



**Rapport complet sur la réorganisation du Greffe
de la Cour pénale internationale**

Août 2016

Table des matières

Liste des abréviations et acronymes anglais utilisés dans le présent document.....	vi
Avant-propos du Greffier	x
Résumé analytique	1
A. Objet du rapport et rôle du Greffe.....	1
B. Ancienne et nouvelle structure organisationnelle du Greffe.....	2
C. Changements à l'échelle du Greffe et réalisations découlant de la réorganisation.....	3
D. Aperçu des changements et réalisations dans chaque section.....	6
E. Résumé de l'analyse coûts-avantages	24
F. La réorganisation en chiffres	30
G. Chronologie des principaux événements	33
I. Objet et structure du rapport	40
II. Chronologie de la réorganisation : la nécessité, le mandat, l'enveloppe financière, les objectifs, le processus, les conséquences sur la répartition géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes, et les perspectives pour l'avenir	41
A. Pourquoi une réorganisation était-elle nécessaire ?	41
B. Mandat et base légale.....	44
C. Enveloppe financière du projet <i>ReVision</i> : définition et limites	45
D. Après la réorganisation : des postes supplémentaires nécessaires en 2016 en raison de l'emménagement dans les locaux permanents et l'augmentation de la charge de travail.....	48
E. Objectifs principaux de la réorganisation	49
F. Grandes lignes du processus	50
i) Lancement du projet, équipe <i>ReVision</i> et Comité du projet <i>ReVision</i>	50
ii) Procédé et méthodologie du projet <i>ReVision</i>	52
iii) Décisions du Greffier à la suite des recommandations faites par l'équipe <i>ReVision</i>	54
iv) Mise en œuvre des décisions relatives à la nouvelle structure du Greffe.....	57
G. Conséquences sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes	61
i) Cinquante-cinq membres du personnel de la catégorie des administrateurs concernés.....	62
ii) Vingt-six administrateurs ont choisi l'indemnité bonifiée de licenciement.....	63
iii) Vingt-neuf candidats prioritaires : 26 reçus, trois recalés.....	64
iv) Évaluation finale des conséquences de la réorganisation sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes.....	65
H. Perspectives pour l'avenir – développement organisationnel et mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe	67
i) Développement organisationnel.....	67
ii) Mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe.....	70
III. Analyse coûts-bénéfices	72
A. Avantages financiers à long terme	72
i) Économies et gain d'efficacité au titre des frais de personnel	72
ii) Gain d'efficacité au titre des frais de voyage.....	73
B. Économies ponctuelles provenant de la mise en œuvre échelonnée.....	74
C. Des fonctions supplémentaires nécessaires avec des ressources préexistantes.....	74
i) Gestion de l'exécutif du Greffe.....	74
ii) Formation et perfectionnement du personnel.....	75

iii)	Gestion du comportement professionnel.....	76
iv)	Développement des questions juridiques et politiques.....	76
v)	Stratégie, projections et contrôle budgétaires	76
vi)	Coordination de haut niveau, direction stratégique et gestion des opérations extérieures.....	77
vii)	Rôle de représentation et gestion des bureaux extérieurs	77
D.	Gains d'efficacité dus à la centralisation des services du Greffe.....	78
i)	Fonctions juridiques.....	78
ii)	Sécurité de l'information	79
iii)	Fonction de prétoire électronique	79
iv)	Opérations extérieures du Greffe	80
E.	Gains d'efficacité dus à la mise en place d'une main d'œuvre plus flexible : augmentation de la capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire.....	81
i)	Personnel juridique	81
ii)	Personnel de sécurité.....	81
iii)	Personnel d'administration judiciaire	81
iv)	Personnel chargé de l'aide aux victimes et aux témoins.....	81
v)	Personnel sur le terrain chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes.....	82
F.	Gains d'efficacité dus au développement organisationnel.....	82
G.	Coûts financiers	82
i)	Coûts du processus de <i>ReVision</i>	83
ii)	Primes de départ par accord mutuel rehaussée : coût et financement.....	84
H.	Résumé de l'analyse coûts-avantages.....	85
IV.	Aperçu section par section.....	88
A.	Cabinet du Greffier.....	88
i)	Principaux problèmes recensés	88
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	89
iii)	Aperçu des changements structurels	90
iv)	Conséquences sur les effectifs	90
v)	Effectifs après la réorganisation.....	91
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	91
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	92
B.	Bureau des affaires juridiques.....	92
i)	Principaux problèmes recensés	93
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	93
iii)	Aperçu des changements structurels	93
iv)	Conséquences sur les effectifs	94
v)	Effectifs après la réorganisation.....	94
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	95
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	95
C.	Bureau du Directeur des services de gestion.....	96
i)	Principaux problèmes recensés	96
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	96
iii)	Aperçu des changements structurels	97
iv)	Conséquences sur les effectifs	98
v)	Effectifs après la réorganisation.....	99

vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	100
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	100
D.	Section des ressources humaines	101
i)	Principaux problèmes recensés	101
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	101
iii)	Aperçu des changements structurels	103
iv)	Conséquences sur les effectifs	103
v)	Effectifs après la réorganisation.....	105
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	106
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	106
E.	Section du budget	107
i)	Principaux problèmes recensés	107
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	107
iii)	Aperçu des changements structurels	108
iv)	Conséquences sur les effectifs	109
v)	Effectifs après la réorganisation.....	110
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	111
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	111
F.	Section des finances	111
i)	Principaux problèmes recensés	111
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	112
iii)	Aperçu des changements structurels	112
iv)	Conséquences sur les effectifs	112
v)	Effectifs après la réorganisation.....	113
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	113
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	113
G.	Section des services généraux	113
i)	Principaux problèmes recensés	114
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	114
iii)	Aperçu des changements structurels	115
iv)	Conséquences sur les effectifs	115
v)	Effectifs après la réorganisation.....	117
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	117
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	118
H.	Section de la sécurité	118
i)	Principaux problèmes recensés	118
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	119
iii)	Aperçu des changements structurels	120
iv)	Conséquences sur les effectifs	121
v)	Effectifs après la réorganisation.....	123
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	124
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	124
I.	Bureau du Directeur des services judiciaires	125
i)	Principaux problèmes recensés	125
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	126
iii)	Aperçu des changements structurels	126
iv)	Conséquences sur les effectifs	127

v)	Effectifs après la réorganisation.....	128
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	128
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	128
J.	Section de l'administration judiciaire	129
i)	Principaux problèmes recensés	129
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	129
iii)	Aperçu des changements structurels	130
iv)	Conséquences sur les effectifs	131
v)	Effectifs après la réorganisation.....	131
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	133
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	134
K.	Section de la détention	134
i)	Principaux problèmes recensés	135
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	135
iii)	Aperçu des changements structurels	135
iv)	Conséquences sur les effectifs	135
v)	Effectifs après la réorganisation.....	136
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	136
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	137
L.	Section des services linguistiques.....	137
i)	Principaux problèmes recensés	137
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	138
iii)	Aperçu des changements structurels	139
iv)	Conséquences sur les effectifs	139
v)	Effectifs après la réorganisation.....	141
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	142
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	142
M.	Section des services de gestion de l'information	143
i)	Principaux problèmes recensés	143
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	144
iii)	Aperçu des changements structurels	145
iv)	Conséquences sur les effectifs	146
v)	Effectifs après la réorganisation.....	147
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	149
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	149
N.	Direction des services judiciaires : Sections et Bureaux non révisés.....	150
O.	Direction des opérations extérieures : Bureau du directeur	152
i)	Principaux problèmes recensés	152
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	153
iii)	Aperçu des changements structurels	153
iv)	Conséquences sur les effectifs	154
v)	Effectifs après la réorganisation.....	154
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	155
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	155
P.	Section de l'appui aux opérations extérieures.....	155
i)	Principaux problèmes recensés	156
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	159
iii)	Aperçu des changements structurels	164

iv)	Conséquences sur les effectifs	164
v)	Effectifs après la réorganisation.....	167
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	170
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	170
Q.	Section de l'aide aux victimes et aux témoins.....	171
i)	Principaux problèmes recensés	171
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	172
iii)	Aperçu des changements structurels	174
iv)	Conséquences sur les effectifs	174
v)	Effectifs après la réorganisation.....	176
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	178
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	178
R.	Section de l'information et de la sensibilisation	179
i)	Principaux problèmes recensés	179
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	180
iii)	Aperçu des changements structurels	181
iv)	Conséquences sur les effectifs	181
v)	Effectifs après la réorganisation.....	183
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	184
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	185
S.	Bureaux extérieurs.....	185
i)	Principaux problèmes recensés	186
ii)	Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés.....	187
iii)	Aperçu des changements structurels	188
iv)	Conséquences sur les effectifs	189
v)	Effectifs après la réorganisation.....	191
vi)	Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire	194
vii)	Plans en matière de développement organisationnel	195
V.	Conclusion	196

Liste des abréviations et acronymes anglais utilisés dans le présent document

ASG	Assistant Secretary-General	Sous-Secrétaire général
ASP	Assembly of States Parties to the Rome Statute	Assemblée des États Parties au Statut de Rome
Assembly	Assembly of States Parties to the Rome Statute	Assemblée des États Parties au Statut de Rome
AV	Audio-visual	audiovisuel
BCSU	Building and Court Security Unit	Unité de la sécurité des bâtiments et de la Cour
BS	Budget Section	Section du budget
CASD	Common Administrative Services Division (now DMS)	Direction des services administratifs communs (actuelle DMS)
CAU	Country Analysis Unit	Unité de l'analyse par pays
CBF	Committee on Budget and Finance	Comité du budget et des finances
CCO	Chief Custody Officer	chef du quartier pénitentiaire
CMS	Court Management Section	Section de l'administration judiciaire
Committee	Committee on Budget and Finance	Comité du budget et des finances
CPU	Coordination and Planning Unit	Unité de la coordination et de la planification
CSS	Counsel Support Section	Section de l'appui aux conseils
DCS	Division of Court Services (now DJS)	Direction du service de la Cour (actuelle DJS)
DEO	Division of External Operations	Direction des opérations extérieures
DJS	Division of Judicial Services (formerly DCS)	Direction des services judiciaires (ancienne DCS)
DMS	Division of Management Services (formerly CASD)	Direction des services de gestion (ancienne CASD)
DMT	Division Management Team	équipe d'encadrement de la direction
DPU	Disbursement and Payroll Unit	Unité des décaissements et de la paie
DS	Detention Section	Section de la détention
DSA	Daily Subsistence Allowance	indemnité journalière de subsistance
EASP	Enhanced Agreed Separation Package	indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel
EBLF	Employee Benefit Liabilities Fund	fonds destiné à financer les prestations au personnel
ECOS	Electronic Court Management System	système de cour électronique

EOSS	External Operations Support Section	Section de l'appui aux opérations extérieures
ERP	Enterprise Resource Planning	planification des ressources
ERSCU	External Relations and State Cooperation Unit	Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États
FMU	Facilities Management Unit	Unité de la gestion des installations
FOIU	Field and Operational Interpretation Unit	Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations
FOS	Field Operations Section	Section des opérations hors siège
FS	Finance Section	Section des finances
FTE	Full-Time Equivalent	équivalent temps plein
GRGB	Geographical Representation and Gender Balance	la représentation géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes
GRULAC	Group of Latin America and Caribbean Countries	Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes
GS-OL	General Service (Other Level)	services généraux (autre classe)
GS-PL	General Service (Principal Level)	services généraux (1 ^{re} classe)
GSS	General Services Section	Section des services généraux
GTA	General Temporary Assistance	assistance générale temporaire/personnel temporaire
HQ	Headquarters	siège
HRS	Human Resources Section	Section des ressources humaines
ICC	International Criminal Court	Cour pénale internationale
ICTY	International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia	Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie
ICTS	Information and Communication Technologies Section (now IMSS)	Section des technologies de l'information et des communications (actuelle IMSS)
ILOAT	International Labour Organization Administrative Tribunal	Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail
IMSS	Information Management Services Section (formerly ICTS)	Section des services de gestion de l'information (ancienne ICTS)
IOR	Immediate Office of the Registrar	Cabinet du Greffier
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards	Normes comptables internationales pour le secteur public
ISU	Information Security Unit	Unité de la sécurité de l'information
IU	Interpretation Unit	Unité de l'interprétation
LASS	Legal Advisory Services Section (now LO)	Section des avis juridiques (actuel LO)

LO	Legal Office (formerly LASS)	Bureau des affaires juridiques (ancienne LASS)
LSS	Language Services Section (formerly STIC)	Section des services linguistiques (ancienne STIC)
NGO	Non-governmental organization	organisation non gouvernementale
OD-DEO	Office of the Director – Division of External Operations	Bureau du Directeur des opérations extérieures
OD-DJS	Office of the Director – Division of Judicial Services	Bureau du Directeur des services judiciaires
OD-DMS	Office of the Director – Division of Management Services	Bureau du Directeur des services de gestion
OIA	Office of Internal Audit	Bureau de l’audit interne
OMT	Office Management Team	équipe d’assistants administratifs
OPCD	Office of Public Counsel for the Defence	Bureau du conseil public pour la Défense
OPCV	Office of Public Counsel for Victims	Bureau du conseil public pour les victimes
OTP	Office of the Prosecutor	Bureau du Procureur
P	Professional	de la catégorie des administrateurs
PIDS	Public Information and Documentation Section (now PIOS)	Section de l’information et de la documentation (actuelle PIOS)
PIOS	Public Information and Outreach Section (formerly PIDS)	Section de l’information et de la sensibilisation (ancienne PIDS)
PwC	PricewaterhouseCoopers	PricewaterhouseCoopers
RMT	Registry Management Team	Équipe de direction du Greffe
RPE	Rules of Procedure and Evidence	Règlement de procédure et de preuve
SAP	Enterprise Resource Planning System	système de planification des ressources
SMT	Section Management Team	équipe d’encadrement de la section
SPCU	Security Policy and Compliance Unit	Unité des politiques de sécurité et de leur application
SSS	Security and Safety Section	Section de la sécurité
STIC	Court Interpretation and Translation Section (now LSS)	Section de traduction et d’interprétation de la Cour (actuelle LSS)
STL	Special Tribunal for Lebanon	Tribunal spécial pour le Liban
TFV	Trust Fund for Victims	Fonds au profit des victimes
TLU	Transport and Logistics Unit	Unité des transports et de la logistique
TPU	Translation and Programming Unit	Unité de programmation des traductions
TRU	Terminology and Referencing Unit	Unité de la terminologie et des références

TSTU	Translation Support and Terminology Unit	Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie
TU	Travel Unit	Unité des voyages
UNFPA	United Nations Population Fund	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	United Nations Children's Emergency Fund	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USG	Under-Secretary-General	Secrétaire général adjoint
VPRS	Victims Participation and Reparations Section	Section de la participation des victimes et des réparations
VWS	Victims and Witnesses Section (formerly VWU)	Section de l'aide aux victimes et aux témoins (ancienne VWU)
VWU	Victims and Witnesses Unit (now VWS)	Unité d'aide aux victimes et aux témoins (actuelle VWS)
WEOG	Western European and Others Group	Groupe des États d'Europe occidentale et autres États
WHO	World Health Organization	Organisation mondiale de la santé

Avant-propos du Greffier

Dans les années qui ont précédé la réorganisation du Greffe, il est apparu à tous qu'une modification de sa structure organisationnelle était nécessaire et aurait dû avoir lieu depuis longtemps. Les rapports du Comité du budget et des finances, les conclusions des auditeurs internes et des experts externes, les informations en retour provenant des autres organes de la Cour et des clients du Greffe, et les sondages réalisés auprès du personnel du Greffe, tout indiquait la nécessité de ce changement. Lorsque j'ai fait acte de candidature au poste de Greffier de la Cour pénale internationale, j'ai pris l'engagement auprès des juges de mener un examen approfondi du fonctionnement du Greffe. En novembre 2013, peu après mon élection, l'Assemblée des États Parties a également reconnu officiellement la nécessité d'une réorganisation du Greffe et m'a autorisé à y procéder.

Le projet a reçu le nom de *ReVision*, faisant ressortir l'idée que la mise en œuvre de la restructuration tiendrait compte, d'un point de vue stratégique, des besoins du Greffe (en anglais « Registry ») et de sa *vision* sur le long terme. Après l'achèvement du projet *ReVision* en juin 2015 et un an environ après le début de la mise en œuvre des changements introduits, il convient de présenter un bilan complet et global, à la fois du processus et des résultats de la réorganisation.

Comme cela est exposé en détail dans le présent rapport, le nouveau Greffe fonctionnera de manière plus efficiente et plus efficace que par le passé. Même si les sections dont la charge de travail dépend étroitement des développements survenant en matière de poursuites et en matière judiciaire, en particulier celles qui s'occupent des témoins et des services linguistiques, pourraient encore avoir besoin de ressources supplémentaires dans les périodes où elles feront face à un surcroît de travail à l'avenir, aucune croissance notable n'est attendue dans la structure d'ensemble du Greffe, car ce dernier est parfaitement adapté à sa mission pour les années à venir.

Le rapport traite de nombreux et divers aspects de la réorganisation, et je pense que ce faisant il atteste que celle-ci satisfait à deux critères essentiels : le rapport coût-efficacité et l'équité. Le Greffe a été transformé en une nouvelle structure, dans les limites budgétaires de l'ancienne structure, et pourtant il a la capacité de mieux fonctionner, notamment en gérant une charge de travail plus importante malgré une augmentation limitée des ressources. Par exemple, la réorganisation a permis au Greffe de limiter l'augmentation du nombre de membres du personnel chargés de la sécurité dans les nouveaux locaux de la Cour, réduisant le chiffre prévu de 24 à 16, en accroissant la flexibilité de ce personnel. Un autre exemple notable est celui du renforcement du processus de prise de décision sur le terrain en matière de protection des victimes et des témoins, qui a permis au Greffe de maintenir au même niveau pendant trois années consécutives, de 2015 à 2017, son budget des voyages finançant cette activité, et ce, malgré qu'il y ait eu 150 personnes de plus admises au programme de protection mis en place par la Cour et que la charge de travail ait augmenté en conséquence pendant cette période. La réorganisation a également eu nombre d'avantages non quantifiables, tous exposés en détail dans le présent rapport, notamment le renforcement de la structure de gestion, l'amélioration de la communication interne et la centralisation des services dans divers domaines.

Pour ce qui est de l'équité et de l'impartialité du processus, 21 recours liés à la réorganisation ont été déposés jusqu'ici devant la Commission de recours de la Cour par des membres du personnel. Dans 19 de ces cas, soit 90 % du nombre total, la Commission de recours a recommandé que l'appel soit rejeté, ce qui est un signe plutôt encourageant car cela montre que les droits des membres du personnel ont été pleinement respectés durant la réorganisation.

Il reste toutefois des défis à relever. Au moment de la rédaction du présent rapport, près du quart des postes de la nouvelle structure du Greffe restent à pourvoir, en raison de la restructuration, qui a entraîné le départ d'un certain nombre de fonctionnaires et la création de postes nouveaux ou modifiés, et de la décision qui a été prise d'échelonner les recrutements destinés à pourvoir ces postes afin de dégager des économies. Cela signifie que le Greffe fonctionne en-deçà de son niveau optimal, à un niveau bien inférieur à celui qui était le sien avant la réorganisation ; il n'est donc pas en mesure de fournir tous les services à ses clients, du moins pas à des niveaux suffisants, ou de développer davantage sa nouvelle structure.

De fait, des livraisons de transcriptions ont été retardées et des missions sur le terrain ont été retardées ou reportées, ce qui a parfois fait prendre du retard à des enquêtes et à des procédures. Pendant cette période de transition, le Greffe a également reçu de façon temporaire l'aide, hautement appréciée, d'autres organes pour faire face à sa charge de travail. Les réalisations procédant de la réorganisation et les capacités améliorées du Greffe deviendront cependant de plus en plus visibles à mesure que celui-ci approchera puis atteindra ses effectifs prévus, vers fin 2016 et début 2017, et une fois que les réformes seront bien en place.

Bien entendu, la recherche d'une plus grande efficacité est un effort constant, et par certains côtés la fin du projet *ReVision* a marqué le début de cette quête. La majorité des recommandations formulées par l'équipe *ReVision* portaient non pas sur la structure organisationnelle du Greffe mais plutôt sur l'amélioration des processus de travail, des séquences de tâches et du fonctionnement général du Greffe. Elles ont été traduites en objectifs à court, moyen et long terme. Certains objectifs ont déjà été atteints, mais de nombreux autres restent à réaliser. En raison du grand nombre de postes vacants, les avancées dans ce domaine ont été jusqu'ici relativement limitées, mais une fois que le Greffe aura atteint le niveau normal de ses effectifs, davantage d'efforts seront consacrés au développement organisationnel.

À cet égard, le Greffe continuera également à travailler en étroite collaboration avec les autres organes de la Cour afin de trouver des synergies chaque fois de possible, dans un esprit d'unité et dans le souci d'un fonctionnement efficace de la Cour dans son ensemble.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements au Président et à la Présidence de la Cour, anciens et nouveaux, au Procureur et au Procureur adjoint, aux États Parties, au Comité du budget et des finances, ainsi qu'à la société civile, pour leur soutien, leur confiance et leur patience tout au long du processus. Je voudrais également remercier les membres de l'équipe *ReVision* pour leur travail incroyable et pour leur dévouement au projet, ainsi que pour les recommandations cruciales qu'ils ont faites et sur la base desquelles j'ai pu, avec la direction générale du Greffe prendre les décisions nécessaires. Je suis également reconnaissant au Comité du projet *ReVision* pour le rôle de premier plan qu'il a joué dans la supervision de l'exécution du projet, ainsi qu'au Conseil du syndicat du personnel pour les informations en retour qu'il nous a fournies et pour son assistance dans la mise en place d'un cadre politique et juridique qui a permis que les fonctionnaires soient entendus et que leurs droits soient pleinement respectés.

Bien entendu, je suis tout particulièrement reconnaissant à l'ensemble des fonctionnaires du Greffe pour leur compréhension, leur patience, leur dévouement et leur collaboration pendant toute la durée de la réorganisation. Cette période a été des plus difficiles pour eux, vu l'anxiété et la détresse que beaucoup ont ressenties face aux perspectives d'emploi incertaines. Cependant, plusieurs des mesures prises — dont la conversion d'un certain nombre de postes temporaires en postes permanents et le

renforcement de la Section des ressources humaines en vue d'un meilleur service à l'institution et au personnel — devraient contribuer à l'amélioration du bien-être des fonctionnaires à l'avenir.

J'espère que toutes les personnes intéressées par le processus et les résultats de la réorganisation du Greffe trouveront le présent rapport utile et seront rassurées quant au fait que le nouveau Greffe sera bien un prestataire de services plus efficace et plus efficient pour tous ceux qui comptent sur lui.

