

---

## Assemblée des États Parties

Distr. générale  
31 octobre 2006  
FRANÇAIS  
Original: anglais

---

### Cinquième session

La Haye

23 novembre – 1<sup>er</sup> décembre 2006

### Rapport sur les modalités de gouvernance concernant les locaux permanents de la Cour pénale internationale \*

#### 1. Rappel

1. Dans son rapport sur les travaux de sa sixième session,<sup>1</sup> le Comité du budget et des finances («le Comité») a demandé à la Cour de réexaminer ses dispositions internes en matière de gouvernance pour ce qui concerne les locaux permanents, afin de s'assurer que ce soit le Greffier qui ait la responsabilité du projet au sein de la Cour et qu'il reçoive le soutien d'un groupe directeur de haut niveau ou puisse s'appuyer sur un dispositif de coordination approprié.

2. Le Comité a en outre invité le Greffier à lui soumettre, pour examen à sa prochaine session, des propositions précisant les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles eu égard aux locaux permanents. Ces propositions devraient notamment couvrir les domaines essentiels suivants: l'établissement des spécifications du projet (les besoins et exigences du client); l'approbation et l'autorisation des engagements (y compris la définition des différents niveaux de délégation de pouvoir); la livraison du bâtiment dans le respect des normes convenues, tant en ce qui concerne les délais que la qualité et les coûts; et des assurances (données de façon indépendante), en particulier quant aux questions liées à la définition et à la gestion des risques.

#### 2. Introduction

3. Le présent rapport est soumis en réponse à la demande du Comité, qui avait prié le Greffier de réexaminer les modalités internes de gouvernance concernant les locaux permanents. Ces modalités définissent les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles; elles portent aussi sur le choix des spécifications en matière de conception. Les autres domaines dont le Comité a demandé l'examen ne peuvent être qu'évoqués au stade actuel. La Cour complètera la proposition au fur et à mesure que le projet évoluera et qu'elle disposera de davantage de compétences spécialisées.

4. Il convient également de souligner que les modalités de gouvernance ne peuvent être définies en détail dans la mesure où elles sont tributaires d'un certain nombre de décisions qui n'ont pas encore été prises.

---

\* Document précédemment publié sous la cote ICC-ASP/5/CBF.2/3.

<sup>1</sup> Voir ICC-ASP/5/1, paragraphe 44.

5. Avant tout, le choix de l'une des options possibles (maintien du siège de la Cour dans le bâtiment de l'Arc, installation de la Cour dans les locaux du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ou dans un autre bâtiment existant, construction de locaux conçus spécialement) aura un effet sur la nature et la portée des décisions attendues de la Cour et, partant, sur les aspects détaillés des modalités de gouvernance. Il convient de rappeler que, bien que l'Assemblée des États Parties («l'Assemblée») ait indiqué que la construction d'un bâtiment conçu spécialement «représenterait la solution la plus souple pour répondre aux besoins d'une cour permanente du point de vue de la taille, de la fonctionnalité et de la sécurité»,<sup>2</sup> aucune des différentes options n'a jusqu'à présent été exclue.

6. Par ailleurs, si l'Assemblée décidait d'étudier plus avant l'option consistant à construire des locaux conçus spécialement, la question de savoir qui serait propriétaire du projet aurait également un impact sur les modalités de gouvernance.

7. En conséquence, la proposition contenue dans le présent document décrit la structure élémentaire à mettre en place au sein de la Cour, quelles que soient les caractéristiques du projet.

8. En outre, les modalités de gouvernance incluent d'ores et déjà le poste de directeur de projet<sup>3</sup> pour les locaux permanents au sein de la Cour. Ce poste n'a pas été encore créé. Il est proposé dans le budget pour 2007 et il faut donc qu'il soit approuvé. La définition du poste a été rédigée de telle sorte que les fonctions du titulaire puissent être modulées, eu égard au niveau de participation voulue de la Cour au projet, lorsque cette question aura été tranchée.

9. Il convient de noter que quelles que soient les décisions de l'Assemblée concernant le projet et l'entité qui en sera propriétaire, la Cour devra préciser ses besoins et étudier par ailleurs les différents aspects de la gestion du projet.

### **3. Modalités de gouvernance proposées**

#### **a) Généralités**

10. Compte tenu de la structure d'organisation de la Cour et de la nature du projet, il existe plusieurs niveaux de décision sur les plans tant interne qu'externe.

11. Il convient de s'en tenir à un arbre décisionnel clair, selon lequel les principales décisions sont prises au sommet tandis que les décisions d'ordre opérationnel relèvent des échelons inférieurs, afin d'assurer une conception et une mise en œuvre rationnelles du projet.

12. Ainsi, tous les niveaux de décision doivent être ordonnés de manière logique au sein d'une structure hiérarchisée. C'est dans cet esprit que le présent rapport évoque également les décisions qui devront être prises par l'Assemblée.

13. La proposition a été conçue avec beaucoup d'attention de façon à n'anticiper aucune des décisions relevant de l'Assemblée.

