

**Douzième session**

La Haye, 20-28 novembre 2013

**Huitième 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 »)<sup>1</sup>, la Cour pénale internationale (« la Cour ») s'efforce d'identifier des gains d'efficience. Elle a présenté sept rapports intérimaires sur les progrès qu'elle a réalisés dans ce domaine lors des douzième, treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième sessions du Comité du budget et des finances (« le Comité »)<sup>2</sup>.

2. Lors de sa dix-huitième session, le Comité a examiné le rapport sur les progrès de la Cour en matière de mise en œuvre de mesures d'efficience et a relevé les efforts déployés par différents éléments de la Cour pour parvenir à une meilleure coordination et utiliser de façon plus souple les ressources disponibles de la Cour. Il a également souligné l'importance pour la Cour de continuer à rechercher d'autres sources d'économie. En outre, le Comité a recommandé que la Cour soumette un rapport sur les gains d'efficience présentant les implications de ces mesures sur le budget approuvé pour 2012 à sa vingtième session<sup>3</sup>.

3. Dans le présent rapport, la Cour continue à décrire les efforts déployés depuis son dernier rapport pour parvenir à une meilleure coordination de ses mesures d'efficience, tout en visant à présenter l'incidence de ces mesures sur son budget.

**II. Stratégie coordonnée de la Cour en matière d'efficience**

4. Comme elle l'a exposé dans son dernier rapport, la Cour a élaboré une stratégie fondée sur les actions internes coordonnées en vue de la réalisation d'une plus grande efficience<sup>4</sup>. La stratégie de la Cour s'articule autour des trois principaux domaines décrits ci-dessous :

- a) Gestion de l'efficience et de l'équité des activités judiciaires :
  - (i) finaliser le jalonnement et la planification des principales activités ;
  - (ii) réorganiser les processus ;
  - (iii) mieux définir les stratégies ;
  - (iv) mesurer la progression et réévaluer les activités.

\* Document précédemment publié sous la cote CBF/20/16.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> ICC-ASP/8/6, ICC-ASP/8/30, ICC-ASP/9/CBF.1/13, CBF/15/13, CBF/16/15, CBF/17/5 et ICC-ASP/11/5.

<sup>3</sup> Documents officiels ... Onzième session ... 2012 (ICC-ASP/11/20), vol. II, partie B.1, paragraphe 35.

<sup>4</sup> CBF/18/12, paragraphe 4.

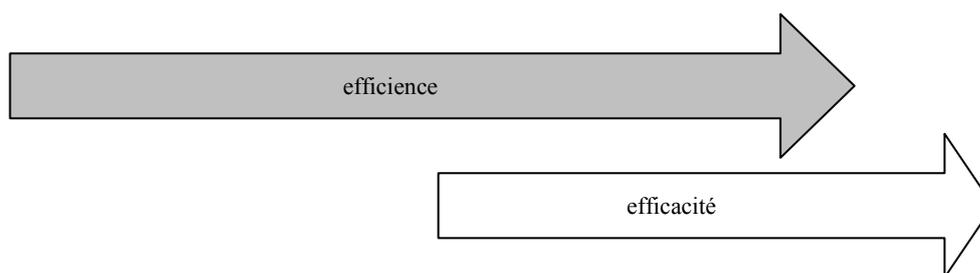
- b) Gestion de l'efficacité pour les autres activités de la Cour :
  - (i) rationaliser la gouvernance interne ;
  - (ii) examiner l'impact de la structure de gouvernance extérieure, y compris les décisions de l'Assemblée ;
  - (iii) améliorer la planification et l'organisation des services ;
  - (iv) utiliser des points de référence mesurables ;
  - (v) examiner les mesures liées aux locaux ;
  - (vi) examiner les mesures liées à la productivité.
- c) Évaluer l'efficacité des principales activités de la Cour :
  - (i) analyser l'efficacité ;
  - (ii) assurer un suivi dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

### III. Dernières informations concernant la stratégie coordonnée de la Cour en matière de mesures d'efficacité

5. Comme l'indiquent les précédents rapports relatifs aux mesures d'efficacité, les efforts déployés par la Cour dans ce domaine ont évolué. Alors qu'au départ, il s'agissait d'améliorer l'efficacité en lien avec le démarrage de ses opérations, sa progression se mesure désormais en termes d'harmonisation des processus de travail dans l'ensemble de l'organisation, d'analyse de leurs influences réciproques sur les objectifs de l'organisation et de mise en œuvre d'idées d'amélioration. La Cour s'écarte des efforts d'« amélioration de l'efficacité » au sens strict pour se diriger vers un examen de son « efficacité et efficacité ».

#### Graphique 1 : progresser vers l'efficacité

<i>Moyens</i>	<i>Activités</i>	<i>Produits</i>	<i>Réalisations/impacts</i>
Ressources utilisées	Activités réalisées	Ce qui est produit par les activités	Avantages liés aux produits
p. ex. argent, personnel, équipement	p. ex. élaboration de documents destinés à la sensibilisation	p. ex. nombre de brochures produites ou d'ateliers organisés	p. ex. progression de la connaissance/confiance, etc.



6. L'évaluation et l'établissement de rapports concernant les produits/réalisations et les impacts des opérations de la Cour nécessitent la mise en place d'un système de suivi plus perfectionné. À cette fin, la Cour a lancé plusieurs activités, notamment l'examen de la structure organisationnelle de la Cour, la réalisation d'un nouveau plan stratégique qui améliore le lien entre la planification budgétaire et la gestion des risques, la mise en place d'une comptabilité analytique et l'examen du système d'évaluation du comportement professionnel.