Le Greffier

Herman von Hebel

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. von Hebel', with a long horizontal flourish extending to the right.

Août 2016

Résumé analytique

A. Objet du rapport et rôle du Greffe

L'objet de ce rapport est de présenter un bilan complet et global de la réorganisation du Greffe afin de permettre l'acquisition d'une connaissance plus approfondie des divers aspects de ce processus au Comité du budget et des finances (« le Comité »), à l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome (« l'Assemblée »), aux auditeurs externes, aux autres organes de la Cour et à tous ceux qui bénéficient des services du Greffe, notamment la Défense et les conseils de la Défense, les victimes participant aux procédures et leurs représentants, ainsi que la société civile et le grand public.

Le Greffe est l'organe le plus vaste de la Cour ; il est responsable des aspects non judiciaires de l'administration et du service de la Cour. Il exerce ses responsabilités dans trois principaux domaines d'activité. Il fournit des *services administratifs* aux autres organes de la Cour et à tous les autres grands programmes dans les domaines des ressources humaines, du budget, des finances, des achats, de la gestion des installations, des voyages et des transports. Il offre également un cadre sûr et sécurisé à toutes les personnes qui travaillent à la Cour ou qui y sont en visite. Le deuxième rôle principal du Greffe consiste à fournir *un appui aux activités judiciaires*. En tant que prestataire de services neutre, il appuie les activités judiciaires, d'enquête et de poursuites, notamment en s'occupant de l'administration judiciaire et des outils de prétoire électronique, en facilitant la participation des victimes aux procédures, en fournissant des services d'interprétation et de traduction ainsi que des services de gestion de l'information, et en gérant les installations de détention. Enfin, le troisième domaine de responsabilité du Greffe est celui des *relations extérieures*. Il s'agit notamment de faciliter la bonne coopération judiciaire avec les États au sujet des demandes émanant des chambres, de conclure différents accords de coopération avec les États, tels que des accords de réinstallation de témoins, d'offrir appui et protection aux victimes et aux témoins, d'informer le grand public de l'actualité judiciaire et des autres développements survenant à la Cour, de mener des activités de sensibilisation auprès des communautés affectées par les crimes relevant de la compétence de la Cour, et de faciliter les activités hors siège de la Cour.

C. Changements à l'échelle du Greffe et réalisations découlant de la réorganisation

Si la majorité des changements et des réalisations procédant de la réorganisation du Greffe peuvent être pleinement appréciés à l'échelle de chaque section comme cela est exposé dans la partie D du présent résumé analytique, cinq changements et réalisations à caractère général peuvent être constatés à l'échelle du Greffe.

1. Une structure rationalisée et équilibrée des échelons supérieurs du Greffe

La nouvelle structure du Greffe est plus rationalisée et équilibrée, comparée à l'ancienne. Celle-ci, comme illustré plus haut, était composée de deux directions, à savoir la Direction des services administratifs communs et la Direction du service de la Cour, ainsi que de sept sections et bureaux distincts relevant directement du Cabinet du Greffier. Cela faisait un nombre trop élevé de postes placés sous la responsabilité directe du Greffier, ce qui empêchait celui-ci d'exercer le rôle stratégique qui est le sien. En même temps, une structure aussi peu équilibrée des échelons supérieurs du Greffe, dans laquelle un certain nombre de sections ne faisaient partie d'aucune direction, donnait lieu à des approches isolées et excessivement limitées, et faisait obstacle à des synergies à l'échelle du Greffe.

La nouvelle structure organisationnelle se compose de trois directions, à savoir 1) la Direction des services de gestion, qui est en fait une version modifiée de la Direction des services administratifs communs, 2) la Direction des services judiciaires, version modifiée de la Direction du service de la Cour, et 3) la Direction des opérations extérieures, qui, bien que nouvellement créée, regroupe en réalité toutes les fonctions du Greffe liées aux opérations extérieures, fonctions qui étaient auparavant réparties à travers tout le Greffe. Dans la nouvelle structure, hormis le Cabinet du Greffe, seuls trois directeurs et le chef du Bureau des affaires juridiques (conseiller juridique) sont placés sous la responsabilité directe du Greffier. Cela permet à ce dernier et aux trois directeurs de se concentrer sur les questions stratégiques, tandis que les chefs de section et les chefs d'unité peuvent consacrer davantage de temps aux questions opérationnelles propres à leur section ou leur unité. En même temps, le fait de rattacher à l'une des trois directions les sections auparavant détachées améliore la coordination et la coopération entre les directions et dans l'ensemble du Greffe, ce qui facilite les synergies au sein de ce dernier et lui permet d'adopter une approche unifiée dans tous ses domaines de responsabilité et ses activités.

2. Une structure plus légère et plus efficace à l'échelle des unités grâce à plusieurs fusions

Des fonctions ont été fusionnées dans plusieurs domaines, ce qui a permis la réduction, de 46 à 39, du nombre d'unités que compte le Greffe au siège de la Cour, et, partant, d'alléger la structure d'ensemble du Greffe. De telles mesures visaient également à augmenter la flexibilité dans l'affectation des ressources et à favoriser une plus grande efficacité et de meilleurs résultats en évitant les chevauchements et en améliorant la coordination et la planification. Par exemple, le nombre total d'unités au sein de la

Section des services linguistiques a été réduit de sept à cinq. Celui des unités de la Section des ressources humaines est passé à deux, alors qu'il était précédemment de quatre. Au sein de la nouvelle Section des finances, quatre unités exerçant les fonctions de finances ont été fusionnées pour en former deux.

3. Une direction stratégique renforcée, avec des rôles et des responsabilités plus clairs

Le nouveau Greffe dispose d'une Équipe de direction du Greffe forte, qui supervise et assure la gestion de l'exécutif du Greffe. L'Équipe, au plus haut niveau du Greffe, informe, conseille et assiste le Greffier en matière de décisions stratégiques, de politiques et de défis opérationnels majeurs. Elle se compose du Greffier, des trois directeurs, du chef du Bureau des affaires juridiques du Greffe et du chef de cabinet du Greffier. La prise de décision est centralisée et coordonnée. Au sein de chaque direction se tiennent régulièrement des réunions de l'équipe d'encadrement, forte du directeur et des chefs de toutes les sections placées sous sa responsabilité. La même architecture de gestion existe à l'échelon des sections, où les chefs de section convoquent régulièrement des réunions de l'équipe d'encadrement de la section, qu'ils tiennent avec les chefs des unités placées sous leur responsabilité et tout autre membre de la section concerné. Les rôles et les responsabilités au sein de chaque section ont été précisés et/ou redéfinis afin de supprimer les chevauchements et de rationaliser et recentrer les opérations. Les rôles respectifs du Cabinet du Greffier et des bureaux des directeurs ont été redéfinis afin de mettre l'accent principalement sur la direction stratégique et le leadership.

4. Un plus grand nombre de fonctions nécessaires exercées

L'ancien Greffe n'était pas en mesure d'exercer un certain nombre de fonctions importantes, ce qui entraînait des lacunes opérationnelles ou une réalisation fragmentée et inefficace des activités. Le Greffe révisé corrige ces insuffisances et comble dûment les lacunes opérationnelles, tout en restant dans les limites budgétaires de l'ancienne structure. Par exemple, la Section des ressources humaines s'accroît d'une importante fonction de développement organisationnel, qui met l'accent sur la formation, la gestion du comportement professionnel et l'élaboration de politiques en matière de ressources humaines. La création d'une Section du budget distincte renforce la fonction budgétaire de l'organisation et rendra possibles la planification et les processus budgétaires à l'échelle de la Cour. La création d'une Unité de la gestion de l'information judiciaire au sein de la Section de l'administration judiciaire permettra que toutes les informations judiciaires soient gérées, diffusées et archivées de façon efficace dans le système de prétoire électronique. Autrefois, aucune section n'était responsable de la gestion de l'information et de l'archivage, l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications se consacrant principalement aux technologies. Cela explique la

création de la nouvelle Section des services de gestion de l'information, issue de la fusion de sections existantes. De plus, l'Unité de l'analyse par pays créée au sein de la Section de l'appui aux opérations extérieures permettra de coordonner de manière centralisée la collecte et l'analyse des informations à caractère général relatives aux pays de situations et à d'autres régions, ce qui est essentiel pour fournir un appui aux opérations menées par un certain nombre de sections du Greffe ainsi que par d'autres entités de la Cour et des clients du Greffe.

5. Des opérations rationalisées dans divers domaines

Les séquences de tâches et les processus de travail au sein du Greffe ont été simplifiés par la suppression d'étapes procédurales superflues. Les mesures prises ont consisté notamment en une réduction des procédures bureaucratiques, une définition plus claire de l'autorité décisionnelle, et une utilisation plus judicieuse des ressources, des solutions technologiques, des systèmes et des bases de données, de manière à alléger la charge de travail du personnel. À titre d'exemple, la Section de l'administration judiciaire s'est concentrée sur le renforcement et le développement du système de prétoire électronique. Au sein de cette même section, comme il se peut qu'il n'y ait pas d'audiences tous les jours, les sténotypistes suivent une formation en vue de contribuer à un plus large éventail d'activités, telles que le traitement des documents judiciaires, l'édition et la distribution de transcriptions, et l'archivage. De plus, un certain nombre de postes d'assistant administratif, uniquement consacrés à des fonctions de secrétariat, ont été redéfinis afin d'inclure certaines fonctions de fond, en faisant appel aux solutions informatiques récentes, telles que la tenue de calendriers. Des lacunes en matière de politique ont été relevées et des solutions y sont apportées, notamment par la création et l'harmonisation de procédures de fonctionnement standard. Des problèmes récurrents de gestion des ressources humaines et de moral du personnel sont en cours de règlement, notamment en matière de gestion du comportement professionnel, de formation, et plus généralement de bien-être du personnel.

D. Aperçu des changements et réalisations dans chaque section

Un Cabinet du Greffier plus petit et ayant un rôle exclusivement stratégique :

L'ancienne structure du Cabinet du Greffe, complexe, composée du Greffier et de 10 personnes exerçant à la fois des fonctions stratégiques et des fonctions opérationnelles, était à l'origine d'une utilisation inadéquate des ressources au sein du Cabinet. Les effectifs ont été réduits de 10 à cinq personnes en sus du Greffier, et le rôle du Cabinet est désormais exclusivement stratégique.

Un nombre réduit et rationalisé de lignes hiérarchiques avec le Greffier :

Dans l'ancienne structure, il existait 18 lignes hiérarchiques avec le Greffier. Il s'agissait des 10 personnes travaillant au Cabinet du Greffier et de huit autres placées sous sa responsabilité directe, à savoir le Directeur des services administratifs communs (CASD), le Directeur du service de la Cour (DCS), le chef de la Section de l'information et de la documentation (PIDS), le chef de la Section de la sécurité (SSS), le chef de la Section des opérations hors siège (FOS), le chef de la Section des avis juridiques (LASS), le chef du Bureau du conseil public pour la Défense (OPCD) et le chef du Bureau du conseil public pour les victimes (OPCV). Un tel nombre de lignes hiérarchiques directes avec le Greffier n'était pas viable et empêchait celui-ci de jouer son rôle stratégique. Dans la nouvelle structure, ce nombre a été réduit de 18 à neuf. Il s'agit des cinq personnes travaillant au Cabinet du Greffier après la réduction de ses effectifs et de seulement quatre autres placées sous la responsabilité directe du Greffier, à savoir les directeurs qui sont à la tête des trois directions du Greffe et le chef du Bureau des affaires juridiques. Toutes les autres sections qui avaient autrefois une ligne de hiérarchie directe avec le Greffier sont désormais sous la responsabilité de l'un des trois directeurs. Cela permet au Greffier de se concentrer sur les questions de politique de haut niveau, la fixation de priorités stratégiques pour le Greffe, la gestion des relations avec les autres organes et le renforcement de la responsabilité des hauts fonctionnaires de la Cour.

1. Cabinet du Greffier

2. Bureau des affaires juridiques

Le Bureau des affaires juridiques est l'autorité juridique du Greffe : Par le passé, les fonctions juridiques du Greffe étaient réparties à travers toutes ses sections, et aucune de celles-ci ne jouait un rôle de coordination. Le Greffe n'était donc pas en mesure de garantir un avis uniforme et coordonné en la matière, ce qui donnait lieu à des avis juridiques de qualité moindre et à des incohérences, exposant la Cour au risque de voir sa responsabilité engagée. Le Bureau des affaires juridiques est aujourd'hui l'autorité centrale pour toutes les questions d'ordre juridique qui se posent au sein du Greffe, notamment pour les questions relatives aux procédures judiciaires et celles concernant le personnel, et pour la préparation et la conclusion de divers accords avec les États et autres parties prenantes. Il est chargé du suivi des procédures judiciaires, tant orales qu'écrites, conjointement avec la Section de l'administration judiciaire (CMS) qui relève de la Direction des services judiciaires (DJS). Le Greffe est donc à présent en mesure de maintenir une

position plus forte et plus cohérente sur le plan juridique. Quelques fonctions juridiques du Greffe restent exercées en dehors du Bureau des affaires juridiques, notamment à la Section de l'aide aux victimes et aux témoins (VWS) et à la Section de la participation des victimes et des réparations (VPRS), parce que les fonctions juridiques de ces sections sont si étroitement liées à leurs besoins opérationnels que, tout bien considéré, il est plus efficace pour elles de les conserver.

Développement d'un réseau juridique : Dans les domaines où les fonctions juridiques du Greffe restent exercées en dehors du Bureau des affaires juridiques, une coordination et une coopération plus poussées à l'échelle du Greffe sont rendues possibles par la mise en place d'un réseau juridique interne composé de ressources juridiques/de juristes dévoués. Cela permet davantage de flexibilité, de consultations et de formations mutuelles entre les spécialistes du droit, et, partant, la production d'écritures et autres informations juridiques cohérentes, coordonnées et de meilleure qualité, à l'intention des chambres et de tous ceux qui comptent sur les services du Greffe.

Un Bureau du Directeur plus petit et à visée plus stratégique : En raison des insuffisances fonctionnelles de certaines sections placées sous la responsabilité du Directeur, il arrivait fréquemment que le Bureau du Directeur doive se charger de questions opérationnelles qui auraient dû être traitées à l'échelle de la section. La taille du Bureau a été légèrement diminuée afin de refléter son rôle stratégique plus grand et son rôle opérationnel plus limité, tandis que les sections concernées, en particulier la Section des ressources humaines, la Section du budget et la Section des finances, ont été renforcées.

Incorporation de l'Équipe chargée du système de planification des ressources (Équipe SAP) : L'Équipe SAP, dont le travail consiste à développer des outils informatiques pour toutes les fonctions administratives, a été transférée de l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications au Bureau du Directeur des services de gestion. Grâce à cette mesure, les systèmes liés à SAP peuvent répondre le plus efficacement possible aux exigences opérationnelles du Greffe dans toutes ses fonctions administratives. En d'autres termes, les exigences opérationnelles de l'organisation sont déterminées et des réponses y sont apportées par le biais des utilisateurs finaux de ces systèmes, c'est-à-dire le Directeur et les différentes sections placées sous sa responsabilité.

3. Bureau du Directeur des services de gestion

Incorporation de l'Unité de la santé au travail : L'ancienne Unité de la santé et du bien-être du personnel, qui relevait de la Section des ressources humaines, a été remaniée pour devenir l'Unité de la santé au travail, laquelle relève directement du Directeur afin que cet aspect crucial des relations entre la direction et le personnel bénéficie de la supervision et du contrôle qui conviennent.

4. Section des ressources humaines

Une structure plus cohérente et plus efficace de la Section : L'ancienne structure de la Section des ressources humaines (HRS) comportait quatre unités couvrant les domaines d'opérations suivants : recrutement et affectations ; gestion du personnel ; formation et perfectionnement ; santé et bien-être du personnel ; questions juridiques et de politique. Cependant, il n'y avait guère de coordination et d'intégration des activités en vue de parvenir à une approche globale entre les différentes unités de la Section, ce qui entraînait des chevauchements, des rôles antagonistes et des difficultés pratiques. Dans la nouvelle structure, le nombre d'unités a été réduit de quatre à deux : l'Unité des opérations des ressources humaines et l'Unité du développement organisationnel des ressources humaines. Cette structure allégée limite le nombre de fonctionnaires participant à la prise de décision, ce qui permet la fourniture plus rapide et plus efficace des services en matière de ressources humaines.

Un cadre renforcé des politiques en matière de ressources humaines : Le manque de politiques était criant, tant en termes d'administration des prestations et avantages que dans des domaines plus stratégiques couvrant le recrutement, la formation et le perfectionnement, la gestion du comportement professionnel, la mobilité interne et la flexibilité des horaires de travail. Il s'en était suivi des incohérences et des inégalités de traitement du personnel, réelles ou perçues, exposant la Cour à un risque d'actions, et donc de pertes financières. La nouvelle Unité du développement organisationnel met l'accent sur l'élaboration d'un ensemble complet et cohérent de politiques en matière de ressources humaines, de manière à rendre les activités dans ce domaine prévisibles et transparentes, avec un ensemble de droits et obligations clairs pour tout le personnel.

Une gestion renforcée du comportement professionnel : Il n'y avait pas de ressources affectées à la conception et à la mise en œuvre de la gestion du comportement professionnel au sein de l'organisation. Or un système rigoureux de gestion du comportement professionnel est essentiel pour garantir à la fois la responsabilité au sein de l'organisation et la reconnaissance d'un bon comportement professionnel. Une gestion adéquate du comportement professionnel permet tout d'abord de promouvoir et ancrer un comportement professionnel positif chez les fonctionnaires, et aussi de contribuer au perfectionnement, au moral et en général au bien-être du personnel. Mais la gestion du comportement peut également, le cas échéant, être utile pour régler les questions de comportement professionnel insatisfaisant. Dans la nouvelle structure, la fonction de gestion du comportement professionnel est renforcée au moyen d'un poste dédié.

Une fonction de formation et de développement centralisée et renforcée : Les ressources humaines pour la formation et le perfectionnement, en particulier à l'échelon stratégique, étaient limitées et insuffisantes. Peu de choses étaient ou pouvaient être faites pour promouvoir une culture organisationnelle appropriée,

perfectionner les administrateurs ou veiller à ce que les fonctionnaires aient une charge de travail réaliste, de telle sorte qu'ils veuillent relever ces défis et se sentent appréciés. Une autre difficulté résidait dans le fait que le budget destiné à la formation était réparti entre différentes sections du Greffe. Désormais, la fonction de formation et le budget y afférent sont centralisés à la Section des ressources humaines, qui est chargée d'assurer la coordination nécessaire en vue de la formation efficace et ciblée de l'ensemble du personnel du Greffe. Cette organisation produira des synergies tant au sein du Greffe qu'à l'échelle de toute la Cour. Même si l'externalisation de formations spécialisées reste nécessaire, l'accent sera mis sur la formation en interne, de manière à maximiser l'utilisation des ressources dont la Cour dispose en son sein.

La Section des ressources humaines comme point central pour tout le personnel et toutes les questions liées au personnel : La fonction de traitement de la paie, qui était autrefois exercée par la Section des finances, a été transférée à la Section des ressources humaines, ce qui a permis un gain d'efficacité en termes d'effectifs. Le fait de placer toutes les questions opérationnelles de ressources humaines — notamment la définition des postes, le recrutement, l'entrée en fonction, l'administration des indemnités et prestations, la paie et les pensions — sous la responsabilité d'un seul administrateur principal a permis une meilleure intégration des activités, et par là même un gain d'efficacité et un meilleur service.

5. Section du budget

Renforcement et centralisation de la fonction de budget de base : L'ancienne structure, avec une section chargée à la fois du budget et des finances, ne permettait pas la mise en œuvre d'une stratégie efficace d'utilisation des fonds, et aucune analyse de la valeur des investissements antérieurs n'était réalisée. La création d'une Section du budget distincte renforce la fonction de budget de l'organisation et lui permet d'exercer de nouveaux rôles. En particulier, la nouvelle Section du budget a un éventail d'activités élargi, comprenant des activités non seulement budgétaires, mais également de planification et de contrôle. Partant, l'exercice budgétaire tient compte des activités de planification stratégique et de gestion des risques, en plus des activités purement budgétaires. L'exercice budgétaire inclut également une analyse approfondie de la mise en œuvre des activités inscrites au budget, analyse menée au moyen d'activités de contrôle, d'évaluation et de prévision. Ainsi la Section peut apporter les éléments d'une analyse plus approfondie aux débats et examens portant sur le budget, ce qui permet de mieux définir les priorités et de faire une utilisation optimale des ressources du Greffe.

6. Section des finances

Une structure plus cohérente à l'échelle des sections et des unités : La séparation de la Section du budget et des finances en deux sections distinctes a donné la possibilité à la nouvelle Section des finances de se concentrer sur les

activités purement financières et de fournir des services financiers de qualité à la Cour. En outre, l'Unité des comptes et l'Unité de la trésorerie ont été fusionnées, ce qui réunit deux fonctions étroitement liées et permet des économies d'échelle. La paie et les décaissements étant tous deux des comptes de dépenses, c'est-à-dire de sortie de fonds, une seule unité, l'Unité des décaissements et de la paie, est désormais responsable de cette fonction.

Des processus de travail plus efficaces : La spécialisation des tâches était insuffisante, certaines fonctions telles que les décaissements étant exercées par tout le personnel de la Section. Il y avait également, chez les agents certificateurs, une proportion élevée de non-respect des délais et des tâches à effectuer (p. ex. créer des feuilles de saisie de services et clore les opérations de voyage), et de ce fait 80 % du temps de travail du personnel chargé des décaissements était consacré à rappeler aux agents certificateurs et à leurs assistants administratifs d'effectuer les tâches administratives requises liées aux finances. La Section des finances fonctionne désormais en sous-équipes spécialisées, effectuant des tâches spécifiques pour chaque type d'action. Dans le même temps, l'accent a été davantage mis sur la formation des agents certificateurs et sur le fait de les rendre comptables des retards, afin que moins de temps soit consacré aux activités de « rappel » et aux demandes de suivi et d'éclaircissements. Tous ces changements ont conduit à une meilleure utilisation des ressources existantes et à de meilleurs résultats.

Responsabilités accrues dans les locaux permanents : La Section des services généraux (GSS) est l'une de celles qui ont été considérées comme fonctionnant bien, avec une grande efficacité et beaucoup de flexibilité. Toutefois, elle a dû s'adapter aux locaux permanents de la Cour, ce qui impliquait de plus grandes responsabilités, par exemple pour la planification financière, l'utilisation des systèmes d'information, la maintenance des locaux, le fonctionnement de salles d'audience supplémentaires, l'utilisation d'un restaurant destiné aux visiteurs et l'utilisation des installations de conférence. Cela ne changerait pas même si certaines activités de maintenance venaient à être externalisées, comme cela est actuellement envisagé. La Section est parvenue à assumer ces responsabilités accrues tout en demeurant au même niveau d'effectifs.

