

---

**Assemblée des Etats Parties**

Distr. : générale  
4 novembre 2009

FRANÇAIS  
Original: anglais

---

**Huitième session**

La Haye  
18-26 novembre 2009

**Deuxième rapport intérimaire de la Cour sur l'étude  
des gains d'efficience possibles\***

**Introduction**

1. Tel qu'il est noté dans le dernier rapport de la Cour sur son étude des gains d'efficience possibles,<sup>1</sup> qui fut traité par le Comité du budget et des finances (ci-après dénommé "le Comité") lors de sa douzième session, le Plan stratégique de la Cour souligne clairement la nécessité pour la direction générale de rechercher continuellement la possibilité de réaliser des gains d'efficience. Cette orientation stratégique est à la base de toute la planification budgétaire et opérationnelle. En plus de cette orientation stratégique, l'Assemblée des Etats Parties (ci-après l'"Assemblée") a prié la Cour de procéder à une étude des possibilités de trouver des gains d'efficience dans l'activité de la Cour en 2009.<sup>2</sup>

2. Ce faisant, l'Assemblée a soutenu la recommandation du Comité que la Cour procède à un examen des possibilités de réforme des procédures dans le but d'administrer la charge de travail et d'optimiser l'efficacité.<sup>3</sup> Le Comité a aussi recommandé la révision des procédures administratives en vue de les alléger,<sup>4</sup> et la Cour fut priée d'étudier la possibilité de centraliser les fonctions financières dans la Section du budget et des finances.<sup>5</sup>

3. La Cour révisé régulièrement les possibilités d'économies dans son projet budgétaire annuel. Posséder les mécanismes qui déterminent et garantissent le volume et le niveau des services requis est un des aspects clés d'une Cour efficace. La Cour a réussi à faire des économies lui permettant de financer de nouvelles activités sans augmenter en termes réels son projet de budget pour l'exercice 2010. La priorité est donnée à la réduction des coûts administratifs sans affecter la quantité des services fournis à l'ensemble de la Cour. Lorsque possibles, les gains d'efficience et les économies qui s'en suivent permettent à la Cour d'entreprendre des activités nouvelles ou supplémentaires.

---

\* Précédemment diffusé sous la cote ICC-ASP/8/CBF.2/6.

<sup>1</sup> ICC-ASP/8/6, Rapport intérimaire de la Cour sur l'étude des gains d'efficience possibles en 2010.

<sup>2</sup> *Documents officiels de l'Assemblée des Etats Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, septième session, La Haye, 14-22 novembre 2008* (publication de la Cour pénale internationale ICC-ASP/7/20), vol I, partie III, ICC-ASP/7/Res.3.

<sup>3</sup> Ibid., vol II.B.2, paragraphe 55.

<sup>4</sup> Ibid., vol II.B.2, paragraphe 56.

<sup>5</sup> Ibid., vol II.B.2, paragraphe 83.

4. Tout en contribuant aux efforts d'efficacité de l'ensemble de la Cour, le Bureau du Procureur (BdP) a augmenté l'efficacité de ses opérations au travers de sa stratégie de ces dernières années, qui consiste à maintenir un bureau peu nombreux et flexible. Ceci sera décrit plus en détail dans son rapport triennal, qui sera distribué plus tard cette année. La révision de l'efficacité des procédures et fonctions internes est un processus continu au BdP, et a permis au Bureau d'effectuer plus d'enquêtes et de procédures judiciaires simultanément, avec la même dotation en personnel. C'est le résultat de l'existence conjointe d'une équipe d'enquêteurs et d'une équipe chargée de la procédure en première instance flexibles et peu nombreuses, de coopération réussie, et de secteurs de soutien optimisés où la centralisation a été mise en œuvre, permettant au personnel clé de se concentrer sur des fonctions de base. Ces accomplissements sont aussi reflétés dans le projet de budget proposé par le BdP pour l'exercice 2010, où aucune augmentation de ressources n'est demandée.