7. Comme cela a été exposé lors de la dix-huitième session du Comité<sup>5</sup>, 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. Celle-ci a entamé un dialogue avec les États Parties

<sup>5</sup> ICC-ASP/11/9, paragraphe 6.

concernant les outils nécessaires à la réalisation d'une telle évaluation et elle entend le poursuivre à l'avenir. Entretemps, la Cour est convaincue de l'importance de développer les initiatives énumérées ci-dessus afin d'améliorer les outils de gestion disponibles pour assurer la planification, le suivi et l'évaluation de son travail. Dans la mesure où ces initiatives sont réalisées au moyen de ressources limitées, il reste difficile de quantifier leur impact sur les opérations de la Cour. Néanmoins, la Cour reste engagée à se conformer aux recommandations du Comité et continue à établir des rapports concernant les activités quantifiables relatives à l'efficacité, conformément à la présentation précédemment convenue, et ce, alors que l'importance financière à long terme de certaines des mesures ainsi signalées est inférieure à celle des activités décrites ci-dessus. La Cour souhaiterait que le Comité lui donne davantage d'orientations concernant l'objet et la présentation des prochains rapports, en tenant compte du passage du suivi de l'efficacité à celui de l'efficacités qui se déroule actuellement à la Cour. Les économies quantifiables indiquées ci-dessous sont également énumérées dans un tableau en page 12, à l'exclusion de toutes les économies supplémentaires non quantifiables.

#### **IV. Dernières informations concernant les mesures d'efficacité prises par la Cour**

8. Pour ce qui est du Grand programme I, les dépenses de personnel concernant les juges et les fonctionnaires ont représenté environ 97,5 pour cent du budget approuvé pour 2012, les dépenses hors personnel représentant seulement 2,5 pour cent. Ainsi, le gel du crédit approuvé pour les coûts salariaux standard au niveau de 2011 a confronté la Branche judiciaire à un défi majeur : maîtriser une charge de travail croissante tout en se pliant à la nécessité de réduire les ressources en personnel actuelles par rapport à 2011. Par conséquent, des efforts importants ont dû être consentis au sein de la Présidence et des trois sections judiciaires pour identifier et mettre en œuvre des stratégies qui permettent d'assurer un travail de grande qualité, en temps voulu, avec des effectifs réduits. Les solutions adoptées ont notamment consisté à demander aux fonctionnaires de travailler simultanément sur plusieurs affaires et à laisser des postes clé vacants pendant de longues périodes, souvent au prix d'une surcharge des agents sollicités pour assurer les fonctions supplémentaires requises. Les économies financières réalisées à court terme ne peuvent être comptabilisées comme des gains d'efficacité car il est évident qu'elles ne sont pas durables à plus long terme. Un certain nombre de postes restés vacants en 2012 devront être à nouveau pourvus en 2013. Dans un environnement fortement dépendant de la performance de son personnel (avec un crédit minimum pour les dépenses hors personnel), il existe inévitablement une limite à l'identification de nouvelles efficacités au-delà de la gestion souple et efficace des ressources en personnel.

9. Le Bureau du Procureur a continué à mettre strictement en œuvre les mesures d'efficacité qui ont généré d'importantes économies au cours des années précédentes. Ainsi, malgré une augmentation des activités réalisées, les coûts sont restés dans les limites du budget approuvé. Comme on peut raisonnablement s'y attendre, étant donné que les mesures sont désormais en place depuis un certain temps, seules des efficacités limitées ont pu être réalisées. Le taux d'exécution élevé du budget (plus de 99 pour cent) indique clairement que les ressources ont été utilisées dans toute la mesure du possible. Comme cela a été souligné à plusieurs reprises, le personnel du Bureau du Procureur a été soumis à rude épreuve. Compte tenu de la charge de travail prévisible, il est difficile d'imaginer qu'il sera possible de réaliser de nouveaux gains d'efficacité à l'avenir. Au contraire, la pression exercée sur les ressources actuelles risque d'aggraver l'incidence des effets négatifs, comme les retards dans les enquêtes dus à des effectifs réduits et à l'absence de ressources appropriées, de même que la hausse des jours de congés annuels accumulés et des congés de maladie.

##### **A. Souplesse d'utilisation des ressources**

10. Au sein du Grand programme I, les assistants administratifs ont été regroupés dans la Section préliminaire au lieu d'être affectés au service d'un juge en particulier. Les tâches ont été réparties entre eux pour l'ensemble de la Section, ce qui a permis d'accroître leur efficacité. De même, un petit groupe de juristes adjoints de 1<sup>ère</sup> classe P1/P2 expérimentés,

nommés au titre de personnel temporaire, a été créé au sein de la Section préliminaire et a été transféré des affaires *Kenya* au stade préliminaire de l'affaire *Gbagbo*. Par conséquent, étant donné que certains juges de la Section préliminaire travaillent également pour d'autres sections, les juristes P3 peuvent se concentrer sur les questions les plus importantes au stade préliminaire et assister les juges dans leur travail dans d'autres sections. L'efficacité globale du personnel chargé de l'assistance juridique au sein de la Section préliminaire a ainsi été renforcée. Suite à cette mesure, en 2012 les besoins de la Section préliminaire en termes de personnel temporaire ont diminué (ils sont passés d'un pic de 11 agents temporaires à la fin de 2011 à 4 agents temporaires à la fin de 2012). De même, la plupart des agents juridiques qui assistent les Chambres de première instance ont du travailler simultanément sur plusieurs affaires, étant donné que plusieurs juges sont affectés à une ou plusieurs affaires. Cela a abouti à un meilleur partage des informations et des pratiques pertinentes.