7. Section des services généraux

Responsabilité accrue dans le cadre du nouveau modèle de fonctionnement hors siège : Avec le remaniement de la Section des opérations hors siège devenue Section de l'appui aux opérations extérieures, GSS s'est vu confier de nouvelles responsabilités en matière i) de gestion des installations hors siège, c'est-à-dire de mise de fonds (location/achat) dans les bureaux extérieurs et maintenance préventive et corrective, et ii) de gestion de la flotte des bureaux extérieurs, c'est-à-dire de mise de fonds, administration, distribution et maintenance des véhicules sur le terrain. Bien que ces fonctions supplémentaires aient, en principe, accru la charge de travail de GSS, le fait que cette section en soit chargée réduit la nécessité pour elle de coordonner les

opérations hors siège par l'intermédiaire de FOS. Ce processus simplifié a allégé le fardeau de la Section et permis l'absorption des fonctions supplémentaires.

Une structure plus cohérente favorisant une meilleure gestion et une programmation plus efficace : Dans l'ancienne structure de la Section de la sécurité, deux unités étaient chargées de la sécurité dans les locaux de la Cour ; l'une s'occupait de la planification et de la programmation, et l'autre de l'exécution des tâches correspondantes. Dans la structure révisée, ces deux unités ont été fondues en une seule, l'Unité de la sécurité des bâtiments de la Cour, qui est responsable de ces deux aspects, ce qui facilite la planification du travail et la communication entre les fonctionnaires de la Section.

Un accent accru sur les politiques et leur application : La Section ne disposait pas de ressources spécifiques consacrées aux politiques et à leur application. L'Unité des politiques de sécurité et de leur application, nouvellement créée, permet désormais, comme son nom l'indique, qu'une attention suffisante soit portée à ces questions. Elle coordonne les politiques de sécurité servant de cadre pour les activités opérationnelles et veille au respect des normes et pratiques généralement acceptées en matière de sécurité.

8. Section de la sécurité

Une main-d'œuvre plus flexible et une répartition du travail plus égale : Il y avait dans l'ancienne structure un certain nombre d'assistants chargés de la sécurité (G-2) qui n'étaient pas qualifiés pour exercer les mêmes fonctions que les agents de sécurité de grade G-3 et plus. Il s'ensuivait, pendant les périodes où les effectifs étaient limités en raison de postes vacants et de congés ou autres types d'absences, un manque de flexibilité de la main-d'œuvre, qui, ajouté à une programmation inefficace, entraînait une répartition inégale du travail. En réponse à ce problème, la nouvelle structure ne compte pas d'assistants chargés de la sécurité dans ses effectifs, mais l'équipe d'agents de sécurité a été étoffée. Si le déménagement dans des locaux plus vastes et occupés par la Cour seule requerrait un renforcement notable des effectifs du personnel chargé de la sécurité, la mise en place d'une main-d'œuvre plus flexible a permis au Greffe de limiter cette augmentation, comme il est précisé dans la partie E.1.a) du Résumé analytique.

Transfert de deux anciennes unités de la Section de la sécurité compte tenu des changements survenus à l'échelle du Greffe : L'Unité de la sécurité sur le terrain, bien que relevant toujours officiellement de la Section de la sécurité, se trouve à présent localisée à la Section de l'appui aux opérations externes (Direction des opérations extérieures). Ce transfert était nécessaire compte tenu des liens étroits qui existent sur le plan opérationnel entre cette unité et le travail des bureaux extérieurs. L'ancienne Unité de la sécurité de l'information a été transférée à la nouvelle Section des services de gestion de l'information (Direction des services judiciaires), de manière à gagner en efficacité compte

tenu de la prédominance de la composante technologies de l'information dans cette unité, et pour renforcer la capacité de la Cour à relever les défis toujours plus nombreux dans le domaine de la sécurité de l'information.

**9. Bureau du
Directeur des
services
judiciaires**

Une orientation stratégique plus marquée grâce à la redistribution des tâches opérationnelles à l'échelle des sections : Les questions opérationnelles, dans lesquelles le Bureau du Directeur intervenait considérablement autrefois, sont à présent déléguées aux sections concernées, dont l'action est suivie par le Directeur. Ainsi, le Directeur peut se concentrer sur les questions stratégiques et de politique de haut niveau, tandis que les sections ont la possibilité d'assumer dûment la responsabilité des tâches opérationnelles qui relèvent de leur champ d'action.

Des rôles précisés pour la fonction de coopération avec les États et la fonction juridique : Si par le passé le Bureau du Directeur exerçait la fonction de coopération avec les États, toutes les tâches afférentes à cette fonction sont désormais centralisées au sein de la Section de l'appui aux opérations extérieures (Direction des opérations extérieures). De plus, le rôle juridique du Bureau du Directeur a été réduit, étant donné que le Bureau des affaires juridiques est désormais chargé de coordonner et diriger la préparation des documents judiciaires, ce qui permet au Greffe de déposer plus rapidement des documents judiciaires de meilleure qualité.

**10. Section de
l'administra-
tion
judiciaire**

Regroupement des fonctions liées au prétoire électronique : Autrefois, les fonctions liées au prétoire électronique étaient réparties entre d'une part CMS, qui se chargeait d'importantes tâches afférentes aux systèmes d'information judiciaire, y compris en relation avec la gestion d'ECOS, le dépôt électronique de pièces et les outils de transcription, et d'autre part l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications, qui était responsable de la fonction de prétoire électronique. Cette structure empêchait d'éventuelles synergies et l'utilisation optimale des fonctionnalités de prétoire électronique. Les fonctions liées au prétoire électronique sont désormais regroupées au sein de CMS, dans l'Unité de la gestion de l'information judiciaire, nouvellement créée. Tous les dossiers et informations judiciaires sont gérés par CMS en sa qualité de dépositaire des dossiers des procédures de la Cour. Les fonctionnalités majeures du système de prétoire électronique sont ainsi renforcées, ce qui en permet une meilleure utilisation notamment par les juges et les parties et participants aux procédures, et rend possibles des améliorations supplémentaires.

Des responsabilités plus claires en matière de contrôle et de suivi des développements survenant en salle d'audience : Les responsabilités ont été précisées s'agissant du contrôle et du suivi des développements survenant en salle d'audience et requérant une réponse du Greffe. Les greffiers d'audience ont davantage d'attributions et sont désormais chargés de toutes les questions

opérationnelles relatives à l'affaire, tant dans le prétoire qu'en dehors de celui-ci. Ils sont également chargés d'appeler l'attention du Greffier et des sections concernées sur tout développement survenant en salle d'audience et appelant une action de leur part, en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques.

11. Section de la détention

Aucune difficulté majeure identifiée : La précédente structure organisationnelle de la Section a été jugée satisfaisante. Les effectifs ont été considérés comme adaptés et la structure hiérarchique viable.

Une structure interne plus légère et cohérente grâce à la fusion d'unités : L'ancienne Section de traduction et d'interprétation de la Cour était composée de sept unités, peu coordonnées entre elles, qui toutes étaient subordonnées au chef de section, ce qui provoquait un goulet d'étranglement à ce niveau. Cette fragmentation entraînait l'intervention inutile du chef de section dans de nombreuses décisions opérationnelles relevant des unités et le surchargeait inutilement de tâches liées à l'évaluation du comportement professionnel d'un grand nombre de fonctionnaires. Dans la nouvelle structure, deux unités auparavant chargées de l'appui à la traduction ont été fusionnées pour n'en former qu'une, à savoir l'Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie, tandis que deux unités chargées de l'interprétation, autrefois distinctes, forment désormais l'Unité de l'interprétation. Cette structure plus légère et cohérente soulage le chef de section d'une partie de la pression liée aux lignes hiérarchiques, tout en donnant davantage d'autonomie aux responsables de rang intermédiaire.

12. Section des services linguistiques

Une offre complète de services d'interprétation : Par le passé, deux unités distinctes étaient chargées de différents aspects des services d'interprétation. L'Unité d'interprétation fournissait des services d'interprétation pour les activités judiciaires et non judiciaires (conférences). L'Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations recensait, sélectionnait et recrutait des interprètes de terrain à qui il était ensuite fait appel pour répondre aux besoins du Bureau du Procureur/du Greffe sur le terrain ou pour d'autres projets du Greffe. Leur fusion en une seule unité a placé la fourniture des services d'interprétation sous la houlette d'un responsable unique, garantissant ainsi une approche globale. Cette fusion permet également de créer des synergies à long terme, les processus de recensement, de recrutement, d'évaluation et de gestion des interprètes indépendants et des interprètes de terrain étant mis en commun.

Renforcement de la relation « traducteur-client » : Au sein des unités de traduction, les réviseurs et réviseurs principaux étaient censés se consacrer à la seule révision des projets de traduction fournis par les traducteurs de leurs unités respectives, en plus de leurs propres tâches — limitées — de traduction. L'Unité de programmation des traductions (TPU) coordonnait et suivait les

demandes de traduction des clients et la production des documents traduits ; il n'y avait donc pas d'interaction directe entre les réviseurs (principaux) et les clients. Cependant, dans la pratique, le chef de l'Unité de programmation des traductions assurait une supervision administrative uniquement au sein de l'Unité et n'exerçait aucun contrôle de fond sur la qualité des traductions et les tâches opérationnelles connexes ; il n'avait pas non plus la capacité d'influer sur la production des unités de traduction. Avec la nouvelle structure, ce sont les réviseurs (principaux) des unités de traduction qui sont chargés de la coordination et des contacts directs avec les clients. La communication est ainsi plus directe et efficace, et des étapes administratives chronophages sont supprimées. Les chefs des unités de traduction assument désormais des fonctions supplémentaires de gestion et de communication avec les clients, tout en étant directement responsables de la production de leur unité. Cette approche rend plus efficace la collaboration de la Section des services linguistiques avec ses clients et contribue à une production plus rapide des traductions.

13. Section des services de gestion de l'information

Un service centralisé de gestion de l'information : Dans l'ancienne structure du Greffe, aucune section n'était chargée de la mission cruciale de gestion et d'archivage des informations. L'ancienne Section des technologies de l'information et des communications était surtout focalisée sur les technologies de l'information, et n'était donc guère adaptée aux besoins. La nouvelle Section des services de gestion de l'information (IMSS) réunit au sein d'une seule entité les fonctions des services de technologies de l'information, autrefois dispersées, en fusionnant ICTS, la bibliothèque et l'Unité de la sécurité de l'information (Section de la sécurité). Pour l'essentiel, l'accent y est mis sur la gestion de l'information et les services d'appui connexes. Ainsi, IMSS offre une combinaison de services non technologiques, de services traditionnels d'information et de services liés aux technologies des communications. Compte tenu de son importance stratégique pour le déroulement des procès, IMSS a été transférée de la Direction des services de gestion à la Direction des services judiciaires. Ce transfert contribuera au renforcement des capacités du système de prétoire électronique dont la Cour a tant besoin. Le renforcement global de la gestion de l'information permettra de mieux contrôler la gestion des informations pertinentes à court comme à long terme.

Intégration de la sécurité de l'information au sein de la Section des services de gestion de l'information : La coopération entre la Section des technologies de l'information et des communications et l'Unité de la sécurité de l'information (Section de la sécurité) laissait à désirer, alors même que ces deux entités travaillaient sur des sujets étroitement liés. Par exemple, les activités de l'Unité de la sécurité de l'information étaient de plus en plus techniques ; elle offrait des solutions techniques telles que des appareils cryptés et des dispositifs de brouillage de signal mobile aux clients au sein du Greffe et

en dehors de celui-ci. Pourtant, ces activités relevaient clairement du champ d'opération d'ICT. En même temps, il était nécessaire de renforcer les capacités de la Cour en matière de sécurité de l'information compte tenu de la multiplication des défis en la matière. L'intégration de l'Unité de la sécurité de l'information (Section de la Sécurité) à la Section des services de gestion de l'information contribue fortement à pallier les carences antérieures car elle facilite l'interaction et la coopération au sein d'une même section. Cette mesure permettra à la Cour de répondre d'une manière adéquate à ses besoins en matière de sécurité de l'information.

14. Direction des services judiciaires : services non restructurés

Quatre services du Greffe — qui tous relèvent de la Direction des services judiciaires — n'ont pas été restructurés. Il s'agit de la Section de la participation des victimes et des réparations, de la Section de l'appui aux conseils, du Bureau du conseil public pour la Défense et du Bureau du conseil public pour les victimes. La nouvelle structure organisationnelle proposée par le Greffe prévoyait de les fusionner pour en faire deux entités, à savoir un Bureau des victimes et un Bureau de la Défense. Cette organisation nécessiterait toutefois de modifier les mandats de l'OPCD et de l'OPCV, comme l'exige le Règlement de la Cour. Le Greffe a suspendu ces propositions.

15. Bureau du Directeur des opérations extérieures

Création de la nouvelle Direction et du Bureau du Directeur, afin d'assurer une coordination et une orientation stratégique de haut niveau : Auparavant, les fonctions du Greffe relevant du domaine des opérations extérieures étaient très dispersées et dépourvues de structure d'ensemble. Au sein du Cabinet du Greffier, plusieurs postes traitaient des questions de relations extérieures et de coopération avec les États. Des fonctionnaires du Bureau du Directeur du service de la Cour ainsi que de la Section des opérations hors siège étaient également affectés à la coopération avec les États. La Section d'aide aux victimes et aux témoins relevait de la Direction du service de la Cour et était placée sous la responsabilité de son Directeur, même si la plupart des défis concernant les victimes et les témoins se posaient sur le terrain et non dans le prétoire. La Section de l'information et de la documentation ne relevait d'aucune direction et était placée sous la responsabilité directe du Greffier. Cette fragmentation entravait la bonne exécution de ces fonctions car elle conduisait à des incohérences, une certaine confusion et une absence d'orientation stratégique d'ensemble. La nouvelle Direction regroupe toutes les opérations extérieures du Greffe sous un leadership stratégique unique, à savoir le Bureau du directeur. S'agissant de la coopération, les opérations extérieures portent tant sur la coopération obligatoire requise au chapitre IX du Statut de Rome que sur la coopération volontaire telle que la conclusion d'accords sur la réinstallation de témoins. Le regroupement des opérations extérieures du Greffe au sein d'une Direction unique relance la coordination et la coopération entre les différentes sections du Greffe concernées, garantit de la cohérence dans les opérations et permet une utilisation optimale des ressources existantes.

Par ses contacts directs avec les représentants des États, le Directeur joue un rôle déterminant dans la conclusion d'accords avec les pays de situation, les États Parties et les organisations internationales afin d'appuyer les procédures devant la Cour, y compris en matière de protection des témoins, de réinstallation et d'appui aux opérations sur le terrain, en tenant compte du retour d'informations de fond qu'il reçoit des sections concernées placées sous son autorité.

Gestion et surveillance améliorée des opérations sur le terrain : Dans l'ancienne structure, il n'existait pas de mécanisme de gestion et de surveillance efficace des opérations sur le terrain depuis le siège, aucun haut responsable n'étant chargé de superviser les activités des bureaux extérieurs et de veiller à ce qu'une approche globale et cohérente soit adoptée pour toutes les opérations sur le terrain. Dans la nouvelle structure, le Directeur est le supérieur hiérarchique direct pour tous les bureaux extérieurs ; il veille à la bonne gestion et au contrôle de toutes les opérations sur le terrain, offrant des directives stratégiques et veillant à ce que le Greffe adopte une approche globale et cohérente à l'égard de tous les bureaux extérieurs.

16. Section de l'appui aux opérations extérieures

Coordination et renforcement de la fonction relative aux relations extérieures et à la coopération avec les États : Comme précédemment indiqué, un certain nombre de postes traitant des questions de relations extérieures et de coopération avec les États étaient auparavant répartis sur plusieurs entités du Greffe, notamment le Cabinet du Greffier, le Bureau du Directeur du service de la Cour, et la Section des opérations hors siège. Ce morcellement entraînait des chevauchements, un manque d'efficacité ainsi qu'un manque de clarté quant aux processus internes applicables aux demandes de coopération soulevant des questions juridiques complexes. Parallèlement, les ressources en personnel étaient largement insuffisantes pour faire face à la charge de travail. Le Greffe n'était pas en mesure de réagir correctement aux demandes de coopération ou de prendre les devants afin d'identifier de manière pratique et concrète les opportunités en matière de coopération. Les demandes de coopération et d'assistance émanant des Chambres étaient transmises, parfois avec retard, mais les ressources étaient trop limitées pour en assurer un suivi efficace et obtenir la coopération requise. Concernant le gel d'avoirs, le peu de personnel disponible était affecté à la rédaction et au suivi des demandes, ce qui ne laissait pas de temps pour la planification stratégique et les contacts avec les partenaires clés en la matière. Il était impossible de garantir un accès adéquat aux ressources des accusés ou des personnes condamnées susceptibles d'être utilisées pour l'aide judiciaire et, le cas échéant, les réparations. Pour résumer, en matière de coopération obligatoire et de coopération volontaire, toutes deux indispensables à l'accomplissement de son mandat d'appui aux activités judiciaires, le Greffe était au mieux capable d'effectuer des tâches de routine en mode « limitation des dégâts », et ce, parce que sa fonction de relations extérieures et de coopération avec les États était

décentralisée, non coordonnée et en sous-effectif. La nouvelle Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États (Section de l'appui aux opérations extérieures) regroupe désormais les trois aspects auparavant traités au sein du Greffe, à savoir les relations extérieures, la coopération obligatoire en vertu du chapitre IX du Statut de Rome et les formes de coopération à caractère volontaire telles que les accords de réinstallation de témoins ; elle les centralise, les coordonne et met à disposition plus de personnel de façon à pouvoir fonctionner à un niveau minimum adéquat. Le Greffe pourra ainsi exercer correctement sa fonction dans le domaine des relations extérieures et de la coopération avec les États, indispensable pour l'appui aux activités judiciaires de la Cour.

Meilleure coordination de l'appui aux bureaux extérieurs, amélioration de la planification des missions et de l'appui à la gestion de crise : L'appui apporté aux bureaux extérieurs était inadapté. Faute d'administrateur principal chargé d'exercer un contrôle effectif sur le personnel et les ressources sur le terrain, l'ancienne Section des opérations hors siège devait procéder depuis le siège à la microgestion des bureaux extérieurs. Ce n'était ni viable ni indiqué. En outre, la planification des missions et la mise en œuvre des activités correspondantes n'étaient pas organisées de manière à permettre une hiérarchisation efficace des missions et à donner une vue d'ensemble des missions menées dans les pays de situation et les autres pays. Les plans de mission n'étaient pas tous formalisés et traités par l'intermédiaire d'une seule entité désignée. De même, l'absence de procédures actualisées de gestion de crise a ouvert une brèche dangereuse dans la capacité de la Cour à fournir un appui logistique et une coordination adaptés en cas de crise. Ces problèmes ont été réglés avec l'Unité de la coordination et de la planification (CPU) telle qu'elle a été repensée et renforcée. Premièrement, le rôle joué par CPU dans le domaine de l'appui aux bureaux extérieurs a évolué et s'est considérablement renforcé. Dans la nouvelle structure, puisque les bureaux extérieurs fonctionnent de manière plus autonome et que leurs responsabilités se sont accrues, ils ont besoin d'un appui plus important du siège que celui que leur offrait autrefois la Section des opérations hors siège. C'est CPU qui le leur apporte, en sa qualité de point de contact au siège pour toutes les questions émanant des bureaux extérieurs. Elle apporte un appui tant pour les opérations courantes des bureaux extérieurs que pour la coordination et la planification à long terme. Il peut s'agir d'appui logistique, administratif, et de tout autre type d'assistance que pourraient demander les bureaux extérieurs. Tous ces services sont fournis par CPU ou à travers elle, en coordination avec les sections concernées au siège. Deuxièmement, dans le cadre de sa mission de planification, CPU joue un rôle de coordination plus important au sein du Greffe et de la Cour puisqu'elle est maintenant chargée de coordonner toutes les missions dans le monde, et non plus uniquement sur le terrain comme par le passé. Enfin, compte tenu de son rôle central pour tout ce qui a trait à l'appui opérationnel, l'Unité s'est vu confier la responsabilité de concevoir et mettre en œuvre des pratiques coordonnées de gestion de crise, dans un premier temps

pour le seul Greffe, puis, éventuellement, pour toute la Cour.

Renforcement et coordination du recueil et de l'analyse d'informations : Les ressources dédiées au recueil et à l'analyse des informations étaient elles aussi dispersées. La Section de la sécurité, par exemple, fournissait des analyses de sécurité qui nécessitaient bien souvent l'examen de facteurs sociopolitiques. La Section des opérations hors siège réunissait différents types d'information aux fins de coopération avec les partenaires sur le terrain tels que l'ONU et les missions de celle-ci, dont l'appui est essentiel au bon fonctionnement de la Cour. En outre, des fonctionnaires d'autres sections participaient souvent de manière informelle à l'analyse d'informations ou devaient de manière ponctuelle procéder à leur propre analyse, faute d'une unité centrale chargée de ce travail. Au Cabinet du Greffier, les fonctionnaires traitant des questions de relations extérieures et de coopération avec les États recueillaient et analysaient eux-mêmes les informations dans le cadre de leur travail, mais sans les ressources ou les connaissances spécialisées suffisantes pour le faire correctement. Du fait des chevauchements importants en matière de recueil et d'analyse d'informations, en ce que divers fonctionnaires du Greffe devaient tout de même procéder à l'examen exhaustif des questions sociopolitiques et de sécurité sous un angle qui leur était propre, les ressources du Greffe étaient utilisées de la manière la plus inefficace qui soit. Et surtout, cette absence totale de centralisation de la fonction de recueil et d'analyse d'informations a donné lieu à des analyses imparfaites, voire inadaptées. En particulier, les hauts responsables ne pouvaient pas se fier aux analyses intégrées de sécurité et de tendances politiques concernant par exemple les pays de situation, et ils n'étaient donc pas en mesure d'apprécier correctement les implications pour la planification et la mise en œuvre des opérations. La Cour a un devoir de protection envers son personnel ; elle est tenue de veiller à ce qu'il puisse travailler dans un environnement sûr et à l'abri de divers risques ; elle a également le devoir de protéger ses biens. Or fréquemment, en raison d'une collecte et d'une analyse défailtantes des informations, les risques et opportunités n'étaient pas identifiés suffisamment tôt et la sécurité du personnel et des biens de la Cour ne pouvait être assurée correctement et en temps utile. L'incident de juin 2012 concernant la détention de quatre membres du personnel de la Cour pendant plusieurs semaines à Zintan (Libye) ainsi que la réaction lente et inadaptée de la Cour face à cet incident étaient en partie dus à l'absence d'une analyse des informations suffisamment complète et livrée en temps utile. Des incidents de ce type peuvent non seulement mettre en danger le personnel et les biens de la Cour, mais également exposer celle-ci au risque de voir sa responsabilité engagée pour manquement à son obligation de protection. La création de l'Unité de l'analyse par pays (CAU) garantit une collecte et une analyse coordonnées, exhaustives et de grande qualité des informations, ce qui est essentiel au succès de la préparation et de la mise en œuvre des opérations de la Cour. Parallèlement, grâce à CAU, les analystes sont utilisés plus efficacement et la Cour est en mesure de s'acquitter de son

devoir de protection envers son personnel et ses biens.

