

---

**Huitième session**

La Haye

18-26 novembre 2009

**Rapport intérimaire de la Cour sur l'étude des gains d'efficacité possibles en 2010\***

**A. Introduction**

1. Dans son rapport sur les travaux de sa onzième session, le Comité du budget et des finances (ci-après dénommé le "Comité") s'est dit "résolument d'avis que les gestionnaires devraient être chargés d'administrer la charge de travail et de réformer les procédures dans tous les services de la Cour, de manière à ce que celle-ci optimise les résultats tout en limitant les heures supplémentaires".<sup>1</sup>

2. En outre, le Comité a exprimé l'avis "qu'un examen rigoureux des manières possibles d'élever la productivité mènerait à des réductions de coût importantes, la Cour ayant adopté de nombreuses lignes de conduite inefficaces à ses débuts en matière d'administration. Il recommande donc qu'elle procède à un examen de ses procédures administratives dans le but de les alléger". En outre, il a exhorté la Cour "à produire pour 2010 un budget dans lequel les nouveaux investissements et les augmentations de coûts seraient entièrement financés à l'aide d'économies réalisées dans ses procédures administratives".<sup>2</sup> Enfin, le Comité a prié la Cour de faire rapport sur l'action qu'elle aurait ainsi entreprise aussi bien à sa douzième qu'à sa treizième session.

3. L'Assemblée des États Parties (ci-après dénommée l'"Assemblée") a alors adopté la recommandation du Comité et a prié instamment la Cour "de tout mettre en œuvre pour réaliser des gains d'efficacité au cours de 2009, et prié "le Greffier de rechercher les moyens d'y parvenir, d'appliquer les mesures qui s'imposent à cet égard et de faire rapport à l'Assemblée des États Parties à sa huitième session". En outre, l'Assemblée a prié "la Cour, conformément à la recommandation émise par le Comité du budget et des finances, de s'efforcer d'établir pour 2010 un budget dans lequel les nouveaux investissements et les augmentations de coûts seraient entièrement financés à l'aide d'économies réalisées en matière de procédures administratives, dans toute la mesure possible, tout en tenant compte d'une éventuelle augmentation importante de l'activité de la Cour dans le domaine judiciaire ou en matière d'enquêtes".

---

\* Précédemment publié sous la cote ICC-ASP/8/CBF.1/4.

<sup>1</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 55.

<sup>2</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 56.

4. Le présent rapport constitue la première partie de la réponse de la Cour à la demande de rapports que lui a adressée le Comité et il fait le bilan des progrès réalisés par la Cour sur la voie de la mise en œuvre des recommandations susmentionnées de l'Assemblée et du Comité.

## **1. Plan stratégique de la Cour**

5. La Cour a présenté son Plan stratégique à l'Assemblée des États Parties à sa cinquième session,<sup>3</sup> en novembre 2006. L'un des buts stratégiques déclarés de la Cour est d'"exceller pour atteindre les résultats souhaités avec des ressources minimales au moyen de structures et de procédures rationnelles tout en maintenant la flexibilité requise, 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". Par cette déclaration d'intention, qui représente l'un des trois buts stratégiques de la Cour, la direction générale a exprimé clairement sa volonté de ne cesser de suivre de très près son organisation interne afin de fonctionner sur la base de processus administratifs et de modes opératoires optimaux en mettant un accent très marqué sur l'efficacité, c'est-à-dire sur l'allègement des procédures, sur la flexibilité et sur l'obligation de rendre des comptes.

6. En 2009, la Cour a révisé ses buts et ses objectifs stratégiques, ramenant le nombre de ces objectifs de 30 à 18. Toutefois, une culture non bureaucratique est demeurée l'un de ses objectifs prééminents. Comme l'indique l'objectif 9 (qui était précédemment l'objectif 11) du Plan stratégique de la Cour, la Cour entend devenir une administration non bureaucratique axée plus sur l'obtention des résultats que sur l'application de procédures, invoquant les règlements lorsqu'il le faut pour garantir des droits ou limiter les risques au maximum. Ainsi, la Cour a identifié plusieurs objectifs prioritaires qui sont devenus certains des objectifs du budget de l'exercice 2009, à savoir les "Ressources humaines", la "Gestion des risques" et une "Administration non bureaucratique". De même, les activités de la Cour, telles qu'elles sont décrites dans le projet de budget pour l'exercice 2010, sont planifiées en fonction de ses objectifs stratégiques et découleront, tout au moins en partie, du but stratégique consistant à améliorer l'efficacité.

