et de l'équité des procès en particulier, une approche différente a été adoptée en ce qui concerne les activités judiciaires. L'équipe chargée d'élaborer le Modèle a, en liaison avec des représentants des différents organes, établi des hypothèses concernant les délais minimum nécessaires pour chaque étape des procédures judiciaires et le nombre de procédures pouvant être conduites simultanément par une chambre. Les juges ont été invités à se prononcer sur le bien-fondé de ces hypothèses, qui ont été réexaminées à la lumière de leurs observations. Les effectifs requis pour les chambres sont fondés sur la structure proposée pour celles-ci dans le projet de budget-programme de la Cour pour 2005 (*Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale*, Troisième session, *La Haye, 6-10 septembre 2004* (publication de la Cour pénale internationale), Partie II.A.7, paragraphes 142 à 144). Le Comité du budget et des finances ayant demandé des justifications complémentaires, les effectifs des chambres seront réévalués ultérieurement à la lumière de l'expérience.

³ Les ressources en personnel incluent le personnel sous contrat temporaire pour lequel il n'existe pas de postes budgétisés.

17. Les informations fournies par chaque unité ont été reportées dans un tableau (voir tableau 1). Elles correspondent à la façon dont les unités fonctionnent actuellement et ne tiennent compte ni des gains d'efficacité réalisables grâce à une réorganisation des travaux ni des secteurs dans lesquels le personnel d'une unité accomplit davantage qu'un équivalent temps plein.

Tableau 1. Unité d'appui opérationnel (Bureau du Procureur): Répartition actuelle des ressources entre fonctions et produits

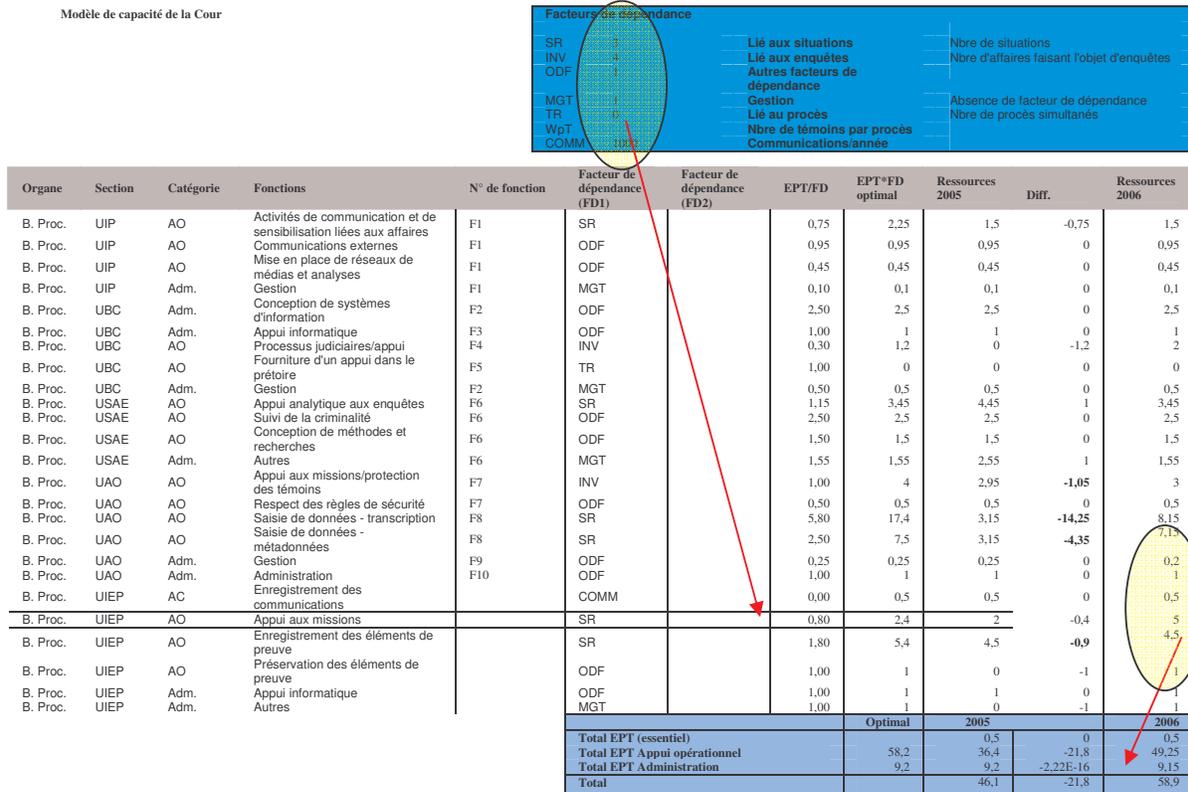
FONCTION	CAPACITÉ ETP ACTUELLE ⁴	PRODUCTION ACTUELLE	RAPPORT ETP/PRODUCTION	FACTEUR DE DÉPENDANCE
Appui aux opérations hors siège	3	Fourniture d'un appui pour 3 situations	1 ETP par situation	Nombre de situations
Saisie de données sur les affaires	15	Fourniture d'un appui pour 2,6 affaires potentielles	5,8 ETP par affaire potentielle	Nombre de documents par enquête
Procédures opératoires normalisées	0,5	Procédures opératoires normalisées requises	0,5 ETP	Tâche élémentaire (inchangée)
Gestion/administration	1,5	Gestion, supervision et administration de l'unité	1,5 ETP	Tâche élémentaire (inchangée)