11. Tout au long de l'année 2012, la Section de la sécurité a poursuivi sa pratique établie consistant à mettre en commun ses ressources en personnel et à les utiliser de manière globale, contrairement à un régime strict d'exploitation prévoyant des postes d'affectation précis. Tous les agents de sécurité en service au siège, notamment ceux qui exercent des fonctions administratives, ont suivi une formation qui leur permet d'assurer les fonctions de leurs subordonnés ou de leurs pairs en cas de besoins opérationnels non prévus ou présentant une insuffisance en termes de ressources. L'Unité de sécurité au siège, qui est responsable des services de sécurité concernant les bâtiments et les audiences, ne dispose que de six postes d'agents des services généraux (autres classes) pour apporter un appui aux audiences au siège de la Cour. Cet effectif correspond au scénario qui prévoit une seule audience, pendant les heures de travail et avec un seul accusé. En réalité, et en fonction de la salle d'audience, les agents SG (autres classes) nécessaires sont au nombre de onze. Sur l'ensemble de l'année 2012, la Section de la sécurité et l'Unité de sécurité au siège ont assuré un appui en toutes circonstances lors de 123 audiences, ce qui a nécessité en moyenne onze agents par jour pendant toute l'année. Les mesures indiquées ci-dessus, de même que l'utilisation de suppléances et d'une certaine souplesse dans la planification, ont permis d'atténuer le décalage actuel entre le besoin et la disponibilité des effectifs. Il convient cependant de relever que dans les faits, cette approche a éloigné le personnel des fonctions clé, ce qui a engendré un impact ailleurs. Celui-ci a été accepté comme une conséquence nécessaire pour garantir l'appui lors des audiences. Il est possible de traduire cette action en termes monétaires en convertissant le déficit d'effectif de cinq personnes en coûts de SG (autres classes). Au niveau du siège de la Cour, les fonctions de sécurité de base sont assurées par les assistants chargés de la sécurité, dont les services sont loués dans la catégorie G-2 au titre du personnel temporaire. Depuis 2005, la Section a utilisé les services d'un contingent de 22 assistants chargés de la sécurité employés à titre 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 assistants chargés de la sécurité pour se conformer aux normes standard. Sur une base permanente, le déficit est comblé par l'approche globale de dotation en personnel et la suppléance par les cadres de haut niveau. C'est l'équivalent de sept postes de catégorie G-2 à plein temps, dont le coût annuel est inférieur à celui des postes SG (autres classes) ordinaires.

12. En résumé, au cours de l'année 2012, l'approche globale et la formation croisée ont permis de dégager des économies sur les dépenses de personnel d'un montant d'environ 700 000 EUR. Il convient cependant de relever que simultanément, le personnel a subi un effet négatif non négligeable en raison d'une faible prévisibilité du travail et d'une perte de continuité, notamment aux niveaux de la supervision. Il convient également de préciser que les effectifs mentionnés ne tiennent pas compte des déficits anticipés en raison des congés annuels et des formations professionnelles nécessaires, dont les effets augmentent de façon exponentielle lorsque les effectifs augmentent et que l'on gère un cycle de service 24/7 et une réserve d'employés.

13. Pour ce qui est des bureaux extérieurs, suite à la fermeture du bureau d'Abéché, la Cour a réaffecté un certain nombre de biens au bureau extérieur nouvellement créé en Côte d'Ivoire, à savoir des véhicules, des antennes paraboliques, du matériel et du mobilier. Cette souplesse dans l'utilisation des ressources par la Section des opérations hors siège a

permis à la Cour de travailler sur de nouvelles situations sans que cela nécessite pour autant de lourds investissements.

Le Bureau du directeur du Service de la Cour a été chargé du projet portant sur les amendements au Règlement du Greffe et des ressources lui ont été affectées à titre gracieux, ce qui a permis de soumettre les amendements au Règlement du Greffe à la Présidence en temps voulu, pour approbation en octobre 2012. De même, le Service de la Cour a continué à réaffecter ses ressources internes en utilisant des équipes de sténographes judiciaires anglais et français pour des activités autres que les audiences. En outre, compte tenu de l'activité judiciaire inférieure aux prévisions et afin de participer à l'effort collectif de solidarité du Greffe pour faire face à l'absence de financement des dépenses de personnel, le Service de la Cour a accordé un congé spécial sans traitement, et sans remplacement, à un commis aux audiences pour une durée de six mois et à un chef d'unité pour une durée de douze mois.

14. Lors du recrutement des traducteurs, la Section de traduction et d'interprétation de la Cour s'efforce, autant que possible, d'examiner les compétences linguistiques supplémentaires des candidats potentiels. Ainsi, en 2012, un traducteur de langue française qui maîtrisait parfaitement le français et l'arabe a prêté main forte à l'Unité arabe car il n'est pas toujours possible d'identifier des traducteurs/réviseurs disponibles. À long terme, le fait d'aider les traducteurs à acquérir une autre langue s'avère utile et à chaque fois que cela est possible, les traducteurs internes sont utilisés pour des langues autres que l'anglais et le français (traduction à partir du néerlandais par exemple).

