

**Neuvième session**

New York, 6-10 décembre 2010

**Rapport de la Cour sur la comptabilité analytique\*****I. Introduction**

1. À sa treizième session, tenue en août 2009, le Comité du budget et des finances (ci-après le « Comité ») a appelé l'attention sur un certain nombre de questions liées aux prévisions budgétaires à moyen terme et a relevé que, comme l'avait souligné le Commissaire aux comptes, la Cour pénale internationale (ci-après « la Cour ») ne pouvait présenter d'estimation de coûts par situation et non pas par procès. Le Comité a recommandé à la Cour d'appliquer pour chaque procès une comptabilité analytique afin d'en prédire les coûts<sup>1</sup>.

2. Dans la recommandation 7 de son rapport pour 2008, le Commissaire aux comptes souligne qu'il importe de continuer à développer les fonctionnalités du système SAP de façon à pouvoir rendre compte des coûts de chaque procès<sup>2</sup>.

3. Les questions signalées par le Comité, ainsi que les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes, ont été examinées par la Cour afin d'élaborer une série d'outils de gestion et de techniques comptables qui puissent l'aider à planifier, prendre des décisions et rendre des jugements en pleine connaissance de cause. Le présent rapport donne un aperçu des travaux réalisés à cette fin.

**II. Justification d'une approche stratégique de la comptabilité analytique**

4. La Cour opère avec le progiciel de gestion intégré (PGE) du système SAP<sup>3</sup>. Le système SAP se compose d'une série d'applications modulaires intégrées visant à faciliter la gestion électronique des activités opérationnelles des différentes unités de la Cour de façon efficace, rapide et transparente. La Cour a introduit le système SAP en 2005.

5. Le système SAP appréhende tous les budgets et fonds d'affectation spéciale de la Cour ainsi que tous les coûts, ce qui permet de disposer d'informations financières en temps réel. Il existe dans l'actuel système SAP quatre catégories de fonds : le Fonds général, le Fonds pour les situations, les fonds d'affectation spéciale et les fonds pour l'appui aux projets et, pour les circonstances exceptionnelles, le Fonds en cas d'imprévus. Il y a en outre les fonds liés au projet des locaux permanents. Le système SAP prend en compte tous les coûts en fonction de plusieurs critères de triage possibles : par catégorie de fonds, par mois,

\* Antérieurement publié sous la cote ICC-ASP/9/CBF.1/4.

<sup>1</sup> *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour internationale, huitième session, La Haye, 18-26 novembre 2009* (ICC-ASP/8/20), vol. II, partie B.2, paragraphe 50.

<sup>2</sup> *Ibid.*, vol. II, partie C.1, paragraphe 48.

<sup>3</sup> Le sigle SAP désigne Systems, Applications and Products in Data Processing.

par compte du Grand Livre, par poste d'engagement ou par centre de coûts, ce qui permet un classement par grand programme, sous-programme ou chapitre du budget.

6. Le système a été remanié en 2006 de manière à incorporer un module de gestion des projets au système de gestion des fonds. Indépendamment de la structure par centre de coûts mentionnée ci-dessus, le module de gestion des projets a été configuré de manière à utiliser une structure de répartition des tâches entre activités élémentaires, pour établir le cadre nécessaire à une estimation et à un contrôle détaillés des coûts. La Cour gère actuellement dans le système SAP douze codes d'activités élémentaires. Les coûts sont imputés aux codes établis pour pouvoir être décomposés par situation. Le tableau 1 illustre les codes d'activités élémentaires utilisés par la Cour et les situations auxquelles ils se rapportent.

**Tableau 1 : Codes d'activités élémentaires utilisés par la Cour**

Codes	Situation
CIS-CAR	Cour en session – situation en République centrafricaine
CIS-DRC	Cour en session – situation en République démocratique du Congo
CIS-OPS	Cour en session – appui opérationnel
CIS-SUD	Cour en session – situation au Soudan
CIS-UGA	Cour en session – situation en Ouganda
FOP-CAR	Opérations sur le terrain – situation en République centrafricaine
FOP-DRC	Opérations sur le terrain – situation en République démocratique du Congo
FOP-OPS	Opérations sur le terrain – appui opérationnel
FOP-SUD	Opérations sur le terrain – situation au Soudan
FOP-UGA	Opérations sur le terrain – situation en Ouganda
FOP-KEN	Opérations sur le terrain – situation au Kenya
ICC-GEN	Cour – dépenses générales

7. Cependant, la comptabilisation des coûts afférents à une situation déterminée est limitée aux voyages et aux achats, qui sont clairement identifiables dans le système SAP. En 2009, environ 50 pour cent de l'ensemble des voyages et achats ont été imputés au Fonds général de la Cour et n'ont par conséquent pas été reliés à une situation déterminée. Les 50 pour cent restants ont été répartis entre les autres codes d'activités élémentaires. À l'heure actuelle, les dépenses de personnel ne sont pas reflétées dans la décomposition en activités élémentaires.