18. Les tableaux élaborés pour chaque unité ont été examinés par l'équipe chargée de concevoir le Modèle, ainsi que par les fonctionnaires chargés de superviser l'unité considérée, qui ont vérifié les informations fournies et assuré la cohérence voulue entre les unités.

19. La deuxième phase de la conception du Modèle a consisté à intégrer les documents relatifs à chaque unité dans une feuille de calcul où les ETP disponibles et les produits sont tous liés aux activités essentielles de la Cour et à leurs facteurs de dépendance. Lorsque le nombre de situations, d'enquêtes, de procès et d'appels introduits sont modifiés, la feuille de calcul modifie automatiquement le niveau des effectifs requis pour toutes les fonctions touchées en fonction des facteurs de dépendance.

⁴ La capacité totale en ETP de chaque unité équivalra généralement à un nombre entier, égal au nombre de postes budgétisés pour l'unité.

Figure 2 – Modèle de capacité de la Cour: Exemple de relations entre fonctions et facteurs de dépendance



20. La figure 2 constitue un exemple de l'intégration des informations extraites des documents dans une feuille de calcul établissant une corrélation entre fonctions et ETP, d'une part, et facteurs de dépendance, d'autre part. La fonction «Appui aux missions» (Unité des informations et des éléments de preuve (UIEP) du Bureau du Procureur), par exemple, dépend du nombre de situations. Elle suppose la mise en œuvre de 0,8 ETP par situation. Le nombre de situations étant de 3 (colonne «Facteurs de dépendance»), et étant donné que 2 ETP assument actuellement cette fonction au sein de la Section, 0,4 ETP supplémentaire serait nécessaire pour permettre à l'Unité de l'assumer de manière adéquate. Dans la pratique, ce besoin non satisfait retarde le travail de l'Unité.

III. Hypothèses

21. Le Modèle repose sur de nombreuses variables, qui conditionnent les réalisations d'un ensemble donné de ressources humaines. Pour pouvoir réaliser le présent exercice, l'équipe a établi des hypothèses concernant la durée des procédures, le nombre d'activités devant être réalisées et la relation entre les activités.

22. Ces hypothèses sont fondées sur l'expérience acquise par la Cour à ce jour, qui est plus vaste dans certains secteurs que dans d'autres (ainsi, l'Organisation a acquis davantage d'expérience en matière d'enquêtes qu'en matière de procès). Dans certains cas – délai nécessaire pour l'arrestation et la remise d'une personne, par exemple – ces activités dépendent de facteurs échappant totalement au contrôle de la Cour. Dans les cas en question, l'Organisation s'est efforcé d'adopter pour le Modèle des hypothèses aussi plausibles que possible.

23. Les hypothèses ci-après ont été utilisées aux fins d'expliquer le Modèle. Toutefois, celui-ci a été conçu avec une souplesse suffisante pour que les hypothèses puissent être modifiées à la lumière de l'expérience acquise par la Cour.