15. Au cours des trois premiers mois de 2012, sur instruction de la Chambre de première instance III, le Bureau du conseil public pour la Défense a apporté son appui à l'équipe *Bemba* pour examiner 1 149 demandes de victimes communiquées lors de la phase du procès. Sans l'aide du Bureau du conseil public pour la Défense, la Défense aurait dû demander un ajournement du procès ou bien solliciter des fonctionnaires supplémentaires pour son équipe. En effet, si le calcul avait été basé sur les conclusions du Rapport sur le fonctionnement du système d'aide judiciaire de la Cour et propositions d'ajustement<sup>6</sup>, l'équipe de la Défense aurait eu droit à cinq assistants juridiques, ou à un conseil adjoint de 1<sup>ère</sup> classe et deux assistants juridiques.

## **B. Examen et normalisation des procédures**

16. La pratique consistant à organiser régulièrement des réunions où sont représentés les différents organes pour aborder les questions liées aux relations extérieures a été reprise, ce qui a entraîné une meilleure coordination des calendriers des responsables des divers organes et un meilleur partage des ressources lors de la préparation des engagements extérieurs. Simultanément, la Section des appels a élaboré et adopté des méthodes de travail pour les premiers appels de dernière instance, qui sont parvenues à la Chambre d'appel à la fin de l'année 2012. Ces méthodes de travail s'appuient sur l'expérience liée aux appels interlocutoires et comprennent une approche de l'emploi du personnel juridique fondée sur le travail d'équipe. Les méthodes de travail garantissent une utilisation efficiente des ressources, y compris au stade des appels de dernière instance.

17. Le Bureau du Procureur a continué à examiner ses dispositions relatives aux voyages, en effectuant des missions moins nombreuses mais plus longues, conformément à une estimation qui prévoyait que cette mesure permettrait de faire des économies substantielles. Il convient de relever qu'en 2012, le nombre de voyages a augmenté de 9 pour cent par rapport à 2011, mais que le coût moyen d'une mission a diminué de 5,5 pour cent.

18. Le Bureau du Procureur a également loué une maison à Abidjan, pour la somme de 3 400 EUR par mois. Au cours de l'année 2012, il a organisé 41 missions qui comptaient chacune 2,5 voyageurs en moyenne. La réduction des indemnités journalières de subsistance, qui sont les principaux inducteurs de coût des voyages, a permis de réaliser une économie de 44 250 EUR.

<sup>6</sup> ICC-ASP/6/4, 31 mai 2007

19. En 2012, la Section d'appui aux conseils a considérablement réduit le nombre de ses voyages destinés à travailler avec les barreaux nationaux et régionaux, notamment pour promouvoir le travail de la Cour et encourager les avocats à présenter leur candidature pour figurer sur les différentes listes tenues par le Greffier. En effet, la Section a plutôt concentré ses ressources sur le traitement des demandes de candidats intéressés qu'elle avait d'ores et déjà reçues. Seuls des voyages ciblés ont été organisés à destination d'événements soigneusement sélectionnés, qui permettaient d'obtenir un effet maximum avec un impact minimum sur le budget de la Section et les ressources humaines.

20. La procédure d'expurgation des documents déposés dans le cadre d'une situation et d'une affaire a été examinée afin de veiller à ce que, à l'avenir, elle s'appuie sur une méthodologie et des outils uniques. La normalisation est en cours et les bénéfices sont importants en termes de sécurité de l'information, même si l'on ne peut pas les traduire directement en termes monétaires. En effet, il est plus efficace d'empêcher la diffusion injustifiée d'informations sensibles que de mettre en place des mesures de contrôle coûteuses et susceptibles de comporter des coûts humains : risque élevé pour les témoins/victimes qui coopèrent avec la Cour, pour la réputation de la Cour, pour l'enquête, ou bien demandes ultérieures d'informateurs visant à retirer les pièces concernées.

21. Afin de préparer les activités judiciaires au Kenya et en Côte d'Ivoire, la Section de traduction et d'interprétation de la Cour a mis en place une équipe locale d'interprètes de terrain accrédités, en économisant ainsi les frais liés à l'envoi d'interprètes internationaux en mission.

22. L'Unité d'aide aux victimes et aux témoins de la Cour a examiné diverses procédures opérationnelles relatives à la location de véhicules et de maisons sûres, dans le cadre du dispositif de réaction rapide, ce qui généré des économies importantes.

23. Un système de demandes de témoins collectives a été partiellement mis en place en application d'une décision de la Chambre préliminaire dans l'affaire *Gbagbo*. Il a permis à la Section de la participation des victimes et des réparations de traiter plus rapidement les demandes à La Haye. Cependant, la gestion du processus a nécessité la présence de davantage de fonctionnaires sur le terrain. Dans la mesure où il n'est pas certain qu'à l'avenir, d'autres Chambres adoptent la même approche, il est difficile de quantifier les économies globales nettes réalisées sur la base de cette expérience unique.