Si l'on compare l'Unité de l'analyse par pays du Greffe à la Section de l'analyse des situations du Bureau du Procureur (Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération), on remarque qu'elles analysent des types d'informations différents qui bien souvent portent sur des pays et des régions différents — bien qu'il puisse parfois s'agir des mêmes — à des fins et pour des acteurs différents. Le mandat du Bureau du Procureur requiert une analyse spécifique axée sur les critères juridiques pertinents énoncés dans le Statut de Rome, ce qui suppose qu'un accent particulier soit mis sur les pays faisant l'objet d'un examen préliminaire. Pour sa part, CAU (Greffe) s'intéresse pour l'essentiel à l'analyse de la sécurité et des dynamiques sociopolitiques. Elle ne se concentre pas sur les pays faisant l'objet d'un examen préliminaire, mais principalement sur les pays de situation et les régions dans lesquelles ils se trouvent. Cette analyse est nécessaire au succès de la mise en œuvre de presque toutes les activités de la Cour sur le terrain, qu'il s'agisse de la protection des témoins, des activités de sensibilisation ou des missions sur le terrain. De plus, elle est nécessaire et fournie à tous les clients auxquels le Greffe offre ses services en toute neutralité, notamment la Défense, les représentants des victimes et, sur demande, les chambres, ainsi que d'autres entités du Greffe qui pourraient en avoir besoin. En effet, pour des raisons de confidentialité et de conflit d'intérêts, la plupart des clients du Greffe ne peuvent utiliser les analyses du Bureau du Procureur, qui ne répondraient d'ailleurs pas à leurs besoins.

17. Section de l'aide aux victimes et aux témoins

Meilleure communication avec le terrain : Bien que la Section de l'aide aux victimes et aux témoins joue un rôle important d'aide et de soutien aux témoins qui comparaissent dans le cadre de procès à La Haye, les principaux défis auxquels doit faire face cette section concernent la protection et le soutien des témoins sur le terrain. Il s'agit non seulement d'assurer leur protection et leur soutien dans les pays de situation, mais aussi de trouver des pays pouvant les accueillir dans le cadre d'une réinstallation temporaire ou de longue durée. C'est pourquoi l'ancienne structure, dans laquelle VWU relevait de la Direction du service de la Cour, n'était pas idéale, dans la mesure où la communication au sein des directions au siège et avec le terrain était insuffisante et souvent cloisonnée. L'intégration de VWS à la nouvelle DEO permet au Directeur des opérations extérieures d'agir comme principal point de contact entre VWS et les bureaux extérieurs tout en garantissant l'adoption d'une approche globale et cohérente pour les activités multiples et variées du Greffe dans le domaine des opérations extérieures.

Renforcement des capacités de VWS sur le terrain : Le personnel de VWU sur le terrain n'avait aucun pouvoir décisionnel sur les dossiers spécifiques, mais dépendait considérablement du personnel au siège, ce qui rendait le processus de prise de décision lent et compliqué. Cette organisation avait également une incidence considérable sur les frais de voyage de VWU. Dans

l'ancienne structure, le personnel de VWU affecté au siège devait se rendre fréquemment sur le terrain pour rencontrer des victimes et des témoins afin d'évaluer s'ils étaient disposés à témoigner, d'examiner les dossiers particuliers de protection et d'aide, de régler les problèmes éventuels, et en général de gérer les dossiers individuels des victimes et des témoins. Avec la nouvelle structure, les effectifs de VWS sur le terrain est plus important qu'au siège, et le personnel sur le terrain assume de plus grandes responsabilités. Les fonctionnaires sur le terrain ont la capacité de gérer les dossiers localement, en ayant une vision claire quant aux parties prenantes, aux responsabilités, à la supervision et aux lignes hiérarchiques. Grâce à cette organisation, les décisions de routine en matière de gestion des dossiers sont désormais prises sur le terrain, ce qui signifie que les victimes et les témoins disposent plus rapidement d'une assistance et d'une protection plus réfléchies. Des économies sur les frais de voyage sont également réalisées, le personnel du siège se rendant moins sur le terrain, comme exposé dans la partie E 1) a) du Résumé analytique.

Efforts accrus en vue de la conclusion d'accords de réinstallation avec les États : Le chef de VWS intervenait considérablement tant dans les questions opérationnelles que dans les questions de gestion, ce qui ne lui laissait guère de temps à consacrer aux accords de réinstallation, alors même que ceux-ci sont cruciaux pour l'exercice effectif du mandat du Greffe, compte tenu en particulier du nombre croissant de témoins appelés à déposer devant la Cour qui ont besoin d'aide et/ou de protection. Le fait que VWS relève de la nouvelle DEO permet au Directeur de celle-ci de prendre résolument la main dans la négociation et la conclusion d'accords de réinstallation avec les États. Compte tenu du coût important que représente la protection prolongée de témoins, cela pourrait permettre, sur le long terme, de réaliser des économies et de gagner en efficacité.

Structure plus cohérente reposant sur les équipes de situation : L'ancienne structure interne n'avait pas la souplesse nécessaire pour lui permettre de s'adapter aux modifications du calendrier des audiences et à l'évolution des besoins de protection sur le terrain, ce qui entraînait une distribution inégale de la charge de travail. Le fonctionnement cloisonné sur la base de trois fonctions, à savoir la protection, l'aide et les opérations, était à l'origine d'un manque de coopération entre les unités et d'une répétition inutile du travail. La nouvelle structure interne utilise plus efficacement les ressources de la Section en créant des synergies entre les fonctions auparavant séparées de la Section et en les centralisant au sein d'une section unifiée et forte. En particulier, la nouvelle Section est organisée en équipes, conduites chacune par un chef d'équipe pour chaque pays de situation. Ces équipes sont multidisciplinaires et fournissent à la fois appui, protection et services opérationnels.

Capacité d'analyse renforcée : La fonction d'analyse, qui est essentielle à la réalisation de l'activité principale de VWS, à savoir la fourniture d'une

protection aux personnes courant des risques, n'était pas suffisamment développée et ne disposait pas de suffisamment de personnel. Une équipe spécialisée chargée de l'analyse des affaires a été constituée et renforcée dans la nouvelle structure. Elle travaille en étroite collaboration avec l'Unité de l'analyse par pays de la Section de l'appui aux opérations extérieures (Direction des opérations extérieures).

Renforcement de l'activité de sensibilisation, au siège comme sur le terrain :

Il est primordial d'aller vers les victimes et les communautés touchées par les crimes jugés devant la Cour s'il l'on veut que justice soit rendue à ceux pour qui le Statut de Rome a été établi. Bien que la Section de l'information et de la sensibilisation (PIOS) ait rédigé au fil des ans divers documents de stratégie, un certain nombre d'objectifs fixés restaient à réaliser, faute de ressources suffisantes. Des ressources supplémentaires ont donc été allouées à l'Unité de la sensibilisation au siège afin de renforcer la capacité de la Cour à élaborer d'une manière centralisée des stratégies et des politiques de sensibilisation pour toutes les situations portées devant elle. Ces stratégies sont ensuite mises en œuvre par le personnel basé sur le terrain lorsque le Greffe y est présent, ou par l'Unité de la sensibilisation elle-même dans les pays de situation où la Cour n'est pas présente sur le terrain. Dans les pays de situation où le Greffe est présent sur le terrain, le personnel chargé de la sensibilisation travaille en équipe avec le personnel traitant les questions de participation des victimes. La coordination entre les fonctionnaires s'en trouve améliorée et cela permet de gagner en efficacité grâce à davantage de souplesse pour faire face aux changements de priorité et aux augmentations de la charge de travail. L'exercice de ces fonctions requiert des administrateurs plus expérimentés que par le passé. Partant, les capacités de l'activité de sensibilisation ont été renforcées, tant au siège que sur le terrain.

18. Section de l'information et de la sensibilisation

Renforcement de la fonction affaires publiques, en particulier dans le domaine de la communication en ligne :

La meilleure manière d'améliorer la visibilité de la Cour, de concevoir des messages adéquats et de susciter des débats à son propos restait à définir. La Cour a souvent été la cible de commentaires politiques désobligeants ou de désinformation, dans les pays de situation et ailleurs, et elle n'a pas été en mesure d'y répondre en temps utile ou d'une façon adaptée pour apporter des éclaircissements sur les faits et exposer sa position. Ce problème était lié à l'effectif limité dont elle disposait et se faisait surtout sentir dans le domaine de la communication en ligne. Le site internet de la Cour n'était pas adapté, que ce soit en termes de présentation ou de contenu, et il se prêtait mal à la consultation à partir d'appareils mobiles. Les médias sociaux n'étaient pas suffisamment utilisés. Un nombre croissant de journalistes, d'universitaires et de parties prenantes s'inscrivaient sur les médias sociaux de tierces parties pour obtenir les dernières informations sur les développements judiciaires et plus généralement sur la Cour, bien souvent parce que la Cour ne communiquait pas d'informations suffisamment récentes

ou intéressantes. Dans la nouvelle structure, l'Unité des affaires publiques a été renforcée, principalement pour s'occuper du site internet de la Cour et pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de médias sociaux et de communication en ligne. PIOS est désormais à même de jouer un rôle plus important dans l'élaboration d'un plan d'utilisation de ces outils au profit de la Cour, notamment en mettant à disposition des informations générales sur la Cour, les développements judiciaires, les activités de sensibilisation y afférentes, etc. Surtout, la Section est mieux équipée pour réagir en temps voulu et de manière appropriée lorsque la Cour a besoin de clarifier sa position à l'intention d'un public plus large. Le renforcement de la fonction affaires publiques pourrait se traduire par d'autres avantages concrets pour la Cour, tels que la mobilisation d'acteurs et d'auditoires concernés dans des États non encore parties au Statut de Rome pour les pousser à rejoindre le système mis en place par le Statut de Rome, ou l'établissement de contacts avec des régions faiblement représentées dans la perspective d'emplois à la Cour.

Une structure simplifiée et allégée : Compte tenu de son importance et du fait qu'elle fournit des services non seulement en matière de sensibilisation, mais aussi aux autres unités de la Section, à d'autres sections du Greffe et en réalité à toute la Cour, l'Unité de la production audiovisuelle est dorénavant placée sous l'autorité directe du chef de section, et non plus du chef de l'Unité de la sensibilisation. Cette réorganisation permet au chef de section d'établir les priorités de travail de l'Unité et de gérer les conflits entre les demandes de différents clients. En outre, la bibliothèque a été transférée de PIOS à IMSS, tandis que la fonction juridique de PIOS a été transférée au Bureau des affaires juridiques centralisé et renforcé du Greffe.

19. Bureaux extérieurs

Représentation plus forte du Greffe sur le terrain grâce au chef de bureau extérieur (P-5) : L'ancienne organisation des bureaux extérieurs ne permettait pas une présence claire et visible du Greffe et de la Cour sur le terrain, ce qui entravait le développement et le maintien de relations adéquates avec les autorités nationales, les organisations intergouvernementales, les ONG, les médias, les groupes de la société civile et le grand public. Pour bien des échanges avec leurs interlocuteurs sur le terrain, les fonctionnaires du Greffe basés au siège devaient donc se rendre sur le terrain, ce qui compromettait l'exécution des opérations en temps voulu et occasionnait des voyages — et donc des frais — inutiles. Le poste de chef de bureau extérieur (P-5) a été créé dans le cadre de la nouvelle structure, mais n'est effectivement établi dans un bureau donné qu'une fois que celui-ci est pleinement opérationnel, c'est-à-dire pendant la période d'activité la plus intense de la phase préliminaire et du procès, et le titulaire du poste peut être appelé à couvrir plusieurs bureaux extérieurs à la fois. Le chef de bureau extérieur (P-5) représente le Greffier dans le(s) pays de situation et joue un rôle moteur dans l'établissement de relations fructueuses avec les autorités, les missions diplomatiques, les organisations nationales et internationales, les ONG, la presse, les médias et la

société civile pour soutenir les opérations du Greffe et de la Cour dans divers domaines, notamment ceux ayant trait à la coopération diplomatique, protocolaire, consulaire, judiciaire et opérationnelle. Cette représentation de haut niveau permet un traitement plus efficace et rapide des demandes de coopération judiciaire ou opérationnelle formulées par les chambres, le chef de bureau extérieur (P-5) étant en mesure de répondre rapidement à tout besoin se faisant jour dans ces contextes. De plus, elle réduit considérablement les besoins de déplacements depuis le siège et génère donc des économies, comme il sera exposé plus avant dans la partie E.

Renforcement de la gestion sur le terrain et du contrôle des opérations hors siège sous la direction du chef de bureau extérieur (P-5) : Auparavant, les chefs de bureau extérieur (P-3) n'avaient pas de pouvoir de gestion ou de contrôle du travail effectué par le personnel de terrain autre que le personnel d'appui administratif et logistique recruté localement, principalement les agents de nettoyage et les chauffeurs. Les fonctionnaires du Greffe en service dans les bureaux extérieurs rendaient compte à leurs sections respectives au siège. Cette organisation ne permettait pas une gestion et un contrôle efficaces, même de base, du personnel sur le terrain, et elle créait un terrain pour la commission d'abus de pouvoir ou d'autorité par les membres du personnel. C'est ainsi qu'en 2013 a été révélée une affaire dans laquelle un membre du personnel en République démocratique du Congo s'était rendu coupable d'abus sexuels sur quatre personnes admises au programme de protection de la Cour. L'établissement du poste de chef de bureau extérieur (P-5) à la période où l'activité du bureau extérieur est la plus intense garantit une gestion efficace du personnel et des ressources sur le terrain et, plus généralement, un meilleur contrôle des opérations menées sur le terrain. Tout le personnel basé sur le terrain sera placé sous l'autorité directe du chef de bureau extérieur, à l'exception du personnel chargé du soutien aux témoins. En tant que supérieur hiérarchique de tout le personnel basé sur le terrain, le chef de bureau est chargé de gérer et coordonner l'ensemble des opérations et des services du Greffe sur le terrain. Compte tenu des ressources limitées dont dispose chaque bureau extérieur, il réalisera un gain d'efficacité dans la gestion des ressources humaines et financières du Greffe par une bonne planification et hiérarchisation des besoins. En outre, le renforcement de la gestion et du contrôle du personnel sur le terrain réduit considérablement les risques d'abus de pouvoir de la part des fonctionnaires basés sur le terrain. Lorsque l'activité du bureau extérieur n'est pas à son apogée et que les effectifs sur le terrain sont faibles, par exemple au début lorsque les activités sont pour l'essentiel liées aux enquêtes du Bureau du Procureur, le bureau extérieur est géré par un fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3) sous l'autorité duquel le personnel basé sur le terrain est placé.

Meilleure coordination et flexibilité accrue du personnel basé sur le terrain : Le travail du bureau extérieur dépend beaucoup de l'état d'avancement des enquêtes ou des activités judiciaires et varie donc en fonction des besoins

concrets. Auparavant, lorsque les fonctionnaires basés sur le terrain avaient chacun un seul domaine de spécialité, il n'était pas possible de répondre correctement aux variations dans la nature et l'intensité du travail à accomplir. De plus, leur séparation sur la base de leurs fonctions était à l'origine d'un manque de coordination sur le terrain comme au siège. Dans la nouvelle structure, les fonctionnaires de terrain chargés de la sensibilisation et ceux chargés de la participation des victimes et des réparations travaillent en équipe. Tous sont autorisés à exercer aussi bien les fonctions de sensibilisation que celles liées à la participation des victimes et aux réparations, selon les besoins. Cette organisation offre plus de souplesse pour gérer les variations dans la nature et l'intensité des activités sur le terrain, en fonction de l'évolution des enquêtes et de l'activité judiciaire, et permet d'utiliser au mieux les ressources de la Cour sur le terrain tout en améliorant la coordination des activités sur le terrain. Le renforcement des pouvoirs du chef de bureau extérieur est essentiel pour lui permettre de conduire ces équipes et de faire en sorte que les stratégies soient désormais déployées dans un effort commun et coordonné et que les ressources affectées aux activités sur le terrain soient utilisées le plus efficacement possible.

E. Résumé de l'analyse coûts-avantages

1. Avantages

Les avantages que présente la réorganisation sont notamment les suivants : a) *avantages financiers à long terme* grâce auxquels le Greffe peut mener les mêmes activités avec moins de ressources ; b) *économies ponctuelles* résultant de la mise en place échelonnée de la nouvelle structure en 2016 ; c) *fonctions supplémentaires importantes et nécessaires* assumées par le nouveau Greffe, rendues possibles dans le cadre des ressources préexistantes ; d) *gain d'efficacité dû à la centralisation des services du Greffe*, qui améliore la coordination et la coopération au sein du Greffe ; e) *gain d'efficacité dû à la mise en place d'une main-d'œuvre flexible*, qui permet au Greffe de mieux gérer les priorités changeantes et d'augmenter sa capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire ; et f) gain d'efficacité dû à l'effort continu que déploie le Greffe en matière de *développement organisationnel* sur les questions identifiées dans le cadre de la réorganisation.

a) *Avantages financiers à long terme*

La réorganisation du Greffe a entraîné deux types d'avantages financiers à long terme : i) des économies et un gain d'efficacité en matière de frais de personnel, résultant du nombre réduit de postes prévus dans l'enveloppe budgétaire fixe allouée au projet *ReVision* et de la limitation de la hausse prévue des effectifs du personnel de sécurité ; et ii) un gain d'efficacité en matière de frais de voyage grâce à la nouvelle structure et

au renforcement des bureaux extérieurs.

a) i) Économies et gain d'efficacité en frais de personnel en 2016

Dans le cadre de la réorganisation, la nouvelle structure du Greffe, évaluée par rapport aux ressources financières nécessaires pour 2015, est passée de 560,4 postes permanents et postes approuvés à un total de 550 postes. Cette réduction a permis de dégager 443 800 euros d'économies par rapport à l'ancienne structure. Pour 2016, ce chiffre est de quasiment **450 000 euros** si l'on se base sur le barème des traitements applicable à 2016.

De plus, si la Section de la sécurité n'avait pas été réorganisée, le Greffe aurait demandé huit postes supplémentaires pour assurer la sécurité dans les locaux permanents, soit **534 200 euros** sur la base du barème des traitements pour 2016. Comme exposé plus haut dans la partie D.8., le fait que le personnel cette section était constitué d'assistants chargés de la sécurité et d'agents de sécurité faisait qu'ils ne pouvaient être substitués les uns aux autres. La suppression du poste d'assistant chargé de la sécurité et la création d'un pool plus large d'agents de sécurité ont permis de disposer d'une main-d'œuvre plus flexible et d'un système amélioré de travail par équipe et par roulement, ce qui a permis au Greffe de limiter l'augmentation requise des effectifs. Une augmentation de l'ensemble des effectifs était toutefois nécessaire pour assurer la sécurité des locaux plus grands occupés par la seule Cour, alors qu'auparavant la Cour partageait les frais liés à la sécurité de ses locaux temporaires avec Eurojust, ce qui permettait de réaliser des économies d'échelle.

S'agissant des frais de personnel, la réorganisation de 2016 a permis des économies et un gain d'efficacité de l'ordre de **984 200 euros**, si l'on se base sur le barème des traitements pour 2016. Il s'agit d'économies et d'un gain d'efficacité à long terme qui se reproduisent chaque année, puisque la réduction de l'enveloppe budgétaire et la limitation du renforcement de l'effectif font partie intégrante de la nouvelle structure du Greffe.

a) ii) Gain d'efficacité en matière de frais de voyage en 2016

La restructuration des bureaux extérieurs permettra un gain d'efficacité ou une hausse moindre des frais de voyage entre le siège et le terrain. Il s'agit en particulier des voyages du personnel de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins et du personnel du Greffe chargé des opérations extérieures et de l'appui sur le terrain.

Dans l'ancienne structure, comme exposé plus haut dans la partie D.17., le personnel de VWU affecté au siège devait se rendre fréquemment sur le terrain pour rencontrer des victimes et des témoins, afin d'évaluer s'ils étaient disposés à témoigner et d'examiner et gérer les dossiers en général, parce que le personnel de VWU sur le terrain n'avait aucun pouvoir décisionnel. Dans la nouvelle structure, le personnel de VWS

sur le terrain a davantage de responsabilités et a la capacité de gérer localement les dossiers, ce qui réduit considérablement la nécessité pour le personnel du siège de se rendre sur le terrain. Ces modifications structurelles de VWS ont réduit les besoins en déplacement d'environ **40 pour cent sur une base annuelle**. La Section de l'aide aux victimes et aux témoins a donc pu maintenir le budget consacré aux voyages pratiquement inchangé depuis 2015 (d'un montant approuvé de 1 086 100 euros), tant dans le budget approuvé pour 2016 (1 086 100 euros) que dans le projet de budget pour 2017 (1 076 900 euros), alors même que le programme de protection de la Cour compte 150 personnes de plus et que la charge de travail a augmenté en conséquence sur cette période. Si la nouvelle structure n'avait pas été adoptée, VWS aurait dû demander 1 million d'euros supplémentaires au titre des indemnités journalières de subsistance et des frais de voyage pour le seul exercice budgétaire 2016.

Le deuxième domaine où un gain d'efficacité en matière de voyage est également attendu est celui des opérations extérieures et de l'appui sur le terrain. Comme exposé dans la partie D.16., faute de représentant sur le terrain, par exemple un chef de bureau extérieur (P-5), le Greffe devait envoyer de nombreuses missions sur le terrain pour exercer différentes fonctions, y compris celles liées à l'exécution des demandes de coopération émanant des Chambres et aux contacts avec les autorités nationales des pays de situation, l'ONU et les représentants des États Parties en général. Parallèlement, le personnel du siège chargé de la bonne marche des bureaux extérieurs et de l'appui à leur apporter devait fréquemment se rendre sur le terrain pour contrôler et superviser la qualité de l'appui fourni par les bureaux extérieurs aux clients du Greffe et surveiller l'affectation des ressources sur le terrain. Dans la nouvelle structure, le nombre de missions du Greffe sur le terrain dans le cadre des opérations extérieures et de l'appui sur le terrain diminuera de **30 à 40 pour cent**, car le chef de bureau extérieur (P-5) — dans les bureaux où, en raison des besoins, cette fonction est établie — joue un rôle important de représentation et se verra déléguer par le siège un certain nombre de fonctions du Greffe. En même temps, il sera bien moins nécessaire que le personnel du siège chargé de l'appui sur le terrain se rende sur place puisque le chef de bureau extérieur (P-5) sera chargé de la gestion dudit bureau et veillera directement et de façon plus continue à ce que le bureau extérieur offre l'appui adéquat aux clients du Greffe et à ce que ses ressources soient utilisées au mieux.