8. Les possibilités qu'offrent les codes d'activités élémentaires sont cependant plus larges que celles que représentent les douze codes simples susmentionnés et pourraient permettre de créer des hiérarchies et des arborescences. La Cour devra par conséquent analyser l'actuelle structure de décomposition et s'attacher à déterminer comment elle pourrait être développée de manière à améliorer sa comptabilité analytique.

9. L'on trouvera au tableau 2 une indication par situation des dépenses effectuées par la Cour en 2009, sur la base des codes d'activités élémentaires. Aux fins de cet exercice, les coûts non liés à une situation spécifique ont été imputés au Fonds général de la Cour.

**Tableau 2 : Aperçu des dépenses effectuées par la Cour en 2009 sur la base des codes d'activités élémentaires\***

	<i>Branche judiciaire</i>	<i>Bureau du Procureur</i>	<i>Greffe</i>	<i>Secrétariat de l'Assemblée des États Parties (en euros)</i>	<i>Secrétariat du Fonds au profit des victimes</i>	<i>Bureau du projet de locaux permanents</i>	<i>Total</i>
CIS-CAR	0	1 045 147	51 157	0	0	0	1 096 304
CIS-DRC	0	2 916 913	6 184 414	0	0	0	9 101 327
CIS-OPS	506 659	798 309	7 087 776	0	0	0	8 392 744
CIS-SUD	0	175 014	327 206	0	0	0	502 220
CIS-UGA	0	4 434	25 068	0	0	0	29 502
FOP-CAR	0	2 377 973	1 402 256	0	12 422	0	3 792 651
FOP-DRC	0	3 158 866	3 859 682	0	122 659	0	7 141 207
FOP-OPS	0	5 007 342	3 178 831	0	300 377	0	8 486 550
FOP-SUD	0	3 354 500	2 023 992	0	0	0	5 378 492
FOP-UGA	0	391 654	1 749 605	0	129 494	0	2 270 753
ICC-GEN	9 292 896	4 812 250	29 178 221	3 087 375	559 926	332 139	47 262 807
<b>Total</b>	<b>9 799 555</b>	<b>24 042 402</b>	<b>55 068 208</b>	<b>3 087 375</b>	<b>1 124 878</b>	<b>332 139</b>	<b>93 454 557</b>

\* Chiffres provisoires au 24 février 2010.

10. Le tableau 3 ci-dessous donne un aperçu général des dépenses effectuées par la Cour en 2009, par situation.

**Tableau 3 : Aperçu des dépenses effectuées par la Cour en 2009, par situation\***

	<i>Branche judiciaire</i>	<i>Bureau du Procureur</i>	<i>Greffe</i>	<i>Divers</i>	<b>Total</b>
	<i>(en euros)</i>				
République centrafricaine	0	3 423 120	1 453 413	12 422	<b>4 888 955</b>
République démocratique du Congo	0	6 075 779	10 044 096	122 659	<b>16 242 534</b>
Soudan	0	3 529 514	2 351 198	0	<b>5 880 712</b>
Ouganda	0	396 088	1 774 673	129 494	<b>2 300 255</b>
Dépenses de personnel (Cour en session et opérations sur le terrain)	506 659	5 805 651	10 266 607	300 377	<b>16 879 294</b>
Cour – dépenses générales	9 292 896	4 812 250	29 178 221	3 979 440	<b>47 262 807</b>
<b>Total</b>	<b>9 799 555</b>	<b>24 042 402</b>	<b>55 068 208</b>	<b>4 544 392</b>	<b>93 454 557</b>

\* Chiffres provisoires au 24 février 2010.

11. Comme le Commissaire aux comptes l'a expliqué dans son rapport de vérification des états financiers de la Cour pour 2008, le terme « situation » est utilisé pour décrire des affaires soumises à la Cour pour qu'elle fasse enquête sur des crimes déterminés lorsqu'il semble qu'un ou plusieurs crimes ont été commis<sup>4</sup>. Une situation peut déboucher sur l'arrestation de plusieurs suspects et il se peut par conséquent que plusieurs procès doivent être menés séparément.

<sup>4</sup> Documents ... huitième session ... 2009 (ICC-ASP/8/20), vol. II, partie C.1, paragraphe 41.