24. Les processus de travail et les méthodes de l'Unité juridique de la Section de la participation des victimes et des réparations ont été normalisés, ce qui permet à ses membres de bénéficier d'une meilleure souplesse pour travailler sur n'importe quelle situation ou affaire, en fonction des besoins. Alors que le processus prévoit toujours de nommer un interlocuteur, ou point de contact, pour chaque situation, les mesures ont permis aux autres fonctionnaires d'intervenir rapidement et d'apporter leur appui.

25. Suite à la décision officielle d'ouvrir des enquêtes en Côte d'Ivoire, la Section de la sécurité a réaffecté un fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain de la classe P3 afin de mettre en place une liaison efficace avec les autorités locales et la mission des Nations Unies, tout en assurant la sécurité de toutes les missions locales sur le terrain. Simultanément, le fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain en Côte d'Ivoire a continué à exercer une surveillance en République centrafricaine.

26. La Cour a continué à examiner le rapport coût-efficacité des modalités actuelles d'affectation des lieutenants de la sécurité (sur le terrain) du siège vers les bureaux extérieurs dans les différents pays des situations. La catégorie des agents du Service mobile relève de pratiques que l'ONU envisage actuellement de supprimer et la Cour assure un suivi des évolutions dans ce domaine.

### **C. Gains d'efficacité résultant de la coopération des États et d'autres organisations internationales**

27. L'évaluation externe du Bureau de l'audit interne est à effectuer tous les cinq ans et plusieurs options ont été examinées à cette fin. L'utilisation de consultants externes est coûteuse et aucun budget n'est disponible pour cela. Par conséquent, le directeur du Bureau a saisi l'opportunité offerte par les normes internationales d'audit interne de confier

l'évaluation à des pairs. L'évaluation externe est réalisée à titre gracieux par deux évaluateurs (le Conseil de l'Europe et la Cour européenne des droits de l'homme). Le Bureau prendra en charge les frais d'hébergement et de voyage des deux évaluateurs.

28. La Section d'appui aux conseils a organisé des consultations avec d'autres organisations internationales, comme le TPIY, concernant la préparation de documents d'orientation en matière d'aide judiciaire. L'expertise technocratique fournie notamment par le TPIY a aidé la Section à soumettre des propositions au comité chargé d'apporter des amendements au système d'aide judiciaire de la Cour et en définitive, ces derniers ont été adoptés par l'Assemblée. Certains gains d'efficacité ont été mis en place en 2012 mais le principal impact cumulé de ces modifications sera visible dans les années à venir et atteindra plusieurs millions d'euros.

29. La Cour a coordonné l'assistance offerte par le TPIR, qui a mis à disposition un fonctionnaire parlant la langue d'une situation pour participer à des exercices de jeu de rôle, lors de la sélection et des tests destinés aux interprètes de terrain qui se sont portés candidats. Cette opération a permis d'économiser les frais d'engagement d'un consultant pour une durée approximative de 20 jours. La Cour a également coordonné l'assistance de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), qui a mis à disposition un centre de formation et des volontaires pour effectuer les exercices de jeu de rôle pour l'interprétation de terrain, ce qui a permis d'économiser les frais de location d'une salle de conférence et d'un équipement pour présenter des exposés.

#### **D. Examen des services et opérations**

30. Avec la mise en place d'un coordonnateur des services du Greffe sur le terrain au Kenya, l'amélioration de la coordination a permis 1) de mettre en commun les ressources pour faire face à l'augmentation de la charge de travail, comme la hausse du nombre de missions des différentes sections du Greffe et 2) de maximiser les économies réalisées grâce à la coopération avec l'ONUN sur les points suivants :

- a) achat d'un certain nombre de services ;
- b) utilisation du système de suivi de la consommation de carburant de l'ONUN pour vérifier la consommation de la Cour, ce qui lui permet d'économiser les frais liés à la mise en place d'un système similaire ;
- c) négociation d'un accord de prestation de services permettant au bureau extérieur de la Cour de bénéficier de l'appui informatique de l'ONUN, ce qui supprime la nécessité d'un poste d'appui informatique.

31. En 2012, la Section de traduction et d'interprétation (STIC), la Direction des services administratifs communs (DSAC) et le Secrétariat ont pleinement collaboré pour assurer l'édition et la traduction de documents budgétaires pour les réunions du Comité et de l'Assemblée. La DSAC a pris en charge les coûts lorsque STIC manquait de crédits pour employer un traducteur externe afin d'éditer des rapports pour les réunions du Comité, et l'Assemblée a travaillé directement avec les traducteurs recrutés par STIC pour traduire le projet de budget-programme. Le contact direct entre les équipes de STIC et de l'Assemblée permet d'harmoniser la terminologie et de modifier les documents au cours du processus de traduction, ce qui engendre, en retour, des gains d'efficacité pour toutes les personnes concernées.

32. En outre, lorsque des interprètes internes de la Cour étaient disponibles pour la combinaison linguistique swahili - anglais / français, ils ont été affectés à des tâches d'interprétation dans le cadre des opérations au siège, ce qui a permis d'économiser les frais d'honoraires locaux et de voyage à destination de la Cour des interprètes de terrain non locaux. En 2012, les interprètes internes ont été en mesure de répondre aux demandes d'interprétation de terrain et d'interprétation dans le cadre des opérations à hauteur d'environ 10 journées.