Si, pour 2016, le gain d'efficacité lié aux frais de voyages du personnel du Greffe affecté aux opérations extérieures est limité, en raison de l'introduction de nouvelles méthodes de travail et de la mise en place échelonnée de la nouvelle structure, le gain d'efficacité *annuel* — ou la limitation des hausses — attendu en matière de voyages du personnel du Greffe affecté aux opérations extérieures et à l'appui sur le terrain est de

l'ordre de 30 à 40 pour cent.

**b) Économies
ponctuelles
réalisées en 2016
au moyen de la
mise en place
échelonnée**

Au sein de la nouvelle structure du Greffe à 550 postes permanents, tous les postes vacants du fait de la réorganisation sont pourvus progressivement en 2016. Cela permettra de faire des économies et de limiter la hausse du budget du Greffe pour 2016, conformément à ce qu'avait décidé l'ASP en novembre 2015, sur recommandation du CBF et après consultation du Greffier. Les économies totales réalisées grâce à la mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe s'élèvent à **3 400 000 euros**. Ces économies *ponctuelles* n'auraient pas pu être réalisées si le Greffe n'avait pas entrepris la réorganisation qui a donné lieu à la libération d'un certain nombre de postes.

**Économies et gains
d'ordre monétaire
réalisés pour 2016**

Au total, *pour la seule année 2016, les économies et les gains d'ordre monétaire découlant de la réorganisation s'élèvent à 5 384 000 euros* (984 000 euros de frais de personnel ; 1 000 000 euros de frais de voyage du personnel de VWS et du personnel du Greffe chargé des opérations extérieures et de l'appui sur le terrain ; et 3 400 000 euros découlant de la mise en place échelonnée).

**c) Exercice de
fonctions
supplémentaires
nécessaires avec
les ressources
pré-existantes**

Des lacunes fonctionnelles graves ont été mises au jour, en ce que le Greffe n'était pas en mesure d'assurer certaines fonctions pourtant nécessaires dans un certain nombre de domaines, alors même que ces fonctions étaient indispensables pour un fonctionnement plus efficace du Greffe. La nouvelle structure permet au Greffe d'entreprendre l'exercice d'un certain nombre de ces fonctions supplémentaires importantes et auparavant délaissées, tout en se maintenant dans les limites de l'enveloppe budgétaire fixée pour les postes permanents et les postes approuvés. En d'autres termes, non seulement le nouveau Greffe a permis la réalisation d'économies et de gains d'efficacité, mais il est également en mesure d'offrir, dans le cadre des ressources pré-existantes, des services supplémentaires attendus depuis longtemps.

Ces fonctions supplémentaires, présentées dans les parties consacrées aux sections qui les exercent, sont notamment les suivantes :i) gestion de l'exécutif du Greffe ; ii) formation et perfectionnement du personnel ; iii) gestion du comportement professionnel ; iv) développement des questions juridiques et politiques ; v) stratégie, projections et contrôle budgétaires ; vi) coordination de haut niveau, direction stratégique et gestion des opérations extérieures ; et vii) rôle de représentation et gestion des bureaux extérieurs.

**d) Gain
d'efficacité dû à la**

La centralisation de services auparavant disséminés dans tout le Greffe a également permis de gagner en efficacité, d'améliorer la coordination et

centralisation des services du Greffe d'accroître les résultats.

La centralisation a concerné : i) les fonctions juridiques du Greffe ; ii) la sécurité de l'information ; iii) la fonction de prétoire électronique ; et iv) les opérations extérieures du Greffe, notamment dans les domaines des relations extérieures et de la coopération avec les États, ainsi que du recueil et de l'analyse des informations.

e) Gain d'efficacité dû à la mise en place d'une main-d'œuvre flexible

Le personnel du Greffe est plus diversifié, ce qui apporte plus de souplesse pour faire face aux priorités changeantes et améliorer la capacité d'absorption de travail supplémentaire. Il se compose : i) du personnel juridique du Greffe ; ii) du personnel chargé de la sécurité ; iii) du personnel chargé de l'administration judiciaire ; iv) du personnel chargé du soutien aux victimes et aux témoins ; et v) du personnel chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes en poste sur le terrain.

Enfin, de nombreuses recommandations formulées par l'équipe *ReVision* portaient non pas sur les changements structurels, mais sur les processus, les séquences de tâches et le fonctionnement général de chacune des sections et du Greffe dans son ensemble. Sur la base de ces recommandations, le Greffier a pris un certain nombre de décisions qui ont été traduites en objectifs de développement organisationnel à court, moyen et long terme pour chaque section.

f) Gain d'efficacité dû au développement organisationnel

Un certain nombre de thèmes intéressant l'ensemble du Greffe ont pu être recensés, notamment : i) clarifier les rôles respectifs des sections/bureaux/unités et éviter les carences et chevauchements potentiels ; ii) corriger les failles constatées dans les cadres juridiques et de politique ; iii) rationaliser les séquences de tâches internes ; iv) veiller à un engagement plus fort et constant de la part des hauts responsables dans la gestion du comportement professionnel ; v) améliorer la communication et le processus décisionnel internes ; vi) améliorer la coopération entre les sections/bureaux/directions ; vii) procéder au recensement et au suivi des besoins en formation ; viii) mieux utiliser les outils informatiques et les bases de données ; ix) œuvrer à l'amélioration du moral du personnel ; et x) élaborer des indicateurs de résultats et de charge de travail.

En lui permettant de répertorier ces objectifs généraux — et un certain nombre d'objectifs propres aux sections — de développement organisationnel, la réorganisation a également donné la possibilité au Greffe d'axer son développement sur les besoins les plus urgents, une fois réalisées toutes les modifications touchant à la structure et au personnel.

2. Coûts de la réorganisation

Les coûts de la réorganisation incluent : a) les coûts du processus *ReVision*, d'un montant de **1 075 000 euros** comprenant le coût de l'équipe *ReVision* (443 000 euros en 2014 et 317 000 euros en 2015), du groupe de travail de la Section des ressources humaines (191 000 euros) et des consultants externes (12 000 euros en 2014 et 112 000 euros en 2015) ; et b) le coût des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel, d'un montant de **5 101 000 euros**. Sur ce dernier montant, 1 713 000 euros ont été financés par les économies réalisées sur le budget ordinaire du Greffe pour 2014 et 2015, et 3 387 000 euros par le fonds destiné à financer les prestations au personnel. Le coût total de la réorganisation s'élève donc à **6 176 000 euros**.

En résumé, **quatre-vingt-sept (87) pour cent** du coût total de la réorganisation est déjà compensé par les deux premières catégories d'avantages liés à la réorganisation, à savoir les économies financières et les gains d'efficacité sur la seule année 2016 (5 384 000 euros). Ce chiffre ne tient pas compte d'un certain nombre **d'autres avantages et gains d'efficacité liés à la réorganisation et qui sont difficiles à quantifier**, comme ceux relatifs aux fonctions supplémentaires nécessaires assurées par le Greffe ou à l'amélioration de la coordination et de la communication.

Bilan coûts-avantages

En l'absence de tout coût supplémentaire lié à la réorganisation, les **avantages de la réorganisation du Greffe sont à partir de 2017 déjà supérieurs à l'investissement réalisé et se traduisent par des économies et des gains d'efficacité concrets et importants sur le long terme**. Ils sont difficiles à quantifier, non seulement parce que nombre d'entre eux ne sont pas quantifiables par nature, mais aussi parce que le nombre exact des avantages quantifiables dépend de la nature et du niveau d'activité qui sera demandé au Greffe et à la Cour dans les années à venir.

Il n'en reste pas moins que si l'on devait tenir compte des **avantages quantifiables à long terme pour les seules Section de la sécurité et Section de l'aide aux victimes et aux témoins**, liés respectivement à la plus grande flexibilité du personnel chargé de la sécurité et au renforcement du processus décisionnel sur le terrain pour VWS (et associés à la structure globalement plus légère du Greffe), les économies — ou la limitation des hausses — pourraient être de l'ordre de **1,98 million d'euros par an**. Ce chiffre vaudrait pour toute année à venir où le niveau d'activité du Greffe serait comparable à celui de 2016. Pour toute année présentant une augmentation ou une réduction du niveau d'activité par rapport à 2016, les économies ou la limitation des hausses seraient proportionnellement plus ou moins élevées.

F. La réorganisation en chiffres

Équipe et projet ReVision	<p>15 membres de l'équipe <i>ReVision</i> et 7 membres du Comité du projet <i>ReVision</i>, issus de tous les groupes régionaux et avec une représentation équitable des hommes et des femmes.</p> <p>81 pour cent du personnel du Greffe ayant participé au sondage de mai 2014 a appelé à un changement au sein du Greffe, et 59 pour cent a considéré la modification de la structure organisationnelle comme « nécessaire ». Seulement 4 pour cent ne l'a pas jugée nécessaire.</p> <p>18 rapports détaillés produits par l'équipe <i>ReVision</i>, contenant des observations et des recommandations sur le fonctionnement de chacune des sections du Greffe, pour un total de 1 010 pages ; 529 recommandations ont été soumises au Greffier dans le cadre de l'analyse fonctionnelle au seul échelon des sections.</p> <p>Environ 70 pour cent des recommandations faites par l'équipe <i>ReVision</i> portaient sur l'amélioration de processus et de séquences de tâches, les 30 pour cent restants portant sur des propositions de modification en matière de structure et de personnel.</p>
« Enveloppe » de la réorganisation	<p>La structure du Greffe, qui comptait 560,4 postes permanents et postes approuvés, a été repensée et compte désormais 550 postes.</p> <p>Avec €42 495 700 euros de frais de personnel après réorganisation, le Greffe est resté dans les limites de l'enveloppe fixée par l'ASP à 42 939 500 euros, générant ainsi une économie de 443 800 euros.</p>
Incidence sur le personnel du Greffe	<p>120 membres du personnel ont été touchés par la réorganisation. 113 l'ont été immédiatement parce que le profil de leur poste a été considéré soit comme inutile dans la nouvelle structure soit comme devant subir des modifications importantes ; sept autres ont été touchés en raison de l'« exercice de réduction » dans le cadre duquel le nombre de personnes occupant des postes similaires a dû être réduit compte tenu des besoins opérationnels dans la nouvelle structure.</p> <p>Sur les 120 membres du personnel touchés, 61 ont opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, tandis que les 59 autres ont décidé de postuler en qualité de candidat prioritaire à des postes devenus vacants au sein du Greffe du fait de la réorganisation.</p> <p>Sur les 59 candidats prioritaires, toutes catégories confondues, 53 candidats soit 89,83 pour cent ont obtenu un nouveau poste au sein du Greffe tel que réorganisé, à savoir 26 des 29 candidats de la catégorie des administrateurs, et 27 des 30 candidats de la catégorie des agents des services généraux.</p> <p>30 postes temporaires ont été convertis en postes permanents.</p> <p>21 recours liés à la réorganisation ont été déposés par des membres du personnel devant la Commission de recours de la Cour (au 30 juillet 2016). La Commission de recours s'est prononcée dans les 21 affaires, en faveur du</p>

fonctionnaire dans **2** affaires et en faveur de la décision du Greffier dans les **19** autres où elle a donc recommandé le rejet du recours. Le Greffier a arrêté sa décision et rejeté **20** dossiers, tandis qu'un dossier reste en attente de décision finale.

Représentation géographique

La réorganisation a entraîné les modifications suivantes dans la représentation géographique du personnel de la catégorie des administrateurs : moins **17** dans le Groupe des États d'Europe occidentale et autres États (WEOG), moins **3** dans le Groupe des États d'Europe orientale, moins **2** dans le Groupe des États d'Asie et du Pacifique, moins **1** dans le Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes (GRULAC), et aucun changement dans le Groupe des États d'Afrique.

Considérant la période pendant laquelle la réorganisation a commencé à toucher le personnel du Greffe et compte tenu également des recrutements non liés à la réorganisation, la représentation géographique des groupes régionaux au sein du Greffe entre le 30 avril 2015 et le 30 juin 2016 a augmenté pour le Groupe des États d'**Afrique**, passant de 14,73 à **16,20 pour cent** (objectif : 13,19 pour cent), pour le Groupe des États d'**Asie et du Pacifique**, passant de 6,20 à **7,75 pour cent** (objectif : 18,37 pour cent), et pour le Groupe des **États d'Europe orientale**, passant de 8,53 à **9,86 pour cent** (objectif : 8,09 pour cent) ; elle a baissé pour **WEOG**, passant de 62,02 à **59,15 pour cent** (objectif : 42,60 pour cent), et pour **GRULAC**, passant de 8,53 à **7,04 pour cent** (objectif : 17,74 pour cent).

Parité hommes-femmes

Après réorganisation, la catégorie des administrateurs compte **16** hommes de moins et **7** femmes de moins.

Après réorganisation, il y a **10** hommes de moins et **2** femmes de moins dans les classes P-3 à P-5. Le fait que les hommes ont été cinq fois plus touchés que les femmes dans ces classes a eu un effet positif sur le ratio hommes-femmes, favorisant les femmes traditionnellement sous-représentées dans les classes les plus élevées de la catégorie des administrateurs.

Sur la période pendant laquelle la réorganisation a commencé à toucher le personnel du Greffe, et en tenant également compte des recrutements non liés à la réorganisation, la parité hommes-femmes est restée presque inchangée, soit **50,30** pour cent de femmes au sein du personnel du Greffe dans la catégorie des administrateurs au 30 avril 2015, contre **50,29** pour cent au 30 juin 2016.

Fin de la réorganisation

Avec **63** postes, dont plus de la moitié sur le terrain, la Section de l'aide aux victimes et aux témoins est devenue la plus grosse section du Greffe à l'issue de la réorganisation.

Sur **18** sections et bureaux ayant fait l'objet de la restructuration, **10** ont vu leur effectif baisser, **4** restent au même niveau ou voient leur effectif croître d'un poste, tandis que **4** autres voient leur effectif augmenter de plus d'un

poste.

13 sections du Greffe ont désormais une grande capacité d'absorption des futures augmentations de la charge de travail, **3** ont une capacité moyenne — la Section de l'administration judiciaire, la Section des services de gestion de l'information, et les bureaux extérieurs — tandis que seulement **2** sections — la Section de l'aide aux victimes et aux témoins et la Section des services linguistiques — ont une faible capacité d'absorption de ces augmentations. Ces deux dernières sections sont très dépendantes du niveau des activités d'enquête, de poursuites et des activités judiciaires.

**L'après-
réorganisation**

Seules **4** sections ont bénéficié de postes permanents supplémentaires *après* la réorganisation, soit **27** postes au total, en raison de besoins post-réorganisation liés aux locaux permanents et à une augmentation de la charge de travail. Il s'agit de la Section des services généraux (3 postes), de la Section de la sécurité (16 postes), de la Section de l'information et de la sensibilisation (2 postes), et des bureaux extérieurs (7 postes).

G. Chronologie des principaux événements

Avant la réorganisation

- 2004-2009 La **structure du Greffe croît** chaque année, au fur et à mesure des premiers renvois faits par des États Parties en 2004, suivis des premiers mandats d'arrêt délivrés en juillet 2005, des premières audiences préliminaires en 2006, et de l'ouverture du premier procès en janvier 2009. Les sections du Greffe se développent et grandissent pour répondre à l'accroissement des activités, **mais sans bénéficier d'une vision ou d'une analyse organisationnelle à l'échelle du Greffe.**
- 4-12 septembre 2007 Le **Comité du budget et des finances**, à sa onzième session, observe que les bureaux extérieurs se sont rapidement multipliés, « le plus souvent sans planification, au fur et à mesure que la Cour répondait à des pressions immédiates ». Le Comité **a accueilli avec satisfaction l'intention de la Cour de revoir les opérations des bureaux extérieurs** et de mettre en place une ligne d'action stratégique.
- 31 mai 2010 Le Bureau de l'**audit interne** annonce les conclusions de son audit de la structure organisationnelle du Greffe pour les opérations hors siège, et recense de nombreuses carences, y compris l'**existence de** « [TRADUCTION] **cloisonnements entre les fonctions et une absence d'autorité générale dans la structure sur le terrain** » et « [TRADUCTION] le caractère peu adapté du Greffe en raison de **l'absence de représentant du Greffe sur le terrain** ».
- 22-31 août 2011 Le CBF se déclare, à sa dix-septième session, « **préoccupé par l'organisation générale de la structure au sein du Greffe**, qui comport[e] une multiplicité de postes d'encadrement relevant directement du Greffier » et **recommande un examen de la structure organisationnelle de la Cour** en vue de rationaliser les fonctions, les processus et les structures correspondantes.
- 23-27 avril 2012 Le CBF, à sa dix-huitième session, **réitère sa recommandation que la Cour procède à une évaluation/examen approfondi de sa structure organisationnelle.**
- 5 avril 2013 **PricewaterhouseCoopers (PwC)**, engagé par la Cour en tant que consultant externe chargé d'élaborer un rapport à la suite des recommandations du CBF, **confirme que le Greffe est trop complexe et doit être restructuré**, mais ne propose pas de solutions.
- 18 avril 2013 **Le nouveau Greffier**, Herman von Hebel, prête serment ; il fait de la **réorganisation du Greffe une priorité absolue.**
- 22-26 avril 2013 **Le CBF réagit au rapport de PwC à sa vingtième session en notant que la modification de la structure organisationnelle de la Cour nécessiterait des**

discussions et des conclusions à plusieurs niveaux, y compris, entre autres, la **définition d'un nouvel organigramme pour les divers services et équipes.**

9-19 septembre 2013 **Le Comité**, à sa vingt et unième session, **se félicite de l'intention du Greffier d'optimiser la structure organisationnelle** du Greffe, de renforcer son efficacité et d'améliorer les services fournis, ce qui permettra de réaliser davantage d'économies.

Projet ReVision : du lancement à la clôture

20-28 novembre 2013 **L'Assemblée des États Parties**, à sa douzième session, **autorise le Greffier à réorganiser et rationaliser la structure du Greffe** dans les limites de l'enveloppe du budget-programme approuvé pour 2014 et du nombre maximum de postes permanents et de postes approuvés.

Janvier 2014 Le Greffier **recrute les premiers membres de l'équipe ReVision** chargée d'examiner la structure organisationnelle et le fonctionnement du Greffe en vue de faire des recommandations ; le Greffier **crée également un Comité du projet ReVision** qui supervisera la mise en œuvre globale du projet.

Janvier-mars 2014 **Le mandat et un plan général** sont élaborés pour le projet *ReVision*, sur la base, entre autres, du rapport de PwC.

14 mars 2014 Le **Comité du projet ReVision** tient sa réunion inaugurale au cours de laquelle il approuve le **plan du projet.**

avril 2014 Au cours de la réunion d'avril 2014, le Greffier soumet au CBF un document intitulé « **Présentation générale des activités prévues** », présentant le projet de réorganisation du Greffe, accompagné d'un exposé oral.

12-23 mai 2014 **Sondage détaillé réalisé auprès du personnel du Greffe** par l'équipe *ReVision* ; 81 pour cent du personnel s'étant exprimé appelle à un changement.

24-25 juin 2014 **Le Greffier, les directeurs et les chefs de section se retrouvent pour une retraite de deux jours** afin de débattre des propositions de modèle pour la nouvelle structure des échelons supérieurs du Greffe.

15 juillet 2014 Le Greffier **expose aux juges de la Cour** la proposition de nouvelle structure des échelons supérieurs du Greffe, qui inclut **la création d'une nouvelle direction chargée des opérations extérieures** regroupant des fonctions auparavant disséminées à travers tout le Greffe.

17 juillet 2014 À sa deuxième réunion, le **Comité du projet ReVision approuve la nouvelle structure des échelons supérieurs du Greffe**, y compris la

création d'une nouvelle direction.

18 juillet 2014	Lors d'une réunion générale, le Greffier annonce à tout le personnel la nouvelle structure à trois piliers du Greffe.
Août 2014	L'équipe ReVision démarre un examen détaillé de tous les domaines d'activités du Greffe dans le contexte de la nouvelle structure des échelons supérieurs du Greffe ; l'examen se poursuit jusqu'en mars 2015.
19 août 2014	Les Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet ReVision sont adoptés par le Greffier, après consultation du Conseil du syndicat du personnel. Ils ont pour objet de fournir un ensemble complet de procédures et de spécifier les droits et obligations tant du personnel que de la direction relativement aux décisions découlant de la réorganisation.
28 août 2014	Le Greffier s'adresse au personnel sur le terrain à Bunia et Kampala par vidéoconférence sur le projet <i>ReVision</i> et d'autres sujets, et répond à leurs questions.
15 septembre 2014	Le Greffier informe les États Parties de l'état d'avancement du projet ReVision lors d'une réunion convoquée par la Présidente de l'ASP, Mme Tiina Intelmann.
8 octobre 2014	Le Greffier fait rapport au CBF de la nouvelle structure des échelons supérieurs du Greffe, y compris du remaniement structurel envisagé des bureaux extérieurs de la Cour et de la proposition de regrouper toutes les fonctions liées aux victimes au sein d'un nouveau Bureau des victimes, et toutes les fonctions d'appui à la Défense dans un nouveau Bureau de la Défense.
13 octobre 2014	Le Greffier présente aux juges de la Cour l'état d'avancement du projet <i>ReVision</i> .
15 octobre 2014	Le Greffier rencontre un groupe d'ONG emmené par la Coalition pour la Cour pénale internationale , et présente les plans pour la réorganisation.
30 octobre 2014	Le Greffier présente l'état d'avancement du projet <i>ReVision</i> au Groupe de travail de La Haye.
17 novembre 2014	Lors de la vingt-quatrième séance d'information à l'intention du corps diplomatique , le Greffier met l'accent sur les progrès réalisés et les plans de réorganisation du Greffe.
8-17 décembre 2014	À sa treizième session, l'Assemblée des États Parties « [r]econnaît les efforts continus faits par le Greffe pour se réorganiser et rationaliser sa structure organisationnelle et autorise le Greffier à poursuivre ce processus dans les limites de l'enveloppe du budget-programme

approuvé pour 2015 et du nombre maximum de postes permanents et [de postes] approuvés ».