5. En dépit de l'attention soutenue accordée à l'efficacité dans le projet de budget annuel, la résolution de l'Assemblée et les recommandations du Comité ont engendré un projet plus large d'étude de gains d'efficacité possibles, affectant toute la Cour. Dès le début du projet, la Cour a analysé sa structure de coûts et a rapporté que, comme indiqué dans le projet de budget pour l'exercice 2010 proposé par la Cour, 86 pour cent du budget de la Cour est basé sur des engagements à plus long terme, qu'il serait difficile d'altérer à court terme. L'analyse a démontré que 71 pour cent des coûts comprenaient les salaires des juges, salaires du personnel et autres dépenses contractuelles liées au personnel. 15 pour cent de plus sont en rapport avec des engagements tels que des contrats annuels ou multi-annuels. A cause de ce pourcentage substantiel, et du niveau conséquent de rémanence des coûts, toute réduction des coûts n'apparaîtra qu'au long terme.

#### **Groupe de travail sur l'efficacité: un exercice pour l'ensemble de la Cour**

6. Un groupe de travail de l'ensemble de la Cour sur l'efficacité, composé de représentants du Judiciaire, du BdP et du Greffe, fût mis en place par le Conseil de coordination de la Cour. Le groupe de travail a analysé les mesures possibles et s'est concentré sur la détermination du meilleur fonctionnement de la structure et des processus en rapport avec la stratégie de la Cour, afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacité de la Cour.

7. La Cour étudie les possibilités de gains d'efficacité de deux points de vue:

- Révision des processus, et
- Révision de la structure.

#### **Révision des processus**

##### *Exercice de reconfiguration*

8. La révision des mesures possibles à prendre par la Cour par rapport aux processus consista principalement d'un exercice de reconfiguration. Le but de l'exercice de reconfiguration est d'examiner les processus de travail d'une perspective nouvelle et de déterminer comment ils peuvent être conçus au mieux afin d'améliorer la bonne conduite des affaires.

9. Un consultant fut engagé au début du projet, dont la tâche était de diriger un petit groupe de membres du personnel de la Cour lors d'un exercice complet de reconfiguration des processus. A cet effet, le processus de gestion des voyages fut choisi.

10. Ce choix fut pris non parce qu'il y eût une perception que le processus existant était défectueux, mais parce que c'est un processus complexe avec plusieurs étapes et des associations affectant l'ensemble de la Cour.

- La première phase du processus de reconfiguration fut complétée lors de la phase de conception. L'exercice a réuni neuf représentants de la Cour, tous impliqués dans des aspects différents du processus de gestion des voyages, et la mise en place fut la suivante:
- Définition des objectifs de l'exercice et plan d'ensemble du programme;
- Définition de la portée des processus impliqués, y compris l'analyse, menée précédemment, des points forts, questions et facteurs financiers actuels;
- Reconfigurer la mission afin d'introduire un raisonnement de reconfiguration, et se détacher des processus existants: expérience de formation sur l'obtention d'améliorations lors de la reconfiguration des processus;
- Session "Brainstorming" sur le processus de reconfiguration (y compris des aspects de soutien avec une vue intégrale de l'organisation, p. ex. la planification et les idées de contrôle); et
- Détermination de l'impacte et de la faisabilité des processus de reconfiguration proposés.

11. L'exercice s'est déroulé en mai 2009. En suivi à cet exercice, des réunions supplémentaires se sont déroulées entre les sections impliquées dans les changements proposés suite à la session. Des mesures sont prises à présent pour effectuer des changements qui rationaliseront le processus de gestion des voyages. Il est attendu que les gains d'efficacité résultants de l'exercice soient mesurés en termes d'un gain de temps pour les voyageurs ainsi que pour le personnel impliqué dans l'autorisation et le soutien du processus de gestion des voyages. Par exemple, les mesures proposées garantiront qu'une seule authentification soit requise lorsqu'un voyageur enregistre sa demande, ou que les frais du voyageur soient pris en charge directement, plutôt que de faire recours au processus actuel à double étape d'avance de fonds et de solde post-voyage. Néanmoins, il faudrait noter que, comme l'on peut le constater dans ces exemples, malgré le fait que les mesures proposées créeront un processus de gestion des voyages plus efficace, le gain de temps ne saurait se convertir directement en une économie monétaire facilement quantifiable.

12. Tous les participants ont gagné un aperçu précieux de la pratique d'exercices de reconfiguration des processus de travail. La phase suivante du projet consiste à finaliser un exercice de "formation-du-formateur", avec l'appui du consultant. Ceci permettra à la Cour de passer au prochain lot d'exercices de reconfiguration des processus en utilisant uniquement des ressources internes.