- ⇒ Durée moyenne des procédures:
 - o Examen préliminaire: 10 mois
 - o Enquêtes: 25 mois
 - ⇒ 15 mois pour la collecte et l'analyse des éléments de preuve
 - ⇒ 1 mois pour la demande de mandat d'arrêt (les activités d'enquête se poursuivent)
 - ⇒ 6 mois pour l'arrestation/la remise (les activités d'enquête se poursuivent)
 - ⇒ 3 mois pour la confirmation des charges (les activités d'enquête se poursuivent)
 - o Procès en première instance: 21 mois
 - ⇒ 6 mois pour la divulgation des documents et la préparation du procès
 - ⇒ 15 mois pour le procès
 - o Procès en appel:
 - ⇒ Appels au fond – 9 mois
 - ⇒ Appels interlocutoires – 2 mois⁵

- ⇒ Démarrage des activités⁶:
 - o Début de la phase d'enquête: dès l'achèvement de l'enquête précédente. Il est supposé dans le Modèle que l'équipe d'enquêteurs pourra immédiatement ouvrir une nouvelle enquête;
 - o Début de la phase de première instance: dans une situation donnée, le premier procès s'ouvre dès que les charges sont confirmées et le second, six mois après le premier;
 - o Début de la phase d'appel: les appels au fond débutent à la fin du procès et les appels interlocutoires ont lieu durant la phase préliminaire et la phase de première instance.

- ⇒ Arrestation
 - o La variable la moins prévisible entrant dans la conception du Modèle est la durée à prévoir pour l'arrestation. Cette durée dépend de plusieurs facteurs: il s'agit de savoir en particulier si la personne a déjà été arrêtée au motif que d'autres charges pèsent contre elle, si ses coordonnées sont connues et si les partenaires de la Cour ont la capacité ou la volonté d'exécuter les mandats d'arrêt.
 - o On est parti de l'hypothèse qu'il fallait prévoir une durée moyenne de six mois pour une arrestation. Dans l'affaire *Le Procureur c. Kony et autres*, ce délai s'est d'ores et déjà révélé insuffisant. À l'inverse, dans l'affaire *Le Procureur c. Lubanga*, la comparution de l'accusé devant la Cour est intervenue dans un délai beaucoup plus court.
 - o Il peut aussi arriver que l'arrestation de personnes pour lesquelles des mandats d'arrestation ont été délivrés simultanément intervienne à des dates différentes ou qu'elle n'ait pas lieu (pour cause de décès ou de disparition, par exemple). Si tous les accusés ne sont pas arrêtés et

⁵ Il existe divers types d'appels interlocutoires de durées différentes. Pour le Modèle, la durée moyenne retenue est de deux mois.

⁶ Applicable à l'approche *scénarios multiples* – pp. 13.

inculpés au même moment, il peut se produire ensuite une accumulation de retards dans les procès.

IV. Application du Modèle

24. Le Modèle peut être utilisé pour ajuster, grâce à un processus d'optimisation, toutes les activités de la Cour en fonction des niveaux souhaités. Il peut aussi servir à réaliser des simulations concernant les activités à entreprendre et les ressources à prévoir.

A. Optimisation

25. L'intégration de toutes les activités de la Cour dans une chaîne d'opérations facilite le recensement et l'analyse des secteurs caractérisés par une surcapacité ou un manque de ressources. Une organisation caractérisée par un manque d'équilibre entre les secteurs connaîtra des blocages dans sa chaîne d'opérations. Celle-ci doit être organisée de manière à éviter les goulets d'étranglement et les surcapacités. Les produits des différentes phases doivent être ajustés, tant à l'intérieur des phases que d'une phase à l'autre. À titre d'exemple d'ajustement à l'intérieur d'une phase, on peut préciser que la Cour a besoin pour chaque procès d'un ratio constant d'une équipe chargée des poursuites, d'une équipe chargée de la Défense, d'une équipe des représentants de la victime et de trois juges assistés de juristes, ainsi que de tout l'appui administratif nécessaire. À titre d'exemple d'ajustement des différentes phases, on peut indiquer qu'une surcapacité en matière d'enquête pourrait se traduire par l'impossibilité d'absorber le nombre d'affaires traitées lors d'une phase ultérieure (première instance, par exemple) ou par une sous-utilisation des ressources en matière d'enquête.

26. Deux méthodes différentes ont été appliquées pour doter la Cour les éléments nécessaires à l'optimisation de ses activités. En premier lieu, le Modèle a été utilisé pour étaler dans le temps les activités devant être réalisées par la Cour en 2006 et 2007, à partir des hypothèses sur lesquelles repose le budget 2007⁷. En second lieu, le Modèle a été utilisé de la même manière mais en supposant qu'un nouveau procès pourrait s'ouvrir en 2007, comme le prévoit le Fonds en cas d'imprévis.