33. Des équipes spéciales ont été engagées à titre temporaire (six mois, d'octobre 2011 à mars 2012) pour renforcer la capacité de la Section de la participation des victimes et des réparations à assurer le traitement intensif des demandes de participation des victimes aux procédures reçues dans le cadre de l'affaire *Bemba*, et à examiner les demandes reçues du

Kenya (sept étudiants de niveau Master, pour un coût de 1 000 EUR par personne et par mois). Il s'agissait d'un projet pilote portant sur une nouvelle manière de répondre aux besoins à court terme : embaucher rapidement au moyen de contrats de courte durée, afin de traiter un grand nombre de demandes sur une courte période sans devoir recruter de nouveaux agents.

34. La Section de l'information et de la documentation a réussi à réaliser des gains d'efficacité en modifiant ses pratiques, en réexaminant ses accords contractuels avec ses prestataires de services externes, en rationalisant l'impression et en trouvant des partenaires extérieurs pour assurer la promotion du 10<sup>e</sup> anniversaire de la Cour. Elle a notamment introduit les changements suivants : production d'un rapport bisannuel, et non plus annuel, sur les activités de sensibilisation de la Cour ; redéfinition des conditions contractuelles des prestataires de services externes concernant la diffusion des communiqués de presse et d'autres documents ; adaptation du centre d'accueil des visiteurs dans le bâtiment public de la Cour pour répondre aux demandes croissantes des clients et garantie de la capacité interne de production de photographies de grande qualité au moyen de formations internes et de l'acquisition de matériel.

35. Un appel d'offre a été clôturé en 2012 pour sélectionner un nouvel opérateur de téléphonie mobile. Avec le nouvel opérateur, la Cour a garanti le même niveau de service à un prix nettement moins élevé. Sur cinq ans, les économies réalisées seront de l'ordre de 1,2 millions d'euros.

36. Grâce à une planification efficace en termes d'énergie et de maintenance, la Cour a réduit sa consommation et ses coûts énergétiques par rapport à 2011 et dégagé une économie de 50 000 EUR.

37. Avec la mise en place d'une inspection indépendante régulière des services de nettoyage, assurée par un tiers, la Cour a renforcé la qualité et l'efficacité des services de nettoyage, qui sont passés de moins de 60 pour cent en 2011 à plus de 75 pour cent en 2012. Cette activité supplémentaire garantit l'efficacité de la prestation de services ; elle a entraîné une diminution des besoins en services de nettoyage supplémentaires et dégagé des économies structurelles.

38. De nouvelles machines à café ont été installées au siège de la Cour. Leur exploitation n'engendre aucun frais pour la Cour et elles ont permis d'économiser 10 000 EUR au total dans la seconde moitié de 2012. Une économie de 20 000 EUR par an est prévue pour 2013.

39. Les frais de services de messagerie et de service postal ont diminué d'environ 40 pour cent grâce à une meilleure synergie avec les contrats conclus avec l'État hôte, ce qui dégagé des économies de 19 000 EUR sur les trois prochaines années.

40. L'introduction d'un nouveau processus rationalisé pour l'utilisation des transports officiels locaux mis à disposition par le siège a dégagé des économies en termes d'heures supplémentaires, en raison d'une utilisation plus souple des services de taxis en dehors des heures de travail.

41. Un suivi plus efficace des commandes de fournitures, l'utilisation d'articles moins coûteux et l'amélioration du système de livraison des fournitures au siège ont permis de réaliser des économies.

42. De nouvelles négociations avec les compagnies aériennes, en vue d'obtenir la desserte des nouvelles destinations de la Cour à un tarif préférentiel, ont permis de dégager des économies importantes.

## **E. Possibilités offertes par la technologie**

43. La Cour a continué à utiliser la technologie pour rationaliser les processus et réaliser des gains d'efficacité et d'efficacité. À cet égard, en 2012, la Direction des services administratifs communs a utilisé ses ressources internes pour mettre en place des rapports budgétaires automatiques, comme le rapport standard sur l'exécution du budget par section et poste d'engagement, le rapport sur la comparaison annuelle de l'exécution du budget et le rapport sur la comparaison des éléments de la structure de répartition des tâches (*Work*

*Breakdown Structure*, WBS). La Cour a ainsi réussi à accroître son efficacité lors de la préparation de rapports par défaut et sur l'ensemble du processus d'établissement de rapports, en rendant les informations rapidement disponibles pour la direction générale et en facilitant le processus de prise de décision. En 2012, la Direction du service de la Cour a participé à l'essai pilote du système de contrôle de la gestion (*Management Control System*, MCS). En utilisant le système MCS, le Bureau du directeur et les sections de la Direction du service de la Cour peuvent 1) créer et gérer des budgets de manière plus efficace et efficace et 2) bénéficier d'une meilleure vue d'ensemble quant à l'utilisation des fonds par les sections et intervenir en temps voulu en cas d'identification de déficits. La mise en œuvre du système MCS a ainsi permis à la Direction d'économiser du temps et des ressources tout en gérant efficacement l'ensemble de ses budgets. En outre, le Greffe a élaboré un rapport sur les engagements non réglés afin de disposer d'un outil de gestion « en temps réel », qui permette de visualiser le montant et l'antériorité de tous les engagements en suspens tout en améliorant le contrôle budgétaire et l'efficacité d'utilisation des fonds. Le rapport a été mis en place et est actuellement exploité par la Direction des services administratifs communs (DSAC) du Greffe. Le Greffe a identifié d'autres besoins en matière d'établissement de rapports dans les domaines du budget, des comptes et des ressources humaines et prévoit de poursuivre l'automatisation de rapports supplémentaires en 2013.