13. La Cour a identifié plusieurs processus au sein des activités administratives suivantes, où la reconfiguration des processus pourrait engendrer des gains d'efficacité résultant en économies, au niveau du coût ou d'autres ressources:

- Ressources humaines;
- Technologies de l'information et de la communication;
- Services généraux;
- Budget et finances;
- Opérations hors siège; et
- Administration générale.

14. D'autres secteurs opérationnels de la Cour seront également examinés en vue d'être potentiellement sélectionnés pour des exercices de reconfiguration. La sélection des sections qui subiront des activités de reconfiguration, ainsi que leur chronologie, seront déterminés par le groupe de travail sur l'efficacité et coordonnées avec ses autres activités à gain d'efficacité, décrites ci-dessous.

### **Révision structurelle**

15. La révision structurelle se compose de quatre catégories: la centralisation des services, la décentralisation, l'externalisation et l'internalisation.

#### *Centraliser les services au siège*

16. Au cours de l'évaluation des gains d'efficacité potentiels, la Cour doit combiner différents critères dans sa prise de décision quant à la possibilité de centralisation des activités:

- L'analyse comparative coûts-bénéfices;
- La faisabilité d'une mesure, qui est influencée par des facteurs tels que le fonctionnement multitâche, lorsque certaines tâches ne peuvent être transférées, ou le besoin de confidentialité (p. ex. informations pertinentes aux témoins);
- Les garanties concernant la prestation et la qualité des services; et
- La conformité avec le Statut de Rome.

17. Ces aspects rendent l'étude d'efficacité bien plus complexe qu'un simple exercice d'établissement des coûts.

18. La Cour a concentré son évaluation initiale sur la centralisation des fonctions financières, conformément à la demande du Comité. Un questionnaire fut produit et envoyé à chaque division de la Cour afin de déterminer combien d'équivalents de temps plein ou part de ceux-ci étaient accomplis localement dans l'exécution des fonctions financières. Le résultat du questionnaire fut une quantité considérable de données brutes quant au lieu où ces fonctions sont accomplies, et par qui. La Cour effectue actuellement l'analyse et le raffinement de ces données.

19. A ce stade, il apparaît que la distribution de ces ressources à travers différents organes suit différentes structures organisationnelles: distribuées à travers différentes divisions au sein du Greffe, centralisées dans une unité spécifique au BdP et compartimentées dans d'autres entités, telles que le Secrétariat de l'Assemblée des Etats Parties, le Fonds au profit des victimes et le Projet de locaux permanents. Le groupe de travail se penche sur la faisabilité d'augmenter la centralisation à l'intérieur des organes et entre les différentes entités de la Cour.

20. Les données récoltées lors de cet exercice ont permis à la Cour de commencer à évaluer d'autres mesures d'efficacité par rapport aux fonctions accomplies, telles que:

- Alignement des classes pour un travail similaire;
- Evaluation du degré auquel l'automatisation des rapports pourrait rendre certaines autres activités redondantes; et
- Alignement proportionnel du temps consacré par rapport au volume de travail à travers les différentes entités.

*Décentralisation, externalisation et internalisation*

21. A un stade ultérieur (suivant la conclusion de l'exercice de reconfiguration des processus), la Cour projette d'étudier si la décentralisation, externalisation ou internalisation d'autres activités pourraient mener à des gains d'efficacité supplémentaires, en assumant que le niveau de service requis, ainsi que l'indépendance, soient maintenus. Il faudrait mettre l'accent sur le fait que, selon le principe d'une Cour unique, la majorité des services administratifs sont déjà extrêmement centralisés au sein du Greffe.

**Conclusion**

22. Tel qu'il est indiqué dans l'introduction, la structure des coûts de la Cour ne permettra pas à la Cour de générer des économies majeures directes qui puissent être reflétées immédiatement dans le projet de budget de la Cour. Néanmoins, la Cour entreprend une révision complète de ses activités. La Cour attend de cette révision de ses activités qu'elle se poursuive au long des années à venir, en coordination avec d'autres projets qui affectent l'ensemble de la Cour et qui ont un effet direct sur l'établissement des priorités dans le cadre de ses activités, tels que la planification stratégique ou la gestion des risques liés aux opérations de la Cour.

--- 0 ---