10 décembre 2014	En marge de la treizième session de l'ASP à New York, le Greffier rencontre plusieurs ONG , emmenées par la Coalition pour la Cour pénale internationale, au sujet de la création d'un Bureau des victimes et d'un Bureau de la Défense au sein du Greffe . Lors de cette réunion naît l'idée d'organiser une conférence d'experts sur ce thème, conférence à laquelle participeraient toutes les parties prenantes concernées au sein de la Cour et en dehors.
5 mars 2015	Le Greffier invite pour la première fois un petit groupe de fonctionnaires du Greffe à un déjeuner informel , le premier d'une longue série tels déjeuners dont le but est d'obtenir directement des informations en retour sur la réorganisation et le travail en général.
23-24 mars 2015	Conférence d'experts sur la création d'un Bureau des victimes et d'un Bureau de la Défense , tenue à la Cour et organisée par le Greffe.
26 mars 2015	À la vingt-cinquième séance d'information à l'intention du corps diplomatique , le Greffier présente l'état d'avancement de la réorganisation du Greffe.
31 mars 2015	L'équipe ReVision finalise toutes ses recommandations , dont une proposition complète de nouvelle structure du Greffe à l'échelon de chaque section et chaque poste, également connue sous le nom de « Phase 4 » du projet ReVision.
9-10 avril 2015	Le Greffier, avec les directeurs du Greffe et en consultation avec les chefs de section, arrête la structure entière du Greffe , adoptant la plupart des recommandations de l'équipe ReVision et procédant à quelques ajustements des propositions.
15 avril 2015	Le Comité du projet ReVision se réunit et entérine l'achèvement de la Phase 4 du projet ReVision, c'est-à-dire l'examen fonctionnel de chaque section du Greffe.
16 avril 2015	Le Greffier informe les juges de la Cour des décisions prises dans le cadre du projet ReVision.
20-28 avril 2015	Les décisions finales sont présentées lors de réunions tenues avec chaque section du Greffe , et par liaison vidéo avec les bureaux extérieurs , séparément pour les pays de situation francophones et les pays de situation anglophones.
20-24 avril 2015	Pour la vingt-quatrième session du CBF, le Greffier présente son Rapport relatif à l'examen de la structure organisationnelle du Greffe , dans lequel il expose en détail les résultats de la Phase 4 du projet ReVision et

ses décisions. Le Comité prend acte du fait que, d'après les informations communiquées, le « **projet ReVision respecte l'exigence de l'Assemblée** », à savoir qu'il reste « dans l'enveloppe du budget-programme approuvé pour 2015 et du nombre maximum de postes permanents et de postes approuvés ».

23 avril 2015	Le Greffier présente les décisions prises au Comité exécutif du Bureau du Procureur , composé du Procureur, du Procureur adjoint et des plus hauts responsables du Bureau du Procureur.
26 mai 2015	Le Greffier fait un exposé au Groupe des États d'Afrique sur les conséquences possibles de la réorganisation sur la répartition géographique du personnel du Greffe , à la demande du Président de ce groupe.
26 mai 2015	Le Greffier présente l'état d'avancement du projet <i>ReVision</i> au Groupe de travail de La Haye .
1 ^{er} juin 2015	Le groupe de travail de la Section des ressources humaines est créé pour aider à la transition, notamment par la préparation de l'analyse des postes, la classification des postes et la liaison avec les spécialistes externes du classement des postes, le recrutement des candidats prioritaires et l'appui aux fonctionnaires touchés par la réorganisation.
10 juin 2015	Une table ronde avec les ONG est organisée à la Cour , pendant laquelle le Greffier présente l'état d'avancement de la réorganisation.
12 juin 2015	Plusieurs aspects des Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet <i>ReVision</i> sont modifiés puis redistribués , à la demande du Conseil du syndicat du personnel, afin de régler des questions jusque-là imprévues.
22 juin 2015	Le Greffier rencontre les membres du Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes à l'ambassade du Mexique, et leur présente l'état d'avancement du projet.
23 juin 2015	L'équipe <i>ReVision</i> présente le rapport final sur le projet ReVision au Greffier, ce qui marque l'achèvement du projet <i>ReVision</i> .
3 juillet 2015	Le Greffier rencontre les membres du Groupe des États d'Europe occidentale et autres pays et du Groupe des États d'Europe orientale à l'ambassade de Norvège et leur présente l'état d'avancement du projet.
13 juillet 2015	Le Comité du projet ReVision approuve la clôture du projet ReVision .
14-15 juillet 2015	Le CBF reprend sa vingt-quatrième session, pour laquelle le Greffier présente le Rapport du Greffe sur les résultats du projet ReVision ; le Greffier présente également au CBF un exposé sur ReVision . Lors de cette même session, le CBF note que la nouvelle structure du

Greffe compte **550 postes permanents**, pour un montant de 42,5 millions d'euros, soit moins que les 42,9 millions d'euros budgétés. Le Comité relève également que « **toute charge de travail supplémentaire ou toute autre exigence qui n'est pas incluse dans le budget approuvé pour 2015 n'est pas intégrée au projet ReVision et doit être traitée à part** ».

Mise en place de la nouvelle structure du Greffe

1^{er} juillet 2015 **La nouvelle structure du Greffe et la nouvelle structure hiérarchique sont mises en place**, à l'exception des bureaux extérieurs, qui sont dans l'attente de la nomination des chefs de bureaux.

Début juillet 2015 Tous les **membres du personnel savent** si leur poste est ou non supprimé. Cette étape est suivie de la publication des avis de vacance de poste et des recrutements correspondants, en commençant par les recrutements concernant les **candidats prioritaires** — c'est-à-dire les personnes employées par le Greffe dont le poste a été supprimé et qui ont décidé de faire acte de candidature à l'un des postes nouvellement créés dans le cadre de la réorganisation.

Août 2015 Sur la base des recommandations formulées par l'équipe *ReVision* et des décisions du Greffier, les discussions s'engagent sur le **développement organisationnel** ; elles ne portent pas sur la structure ou les effectifs, mais sur les améliorations à apporter aux processus, aux séquences de tâches et au fonctionnement général.

7 octobre 2015 **Les recrutements concernant les candidats prioritaires sont finalisés.**

Novembre 2015 Environ **25 pour cent des postes permanents du Greffe sont vacants** du fait du départ d'un certain nombre de fonctionnaires et de la **mise en place échelonnée** de la nouvelle structure du Greffe ; ces postes sont **pourvus progressivement au cours de l'année 2016** afin de générer des économies, de manière à limiter les hausses de budget pour 2016.

18-22 avril 2016 Pour la **vingt-sixième session du CBF**, le Greffe présente **trois rapports consacrés au projet ReVision et à sa mise en œuvre** : une explication relative à la mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe, une analyse coûts-avantages de la réorganisation du Greffe ; et une explication du rôle, de la structure et de l'utilité de la Section de l'appui aux opérations extérieures.

Depuis juillet 2016 **La mise en place de la nouvelle structure bat son plein** : la majorité des processus de recrutement pour les postes vacants au sein du Greffe ont été engagés et un certain nombre sont terminés ; cependant, le taux de vacance pour les postes permanents au sein du Greffe reste élevé puisque beaucoup d'entre eux sont pourvus par des candidats internes.

Il est toutefois prévu que le taux de vacance de postes redescende à 12 pour cent dès la fin de l'année 2016 et **qu'il retrouve son niveau**

normal de 10 pour cent d'ici à juillet 2017.

Les efforts en matière de **développement organisationnel** se poursuivent, le Greffier, les directeurs et les chefs de section fixant des plans d'action à court, moyen et long terme pour leurs bureaux et sections respectifs. Des résultats significatifs ne peuvent cependant être attendus que lorsque les effectifs du Greffe auront retrouvé ou quasiment retrouvé leur niveau normal.

I. Objet et structure du rapport

1. L'objet de ce rapport est de présenter un bilan complet et global de la réorganisation du Greffe afin de permettre au Comité du budget et des finances, à l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome, aux autres organes de la Cour et aux autres parties prenantes bénéficiant des services du Greffe, notamment la Défense et ses conseils, les victimes participant aux procédures et leurs représentants légaux, ainsi que la société civile et le grand public, d'acquérir une connaissance plus approfondie des divers aspects de cette réorganisation.

2. À sa quatorzième session, l'Assemblée a pris acte du processus *ReVision* du Greffe. Plus précisément, elle a noté que « ses incidences, notamment celles qui sont financières à court et long termes, fer[ai]ent l'objet de nouveaux éclaircissements à la vingt-sixième session du Comité du budget et des finances », déclarant attendre avec intérêt « d'être informée en temps voulu des incidences de la nouvelle structure, tant pour ce qui concerne sa capacité à absorber les augmentations des charges de travail que ses gains d'efficacité tangibles réalisés », et a « demand[é] au Commissaire aux comptes d'effectuer une évaluation complète du processus *ReVision*, notamment de ses coûts, de ses incidences et de sa mise en œuvre¹ ». À cette fin, pour la vingt-sixième session du Comité, le Greffe a soumis un certain nombre de rapports concernant le projet *ReVision* et sa mise en œuvre². Les informations ainsi portées à la connaissance du Comité sont reprises dans le présent rapport³.

3. Tout au long de 2015, le Greffe a reçu un certain nombre de questions, auxquelles il a répondu autant que possible, émanant du Comité, de représentants d'États partie, d'organisations non gouvernementales, du personnel de la Cour et d'autres parties intéressées. Ces questions portaient entre autres sur les retombées de la réorganisation sur l'efficacité de la fourniture de services aux Chambres et autres clients du Greffe, les conséquences pour le personnel du Greffe, notamment sur ses droits au cours du processus, les conséquences sur la répartition géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes au sein du Greffe, et le montant des indemnités financières versées aux membres du personnel quittant la Cour. À travers la présentation d'un bilan complet et global de sa réorganisation, le Greffe souhaite aussi répondre à toutes ces autres questions.

4. La partie suivante, à savoir la partie II, offre une vue d'ensemble de la *chronologie de la réorganisation du Greffe* : les raisons pour lesquelles la réorganisation était nécessaire ; le mandat pour la réorganisation et sa base légale ; l'enveloppe financière du projet ; la relation avec le budget pour 2016 ; les principaux objectifs de la réorganisation ; l'explication du processus ; les conséquences sur la répartition géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes ; et les perspectives pour l'avenir s'agissant du développement organisationnel et de la mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe.

5. La partie III est consacrée à une *analyse coûts-avantages* et porte notamment sur les avantages financiers à long terme générés par la réorganisation ; les économies ponctuelles ; les fonctions supplémentaires nécessaires assurées par le Greffe avec des ressources préexistantes ; le

¹ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Quatorzième session, 18-26 novembre 2015 (ICC-ASP/14/20), vol. I, partie III, ICC-ASP/14/Res.1, section J, par. 13, adopté le 26 novembre 2015.*

² Ces rapports sont les suivants : Explication au Comité du budget et des finances concernant la mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe ; Analyse coûts-avantages de la réorganisation du Greffe ; et Explication au Comité du budget et des finances concernant le rôle, la structure et l'utilité de la Section du Greffe chargé de l'appui aux opérations extérieures au sein du Greffe.

³ En particulier, au chapitre II.H. ii), Mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe ; à la partie III, Analyse coûts-avantages ; et au chapitre IV.P., Section de l'appui aux opérations extérieures.

gain d'efficacité dû à la centralisation des services du Greffe ; le gain d'efficacité dû à la mise en place d'une main-d'œuvre flexible ; le gain d'efficacité dû au développement organisationnel ; le coût financier de la réorganisation, notamment celui de l'équipe *ReVision* et celui des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel versées aux membres du personnel ; et un résumé de l'analyse coûts-avantages qui montre que le coût total de la réorganisation est presque entièrement compensé en 2016 et que les avantages financiers l'emporteront dès 2017 et les années suivantes.

6. La partie IV donne un aperçu détaillé, section par section, des principaux problèmes constatés dans chaque section du Greffe au cours de la réorganisation et des solutions structurelles et autres adoptées pour les résoudre. C'est en particulier grâce à ces améliorations que le Greffe pourra offrir des services plus efficaces et efficaces aux autres organes de la Cour et à tous ses clients. La structure et le tableau des effectifs avant et après la restructuration sont donnés pour chaque section et les incidences sur chaque poste sont précisées. En outre, les conséquences sur les effectifs sont résumées pour chaque section et des informations sont données sur la capacité d'absorption d'éventuelles augmentations de la charge de travail après la réorganisation. Une explication est également donnée s'agissant des postes supplémentaires demandés et approuvés dans le budget du Greffe pour 2016 après la réorganisation. Enfin, la partie V est consacrée à la conclusion.

II. Chronologie de la réorganisation : la nécessité, le mandat, l'enveloppe financière, les objectifs, le processus, les conséquences sur la répartition géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes, et les perspectives pour l'avenir

A. Pourquoi une réorganisation était-elle nécessaire ?

7. Après 11 ans d'existence de la Cour, un examen détaillé du fonctionnement du Greffe était nécessaire. La structure du Greffe, qui avait été adoptée dans les toutes premières années de la CPI, avait connu un accroissement notable, sans qu'il soit procédé à une analyse organisationnelle complète.

8. Tel était le cas en particulier pour les opérations hors siège du Greffe. Dans son rapport sur sa onzième session de septembre 2008, le Comité du budget et des finances :

a noté que le nombre des bureaux extérieurs de la Cour s'était rapidement accru au cours des deux dernières années, le plus souvent sans planification, au fur et à mesure que la Cour répondait à des besoins immédiats. Les bureaux extérieurs étaient en passe de devenir un élément semi-permanent de la structure de la Cour, et le Comité a accueilli avec satisfaction l'intention de celle-ci de revoir les opérations des bureaux extérieurs et de mettre en place une ligne d'action stratégique⁴.

9. Par ailleurs, en mai 2010, le Bureau de l'audit interne, dans son audit de la structure organisationnelle du Greffe pour les opérations hors siège, a conclu qu'il y avait « d'importantes faiblesses structurelles et opérationnelles » dans la structure organisationnelle du Greffe sur le terrain⁵. Il est utile de citer ces conclusions dans leur intégralité car elles coïncident avec les problèmes

⁴ *Documents officiels ... septième session ... 2008 (ICC-ASP/7/20)*, vol. II, partie B.2, par. 85.

⁵ *Audit des opérations hors siège du Greffe – structure*, 31 mai 2010, projet d'audit numéro. OIA.08-A09, p. 12 [non souligné dans l'original].

recensés par la suite dans le cadre du projet *ReVision*. Le Bureau de l'audit interne a fait état des insuffisances majeures suivantes :

- [TRADUCTION] manque de cohérence, de coopération, de communication et de supervision des fonctions sur le terrain en raison de *cloisonnements entre les fonctions* et d'une *absence d'autorité générale dans la structure sur le terrain* ;
- caractère peu adapté du Greffe en raison de l'*absence de représentants du Greffe* sur le terrain ;
- imprécision des rôles, des responsabilités et des pouvoirs en raison de profils de poste et de documents d'orientation inadaptés, ce qui contribue à réduire la responsabilisation
- sous-effectifs [...] ayant entraîné une charge de travail excessive, une réduction de la qualité du soutien et une limitation de la capacité de remplacer le personnel en congé, en formation, etc., ou de répondre en cas d'intensification des opérations, comme de nouvelles missions ;
- inefficacité des processus métier, qui entraîne à son tour des sous-effectifs ;
- Duplication des tâches administratives, engendrée par les cloisonnements entre les fonctions et les processus manuels ;
- insuffisance du développement des indicateurs de rapports et de résultats, ce qui réduit les contrôles en matière de planification et de surveillance, ainsi que la responsabilisation⁶.

10. Le Bureau de l'audit interne a conclu que :

[TRADUCTION] La direction devrait se pencher sur la structure des opérations hors siège pour trouver de moyens de *fusionner les fonctions d'appui du Greffe et ses fonctions de fond sur le terrain* et envisager la mise en place *d'une entité unique qui serait chargée des opérations sur le terrain*. Les consultants qui ont étudié le fonctionnement des opérations hors siège en 2008 ont aussi relevé des possibilités de consolider au siège les fonctions d'opérations hors siège⁷.

11. Dans le même temps, la pression augmentait pour que le Greffe revoie sa structure, non seulement sur le terrain, mais dans son ensemble. À sa dix-septième session, en août 2011, le CBF s'est dit « préoccupé par l'organisation générale de la structure au sein du Greffe, qui comportait une multiplicité de postes d'encadrement relevant directement du Greffier⁸ ». Il a ensuite recommandé que :

la Cour évalue ou examine sa structure organisationnelle de manière approfondie, en vue de rendre plus efficaces les fonctions, les processus de décision et les organes qui leur correspondent, de limiter en tant que de besoin la durée des contrôles, de recenser les tâches susceptibles d'être déléguées et de rationaliser les structures hiérarchiques⁹.

12. À sa dix-huitième session en avril 2012, ayant examiné le rapport de la Cour sur sa structure organisationnelle et relevé qu'il « n'abordait pas de façon spécifique¹⁰ » les questions qu'il avait précédemment soulevées à ce sujet, le CBF :

À rappelé sa recommandation que la Cour entreprenne une évaluation/une révision détaillée de sa structure organisationnelle, avec pour objectif l'allègement des fonctions, processus et structures correspondantes, le soulagement des cadres en termes de nombre de subalternes

⁶ Audit des opérations hors siège du Greffe – structure, 31 mai 2010, projet d'audit numéro OIA.08-A09, p. 12 [non souligné dans l'original].

⁷ Audit des opérations hors siège du Greffe – structure, 31 mai 2010, projet d'audit numéro OIA.08-A09, p. 15 [non souligné dans l'original].

⁸ *Documents officiels ... dixième session ... 2011* (ICC-ASP/10/20), vol. II, partie B.2, par. 45.

⁹ *Documents officiels ... dixième session ... 2011* (ICC-ASP/10/20), vol. II, partie B.2, par. 46.

¹⁰ *Documents officiels ... onzième session ... 2012* (ICC-ASP/11/20), vol. II, partie B.1, par. 29.

quand cela est possible, l'identification d'opportunités de délégation de responsabilités et la rationalisation des lignes hiérarchiques¹¹.

13. En réponse, la Cour a engagé PricewaterhouseCoopers (PwC) en tant que consultant pour la conseiller sur ces questions. Les conclusions de PwC doivent être citées dans leur intégralité car les problèmes relevés par le consultant coïncident avec ceux recensés ultérieurement par l'équipe du projet *ReVision*. PwC a conclu :

[TRADUCTION] La structure organisationnelle interne [du Greffe] est très complexe. On y dénombre 44 unités, bureau extérieurs compris, réparties dans les différentes directions/sections. En raison de la nature des activités du Greffe, les sections sont très dépendantes les unes des autres. Au total, 13 superviseurs relèvent directement du Greffier. L'ampleur du contrôle exercé par le Greffier est donc plutôt considérable. [...] Du fait de la structure hiérarchique du Greffe, au sein de laquelle certains chefs de section relèvent directement du Greffier et d'autres sont placés sous l'autorité d'un directeur, la coordination horizontale semble difficile à réaliser, ce qui rend difficile le règlement des désaccords ou des conflits¹².

14. En réponse au rapport de PwC, le CBF a indiqué dans son rapport suivant sa vingtième session en avril 2013 que :

[A]fin de procéder à la mutation de la structure organisationnelle de la Cour, il est nécessaire de mener des discussions et de prendre des décisions de plusieurs ordres, notamment de :

- a) Définir un nouvel organigramme des services et des équipes ;
- b) Impliquer et responsabiliser l'encadrement ;
- c) Maintenir les capacités de travail à un haut niveau d'efficacité ;
- d) Définir les tâches en lien avec le plan stratégique ; et
- e) Veiller à ce que les directions et les sections assument les objectifs qui leur sont assignés.

Ces changements doivent être basés sur une affectation des ressources, condition essentielle à la réussite de ce projet. La nomination d'un nouveau Greffier constitue une occasion de mettre en œuvre des réformes de cette nature¹³.

15. En parallèle à ces conclusions, il était demandé au Greffe de fournir toujours plus de services, et de façon plus efficace, aux autres organes de la Cour, compte tenu de l'augmentation progressive et continue des activités judiciaires et de poursuites. Or, puisque le Greffe fonctionnait en-deçà de sa capacité optimale, les autres organes, et en particulier le Bureau du Procureur, ne pouvaient s'appuyer complètement sur ses services. Ils ont donc été forcés, faute d'une ligne directrice à l'échelle de toute la Cour, de rechercher des solutions en interne (par exemple, l'adoption de politiques en matière de ressources humaines pour le seul Bureau du Procureur, ce qui a entraîné un traitement inégal du personnel ; ou la mise en place de solutions informatiques ou de bases de données pour un seul organe, et non pour l'ensemble de la Cour).

16. Le personnel du Greffe lui-même réclamait un changement. Dans un sondage détaillé réalisé par l'équipe *ReVision* du 12 au 23 mai 2014, auquel ont participé 60 % du personnel du Greffe, 81 %

¹¹ *Documents officiels ... onzième session ... 2012* (ICC-ASP/11/20), vol. II, partie B.1, par. 29.

¹² Voir *Report on the organizational structure of the Court -PricewaterhouseCoopers Consultancy on ICC Organizational Structure*, CBF/20/21, par. 17 et 18. Voir le rapport de PricewaterhouseCoopers en date du 5 avril 2013 relatif à la structure organisationnelle de la Cour, ICC-ASP/12/18, 5 juin 2013, p. 17 et suiv. Voir aussi ICC-ASP/13/16, Rapport de la Cour sur la structure organisationnelle, 23 mai 2014.

¹³ *Documents officiels ... Douzième session ... 2013* (ICC-ASP/12/20), vol. II, partie B.1, par. 63 et 64.

des participants ont appelé à effectuer des changements au sein du Greffe. Plus particulièrement, 59 % des participants estimaient qu'un « [TRADUCTION] changement dans la structure organisationnelle » était « [TRADUCTION] nécessaire », 37% étaient sans opinion à ce sujet, et seulement 4 % ne voyaient pas de raison de changer. Un certain nombre de points essentiels concernant les méthodes et les processus de travail ont été mis en exergue comme nécessitant d'urgence des améliorations. Les domaines les plus critiqués sont ceux sur lesquels la réorganisation a par la suite porté, comme les processus de travail et les séquences de tâches, la communication et l'information, le travail d'équipe, le leadership, la gestion des ressources humaines, le moral du personnel et les ressources.

17. Le CBF, les experts externes, les auditeurs internes, les autres organes de la Cour et le personnel du Greffe même ont tous souligné la nécessité de procéder à un examen en profondeur de la structure du Greffe, de ses méthodes de travail et de son fonctionnement en général.

B. Mandat et base légale

18. Le Greffier tire son autorité — et sa responsabilité — pour réorganiser le Greffe du Statut de Rome, qui dispose qu'il est « le responsable principal de l'administration de la Cour » et qu'il « exerce ses fonctions sous l'autorité du Président de la Cour »¹⁴.