---

<sup>2</sup> Documents officiels de l'Assemblée des États parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Quatrième session, La Haye, 28 novembre – 3 décembre 2005 (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/4/32), partie III, résolution ICC-ASP/4/Res.2, paragraphe 2.

<sup>3</sup> À la sixième session du Comité du budget et des finances ainsi qu'à la septième réunion du Groupe de travail de La Haye du Bureau, tenue le 8 juin 2006, la Cour a indiqué son intention de créer le poste de directeur de projet.

**b) Modalités de gouvernance d'autres organisations**

14. La Cour pénale internationale n'est pas la première organisation internationale confrontée à la nécessité de définir, d'adapter ou de concevoir ses locaux permanents et d'élaborer pour ce faire des modalités de gouvernance. Il serait donc utile, comme c'est souvent le cas, de tirer les leçons de l'expérience d'autres organisations.

15. On peut énumérer les caractéristiques communes ci-après lorsque l'on compare les modalités de gouvernance appropriées applicables aux locaux permanents dans différentes organisations:

- Les décisions importantes relèvent généralement d'un comité composé de représentants des différentes parties prenantes;
- Une unité interne (bureau de projet) travaillant spécifiquement sur le projet, prend les principales décisions et assure l'essentiel du contrôle;
- Des consultants spécialisés dans la gestion de projets apportent leur soutien au bureau de projet, en mettant à sa disposition les compétences et les ressources humaines dont il a besoin;
- L'établissement de liens de communication et de coopération au sein de l'Organisation et entre tous les participants paraît indispensable à la réussite du projet.

16. Les enseignements tirés d'autres projets ont été examinés pour déterminer s'ils s'appliquaient à la Cour et ils ont été analysés à la lumière de la conception qu'elle a elle-même du projet.

**c) Principes sous-jacents aux modalités de gouvernance proposées**

17. Les modalités de gouvernance définissent le cadre dans lequel s'inscrit la réalisation du projet relatif aux locaux permanents. Selon la conception qui sous-tend les modalités de gouvernance, ce cadre doit englober les questions de responsabilité, de transparence, de clarté et de simplification des processus de décision, de cohérence, de continuité ainsi que les compétences appropriées. En outre, les modalités de gouvernance correspondent à l'approche dite du projet unique décrite ci-après.

18. Il s'agit de veiller à ce que le processus devant aboutir au choix d'une option concernant des locaux permanents de la Cour soit aussi efficient et rationnel que possible et, surtout, que les décisions soient prises en temps utile.

**Responsabilité**

19. Les unités et les fonctionnaires chargés de prendre les décisions doivent être désignés et les obligations redditionnelles correspondantes définies. Responsabilité et pouvoir de décision doivent aller de pair.

**Transparence**

20. Les parties prenantes, mais aussi le personnel de la Cour, doivent savoir comment les décisions sont prises et comment les différents intérêts en jeu – besoins des utilisateurs par exemple – sont intégrés dans le projet. Ceci permettrait non seulement de faire accepter le projet mais d'en améliorer la qualité.

### **Décisions claires, prises au terme d'un processus simplifié et adoptées en temps opportun**

21. La structure décisionnelle doit comporter le moins de niveaux possibles pour des raisons d'efficacité. De la même façon, la structure, les processus et les personnes concernés par le projet doivent être désignés à l'avance et apparaître comme une structure fiable et stable. Chaque maillon de la chaîne décisionnelle doit être investi des pouvoirs nécessaires.

### **Cohérence et continuité**

22. Les modalités de gouvernance doivent donner lieu à la mise en place d'un mécanisme de contrôles et de contrepoids de nature à assurer la cohérence et la continuité du projet.

### **Compétences appropriées**

23. Des compétences pertinentes sont nécessaires non seulement pour garantir l'adoption de décisions en connaissance de cause mais aussi pour donner l'assurance que ces décisions sont dûment appliquées et que le projet est convenablement documenté, diffusé et suivi.

### **L'approche du «projet unique»**

24. S'il est vrai que les dispositions du Statut doivent être dûment prises en compte, il est envisagé d'exclure le projet de locaux permanents des opérations courantes de la Cour. Il sera donc créé une structure indépendante des structures et procédures en place au sein de la Cour ou de celles qui le seront ultérieurement. Les modalités de gouvernance ne viendront donc pas s'ajouter automatiquement aux mécanismes qui régissent la Cour en général, comme le Conseil de coordination.<sup>4</sup>

#### **d) Modalités de gouvernance**

25. Selon les modalités de gouvernance élémentaires, il existe quatre niveaux de décision. L'Assemblée des États Parties représente le niveau supérieur, les trois niveaux suivants étant des niveaux internes de la Cour (voir annexe).

26. L'Assemblée définit le cadre du projet de locaux permanents et celui-ci détermine ensuite l'option qui sera retenue (maintien de la Cour dans le bâtiment de l'Arc, installation dans les locaux du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ou construction de locaux spécifiquement conçus), désigne le propriétaire du projet et fixe le plafond des dépenses.