1. Scénario correspondant aux hypothèses budgétaires

27. Le tableau 2 représente les activités en cours à la fin de différents semestres⁸.

Tableau 2.⁹

Activité	2006 - 1	2006 - 2	2007 - 1	2007 - 2
Situations	3	4	4	4
Situations potentielles	6	8	8	8
Enquêtes	3	3	3	3
Procès en première instance	0	1	1	1
Appels interlocutoires	0	2	2	2
Appels au fond	0	0	0	0

⁷ Proposition de budget pour 2007.

⁸ Si une enquête prend fin dans le courant du semestre, il est procédé à l'ouverture d'une autre enquête, que la même équipe d'enquêteurs sera chargée de mener à bien. Le même principe vaut pour les procès en première instance (Procureurs, Chambres) et en appel.

⁹ La terminologie utilisée dans les tableaux 2 et 3 correspond à la façon dont les phases des activités de la Cour sont représentées à la figure 1. Les situations potentielles font référence aux analyses, dans le cadre d'un examen préliminaire, de situations qui pourraient nécessiter l'ouverture d'une enquête.

28. Compte tenu de la définition d'un certain nombre d'activités, il est possible de recenser les ressources nécessaires pour chaque secteur de la Cour en fonction de chaque période analysée.

2. Scénario tenant compte des imprévus

29. Le tableau 3 représente les activités en cours à la fin de chaque semestre. Il a été tenu compte du procès supplémentaire dans les calculs.

Tableau 3.

Activité	2006 - 1	2006 - 2	2007 - 1	2007 - 2
Situations	3	4	4	4
Situations potentielles	6	8	8	8
Enquêtes	3	3	3	3
Procès en première instance	0	1	2	2
Appels interlocutoires	0	2	4	4
Appels en dernier ressort	0	0	0	0

3. Conclusion

30. En alignant les ressources nécessaires sur ces prévisions, la Cour pourra éviter les dépenses inutiles que représentent une surcapacité ou des goulets d'étranglement susceptibles de retarder les procédures et d'avoir une incidence négative sur la qualité. En raison de l'absence de prévisibilité à long terme imputable à des facteurs inconnus tels que les délais requis pour procéder à des arrestations, le nombre de procès par enquête et le nombre d'accusés par procès, notamment, le processus d'optimisation est plus précis dans le cas d'une analyse portant sur le court terme.

31. Le processus d'optimisation permet à la Cour, en tout cas pour l'avenir immédiat (un à deux ans), d'évaluer l'impact des activités prévisibles et les ressources qui seront nécessaires pour assurer un processus optimal. La Cour peut faire face aux incertitudes en ajoutant ou en soustrayant des ressources et en incorporant une certaine dose de flexibilité dans ses opérations grâce à divers moyens propres à lui permettre de modifier la date de démarrage d'une phase particulière dans une situation donnée.

B. Simulations

32. En ayant recours à des simulations, l'équipe chargée de concevoir le Modèle aide la Cour à définir ses futurs besoins en matière de capacité en fonction de différents scénarios. Trois approches différentes ont été mises au point pour les simulations.

33. L'approche *chronologique* consiste à prévoir le nombre de situations, d'enquêtes et de procédures auxquelles la Cour devra faire face. Les activités de la Cour sont étalées dans le temps sur la base des mêmes hypothèses que celles utilisées pour le processus d'optimisation, la période retenue étant cependant plus longue (cinq ans). Les activités évoluent avec le temps en conséquence.

34. L'inconvénient de cette approche est qu'elle est fondée sur la durée moyenne de chacune des phases des activités de la Cour. La durée de chaque phase est calculée d'après l'expérience acquise par la Cour à ce jour ou en fonction des hypothèses retenues. L'incertitude qui caractérise l'évolution de chacune des phases pourrait influencer sur la capacité d'application de ces moyennes à long et à moyen terme.

35. En outre, cette approche repose sur une conception excessivement linéaire du lien entre situations, enquêtes, procès en première instance et procès en appel. La simultanéité des activités est influencée par la relation qu'elles ont les unes avec les autres. Si le nombre d'enquêtes par situation augmente, il est vraisemblable que le nombre de situations traitées par la Cour diminuera et inversement. Le nombre d'accusés par enquête et l'organisation de procès distincts pour chaque accusé¹⁰ influenceront fortement sur le nombre de procès que la Cour devra conduire.