19. En outre, la réorganisation du Greffe a été expressément autorisée par l'Assemblée des États Parties, sur recommandation du Comité du budget et des finances.

20. À sa réunion de septembre 2013, après la présentation par le Greffier d'un projet d'examen complet du Greffe, le CBF

[...] a pris note et s'est félicité de l'intention du Greffier d'optimiser la structure organisationnelle du Greffe en vue d'augmenter son efficacité et d'améliorer la qualité des services fournis, ce qui se traduirait par des économies supplémentaires.

[...] a recommandé que le Greffier se voie accorder l'autorité pour remanier et rationaliser le Greffe, de façon provisoire, dans les limites du budget approuvé et du nombre maximum de postes permanents et de postes approuvés¹⁵.

21. L'Assemblée, à sa douzième session, en novembre 2013, a par conséquent

[a]utoris[é] le Greffier à réorganiser et rationaliser la structure organisationnelle [du Greffe] dans le cadre du budget-programme [approuvé] pour 2014 et du nombre maximal de postes permanents et de postes approuvés¹⁶.

22. En décembre 2014, à sa treizième session, l'Assemblée a réaffirmé ce mandat et l'a prorogé pour une année supplémentaire, dans des termes pratiquement identiques. Elle a

[r]econ[n]u les efforts continus faits par le Greffe pour se réorganiser et rationaliser sa structure organisationnelle et autoris[é] le Greffier à poursuivre ce processus dans les limites de l'enveloppe

¹⁴ Statut de Rome, article 43-2.

¹⁵ *Documents officiels ... Douzième session ... 2013* (ICC-ASP/12/20), vol. II, partie B.2, par. 82 et 83.

¹⁶ *Documents officiels ... Douzième session ... 2013* (ICC-ASP/12/20), vol. I, partie III, ICC-ASP/12/Res.1, section H, par. 3.

du budget-programme approuvé pour 2015 et du nombre maximum de postes permanents et [de postes] approuvés¹⁷.

C. Enveloppe financière du projet *ReVision* : définition et limites

23. L'Assemblée a convenu de deux critères pour définir les limites de l'enveloppe budgétaire avec laquelle le Greffier a été autorisé à revoir et à rationaliser la structure organisationnelle du Greffe : i) le budget-programme du Greffe approuvé pour 2015, qui s'élève à 65,02 millions d'euros ; et ii) le nombre maximum de postes permanents et de postes approuvés¹⁸. S'agissant du second critère, les effectifs du Greffe précédent, tels qu'approuvés par l'Assemblée, étaient de 496 postes permanents, pour un coût de 37,3 millions d'euros, et 65,4 FTE pour des postes GTA, financés par le budget approuvé de 5,64 millions d'euros au titre du personnel temporaire et autres ressources en personnel¹⁹. Le budget approuvé pour 2015 au titre des dépenses de personnel et autres frais de personnel au sein du Greffe s'élevait donc au total à 42,94 millions d'euros. Le Greffier a veillé à ce que les décisions découlant du projet *ReVision* restent pleinement dans ces limites, comme cela est montré ci-dessous. Un certain nombre de postes temporaires ont été transformés en postes permanents car les fonctions remplies depuis plusieurs années dans leur cadre resteront nécessaires aussi loin qu'on puisse prévoir.

Effectifs du Greffe	USG	ASG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	GS-PL	GS-OL	Total Agents services généraux	Total
Anciens	-	1	-	3	17	38	64	61	6	190	16	289	305	560,4
<i>Plus 65,4 postes temporaires-FTE</i>														
Révisés	-	1	-	3	19	43	83	86	5	240	15	295	310	550
Différence														-10,4

Coûts des effectifs du Greffe	Administrateurs	Agents des services généraux	Autres dépenses de personnel	Total ²⁰
Anciens	20 136,3 euros	17 160,5 euros	5 642,7 euros	42 939,5 euros
Révisés	25 444,6 euros	17 051,2 euros	-	42 495,7 euros
Différence	5 308,3 euros	(109,3 euros)	(5 642,7 euros)	(443,8 euros)

24. Ci-dessous figure un aperçu des changements opérés, par section. Leur justification est précisée dans la partie IV.

¹⁷ Documents officiels ... Treizième session ... 2014 (ICC-ASP/13/20), vol. I, partie III, ICC-ASP/13/Res.1, section I, par. 2.

¹⁸ Documents officiels ... Douzième session ... 2013 (ICC-ASP/12/20), vol. I, partie III, ICC-ASP/12/Res.1, section H, par. 3 (voir aussi ibid., section A, par. 1, pour l'enveloppe budgétaire d'origine du Greffe, telle que modifiée dans la résolution ultérieure *infra*).

¹⁹ Dont 1,1 million d'euros correspondent au personnel temporaire pour les réunions, aux heures supplémentaires et aux consultants. En outre, le Bureau de l'audit interne était intégré au Grand programme du Greffe jusqu'en 2015 et donc techniquement compris dans l'enveloppe. Il a désormais un programme à part et n'est pas pris en considération dans le calcul de l'enveloppe budgétaire.

²⁰ Sur la base du barème des traitements applicables en 2015.

Greffe	Postes approuvés et postes permanents pour 2015 (enveloppe <i>ReVision</i>)			Nouvelle structure 2015 de 550 postes permanents	Différence
	Postes permanents	FTE-GTA	TOTAL		
Cabinet du Greffier	11	-	11	6	-5
Bureau des affaires juridiques	7	-	7	8	+1
Bureau du Directeur des services de gestion	4	-	4	12	+8
Section des ressources humaines	22	4	26	25	-1
Section du budget	24	3.5	27.5	6	-4.5
Section des finances				17	
Section des services généraux	41	1	42	42	0
Section de la sécurité	85	2.7	87.7	56	-31.7
Bureau du Directeur des services judiciaires	5	-	5	4	-1
Section de l'administration judiciaire	26	2.8	28.8	33	+4.2
Section de la détention	5	-	5	5	0
Section des services linguistiques	48	4.5	52.5	49	-3.5
Section de la participation des victimes et des réparations	16	9	25	16	-9
Section de l'appui aux conseils	9	-	9	10	+1
Bureau du conseil public pour la Défense	5	-	5	5	0
Bureau du conseil public pour les victimes	10	1.5	11.5	12	+0.5
Section des services de gestion de l'information	54	6	60	55	-5
Bureau du Directeur des opérations extérieures	N/A	N/A	N/A	3	+3
Section de l'appui aux opérations extérieures, anciennement Section des opérations hors siège	39	14.1	53.1	23	-30.1
Section de l'aide aux victimes et aux témoins	50	12.3	62.3	63	+0.7
Section de l'information et de la sensibilisation	34	4	38	24	-14
Bureaux extérieurs	N/A (le personnel sur le terrain relève de diverses sections et non d'un sous-programme unique)	N/A	N/A	76	+76 (augmentation nominale mais dans les faits, baisse par rapport au total précédent de 86 ; voir le chapitre IV.S ci-après)
TOTAL	495	65.4	560.4	550	-10.4

25. Les effectifs définitifs après la réorganisation sont de 551, y compris le poste d'administrateur du Conseil du personnel (P-4)/Président du Conseil du personnel qui est inclus dans le budget-programme du Greffe pour des raisons purement administratives et n'est pas financé, et qui n'a donc aucune incidence sur l'enveloppe budgétaire du projet *ReVision*.

26. Il faut également signaler que la restructuration a été effectuée sur la base des hypothèses budgétaires et de charge de travail pour 2015. Le Comité du budget et des finances, à la reprise de sa

vingt-quatrième session, « a pris note que toute charge de travail supplémentaire ou toute autre exigence qui n'est pas incluse dans le budget approuvé pour 2015 n'est pas intégrée au projet *ReVision* et doit être traitée à part²¹ ».

27. Toute charge de travail ou tout besoin supplémentaire qui n'avait pas été anticipé dans le budget-programme approuvé pour 2015 a été analysé pour déterminer s'il pouvait être absorbé par la nouvelle structure du Greffe. La réorganisation a donc *effectivement* pris en considération les besoins futurs liés au déménagement dans les locaux permanents et les potentielles augmentations de la charge de travail, tout en contenant la croissance des ressources du Greffe. En effet, sans la restructuration, dans certains domaines comme la sécurité, le Greffe aurait été obligé de faire appel à davantage de personnel en 2016 qu'il ne l'a fait²². Toutefois, en raison du déménagement fin 2015 dans les locaux permanents et bien plus vastes, et d'une hausse des activités judiciaires et de poursuites en 2016, le besoin de ressources supplémentaires était inévitable au sein du Greffe après la réorganisation²³.

28. Enfin, le coût financier de la *mise en œuvre* de la réorganisation, comme les coûts de l'équipe *ReVision* et les fonds requis pour le versement des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel, n'a pas été intégré à l'enveloppe financière du projet *ReVision*. La question du coût total et du financement des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel est traitée plus loin au chapitre III.C, mais il n'est pas inutile d'expliquer ici pourquoi le Greffe a procédé ainsi.

29. Lorsqu'elle a défini l'enveloppe budgétaire, l'Assemblée n'a pas explicitement dit si le coût de la « mise en œuvre » de la réorganisation devait être inclus dans le budget global. De l'avis du Greffe toutefois, inclure le coût de la *mise en œuvre* de la réorganisation dans cette enveloppe budgétaire aurait été contraire à l'esprit dans lequel l'enveloppe a été définie car cela aurait réduit drastiquement les fonds prévus — réduction qui n'était alors pas envisagée par l'Assemblée. Le coût de la mise en œuvre de la réorganisation est ponctuel, alors que l'enveloppe budgétaire n'est pas limitée dans le temps. Si le coût total de cette mise en œuvre, qui s'élève à 6,17 millions d'euros comme spécifié au chapitre III.G, avait dû être inclus dans l'enveloppe, les effectifs du nouveau Greffe auraient été réduits du même montant de façon *permanente*.

30. En d'autres termes, tandis que le coût de la mise en œuvre de la réorganisation représente des dépenses réelles, le coût des effectifs dans le contexte de l'enveloppe budgétaire constitue le cadre à l'intérieur duquel la réorganisation devait avoir lieu. Dès le début du processus de *ReVision*, le Greffe s'en est tenu à cette notion selon laquelle l'enveloppe budgétaire excluait le coût de la mise en œuvre de la réorganisation.

31. Dans son rapport sur les travaux de sa vingt-quatrième session, le CBF, se fondant sur les informations dont il disposait, a pris acte que le projet *ReVision* « respecte l'exigence de l'Assemblée, [à savoir qu'il reste] dans l'enveloppe du budget-programme approuvé pour 2015 et du nombre maximum de postes permanents et de postes approuvés²⁴ ». Le Comité a fait la même observation à la reprise de sa vingt-quatrième session en juillet 2015²⁵.

²¹ *Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. II, partie B.2, par. 10.

²² Voir chapitre IV.S.vi), par. 331 à 333.

²³ Voir chapitre II.D, par. 32 à 37.

²⁴ *Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. II, partie B.1, par. 75.

²⁵ *Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. II, partie B.2, par. 10.

D. Après la réorganisation : des postes supplémentaires nécessaires en 2016 en raison de l’emménagement dans les locaux permanents et l’augmentation de la charge de travail

32. Après la réorganisation, un certain nombre de postes supplémentaires ont été nécessaires en 2016 pour faire face à de nouvelles circonstances, à savoir : a) les nouveaux locaux permanents de la Cour ; et b) une augmentation de la charge de travail.

33. S’agissant du premier point, à partir de 2016 la Cour n’était plus locataire de locaux mais propriétaire de ses propres locaux permanents, ce qui a entraîné des responsabilités différentes et une hausse des coûts. La Cour est aussi passée du statut de colocataire, puisqu’elle partageait l’occupation du bâtiment avec EUROJUST, à celui de seul occupant des nouveaux bâtiments. Elle ne pouvait donc plus tirer avantage du partage des frais relatifs aux espaces communs, comme la réception et la cafétéria, ou aux opérations liées à la sécurité. En outre, les nouveaux bâtiments sont plus grands que les locaux temporaires précédents, avec plus d’espaces publics et ouverts qui nécessitent davantage d’entretien et de sécurité, ainsi que des services d’accueil plus importants.

34. Deuxièmement, après la réorganisation, la hausse des activités de la Cour et du Greffe a eu deux répercussions en 2016. La première a été l’augmentation prévue des activités judiciaires, à savoir le passage d’une seule à quatre affaires se trouvant à la phase du procès, ce qui s’est répercuté sur les besoins, entre autres, en matière de services d’administration judiciaire et de services linguistiques et concernant la Section de l’aide aux victimes et aux témoins. Le deuxième aspect de l’augmentation de la charge de travail est lié aux nouvelles opérations sur le terrain et à l’intensification des opérations existantes, y compris aux opérations dans les nouveaux pays de situation comme le Mali ou aux nouvelles affaires dans des pays de situation comme la République centrafricaine.

35. Sur les 27 postes permanents créés après la réorganisation, 16 l’ont été au sein de la Section de la sécurité²⁶, trois au sein de la Section des services généraux²⁷, deux au sein de la Section de l’information et de la sensibilisation²⁸, et six sur le terrain²⁹. Un poste a par ailleurs été transféré d’un autre grand programme vers le Greffe³⁰.

36. En outre, 25,9 postes GTA-FTE ont été approuvés dans le budget-programme du Greffe pour 2016 pour faire face à la hausse des activités judiciaires et à ses répercussions sur les besoins dans les domaines de la sécurité, des services généraux, de la gestion des salles d’audience, des services linguistiques, du soutien aux témoins et aux victimes, de la défense et des bureaux extérieurs.

37. Il aurait été nécessaire de créer ces postes permanents et ces postes temporaires supplémentaires même sans la réorganisation. Il s’avère que dans un certain nombre de domaines,

²⁶ Un agent chargé des systèmes de sécurité (GS-OL) et 15 agents de sécurité (GS-OL).

²⁷ Un fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé des installations (P-2), un commis chargé des services aux installations (GS-OL) et un technicien de maintenance des installations (bâtiments) (GS-OL).

²⁸ Deux réceptionnistes (GS-OL).

²⁹ Bangui (République centrafricaine) : chef du bureau extérieur (P-5), fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et réparations et Sensibilisation) (P-3) ; Abidjan (Côte d’Ivoire) : fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et réparations) (P-3), assistant de terrain (Participation des victimes et réparations) (GS-OL) ; Kampala (Ouganda) : fonctionnaire chargé de la sensibilisation sur le terrain (P-3), et fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3).

³⁰ Un administrateur de projet adjoint de 1^{re} classe (P-2) a été transféré du Bureau du directeur de projet, grand programme VII-1, à la Section des services généraux.

comme celui de la sécurité, le Greffe aurait été obligé de demander du personnel supplémentaire puisqu'avant la réorganisation, son fonctionnement était organisé de manière moins efficace³¹.

E. Objectifs principaux de la réorganisation

38. L'objectif principal du projet *ReVision* était de mettre au point un cadre structurel et managérial qui permettrait au Greffier de tirer le meilleur parti des capacités du Greffe tout en rendant compte d'une vision, d'une mission et de valeurs nouvelles du Greffe. De façon générale, le but global était de mettre en place des mesures pour améliorer le fonctionnement et les résultats du Greffe et recenser les facteurs ayant un effet négatif sur sa performance. L'objet du projet était par conséquent de mettre sur pied un Greffe capable d'opérer de façon plus efficiente et plus efficace dans les limites des ressources existantes et, dans la mesure du raisonnable, d'absorber une charge de travail supplémentaire.

39. Ce but général a été traduit en 8 principes directeurs ou objectifs pour la structure organisationnelle du Greffe³², à savoir :

- (a) « Un Greffe unique » dans « une Cour unique », comprenant une direction générale, stratégique et solide, qui fixe les orientations et les objectifs et s'acquitte des fonctions de contrôle essentielles ;
- (b) Équipes de direction fortes ;
- (c) Gestion intégrée des activités hors siège, avec une délégation d'autorité claire du Greffier aux équipes multidisciplinaires qui opèrent sur le terrain ;
- (d) Orientation client, un élément clé de la vision du Greffe qui se considère comme un prestataire de services ;
- (e) Habilitation et responsabilisation, avec l'élaboration d'une politique globale et un système de suivi ;
- (f) Regroupement des fonctions du Greffe pour éviter les chevauchements ;
- (g) Efficacité et efficience, avec une souplesse et une capacité accrues pour absorber une charge de travail fluctuante ; et
- (h) Limitation du nombre de subordonnés directs à tous les niveaux de la structure hiérarchique.

40. Parallèlement à la mise au point d'une nouvelle structure, la réorganisation portait sur *la façon* dont le Greffe fonctionnait, c'est-à-dire les processus, les systèmes, la communication et les méthodes de travail, afin de déterminer les améliorations à y apporter et, finalement, de parvenir à davantage d'efficacité. Ainsi, la majorité des recommandations que l'équipe *ReVision* a formulées à l'intention du Greffier portaient sur ce sujet, et elles ont été à la base de la poursuite du développement organisationnel, qui est traitée au chapitre II.H.

41. Par ailleurs, une « vision stratégique, une mission et des valeurs communes » pour le Greffe ont été définies. Avec les principes directeurs susmentionnés, elles ont inspiré les considérations ultérieures et les décisions finales du Greffier sur la nouvelle structure du Greffe.

³¹ Voir chapitre IV.H vi), par. 331 à 333.

³² Pour plus de détails, voir Rapport relatif à l'examen de la structure organisationnelle du Greffe – Résultats de la Phase 4 du projet *ReVision* – Décisions relatives à la structure du Greffe, ICC-ASP/14/18, 4 mai 2015, par. 7 à 11.

F. Grandes lignes du processus

i) Lancement du projet, équipe ReVision et Comité du projet ReVision

42. Suite à l'autorisation donnée par l'Assemblée des États parties de réorganiser et de simplifier le Greffe, le Greffier a mis en place une mission préparatoire qui a commencé ses travaux en janvier 2014. La mission était composée de trois membres extérieurs clés, à savoir le Directeur du projet, un facilitateur de la transition et un conseiller juridique du projet, qui tous possédaient une grande expérience du fonctionnement d'autres cours et tribunaux internationaux.

43. Le Directeur du projet était chargé de la conception, de la gestion d'ensemble et de la livraison du projet *ReVision* ; il rendait compte directement au Greffier. Il avait notamment une expérience en tant que Greffier adjoint, chef du Cabinet du Greffier et Chef du Bureau de l'aide juridictionnelle et des questions liées à la détention au Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY). Le Directeur du projet a également dirigé l'équipe de planification d'un nouveau tribunal *ad hoc* créé par l'Union européenne.

44. Le facilitateur de la transition aidait le Directeur du projet à élaborer des outils et des méthodes de collecte de données, jouait un rôle de facilitateur lors des réunions et des discussions consacrées aux questions relevant du projet et analysait les données recueillies. Il a exercé comme chef du bureau de l'Association des conseils de la Défense exerçant devant le TPIY, a fait partie de la mission préparatoire qui a mis en place le Tribunal spécial pour le Liban (TSL) et il a été chef de Cabinet du Bureau de la Défense au STL.

45. Le conseiller juridique du projet assistait le Directeur du projet pour tous les aspects juridiques liés au projet, en particulier ceux liés à la gestion des ressources humaines et à l'application des règles et directives administratives et financières au sein de la Cour. Avocat, il avait déjà représenté des fonctionnaires ou l'administration onusienne devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.

46. Cinq fonctionnaires du Greffe ont rejoint les trois membres clés. Entre novembre 2014 et juin 2015, date de finalisation du projet, le nombre de fonctionnaires de la Cour apportant un appui à temps plein ou à temps partiel au projet a été porté à neuf.

47. Pour constituer l'équipe, une attention particulière a été portée à une répartition géographique équitable et au respect de la parité hommes-femmes.

Équipe <i>ReVision</i>	Nationalité	Sexe	Statut
Directeur du projet	bulgare	M	membre (externe)
Facilitateur de la transition	néerlandaise	M	membre (externe)
Conseiller juridique du projet	irlandaise	M	membre (externe)
Conseiller en ressources humaines (également chef des ressources humaines de la Cour, Greffe)	danoise	F	membre (interne)
Conseiller en communication (également chef de l'Unité de la sensibilisation, Greffe)	colombienne	F	membre (interne)
Responsable de l'appui au projet	française	M	membre (interne)
Attaché de liaison chargé de l'appui judiciaire	togolaise	M	membre (interne)

Assistant administratif	britannique	F	membre (interne)
Juriste adjoint	allemande	F	membre temporaire (externe)
Juriste adjoint	kényane	F	membre temporaire (externe)
Assistant administratif	bulgare	F	membre temporaire (externe)
Appui au projet	britannique	M	membre temporaire (interne)
Appui au projet	néerlandaise	M	membre temporaire (interne)
Juriste	allemande	M	membre temporaire (interne)
Conseiller en communication	iranienne	M	membre temporaire (interne)

48. Outre plusieurs rapports intermédiaires rendus à divers stades de la réorganisation, l'équipe *ReVision* a rédigé 18 rapports détaillés contenant des observations et recommandations sur le fonctionnement de chaque section du Greffe, pour un total de plus de 1 010 pages. En tout, 529 recommandations ont été faites au Greffier dans le cadre de l'examen des sections du Greffe.

49. Un Comité du projet, composé des représentants des différents organes de la Cour, des parties aux procédures, des États Parties et des experts externes a été mis en place en janvier 2014. Son rôle était de superviser le déroulement du projet *ReVision*, de conseiller et d'assister le Greffier dans le cadre de la direction générale et de la gestion du projet. Le Comité a donné des orientations de haut niveau et approuvé le plan de projet. Le projet a été mis en œuvre en plusieurs phases, dont le Comité a approuvé l'ouverture et la clôture, veillant à ce que le projet garde le cap.

50. Le Comité du projet était présidé par le Greffier et composé de sept membres choisis comme suit :

- (a) Trois membres représentant les utilisateurs et les clients (à savoir l'Assemblée des États Parties, le Présidence/les Chambres, et le Bureau du Procureur) ;
- (b) Un conseil de la Défense possédant une grande expérience devant le TPIY, le TSSL et le TSL ;
- (c) Le Président du Conseil du syndicat du personnel ; et
- (d) Deux membres possédant une expérience de direction dans une institution judiciaire internationale et/ou une grande expérience acquise dans une ou plusieurs fonctions du Greffe.

51. Pour fixer la composition du Comité du projet, le Greffier a veillé à tenir compte de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes.