7. Le Plan stratégique de la Cour met clairement en relief la nécessité pour la direction générale de rechercher continuellement la possibilité de réaliser des gains d'efficacité. Cette orientation stratégique est à la base de toute la planification budgétaire et opérationnelle et garantira la pérennité à long terme des gains d'efficacité obtenus.

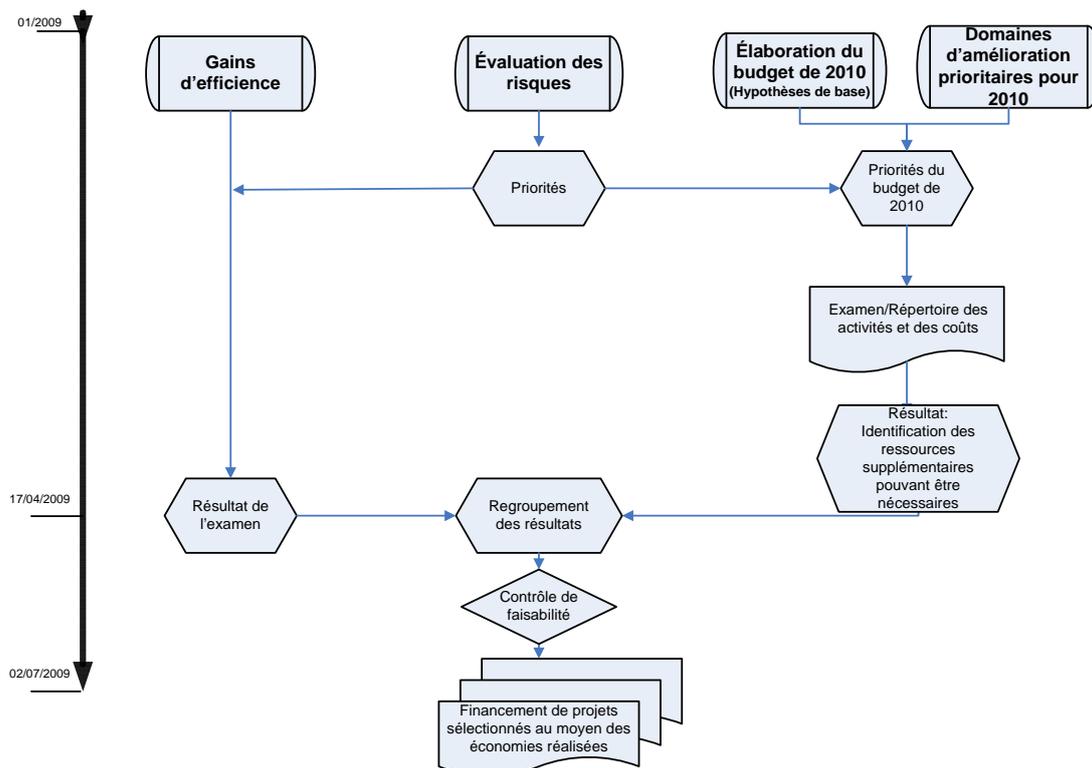
## **2. Lien avec les autres activités intéressant l'ensemble de la Cour**

8. L'introduction de mesures visant à améliorer l'efficacité n'est pas un projet autonome mais est clairement liée aux autres activités stratégiques de la Cour, comme le projet d'évaluation des risques et l'élaboration du projet de budget pour l'exercice à venir. Ces projets ont déjà été entrepris et se poursuivent parallèlement à l'étude des mesures qui permettraient de réaliser des gains d'efficacité. Le lien entre ces différents projets peut être décrit comme suit:

---

<sup>3</sup> ICC-ASP/5/6 et ICC-ASP/7/25, annexe.

Figure 1: Planification stratégique et budgétaire, 2009



9. La Cour est sur le point d'achever un vaste projet d'évaluation des risques qui a pour but de garantir l'exécution des tâches essentielles de la Cour dans les pires conditions imaginables tout en protégeant son personnel, ses installations, son matériel et ses autres avoirs. L'étude des gains d'efficacité possibles doit tenir compte des résultats du projet d'évaluation des risques. Par exemple, des activités à haut risque ne devraient pas faire l'objet de mesures d'économie sans avoir une idée claire de la stratégie à mettre en œuvre pour atténuer les risques et de leurs incidences sur les processus de la Cour. En bref, des gains rapides d'efficacité ne devraient pas être privilégiés au détriment d'un processus d'atténuation des risques à long terme.