36. L'approche *panoramique* définit un nombre maximum acceptable d'activités simultanées à un instant donné. Il s'agit, plutôt que de procéder à une planification linéaire, d'évaluer les scénarios vraisemblables en proposant différentes possibilités d'activités simultanées (enquêtes, procès en première instance et procès en appel) durant une année donnée.

37. L'utilisation de cette approche évite le problème que pose la durée moyenne des activités car aucune hypothèse n'est faite en matière de durée. Par ailleurs, les activités de la Cour ne sont pas envisagées de façon linéaire.

38. Le tableau 4 donne un exemple de différents scénarios possibles pouvant être envisagés et analysés dans le cadre de cette approche¹¹:

Tableau 4.

Scénarios	Nombre maximum			
	de situations simultanées	de situations faisant l'objet d'enquêtes menées simultanément	de procès en première instance conduits simultanément	de procès en appels conduits simultanément
1	4	3	3	3
2	4	3	6	6
3	5	4	4	4
4	5	4	8	8
5	6	4	4	4
6	6	4	8	8

39. Toutefois, bien que l'approche *panoramique* permette d'apporter un éclairage initial sur les besoins en matière d'effectifs de la Cour, elle n'en demeure pas moins limitée. En raison de l'impossibilité de prédire les futures activités de l'Organisation, il est extrêmement difficile de déterminer les scénarios les plus réalistes.

40. L'approche *scénarios multiples* est basée sur l'analyse des probabilités. Elle combine un plus grand nombre de différents scénarios possibles et définit un éventail de résultats. Elle tient compte de la difficulté de prévoir les activités futures de la Cour du point de vue de la relation entre le nombre de situations, d'enquêtes, de procès en première instance et de procès en appel et l'impossibilité de savoir quelle est la date de démarrage effective de l'ouverture des situations. Un large éventail de scénarios possibles a été imaginé et le degré de probabilité associé à chacun d'eux a été évalué. Il a ainsi été possible de définir une fourchette minimum et une fourchette maximum pour ce qui est de la taille de la Cour. La méthodologie utilisée est explicitée plus en détail à l'annexe III.

¹⁰ La décision de la chambre, la réalisation des arrestations à des moments différents, ainsi que d'autres facteurs pourraient conduire à décider de l'organisation de procès séparés pour les personnes accusées dans le cadre d'une enquête donnée.

¹¹ Le débat sur le choix des scénarios se poursuit.

41. L'approche par les simulations est limitée en raison de facteurs du type suivant:
- ⇒ Difficulté de prévoir l'avenir: il est impossible de prédire l'évolution de la demande concernant les activités de la Cour, ainsi que la date de démarrage et la complexité des situations;
 - ⇒ Difficulté d'établir un lien entre situations, enquêtes, procès en première instance et appels;
 - ⇒ Manque de données dans certains secteurs.
42. Le recoupement des trois approches différentes retenues à des fins de simulation permet de définir pour la Cour des niveaux d'effectifs à des fins de planification sur longue période.
43. Cette fourchette doit être utilisée en tenant dûment compte des observations émises ci-dessus, mais elle représente cependant la meilleure approximation possible compte tenu des données disponibles actuellement et de l'expérience acquise à ce jour.
44. Un scénario plus réaliste s'imposera avec le temps. Dans l'intervalle, la Cour s'attachera à optimiser sa chaîne d'opérations, ainsi que l'efficacité de chaque Unité.

V. Mesures ultérieures

45. Le Modèle s'appuyant sur l'organisation actuelle de la Cour, il ne correspond pas nécessairement à l'organisation la plus efficace possible. Il doit toutefois être considéré comme faisant partie intégrante de la planification stratégique. À ce titre, la volonté d'améliorer l'efficacité affichée dans le plan stratégique trouvera son expression dans les changements qui seront apportés à l'organisation dans les versions mises à jour du Modèle.
46. Le Modèle sera constamment actualisé. Les fonctionnaires seront chargés de veiller à ce que les données des unités soient mises à jour en permanence. La Cour prévoit de modifier les hypothèses sur lesquelles repose le Modèle chaque année au cours du cycle budgétaire. Tous les ans, il sera procédé à un examen en profondeur de 20 pour cent de la contribution des unités au Modèle et l'exercice se répètera tous les cinq ans.