27. À l'intérieur de la Cour, le niveau le plus élevé est le niveau exécutif, représenté par le Comité des locaux permanents, qui se compose de représentants des principaux groupes d'utilisateurs, à savoir la Présidence, les chambres, le Bureau du Procureur, le Greffe et le Secrétariat de l'Assemblée. Ce comité sera chargé d'approuver les besoins – et de prendre les grandes décisions correspondantes – déterminés préalablement ou définis par le Greffier au fur et à mesure de la réalisation du projet.

---

<sup>4</sup> Bien que les mécanismes susmentionnés ne fassent pas partie intégrante de la structure décisionnelle, ils participent néanmoins au processus parce qu'ils communiquent des informations ou parce qu'ils sont consultés. Il convient de rappeler que ce sont les modalités de gouvernance et non les processus de consultation internes qui sont l'objet du présent rapport.

28. Le Greffier assume les fonctions de coordonnateur du projet et représente le niveau situé entre le niveau exécutif et celui de directeur de projet. Il assurera la coordination nécessaire avec tous les interlocuteurs extérieurs à la Cour: Assemblée des États Parties, Comité du budget et des finances, État hôte, municipalité, voisins de la Cour, journalistes et le public. En tant que coordonnateur, il définira la nature et la portée des responsabilités du directeur de projet, et prendra part aux décisions importantes (attribution des principaux contrats, par exemple).

29. Bien qu'il ne constitue que le troisième niveau de la chaîne décisionnelle, le directeur de projet se consacrera essentiellement à la réalisation du projet, dans laquelle il jouera un rôle fondamental. Ses fonctions seront les suivantes: prendre les décisions qui s'imposent en tant que chef du bureau de projet, préparer les décisions devant être prises à un haut niveau et donner des avis à ce sujet, assurer la liaison nécessaire entre les futurs consultants extérieurs et la Cour, assurer la liaison voulue avec les autres niveaux opérationnels et veiller à la réalisation du projet dans son ensemble.

#### **4. Conclusion**

30. Les modalités de gouvernance proposées prévoient trois niveaux de décision au sein de la Cour. Celle-ci estime qu'en soi, la soumission de la proposition écrite constitue d'ores et déjà un pas important en direction de l'objectif visé: responsabilité, transparence et clarté et simplification des processus de décision, et qu'elle est conforme à l'approche du projet unique.

31. La continuité et la cohérence du projet sont assurées parce qu'il existe trois niveaux de décision mais aussi parce que c'est un comité qui prend les principales décisions. Celles-ci ne sont pas liées à une seule personne, de sorte que des changements de titulaires de postes de responsabilité n'entraîneront pas nécessairement de modifications automatiques du projet.

32. La proposition de faire adopter les principales décisions par un comité se fonde également sur les enseignements tirés de l'expérience d'autres organisations.

33. La création du poste de directeur de projet garantit l'intégration dans le processus des compétences spécialisées nécessaires.

34. Comme cela a déjà été indiqué ci-dessus, la structure devra être renforcée en fonction des décisions qui doivent encore être prises. En particulier, des questions telles que la résolution des conflits et les mécanismes de vérification des comptes doivent faire l'objet d'un complément d'examen.

## Annexe

Tableau des modalités de gouvernance élémentaires

Unité	Décision	Tâches non définies par ailleurs	Données complémentaires
<b>L'Assemblée des États Parties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet (option retenue, taille approximative et date d'échéance);</li> <li>- Propriétaire du projet;</li> <li>- Plafond des dépenses.</li> </ul>		Si l'Assemblée des États Parties opte pour des locaux conçus spécialement, la sélection de l'architecte constitue une autre décision importante, qui peut être prise en dehors du dispositif proposé.
<b>Niveau exécutif: Le Comité des locaux permanents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins (décisions d'ordre général);</li> <li>- Principales caractéristiques et décisions essentielles.</li> </ul>		Le niveau exécutif est composé des hauts responsables des principaux groupes d'utilisateurs: Présidence, chambres, Bureau du Procureur, Greffe et Assemblée des États Parties.
<b>Le Greffier, en qualité de coordonnateur du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales décisions (attribution des principaux contrats, par exemple) (en liaison avec le directeur de projet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définit la nature et l'étendue des responsabilités du directeur de projet;</li> <li>- Informe régulièrement les parties prenantes;</li> <li>- Soumet les rapports demandés et veille à ce que les recommandations du Comité du budget et des finances et de l'Assemblée des États Parties soient appliquées.</li> </ul>	
<b>Le Directeur de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité générale des décisions relatives au projet, sauf si elles relèvent des niveaux supérieurs de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Émet des avis à tous les stades de la réalisation du projet, notamment en ce qui concerne la conception de sa gestion;</li> <li>- Veille à la réalisation du projet, notamment en définissant la proposition relative aux besoins des utilisateurs;</li> <li>- Assure la liaison nécessaire entre les futurs consultants extérieurs et la Cour et l'interaction avec d'autres niveaux opérationnels (au niveau de l'État hôte par exemple);</li> <li>- Dirige le bureau de projet pour les locaux permanents; et assume les fonctions de secrétaire du Comité des locaux permanents.</li> </ul>	