44. La technologie Microsoft Sharepoint a permis de mettre en place une gestion des flux d'activités pour les demandes, ce qui permet aux prestataires de services de recevoir des demandes de travail et de créer des tâches qui sont notifiées aux membres de l'équipe au moyen de courriers électroniques automatiques. Le Bureau du Procureur a ainsi mis en place divers processus de travail afin de réaliser des gains d'efficacité en son sein, notamment des demandes de transcriptions (*DPU*), la gestion de la sécurité de l'information et du contrôle des accès (*KBU*), la collecte d'informations et l'attribution des tâches pour les équipes conjointes (en commençant avec l'équipe de la Libye).

45. Avec la migration de la Cour vers Windows 7, un nouvel outil a été installé afin de permettre la signature électronique des demandes de congés, des mémos et des documents déposés, ce qui a généré des gains d'efficacité manifestes, tant en termes de temps que de ressources (impression/papier/numérisation), même si ces gains sont difficiles à quantifier à ce stade.

46. Le processus de gestion des congés annuels est également passé du stade manuel au stade électronique, sur la base de la gestion des flux d'activité, pour la majorité du Greffe. Le processus d'approbation des congés annuels est ainsi plus rationnel et transparent ; il sera étendu au reste de la Cour vers la fin de l'année 2013.

47. Au moyen d'une interface, certains fournisseurs sont en mesure d'enregistrer des factures dans le système SAP, ce qui permet à l'Unité des décaissements d'économiser le temps nécessaire à la saisie des données de la facture et de le consacrer à la vérification et la comparaison des factures avec les bons de commande.

48. La migration technique du site Internet public a réduit les frais d'hébergement de 23 000 à 9 500 EUR par mois, ce qui a permis à la Cour d'affecter les économies ainsi réalisées aux améliorations annuelles du site.

49. La mise en place d'un nouveau système de dépôt électronique des dossiers a rationalisé les processus de dépôt légal des parties. Près de 400 documents ont été déposés et enregistrés au moyen du nouveau module de dépôt électronique, ce qui a contribué aux efficacités de traitement des dossiers.

50. Les ordinateurs et l'infrastructure du réseau de la Cour ont été soumis à un programme de simplification appelé « dématérialisation », ce qui a permis à la Section des technologies de l'information et des communications de fournir des services d'infrastructure à ses clients de manière plus efficace.

51. L'automatisation d'un système qui permette aux conseils et aux membres de l'équipe de soumettre directement à la Section des technologies de l'information et des communications leurs questions relatives à l'accès et à d'autres points d'informatique a considérablement allégé la charge qui pesait sur le personnel administratif de la Section, ce

qui lui a permis de traiter plus efficacement d'autres questions de la Section d'appui aux conseils.

52. La mise en place du module ECOS de gestion des demandes d'interprétation sur le terrain a partiellement automatisé le traitement des demandes d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations. Simultanément, le lancement du système ECOS pour les dossiers relatifs à l'interprétation signifie que des statistiques sont désormais générées par le système et qu'elles ne sont plus saisies manuellement, ce qui permet d'économiser le coût du recrutement d'un agent temporaire supplémentaire pour gérer la charge de travail.

53. Un bulletin de terminologie relatif à la phraséologie du prétoire a été produit et mis à la disposition de l'ensemble du personnel de la Cour sous forme imprimée et électronique. Une feuille de style pour la rédaction en anglais a également été élaborée et affichée sur le site Intranet. Les deux documents génèrent des gains d'efficacité dans la mesure où ils permettent de vérifier facilement la terminologie visée et les rapports rédigés afin d'éviter les problèmes de communication.

54. Le Bureau du conseil public pour la Défense a préparé et mis à jour des manuels de pratique à l'attention des conseils de la Défense dans les domaines fondamentaux pour la pratique devant la Cour (exceptions relatives aux procédures, participation des victimes, recueil des déclarations des témoins, toutes les questions relatives aux audiences de confirmation des charges). Ces manuels mettent des recherches pertinentes à la disposition de tous les conseils de la Défense, et ce de manière proactive, ce qui réalise une économie de temps et des ressources qui auraient été nécessaires si chaque conseil devait solliciter individuellement l'assistance du Bureau sur ces questions.

## **F. Relations extérieures et sensibilisation**

55. En 2012, les fonctionnaires chargés des questions de relations extérieures au sein de la Présidence, le Bureau du Procureur et le Greffe se sont réunis régulièrement. Lors de ces réunions, ils ont coordonné leurs actions concernant la participation des représentants à des événements de haut niveau, ont discuté des stratégies communes, identifié les priorités, organisé des événements communs et partagé des ressources (p. ex. des contacts, des informations de fond sur les États). Au sein du Greffe, le Conseiller spécial en matière de coopération et de relations extérieures travaille en étroite collaboration avec la Section des opérations hors siège et la Direction du service de la Cour afin d'obtenir la coopération des États, y compris des pays de situation, et d'assurer une coordination appropriée en termes de communications du Greffe avec les États. Le nombre de visites a été limité au minimum et le Greffe a fait le meilleur usage de la présence de délégations à La Haye lors de l'Assemblée des États Parties. Néanmoins, les réunions dans les capitales sont indispensables, tant pour garantir le suivi des demandes de coopération que pour obtenir la coopération volontaire des États dans les domaines aussi importants que la protection des témoins.