Annexes

Annexe I

Activités intégrées dans le Modèle de capacité de la Cour mais sans lien avec des facteurs de dépendance

1. Certaines activités n'ont pu être reliées directement aux activités essentielles de la Cour. Ces activités ont été intégrées dans le Modèle mais elles ne sont reliées à aucun facteur de dépendance susceptible de modifier les besoins en ressources de l'Organisation: elles ont été divisées en deux catégories.
2. En premier lieu, il y a les activités qui dépendent d'un certain niveau de croissance destiné à accompagner la croissance des activités liées aux facteurs de dépendance. Si les activités essentielles et les activités d'appui opérationnel sont basées dans une large mesure sur un lien linéaire aux facteurs de dépendance, une part des activités administratives est basée sur d'autres facteurs de dépendance, qui ne sont pas liés directement aux activités essentielles.
3. En général, plus l'organisation s'étoffe, moins les services administratifs sont en mesure de répondre aux besoins. De manière à pouvoir traduire de façon plus réaliste la croissance dans ce domaine sans constituer une capacité excessive, un facteur de croissance échelonnée a été introduit pour les autres facteurs de dépendance.
4. En conséquence, au lieu d'une relation linéaire avec les activités essentielles, on procédera par paliers pour faire face à l'accroissement de ces activités.
5. Étant donné que les ressources en personnel (autres facteurs de dépendance) liées à ces activités représentent actuellement quelque 23 pour cent de l'ensemble des ressources en personnel, et puisque la Cour s'est engagée à améliorer son degré d'efficacité, il a été supposé que les effectifs liés aux autres facteurs de dépendance devaient s'étoffer au même rythme que le reste du personnel de la Cour. Cette croissance ne doit cependant prendre effet qu'une fois un seuil atteint dans le nombre d'ETP.
6. En affinant davantage les opérations de la Cour et le Modèle lui-même, il sera possible de faire face aux distorsions vraisemblables dues à l'inefficacité des processus et de les analyser, et donc de concevoir des facteurs permettant de relier une part au moins de ces opérations aux activités essentielles de la Cour.
7. En second lieu, il y a les activités actuellement recensées qui ne sont ni directement ni indirectement liées au développement de la Cour. Cette catégorie inclut les postes des hauts responsables et l'assistance directe qui leur est apportée. La question du renforcement ou de la réduction nécessaires de ces activités sera abordée lors de la détermination du budget annuel.
8. Pour les activités de gestion et les activités liées aux autres facteurs de dépendance, l'effectif optimal sera déterminé au moyen de programmes de renforcement de l'efficacité que la Cour définira dans le cadre de son Plan stratégique¹.

¹ Le But stratégique n° 3 du Plan stratégique de la Cour stipule ce qui suit: «Exceller pour atteindre les résultats souhaités avec des ressources minimales au moyen de structures et de procédures rationnelles tout en maintenant la flexibilité requise et en engageant sa responsabilité et en faisant appel à du personnel dûment qualifié et motivé dans un environnement à visage humain et une culture non bureaucratique.» À titre d'action prioritaire pour réaliser ce but, la Cour prévoit au cours des trois prochaines années de «mettre en place un système de programmes destinés à atteindre les niveaux de qualité optimaux définis avec le maximum d'efficacité».

Annexe II

Liste des unités fonctionnelles et effectifs correspondants (projet de budget pour 2006¹)

1. Branche judiciaire ²	
1.1 Présidence.....	10
1.2 Section préliminaire.....	27,5
1.3 Section de première instance.....	24
1.4 Section des appels.....	20,5
	Total Branche judiciaire: 82
2. Bureau du Procureur	
2.1 Cabinet du Procureur ³	10
2.2 Section des services.....	1
2.2.1 Administration générale.....	4
2.2.2 Unité des services linguistiques.....	8
2.2.3 Unité de la base de connaissances.....	6
2.2.4 Unité des informations et des éléments de preuve.....	13
2.3 Section des avis juridiques.....	4
2.4 Bureau du procureur adjoint (Enquêtes).....	2
2.4.1 Section de la planification et des opérations.....	2
2.4.1.1 Unité d'appui opérationnel ⁴	20
2.4.1.2 Unité violences sexistes et enfants.....	5
2.4.1.3 Unité de la stratégie et de l'analyse en matière d'enquête.....	10
2.4.2 Équipes d'enquêteurs.....	63
2.5 Bureau du procureur adjoint (Poursuites).....	2
2.5.1 Section des poursuites.....	30
2.5.2 Section des appels.....	5

¹ Projet de budget-programme pour 2006, *Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Quatrième session, La Haye, 28 novembre – 3 décembre 2005* (publication de la Cour pénale internationale), Partie II.B.5.