12. Le Commissaire aux comptes a souligné en outre dans son rapport que l'opération consistant à identifier le coût d'un procès est extrêmement complexe et exige une analyse approfondie des activités des différents organes de la Cour pour pouvoir être pleinement comprise<sup>5</sup>. La Cour a déterminé qu'il faudrait, pour pouvoir identifier les coûts afférents à un procès déterminé :

a) Établir une définition commune, applicable au niveau de l'ensemble de la Cour, des éléments constitutifs d'un procès. Il y a lieu de relever que la Cour n'a entrepris ses premiers procès qu'en 2009 et n'a pas encore achevé le cycle d'un procès complet. L'ouverture des premiers procès a marqué un tournant fondamental non seulement dans la lutte contre l'impunité, mais aussi dans le processus consistant pour la Cour à comprendre ses besoins financiers et opérationnels à court et à long terme et leurs incidences pour chaque procès. Afin de pouvoir évaluer les coûts par procès, il faut qu'existe un accord au sujet d'une définition, applicable au niveau de l'ensemble de la Cour, des étapes du procès. Bien que la Cour reconnaisse que le processus judiciaire comporte différentes phases, les activités concernant chacune d'elles ne commencent pas nécessairement au même moment pour les différents acteurs qui interviennent dans le procès, ce qui complique l'élaboration d'un accord portant définition applicable à l'ensemble de la Cour. Le déroulement technique de ces différentes phases devra être analysé plus avant par la Cour une fois qu'aura été conduit à son terme le cycle complet d'un procès ;

b) Mettre au point une méthode permettant de tenir compte du fait que des inculpés ou des affaires peuvent être jugés ensemble ou séparément pendant la phase de procès ; et

c) Élaborer une méthode permettant d'imputer exactement le coût des services des membres du personnel, qui divisent leur temps entre divers procès, situations et affaires et des services d'appui de caractère général. Les dépenses salariales sont actuellement imputées selon la section à laquelle travaillent les membres du personnel dont il s'agit et peuvent être imputées au Fonds général de la Cour ou au Fonds lié aux situations. Les dépenses salariales ne sont pas réparties selon les différents codes d'activités élémentaires, et la Cour ne décompose pas les heures de travail que les membres du personnel ont consacrées aux différentes situations, aux enquêtes, aux affaires, aux procès, aux appels ou à l'appui de caractère général. La Cour devra imputer différemment les dépenses salariales et introduire un système d'enregistrement de l'emploi du temps pour tous les membres du personnel, y compris les juges et autres spécialistes. Des emplois du temps, à eux seuls, ne constitueraient pas une solution viable et ne seraient pas une preuve concluante de répartition du temps. Des cartes de contrôle d'accès sont actuellement délivrées comme pièces d'identité standard à tous les membres du personnel et à certaines catégories de vacataires. Ces cartes à puce permettent de pénétrer dans les locaux de la Cour mais ne peuvent pas être utilisées comme outil de gestion du temps étant donné qu'elles ne donnent aucune indication quant aux tâches qui sont accomplies.

13. La Cour a entrepris une analyse préliminaire de la possibilité de comptabiliser les coûts par procès. Pour commencer, plusieurs entrevues détaillées ont été organisées avec les représentants de certains des différents grands programmes afin de s'enquérir de leurs vues sur la possibilité de répartir les coûts des procès. En outre, la Cour a pris contact avec d'autres institutions judiciaires internationales pour déterminer comment elles répartissent les coûts des procès. Cette première étude indiquera à la Cour ce que pensent ses différents organes et lui permettra d'identifier plus facilement les solutions qui peuvent être envisagées pour allouer les coûts des procès.

14. Après avoir analysé ces informations, la Cour a l'intention d'étudier les différentes méthodes et de comparer les caractéristiques des divers principes de comptabilité analytique pouvant être utilisés pour identifier la méthode qui répond le mieux aux besoins de la Cour.

15. La Cour doit évaluer l'impact de la méthode de comptabilité analytique proposée sur la comptabilité de gestion dans son ensemble, les objectifs stratégiques et les pratiques budgétaires de l'Organisation.

---

<sup>5</sup> Ibid., paragraphe 47.

16. En outre, la Cour doit évaluer et analyser le temps, le matériel, la formation et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre dans l'environnement du système SAP la méthode de comptabilité analytique la mieux appropriée. À l'heure actuelle, le système SAP n'offre pas d'application de gestion du temps qui permette d'enregistrer les heures de travail consacrées par les membres du personnel à telle ou telle tâche.

### III. Indicateurs de résultats

17. La Cour utilise également pour mesurer les principaux indicateurs de résultats un système appelé tableau de bord qui dégage des ratios mensuels et permet à la Cour de suivre les résultats. Ce système donne quelques indications sur les activités de la Cour et peut contribuer à l'élaboration de nouveaux outils et méthodes comptables.