10. Dans le contexte de l'élaboration du projet de budget pour l'exercice 2010, la Cour envisage de faire porter ses efforts en priorité sur plusieurs activités clés sélectionnées compte tenu de la nécessité pour la Cour d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement ainsi que du processus de gestion des risques afin que la stratégie élaborée soit mise en œuvre de façon cohérente au niveau de l'ensemble de la Cour. En outre, des mesures de caractère technique comme les indicateurs clés de performance, les indicateurs de la charge de travail ou des méthodes de planification détaillées des tâches ont été introduites lors de l'élaboration des budgets des derniers exercices et continuent chaque année d'être appliquées de façon plus précise dans le but d'aider les responsables de programmes à améliorer l'efficacité dans leurs domaines de responsabilité respectifs.

## B. Étude des gains d'efficacité possibles: plan du projet "Gains d'efficacité"

### 1. Introduction

11. La Cour s'emploie à améliorer l'efficacité de tous ses processus, qu'ils soient judiciaires ou administratifs. Cet exercice, qui intéresse l'ensemble de la Cour, a commencé à la fin de 2008 et doit se poursuivre pendant toute l'année 2009. Il intéresse tous les organes de la Cour à tous les niveaux, des gains potentiels d'efficacité pouvant être obtenus de différentes façons et pouvant avoir différents résultats (économies monétaires, libération de

ressources, gain de temps, etc.). L'on trouvera dans le reste du document une description de l'approche adoptée par la Cour et de l'état d'avancement des différents efforts qu'elle a entrepris pour parvenir à cet objectif. Les premières phases du projet sont décrites ci-après:

## **2. Portée du projet**

12. Deux processus parallèles consistant à identifier et à appliquer les gains d'efficacité possibles ont été mis en place et avancent simultanément au sein de tous les organes de la Cour. Ces processus sont les suivants:

- a) Analyse préliminaire des mesures que pourrait adopter la Cour, notamment sur la base des recommandations formulées par le Comité à sa onzième session. Cette analyse débouchera sur la sélection de projets visant à réduire les coûts, qui seront réalisés dans les plus brefs délais.
- b) Exercice de reconfiguration des processus: sélection des domaines prioritaires, constitution d'une équipe de reconfiguration et réalisation du premier exercice dans le premier domaine prioritaire.

13. Les différents aspects du projet sont décrits ci-dessous plus en détail.

## **3. Analyse des gains d'efficacité possibles**

14. L'analyse de la Cour des gains d'efficacité possibles se poursuit dans trois directions:

- a) Sur les instructions de la Présidence, un juge dirige un groupe de travail informel chargé d'examiner:
  - i) les possibilités d'améliorer l'efficacité à l'intérieur du cadre juridique existant;
  - ii) les incidences financières des décisions judiciaires, en consultation avec le Greffier; et
  - iii) la nécessité, le cas échéant, de modifier les textes constitutifs de la Cour;
- b) Le Bureau du Procureur mène son propre examen interne des gains d'efficacité possibles; et
- c) Le Greffe a entrepris un processus plus large consistant à consulter tous les organes de la Cour, selon qu'il convient, en vue d'examiner les gains d'efficacité possibles.

15. Ce triple effort se poursuit en ayant en vue les recommandations formulées par le Comité.

## **4. Examen des recommandations formulées par le Comité**

### **Reconfiguration des processus**

16. La reconfiguration des processus peut être définie comme "une refonte fondamentale et une modification radicale de la conception des méthodes de travail afin d'obtenir une amélioration spectaculaire de mesures critiques de la performance, comme les coûts, la qualité, le service et la rapidité".<sup>4</sup> Les partisans de la reconfiguration font valoir que la méthode consistant à transmettre des tâches d'un département à un autre représente un gaspillage de temps très excessif et soutiennent que les processus peuvent être reconfigurés de manière à éliminer les gaspillages. Pour refondre ou reconfigurer les méthodes de travail, les

---

<sup>4</sup> Hammer, Michael & James Champy (1993).

gestionnaires doivent concentrer leur attention sur leurs activités principales en s'efforçant de faire abstraction des contraintes ou des habitudes qui déterminent actuellement comment ils réalisent leurs activités.

17. L'administration de la Cour a mis en route un projet de reconfiguration des processus pour faire en sorte que les résultats recherchés puissent être atteints avec le minimum de ressources. La sélection des processus qui pourraient être reconfigurés se poursuit. Il a été lancé une phase d'essai avec le premier exercice de reconfiguration des processus dans le domaine des voyages: il a été constitué pour mener à bien le projet un groupe qui aura recours aux services de facilitateurs de l'extérieur pour veiller à ce que tous les processus liés aux voyages fassent l'objet d'une analyse impartiale et approfondie. Les résultats de cette première analyse seront alors appliqués aux méthodes de travail existantes.