² Pour ce qui est du calcul des effectifs nécessaires aux chambres, le modèle s'appuie sur la structure présentée dans le projet de budget-programme pour 2005 (*Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Troisième session, La Haye, 6-10 septembre 2004* (publication de la Cour pénale internationale), Partie II.A.7, paragraphes 142 à 144). Conformément à la demande du Comité du budget et des finances qui a prié la Cour «lorsqu'elle demanderait à l'avenir l'approbation des créations de postes envisagés, de fournir des justifications supplémentaires à la lumière de la charge de travail passée», les besoins des chambres seraient examinés au cours des années à venir (Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa troisième session, août 2004, *Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Troisième session, La Haye, 6-10 septembre 2004* (publication de la Cour pénale internationale), Partie II.A.8 (b), paragraphes 53 et 54).

³ Y compris les activités liées à l'information et une partie des activités liées à la stratégie en matière de personnel. La partie restante relève de l'administration générale (Section des services du Bureau du Procureur).

⁴ Y compris connaissances spécialisées en médecine légale.

2.6 Bureau du Directeur (Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération)	2
2.6.1 Section de l'analyse des situations	6
2.6.2 Section de la coopération internationale.....	7
Total Bureau du Procureur: 200	
3. Greffe	
3.1 Cabinet du Greffier	9
3.2 Bureau de l'audit interne.....	3
3.3 Section des avis juridiques	8
3.4 Bureau du contrôleur	3
3.5 Section de la sécurité (chef de section)	2
3.5.1 Unité de sécurité sur le terrain	12
3.5.2 Unité de sécurité au siège	42
3.5.3 Unité de sécurité de l'information.....	2
3.5.4 Unité de soutien opérationnel	8
3.6 Direction des services administratifs communs (chef de division).....	3
3.6.1 Section des ressources humaines (chef de section)	2
3.6.1.1 Unité du recrutement et des affectations	5
3.6.1.2 Unité de la gestion et du suivi du personnel.....	9
3.6.1.3 Unité de la formation et du perfectionnement	2
3.6.1.4 Unité de la santé et du bien-être du personnel	4
3.6.2 Section des technologies de l'information et des communications (chef de section)	3
3.6.2.1 Unité des systèmes informatiques	12
3.6.2.2 Unité des services informatiques	21
3.6.3 Section des services généraux (chef de section).....	2
3.6.3.1 Unité de gestion des dossiers et des archives	7
3.6.3.2 Unité des voyages.....	4
3.6.3.3 Logistique et transports	13
3.6.3.4 Gestion des installations	11
3.6.4 Section des opérations hors siège	5
3.6.5 Section du budget et des finances (chef de section)	2
3.6.5.1 Unité des comptes.....	5
3.6.5.2 Unité des décaissements	5
3.6.5.3 Unité de la paie	4
3.6.5.4 Unité de la trésorerie.....	2
3.6.5.5 Unité d'établissement du budget	3
3.6.6. Section des achats	6
3.7 Direction du service de la Cour (chef de division).....	3
3.7.1 Section de l'administration judiciaire (chef de section).....	1
3.7.1.1 Service d'appui judiciaire.....	5
3.7.1.2 Service des audiences	24
3.7.2 Section de traduction et d'interprétation de la Cour (chef de section)	7
3.7.2.1 Unité d'interprétation	20
3.7.2.2 Unité de traduction	27
3.7.3 Section de la détention.....	7
3.7.4 Unité d'aide aux victimes et aux témoins	35
3.8 Section de l'information et de la documentation (chef de section)..	2
3.8.1 Bibliothèque et centre de documentation.....	4
3.8.2 Unité de l'information	18

3.9 Direction des victimes et des conseils (chef de division)	3
3.9.1 Section d'appui à la Défense	3
3.9.2 Section de la participation des victimes et des réparations	16
3.9.3 Bureau du conseil public pour la Défense	4
3.9.4 Bureau du conseil public pour les victimes	9
	Total Greffe: 407 ⁵

Nombre de postes permanents pris en compte pour le Modèle de capacité de la Cour: 689

⁵ Les effectifs du Secrétariat de l'Assemblée des États Parties et du Secrétariat du Fonds au profit des victimes (3 fonctionnaires) ne sont pas pris en compte dans ce calcul.