18. Certains des principaux indicateurs de résultats donnés par le système concernent l'usage qui est fait de la salle d'audience, le nombre de pages de documents traduits, les relations publiques et les activités d'information et de sensibilisation. L'on trouvera au tableau 4 un aperçu de l'usage qui a été fait de la salle d'audience en 2009 et 2008.

**Tableau 4 : Résumé de l'usage fait de la salle d'audience en 2009 et 2008**

Usage fait de la salle d'audience	Nombre de jours d'audience		Nombre d'audiences		Nombre de sessions de la Cour		Durée des sessions (en minutes)		Décisions orales		Témoins <sup>6</sup>	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Situation RDC	n/a	n/a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Affaire RDC 01/04-01/06	n/a	n/a	116	23	290	48	20 321	2 517	138	43	40	0
Affaire RDC 01/04-02/06	n/a	n/a	0	1	0	1	0	47	0	0	0	0
Affaire RDC 01/04-01/07	n/a	n/a	33	24	69	58	5 124	3 471	88	48	2	0
Affaire RDC 01/04-02/07	n/a	n/a	0	4	0	6	0	346	8	10	0	0
Situation en Ouganda	n/a	n/a	1	0	1	0	20	0	0	0	0	0
Ouganda - Affaire Kony	n/a	n/a	1	0	1	0	30	0	0	0	0	0
Situation en RCA	n/a	n/a	0	1	15	1	0	15	0	0	0	0
Affaire RCA 01/05-01/08	n/a	n/a	11	7	11	12	1 884	896	21	4	0	0
Situation au Darfour	n/a	n/a	22	1	43	2	3 027	186	32	0	4	0
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>61</b>	<b>184</b>	<b>61</b>	<b>430</b>	<b>128</b>	<b>30 406</b>	<b>7 478</b>	<b>287</b>	<b>105</b>	<b>46</b>	<b>0</b>

19. L'on trouvera au tableau 5 un résumé des principaux indicateurs de résultats de la Section de l'appui à la défense depuis 2005.

<sup>6</sup> Méthode utilisée pour calculer le nombre des témoins : un témoin qui commence à déposer au cours d'un mois déterminé et continue à déposer le mois suivant apparaîtra dans les statistiques pour l'un et l'autre mois. Le nombre effectif de témoins comparaisant devant la Cour sera par conséquent inférieur au chiffre donné par le tableau de bord.

**Tableau 5 : Principaux indicateurs de résultats de la Section de l'appui à la défense**

<i>Indicateur</i>	<i>Total pour les années précédentes</i>	<i>Total pour 2009</i>	<i>Total cumulé</i>
Nombre de conseils sur la liste	279	47	326
Nombre d'assistants sur la liste	36	23	59
Nombre d'enquêteurs professionnels sur la liste	24	3	27
Nombre d'accusés	4	1	5
Nombre d'accusés ayant demandé une assistance judiciaire	4	1	5
Nombre d'accusés déclarés indigents	3	1	4
Nombre d'accusés déclarés non indigents	1	1	2
Désignations de conseils de permanence	41	9	50
Désignations de conseils	9	2	11
Demandes d'inscription sur la liste des conseils	436	54	490
Demandes d'inscription sur la liste des assistants	51	19	70
Demandes d'inscription sur la liste des enquêteurs	87	3	90
Réunions d'experts/séminaires DSS	4	1	5

#### IV. Conclusions

20. La méthode de décomposition actuellement utilisée pour comptabiliser les dépenses dans le système comptable de la Cour permet d'établir une distinction entre différentes catégories de coûts au niveau des situations. De même, la Cour a mis en place un système qui permet de mesurer les principaux indicateurs de résultats de ses activités judiciaires. Cependant, ces mécanismes ne permettent pas de comptabiliser les dépenses par procès.

21. Pour remédier à cette situation, la Cour a entrepris de rassembler des informations auprès de ses divers organes dans le contexte d'une étude tendant à identifier une méthode de comptabilité analytique qui lui permette de mieux comptabiliser ses dépenses en fonction de ses différentes activités et de planifier et de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause. Il a également été entrepris de rassembler des données parmi d'autres organisations judiciaires internationales. L'étude devra être poursuivie pour analyser les informations rassemblées et trouver pour la Cour un système adéquat de comptabilité analytique. Après qu'une telle méthode aura été identifiée, la Cour devra évaluer le temps et les ressources nécessaires pour la mettre en œuvre.

22. Ayant entrepris d'élaborer des mécanismes de comptabilité de gestion et des systèmes d'information qui lui permettent d'améliorer l'utilité des données statistiques existantes, la Cour souhaiterait recevoir des indications plus détaillées du Comité concernant le degré de comptabilité analytique qu'il souhaiterait la voir introduire.