## 5. Analyse préliminaire

### a) Analyse de la structure des coûts

18. Pour fixer les idées, la Cour a décidé d'examiner de plus près la structure actuelle de ses coûts afin d'identifier les mesures de nature à avoir un impact marqué. Il ressort d'une première analyse de la structure des coûts (tableau 1) qu'environ 86 pour cent du budget de la Cour pour 2009 est dépensé sur la base d'engagements à plus long terme.

**Tableau 1: Répartition des coûts imputés au budget de 2009 (en %)**

Répartition des coûts imputés au budget de 2009	% des coûts
Dépenses de personnel	71%
Engagements annuels hors personnel	8%
Aide judiciaire	3%
Protection des témoins	3%
Détention	1%
<b>Total</b>	<b>86%</b>

19. Les traitements des juges, les traitements du personnel et les autres dépenses contractuelles de personnel représentent 71 pour cent des coûts. Si les juges sont élus pour des mandats d'une durée de six et neuf ans, les membres du personnel sont titulaires d'engagements dont la durée varie entre un et trois ans. Cela signifie qu'il n'est pas possible de réaliser des gains d'efficacité du jour au lendemain. Les économies résulteront principalement de la vacance de postes qui ne sont pas encore pourvus ou de fluctuations naturelles. Les coûts de n'importe quel type de compressions d'effectifs dépasseraient de beaucoup les économies qui pourraient être réalisées.

20. Un autre élément qui réduit la possibilité de gains immédiats est que 15 pour cent du budget de la Cour est dépensé sur la base d'engagements à long terme comme des contrats annuels ou pluriannuels (par exemple pour les services d'utilité publique ou les licences de logiciels) ou des activités indissociablement liées aux processus judiciaires de la Cour. Or, il n'est possible de revoir les coûts de cette nature ou même les coûts de la détention et de la protection des témoins qu'en procédant à une révision approfondie de la structure de la Cour.

21. Le tableau 2 montre qu'une forte proportion des autres dépenses hors personnel, bien que non liée à des contraintes externes ou contractuelles, concerne des activités d'importance capitale qui, à court terme, ne peuvent donc elles-mêmes être ajustées que progressivement.

**Tableau 2: Répartition des coûts imputés au budget de 2009 – autres principaux postes de dépenses hors personnel**

<b>Autres principaux postes de dépenses hors personnel</b>	<b>% des coûts</b>
Voyages	5,0%
Formation	1,0%
Services linguistiques	0,8%
Impression, diffusion, etc.	0,7%
Consultants informaticiens	0,6%
<b>Total</b>	<b>8,1%</b>

22. La Cour s'attachera, dans tous les cas où cela sera possible, à obtenir des résultats rapides mais l'obtention de gains d'efficacité réels prendra du temps. Cela dit, la Cour a pris les mesures ci-après pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité.

**b) Centralisation des fonctions financières**

23. À sa onzième session, le Comité a demandé à la Cour "d'examiner la manière dont les fonctions financières pourraient être centralisées dans la Section du budget et des finances et d'établir le projet de budget pour 2010 en conséquence".<sup>5</sup> La Cour, s'inspirant de la raison d'être de cette recommandation, a décidé d'examiner comment toutes les fonctions standard de la Cour pouvaient être centralisées.

24. De même, le Comité a suggéré la possibilité de mettre en commun les ressources en personnel, par exemple les juristes affectés aux différents grands programmes, et a recommandé "que la Cour examine la possibilité de mettre en commun les ressources dont disposaient les Chambres et le Greffe en matière d'appui judiciaire".<sup>6</sup> En outre, le Comité a relevé "que, semble-t-il, certaines fonctions ont été créées au Secrétariat [du Fonds au profit des victimes], dont le Greffe doit s'acquitter, et il a demandé à la Cour d'examiner les dispositions prises".<sup>7</sup>

25. Afin de définir une vision globale des fonctions de la Cour, il a été distribué un questionnaire aux cadres et aux responsables de tous les grands programmes. Grâce à ce questionnaire, la Cour rassemblera les informations détaillées sur la charge de travail des membres du personnel et du temps qu'ils consacrent à des fonctions comme l'assistance administrative ou l'établissement du budget, comme suggéré par le Comité.