56. Grâce à la création de synergies entre les bureaux extérieurs, la Section des opérations hors siège et le Cabinet du Greffier, les réponses des autorités des pays de situation aux demandes de coopération judiciaire et d'assistance de la Cour sont arrivées en temps voulu, ce qui a limité ainsi toute incidence négative sur les procédures.

57. La Section d'appui aux conseils a participé aux événements du 10<sup>e</sup> anniversaire à la Cour et a contribué à leur organisation, en partenariat avec les barreaux locaux et les instituts universitaires, sans engendrer de coût financier pour la Cour ou le budget de la Section.

## **G. Formation et formation croisée**

58. La Section d'appui aux conseils a élaboré, mis en place et organisé des formations pour les conseils autorisés à figurer sur la liste des conseils, les équipes actuellement engagées dans des procédures devant la Cour et les conseils nouvellement nommés. Ces formations portaient notamment sur le prétoire électronique ainsi que sur le droit pénal et la procédure pénale liés à la pratique devant la Cour. Ces formations renforcent l'efficacité et

l'efficacité des conseils externes lors de l'exécution de leurs mandats, ce qui accroît la qualité et la diligence des procédures.

59. Les équipes de sténographes judiciaires de langue anglaise et française, ainsi qu'un commis aux audiences et un assistant aux dossiers, ont bénéficié d'une formation croisée et ont été affectés à la coordination des transcriptions ce qui, en période de faible activité judiciaire, a généré des capacités supplémentaires pour les coordonnateurs des transcriptions. Ces capacités ont notamment été utilisées pour résorber de nombreux projets obligatoires de reclassification des transcriptions (affaires *Lubanga* et *Katanga/Ngudjolo*). Les assistants aux dossiers ont également bénéficié d'une formation croisée aux tâches de commis aux audiences, ce qui a permis d'étoffer la réserve de commis aux audiences potentiels et présente un avantage pour la Cour dans la mesure où l'absence d'un commis aux audiences pourrait empêcher la tenue d'une audience.

60. La Section de traduction et d'interprétation de la Cour a pleinement profité des possibilités de formation offertes par son association avec la Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP) au moyen de programmes conjoints (formation à la révision et à la traduction organisée par le TSL et par le TPIY).

61. Le Bureau du conseil public pour la Défense a utilisé ses propres fonds pour investir dans l'achat de licences du logiciel Case Map. Il les met à la disposition des équipes de Défense accompagnées de formations. Dans ce cas, les gains d'efficacité concernent l'aide judiciaire.

62. Le Bureau du conseil public pour la Défense a également assuré la formation continue des équipes de la Défense aux outils Ringtail et i-Transcend, ainsi qu'au téléchargement, à l'importation et à l'exportation d'éléments de preuve. Dans ce cas, le Bureau assiste la Section des technologies de l'information et des communications qui manque de personnel. La Cour dispose ainsi d'équipes et de conseils formés, ce qui contribuera à renforcer l'efficacité et la qualité des procédures en son sein, et elle évite les coûts liés à l'intervention d'un formateur externe.

## V. Résumé des gains d'efficacité

63. Le tableau suivant présente un résumé des gains d'efficacité (lorsqu'ils sont quantifiables) :

<i>Mesure</i>	<i>Estimation des gains d'efficacité (en milliers d'euros)</i>
<b>MPII – BUREAU DU PROCUREUR</b>	
Réduction des frais de voyage	112,9
Hébergement à Abidjan	44,3
Progression de la bureautique	67,4
<b>MPIII – GREFFE</b>	
<i>Cabinet du Greffier</i>	
Effectif de la Section de la sécurité	351,5
Externalisation de la Section de la sécurité	343,0
Ouverture de l'enquête de la Section de la sécurité en Côte d'Ivoire	107,0
Bureau de l'audit interne	60,0
Voyages de la Section d'appui aux conseils	10,0
Réexamen de l'aide judiciaire	131,5
Appui aux activités du 10 <sup>e</sup> anniversaire	70,0
<i>Direction des services administratifs communs (DSAC)</i>	
Nouvel opérateur de téléphonie mobile	245,0
Planification en matière d'énergie et de maintenance	50,0
Inspection des services de nettoyage	20,0
Nouvelles machines à café	10,0
Services de messagerie et services postaux	6,3
Rationalisation des transports officiels locaux du siège	3,0
Commandes et livraisons de fournitures	10,2
Tarifs préférentiels pour les billets d'avion	12,0
Migration technique du site Internet public	22,5
<i>Direction du service de la Cour (DCS)</i>	
À titre gracieux – contrats spéciaux de services, 8 mois	31,5
Formation croisée de commis aux audiences	35,1
Congé spécial sans traitement	114,7
Assistant du TPIR pour les tests de sélection	4,8
Centre de formation de l'ONUN	1,2
Équipe locale d'interprètes de terrain	39,7
Interprétation dans le cadre des opérations par les interprètes internes	3,5
Statistiques ECOS	60,0
Location de véhicules et de maisons sûres	118,1
<b>Section de l'information et de la documentation</b>	<b>€60,0</b>
<i>Bureau du conseil public pour la Défense (BCPD)</i>	
Équipe Bemba	91,7
Manuel de pratique	50,0
Case Map	3,0
Formation des équipes de la Défense	2,0
<b>Total</b>	<b>2 291,9</b>