Annexe III

Approche scénarios multiples

1. La première étape de l'analyse des probabilités a consisté à définir les scénarios correspondant aux différentes possibilités de relation entre situations, enquêtes, procès en première instance et procès en appel. Il est possible de modifier ces scénarios à l'intérieur du Modèle; on obtient ainsi des résultats différents. Le tableau III.1 propose des exemples de scénarios applicables:

Tableau III.1.

Scénario Produits	Nombre d'enquêtes pour une situation	Nombre de procès pour une enquête	Nombre d'appels pour un procès
A	1	2	1
B	2	2	1
C	3	4	1

2. La deuxième étape a consisté à déterminer une fréquence pour l'ouverture de situations. Trois possibilités ont été envisagées dans un premier temps:

I	Une situation tous les ans
II	Une situation tous les 18 mois
III	Une situation tous les deux ans

3. La combinaison des scénarios Produits et Date de démarrage donne 9 scénarios différents:

I*A	I*B	I*C
II*A	II*B	II*C
III*A	III*B	III*C

4. Ces neuf scénarios Produits/Date de démarrage ont été étalés dans le temps en fonction de la séquence d'activités figurant dans les hypothèses et introduits dans le Modèle afin de connaître les effectifs requis par périodes pour chacun d'eux.

5. Chaque scénario aboutit à un résultat différent, qu'il s'agisse du nombre d'activités menées simultanément ou des effectifs correspondants. L'étape suivante, nécessaire pour déterminer la fourchette des effectifs a prévoir pour permettre à la Cour de réaliser les activités qu'elle entreprendra au cours des prochaines années, a consisté à évaluer la probabilité de réalisation correspondant à chacun des scénarios.

6. L'évaluation de ces probabilités permettra d'attribuer différents coefficients de pondération, selon que de besoin. Ainsi, le taux de probabilité correspondant à la réalisation du scénario II*B peut être considéré comme étant de 15 pour cent, tandis que le taux de probabilité pour le scénario I*A pourrait être 2,5 pour cent, sachant que la somme des probabilités de réalisation de l'ensemble des scénarios est de 100 pour cent.

7. L'effectif moyen pondéré est la somme de la probabilité de réalisation de chaque scénario multipliée par son résultat total. La fourchette des effectifs sur lesquels doit tabler la Cour a été obtenue à partir de la moyenne pondérée de l'ensemble des scénarios.

8. Le tableau III.2 donne un exemple de l'évaluation de la probabilité de réalisation de chaque scénario et indique le calcul de la moyenne pondérée des effectifs.

Tableau III.2. Exemple de la probabilité de réalisation correspondant à chaque hypothèse et moyenne pondérée des effectifs

Hypothèse	Taux de probabilité	Nombre d'ETP correspondant	Taux de probabilité x Nombre d'ETP
IA	2,5 %	100	2,5
IIA	7,5 %	80	6
IIIA	15,0 %	90	13,5
IB	5,0 %	120	6
IIB	15,0 %	80	12
IIIB	30,0 %	70	21
IC	2,5 %	110	2,75
IIC	7,5 %	85	6,4
IIIC	15,0 %	60	9
TOTAL	100,0 %	-	79,2

9. Pour définir cette approche, on a étalé chaque scénario dans le temps à partir de la phase d'enquête et jusqu'aux phases de première instance et d'appel au fond¹. Pour connaître le nombre d'ETP correspondant à chaque période (semestre) on a appliqué la moyenne pondérée, ce qui a permis d'aboutir à différents résultats en fonction des activités réalisées durant chacune des 10 périodes analysées. On a ainsi obtenu une fourchette d'ETP minimum et maximum, en tenant compte des périodes durant lesquelles les nombres le plus faible et le plus élevé d'ETP ont été nécessaires pour réaliser les activités devant être menées par la Cour.

--- 0 ---

¹ Conformément aux durées prévues pour les procédures susmentionnées.