**c) Examen des processus judiciaires**

26. Le Comité a déterminé que l'efficacité pourrait être améliorée en ce qui concerne certains aspects des activités judiciaires et la longueur des procédures, la protection des victimes et des témoins ou la participation des victimes. Le Comité a encouragé la Cour et l'Assemblée "à veiller à ce que des considérations d'efficacité et de coûts"<sup>8</sup> figurent en conséquence dans le dialogue noué entre l'Assemblée et la Cour. Ces questions sont examinées de près par les juges. Étant donné la complexité de ces questions de fond, l'on ne peut pas s'attendre à des progrès du jour au lendemain.

<sup>5</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 83.

<sup>6</sup> ICC-ASP/7/3, paragraphe 56.

<sup>7</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 102.

<sup>8</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 53.

**d) Système d'aide judiciaire**

27. Le Comité a exprimé l'avis que des gains d'efficacité et des économies étaient possibles dans le système d'aide judiciaire de la Cour. "Le Comité a réaffirmé que la Cour devait s'efforcer de rechercher tous les gains d'efficacité et toutes les économies possibles concernant son système d'aide judiciaire, y compris en s'assurant que la fourniture de cette aide corresponde au niveau d'activité à chaque stade de la procédure (notamment en cas de retards prolongés) et en examinant la relation entre le Bureau du Conseil public pour la défense et les équipes de la défense".<sup>9</sup>

28. La Cour a entrepris de revoir son système d'aide judiciaire, lequel fera l'objet d'un ou plusieurs rapports distincts. Il va de soi que cette suggestion est au nombre des idées envisagées par la Cour.

**e) Amélioration de l'efficacité des procédures de recrutement et des autres processus de gestion des ressources humaines**

29. Les recommandations du Comité concernant les ressources humaines<sup>10</sup> sont analysées dans le rapport d'ensemble concernant les ressources humaines que la Cour a soumis au Comité à sa douzième session, en avril 2009.

**f) Économies pour les activités de formation en 2010**

30. Le Comité a demandé à la Cour de s'efforcer de dégager des économies de 750 000 euros pour financer les activités de formation en 2010<sup>11</sup>. La Cour compte trouver le moyen de réaliser les économies nécessaires grâce au projet de "Gains d'efficacité". Les besoins de formation devront aussi être examinés plus en détail pour déterminer si le montant de 750 000 euros indiqué au Comité constitue le montant exact des ressources requises pour cette activité spécifique.

**g) Longueur des documents produits**

31. Le Comité a recommandé que l'Assemblée envisage de limiter la longueur des rapports soumis à son examen par la Cour, conformément aux limites pour les rapports du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies à l'Assemblée générale.<sup>12</sup> L'Assemblée a accepté cette recommandation, et la Cour l'applique en conséquence. Cette mesure limitera le nombre des pages des documents établis par la Cour, ce qui réduira le temps que toutes les parties intéressées doivent consacrer à leur rédaction, leur édition et leur lecture.

**h) Consultations interorganes**

32. Les mesures que pourrait adopter la Cour ont été examinées à l'occasion de consultations interorganes et intra-organes sur la base d'analyses des économies possibles réalisées lors de la préparation du budget de l'exercice 2009. Il a été établi une liste préliminaire de mesures qui pourraient être adoptées et ont été regroupées comme suit:

- a) Mesures liées aux procédés
- b) Mesures d'organisation
- c) Mesures d'externalisation

---

<sup>9</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 127.

<sup>10</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 60.

<sup>11</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 82.

<sup>12</sup> ICC-ASP/7/15, paragraphe 97.

- d) Mesures fonctionnelles
- e) Mesures liées au budget.

33. Plusieurs mesures d'économies potentielles ont été identifiées et examinées par la direction générale de la Cour, qui a constitué ainsi un répertoire d'idées parmi lesquelles l'on s'attache actuellement à établir un ordre de priorités. À la date d'élaboration du présent document, plusieurs projets de mise en œuvre de différentes mesures étaient en cours de préparation. Les idées qui ont été retenues comme devant être appliquées en premier sont celles qui paraissaient les plus faciles à appliquer.

## **6. Examen du projet**

34. Les méthodes de chaque processus seront évaluées lors de la douzième session du Comité. Cette évaluation tendra notamment à établir un ordre de priorités parmi les mesures à appliquer selon les économies attendues, les délais à prévoir et les possibilités d'application. Un test de faisabilité sera réalisé pour veiller à ce que toutes les mesures auxquelles il est envisagé de donner suite soient viables et applicables.

35. Les résultats seront alors classés selon les critères et les méthodes sélectionnés, et le résultat final de cette phase sera la sélection des mesures à appliquer et la mise en œuvre effective des mesures sélectionnées.