Membres du Comité du projet	Poste	Nationalité	M/F
Binta Mansaray	Greffier, Tribunal spécial pour la Sierra Leone et Tribunal spécial résiduel pour la Sierra Leone	sierra-léonaise	F
Vesela Mrđen Korać	Ambassadeur de Croatie aux Pays-Bas	croate	F
Eugene O'Sullivan	Avocat plaidant devant les juridictions internationales	canadienne	M
Kaoru Okuizumi	Chef adjoint du Service consultatif du droit pénal et des questions judiciaires du Département des opérations de maintien de la paix, ONU	japonaise	F
Fabricio Guariglia	Directeur de la Division des poursuites, Bureau du Procureur, Cour pénale internationale	argentine	M
Lyn Parker	Chef de Cabinet, Cabinet du Président, Présidence, Cour pénale internationale	britannique	M
John Lester	Président du Conseil du syndicat du personnel, Cour pénale internationale	britannique	M

52. Parallèlement, le mandat et le plan général du processus d'examen ont été arrêtés début 2014, sur la base, notamment, du rapport de PwC et d'un sondage de grande envergure réalisé auprès du personnel. Le plan du projet a été présenté au Comité du projet *ReVision* en mars 2014 et approuvé. Le Greffier et le Directeur du projet *ReVision* ont également remis une note d'information au Président de la Cour de l'époque.

53. En marge du projet *ReVision*, l'équipe *ReVision* s'est également penchée sur la structure organisationnelle et le fonctionnement du Secrétariat de l'Assemblée des États Parties et du Fonds au profit des victimes, à la demande du Président de l'Assemblée des États Parties et du Conseil de direction du Fonds au profit des victimes, respectivement. Elle a remis à chaque organe un rapport contenant ses recommandations.

ii) Procédé et méthodologie du projet *ReVision*

54. En règle générale, l'équipe *ReVision* a examiné le fonctionnement du Greffe et fait des recommandations à deux niveaux : a) adéquation de la *structure* du Greffe, dont la répartition des fonctions et la structure hiérarchique ; et b) questions *non structurelles*, comme les processus et séquences de tâches, les systèmes et bases de données, les communications, la coopération et la coordination, le cadre réglementaire, la gestion des ressources humaines et le moral du personnel.

55. Une fois mis en place le projet, l'équipe et le Comité du projet, et après adoption du plan de projet, ce qui correspondait à la phase 1 du projet *ReVision*, quatre autres phases ont suivi :

- (a) PHASE 2 (fondements et structure organisationnelle du Greffe) : examen des informations disponibles, élaboration de questionnaires détaillés à destination du personnel et des clients du Greffe et analyse de toutes les données recueillies ; examen des fonctions et de la structure du Greffe ; élaboration de propositions de nouvelle structure organisationnelle pour le Greffe.

- (b) PHASE 3 (mesures de changement immédiat) : identification de mesures urgentes jugées nécessaires pour traiter les problèmes opérationnels ou managériaux constatés au sein du Greffe, qui pourraient être mises en œuvre sans changements structurels.
- (c) PHASE 4 (examen des réalisations par fonction) : analyse approfondie des réalisations par fonction (couvrant toutes les sections et unités du Greffe) ; les observations et conclusions ont été matérialisées sous la forme de recommandations et conseils adressés au Greffier et aux chefs de section.
- (d) PHASE 5 (clôture du projet) : phase finale du projet, impliquant la formulation d'observations et de recommandations finales à l'échelle du Greffe, et conclusions sur des points ne relevant pas du projet mais qu'il convient de traiter.

56. L'équipe *ReVision* a également élaboré une méthodologie pour évaluer les phases 2, 3 et 4. Au tout début du projet, elle a recensé les principaux risques liés à chaque phase puis suivi de près la mise en œuvre des phases afin de pouvoir examiner et adopter des corrections ou d'autres actions, le cas échéant.

57. Au lancement des phases 2 et 4, l'équipe *ReVision* a réuni des documents portant sur de précédents exercices et examens relatifs à la structure et aux fonctions du Greffe réalisés par des consultants externes, des auditeurs externes, le Bureau de l'audit interne, ainsi que des rapports du Comité du budget et des finances, divers documents du Greffe et de la Cour utilisés dans le cadre des procédures budgétaires et autres processus liés aux ressources humaines. L'équipe a également examiné de près les fonctions et sous-fonctions du Greffe au regard du cadre réglementaire applicable à la Cour.

58. Elle a également procédé à une analyse des données recueillies au moyen de plusieurs questionnaires. Outre un certain nombre de petits questionnaires spécialisés, deux questionnaires détaillés ont été conçus et distribués en vue de recueillir les impressions et les observations des fonctionnaires du Greffe et de ses principaux partenaires sur le fonctionnement de cet organe.

59. L'équipe *ReVision* a entrepris un large travail de consultation auprès du personnel de toutes les sections du Greffe, y compris celui sur le terrain. Des commentaires ont été sollicités et fournis sur des aspects clés des analyses – de l'identification des problèmes aux propositions de changements et leur expérimentation. Les commentaires ont été recueillis au cours de réunions collectives et individuelles avec le personnel. Des efforts ont été faits pour veiller à ce que tous les fonctionnaires puissent parler avec l'équipe *ReVision*, y compris le personnel des bureaux extérieurs, et pour qu'ils puissent fournir des commentaires (anonymes) sous différentes formes et différents formats.

60. L'équipe *ReVision* a également consulté les autres parties prenantes, en particulier le Bureau du Procureur et la Présidence, sur les propositions de changements susceptibles d'avoir un impact sur leurs opérations, en vue notamment de créer des synergies entre les organes. De plus, les parties et les participants aux procès devant la Cour ont été consultés sur les sujets qui les concernaient (par exemple sur la détention, l'administration judiciaire et les services linguistiques). Des experts extérieurs ont été consultés pour certains domaines spécialisés comme la sécurité, l'analyse, la gestion des médias et les services judiciaires, et leurs commentaires ont, le cas échéant, été incorporés aux solutions proposées.

61. Tout un éventail d'activités et de ressources a été mis en place pour communiquer avec le personnel au sujet des conséquences que la réorganisation pourrait avoir pour lui. On y trouvait, entre

autres, un portail intranet bilingue dédié au projet *ReVision* qui contenait des informations régulièrement mises à jour sur le projet, ainsi que la possibilité de soumettre de manière anonyme des commentaires, des questions ou des problèmes à l'équipe *ReVision*. De plus, l'équipe *ReVision* a organisé plusieurs sessions d'information ainsi que de nombreuses réunions collectives ou individuelles pour répondre aux questions du personnel. Enfin, le Conseil du syndicat du personnel a également été consulté deux fois par semaine.

62. Outre les informations fournies par l'équipe *ReVision*, le Greffier a tenu le personnel régulièrement informé des différentes étapes de la restructuration et des conséquences qu'elle pourrait avoir pour lui au moyen de réunions ouvertes à tous et de courriers électroniques. Début mars 2015, le Greffier a réuni autour de déjeuners informels un petit nombre de fonctionnaires du Greffe afin de mieux comprendre les préoccupations exprimées par le personnel au sujet de la réorganisation et du travail en général.

63. Le Greffier a également régulièrement tenu informé le Comité du projet *ReVision*, le Président et la Présidence de l'état d'avancement de la réorganisation. Il a informé les juges à plusieurs reprises, ainsi que le Procureur³³. De plus, il a régulièrement tenu informés les États Parties³⁴ et le Comité du budget et des finances³⁵. De surcroît, il a également rencontré les États Parties.

iii) Décisions du Greffier à la suite des recommandations faites par l'équipe *ReVision*

64. L'une des premières décisions du Greffier a porté sur la structure de haut niveau du Greffe, dans le cadre de la Phase 2 de l'exercice de réorganisation.

65. L'équipe *ReVision* avait élaboré trois modèles différents d'organisation de la structure du Greffe afin de faciliter les comparaisons pendant les discussions et de mettre en lumière les atouts et les faiblesses de chaque modèle. Les trois modèles ont été examinés en détail au cours d'une retraite de deux jours à laquelle ont participé le Greffier, les Directeurs et les chefs de section du Greffe en juin 2014. Les participants sont tombés d'accord sur les critères à respecter pour un Greffe plus efficace, à savoir :

- (a) Création d'une troisième direction chapeautant toutes les opérations extérieures et sur le terrain ainsi que les activités liées à la coopération avec les États ;
- (b) Renforcement des fonctions de direction stratégique, avec un accent particulier sur les fonctions directoriales telles que la planification stratégique des ressources, l'élaboration de politiques, la communication interne, les résultats institutionnels et la gestion de crise ;

³³ Des réunions d'information avec les juges se sont tenues le 15 juillet 2014, le 13 octobre 2014 et le 16 avril 2015. Le 23 avril 2015, le Greffier a fait un exposé devant le Comité exécutif du Bureau du Procureur, composé du Procureur, du procureur adjoint et des plus hauts responsables du Bureau du Procureur. Le Greffier a également tenu le Procureur informé au cours de leurs réunions bilatérales régulières.

³⁴ Des réunions d'information avec le Groupe de travail de La Haye se sont tenues le 30 octobre 2014 et le 26 mai 2015. En outre, le 15 septembre 2014, le Greffier a fait une présentation actualisée aux États Parties au cours d'une réunion convoquée par la Présidente de l'Assemblée, Tiina Intelmann. Le 17 novembre 2014 et le 26 mars 2015, à l'occasion respectivement des vingt-quatrième et vingt-cinquième séances d'information à l'intention du corps diplomatique, le Greffier a parlé du projet *ReVision* avec les États Parties. Il s'est également adressé séparément à deux groupes régionaux : le 26 mai 2015, il s'est adressé au Groupe des États d'Afrique à la demande du Président de ce groupe afin d'aborder les conséquences possibles de la réorganisation sur la répartition géographique, et le 22 juin 2015, il s'est adressé au Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes à propos du projet *ReVision* en général.

³⁵ La partie I.G du résumé analytique contient un aperçu des rapports transmis au Comité du budget et des finances, dans la chronologie des principaux événements.

- (c) Remodelage des bureaux extérieurs, avec des chefs de bureaux autonomes appuyés par une équipe multidisciplinaire sur le terrain et une coordination centralisée au siège ;
- (d) Accent sur la gestion de l'information impulsée par l'activité principale de la Cour (à savoir l'activité judiciaire), en délaissant donc une approche fondée sur les technologies de l'information au profit d'une approche par métier soutenue par les services informatiques.

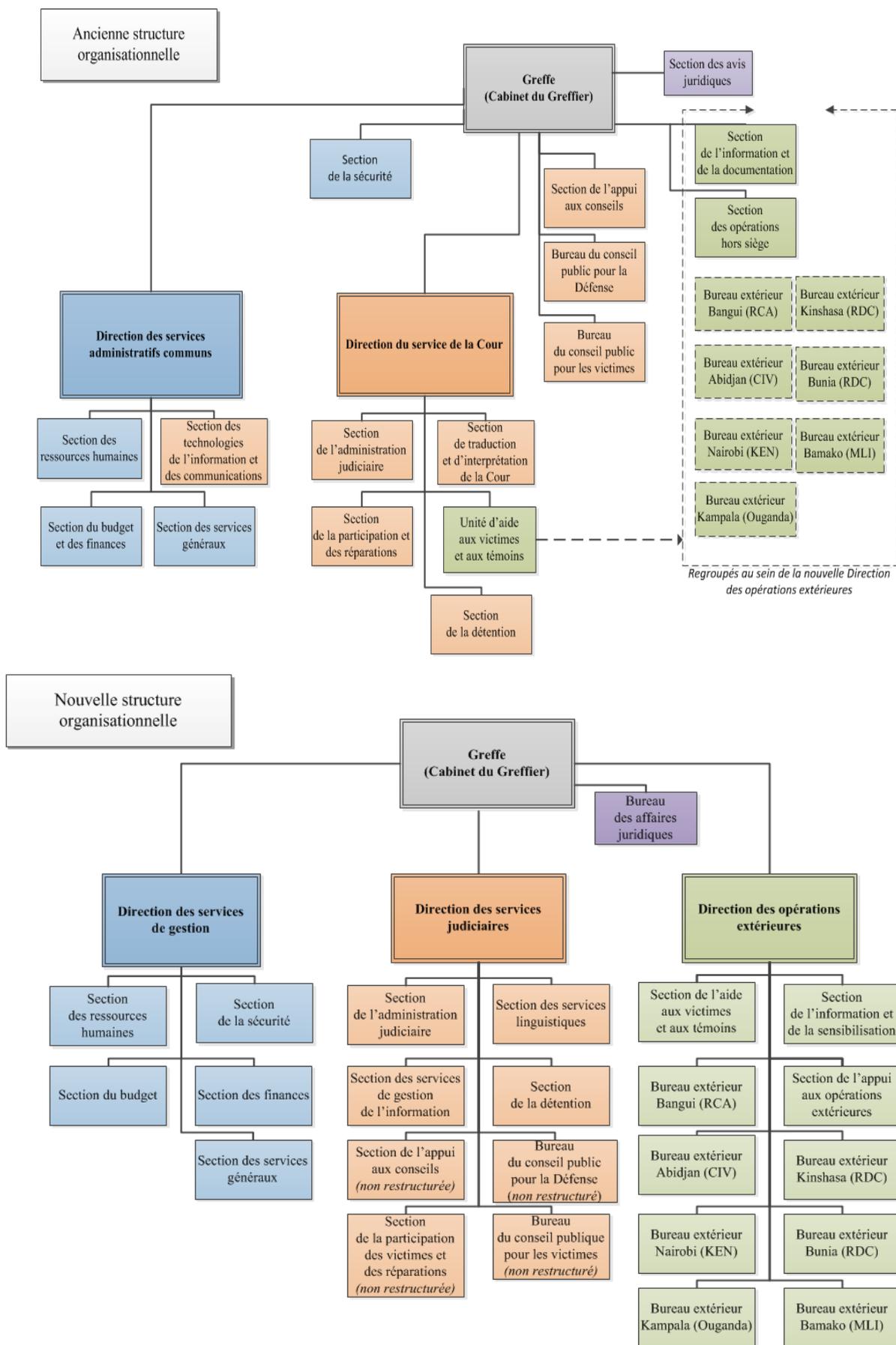
66. Après la retraite, les discussions se sont poursuivies entre le Greffier, les Directeurs et les chefs de section ainsi qu'entre le Greffier et l'équipe *ReVision* afin d'affiner l'approche et d'élaborer une proposition concrète de structure pour le nouveau Greffe. Ces discussions ont abouti à une proposition unique de structure en trois axes, composée de trois Directions – la Direction des services de gestion (DMS), la Direction des services judiciaires (DJS), et la Direction des opérations extérieures (DEO)³⁶.

67. Dans cette proposition, DMS correspondrait dans les faits à une version légèrement modifiée de l'ancienne Direction des services administratifs communs (CASD), les deux changements les plus notables étant les suivants : la Section des technologies de l'information et des communications (ICTS) auparavant rattachée à CASD serait transformée en Section des services de gestion de l'information (IMSS) et rattachée à DJS, tandis que la Section de la sécurité (SSS), qui était placée sous l'autorité du Greffier, serait rattachée à DMS.

68. De même, DJS correspondrait à une version quelque peu modifiée de l'ancienne Direction du service de la Cour (DCS). Outre la proposition de rattacher IMSS à DJS, la Section de l'aide aux victimes et aux témoins (VWS) serait rattachée à DEO.

69. Enfin, la nouvelle DEO viendrait renforcer toutes les fonctions exercées par le Greffe dans les domaines de la coopération avec les États, la protection et la réinstallation des victimes et des témoins, l'information du public, la sensibilisation, et les opérations sur le terrain dont s'acquittait déjà le Greffe, mais sans structure d'ensemble. Ainsi, en plus d'un bureau du directeur très restreint, DEO réunirait la Section de l'appui aux opérations extérieures (EOSS), VWS, la Section de l'information et de la sensibilisation (PIOS) et les bureaux extérieurs.

³⁶ Initialement appelée la Direction des relations extérieures.



70. Outre la nouvelle structure, la proposition prévoyait la création d'une équipe de direction du Greffe (RMT) chargée de superviser et d'assurer la direction exécutive du Greffe en qualité d'instance la plus élevée du Greffe, ainsi que d'informer, de conseiller et d'assister le Greffier en matière de décisions stratégiques, de politiques et de défis opérationnels les plus importants. L'équipe de direction se composerait du Greffier, des trois Directeurs, du chef du Bureau des affaires juridiques du Greffe et du chef de cabinet du Cabinet du Greffier. Dans chaque Direction, une équipe d'encadrement de la direction (DMT) composée du Directeur et des chefs des sections placés sous son autorité se réunirait régulièrement ; la même structure hiérarchique serait reproduite au niveau des sections, où les chefs de section réuniraient régulièrement une équipe d'encadrement composée des chefs d'unités et autres membres du personnel de la Section. Pareille délégation d'autorité en cascade, du Greffier à tous les Directeurs, chefs de Section, chefs d'Unités et de fait à tout le personnel, garantirait une exécution globale et bien coordonnée du mandat du Greffe.

71. Le modèle de structure en trois axes du nouveau Greffe a ensuite été présenté aux juges de la Cour, le 15 juillet 2014, pour qu'ils posent leurs questions et fassent part de leurs commentaires. Puis, le 17 juillet 2014, le modèle a été présenté au Comité du projet *ReVision* qui l'a approuvé. Le Greffier a présenté la nouvelle structure à tout le personnel du Greffe au cours d'une réunion ouverte à tous, le 18 juillet 2014.

72. Entre août 2014 et mars 2015, un examen approfondi de toutes les sections du Greffe a été réalisé (Phase 4), qui a donné lieu à plusieurs rapports et recommandations. Les 9 et 10 avril 2015, lors d'une session de consultation et de prise de décision, le Greffier, conjointement avec les Directeurs du Greffe et en consultation avec les chefs de section, s'est prononcé sur toutes les recommandations se rapportant à la structure du Greffe par section et par poste, adoptant près de 90 pour cent des recommandations faites par l'équipe *ReVision*, au besoin en les ajustant³⁷.

73. Le Greffier a ensuite convoqué des réunions avec toutes les sections afin de communiquer personnellement ses décisions au personnel et en expliquer les raisons. Il a également parlé avec le personnel sur le terrain par vidéoconférence. Le Greffier a informé le Comité du projet *ReVision* et la Présidence de l'issue de la réorganisation et il a préparé un rapport pour la réunion du Comité du budget et des finances du 15 juillet 2015.

iv) Mise en œuvre des décisions relatives à la nouvelle structure du Greffe

74. Une fois arrêtée la nouvelle structure du Greffe composée de 550 postes permanents, les descriptions de poste détaillées ont été rédigées pour tous les nouveaux postes ou les postes modifiés selon les recommandations formulées par l'équipe *ReVision* et les décisions du Greffier. Pour les postes modifiés, il a été nécessaire de déterminer si les modifications de la description du poste constituaient une « modification substantielle ». Si la modification n'était pas substantielle, le fonctionnaire titulaire du poste pouvait le conserver. Mais en cas de « modification substantielle », le poste était supprimé et un poste nouveau ou significativement différent était créé.

³⁷ La session d'avril ne portait que sur les recommandations structurelles pour qu'elles puissent être prises en compte dans le cadre du budget, tandis que la majorité des recommandations faites par l'équipe *ReVision* portant sur les processus liés à la manière de fonctionner du Greffe ont été examinées à partir du mois de mai 2015.

75. L'existence d'une modification substantielle était appréciée en premier lieu par un spécialiste interne du classement des postes. Lorsqu'il apparaissait que le poste avait subi une modification substantielle, le cas était présenté pour évaluation à un expert extérieur du classement. Le Greffier a considéré que l'appréciation de cet expert s'imposait à lui.

76. Au total, 120 fonctionnaires³⁸ ont été touchés par la réorganisation du Greffe du fait de la suppression de leur poste, ce qui a conduit à la résiliation de leur contrat, leur poste ayant été considérés comme inutile dans la nouvelle structure du Greffe ou comme ayant subi une modification substantielle.

77. Le processus de suppression des postes et le recrutement qui s'en est suivi ont été régis par les Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet *ReVision* (« les Principes ») que le Greffier a adoptés et distribués, le 19 août 2014, après avoir recueilli des avis juridiques et après des consultations approfondies avec le Conseil du syndicat du personnel³⁹. Le Statut du personnel prévoyait déjà la possibilité de mettre fin au contrat d'un fonctionnaire si les nécessités du service exigeaient la suppression du poste ou une réduction des effectifs⁴⁰. Cependant, les Principes soulignent les procédures pertinentes en matière de ressources humaines dans le contexte du projet *ReVision* afin de veiller à ce que les décisions affectant les membres du personnel soient mises en œuvre de façon équitable et transparente et dans le respect des droits contractuels et des intérêts des fonctionnaires. Les Principes ont été élaborés en tenant compte des meilleures pratiques d'autres organisations internationales, comme le FNUAP, l'OMS et l'UNICEF. De plus, ils tiennent compte de la jurisprudence du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, du Tribunal du contentieux administratif de l'ONU et du Tribunal d'appel des Nations Unies⁴¹. À la demande du Conseil du syndicat du personnel et afin de régler certaines questions qui n'avaient pas été prévues au moment de leur rédaction, ils ont été amendés le 13 juin 2015⁴².

78. En application des Principes, tout fonctionnaire dont le poste était supprimé avait deux options : accepter une indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel ou postuler à l'un des nouveaux postes créés à la suite de la réorganisation en tant que « candidat prioritaire ».

79. L'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel était basée sur le Règlement du personnel mais offrait également des avantages supplémentaires. Concrètement, elle se présentait comme suit :

- (i) Versement de l'indemnité de licenciement habituelle à laquelle l'intéressé aurait normalement droit en application de la règle 109.2-g du Règlement du personnel ;
- (ii) Versement de la majoration de 50 pour cent prévue à la règle 109.2-l du Règlement du personnel pour les cessations de service par accord mutuel ; et

³⁸ Le chiffre de 120 est légèrement supérieur à celui de 113 communiqué au Comité du budget et des finances à la reprise de sa vingt-quatrième session et aux auditoires visés par les documents « Questions et Réponses » du Greffe. En effet, sept fonctionnaires supplémentaires ont été subséquemment affectés en raison d'un exercice imposant la réduction du nombre de postes correspondant à un certain profil.

³⁹ Publié dans ICC-ASP/13/26, 28 octobre 2014, annexe II.

⁴⁰ Règle 9.1-b-i.

⁴¹ La jurisprudence du Tribunal administratif de l'OIT en particulier a fait l'objet de recherches approfondies.

⁴² Circulaire d'information relative aux Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet *ReVision*, 13 juin 2015. Les modifications incluaient une explication plus détaillée de la procédure et du calendrier d'acceptation de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel (par. 17), une explication plus détaillée relative à l'octroi d'une période de congé spécial sans traitement dans le contexte de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel (par. 18 iv), et une procédure plus détaillée concernant la réduction du nombre de postes de même profil générique (par. 42).

- (iii) Versement exceptionnel d'un montant supplémentaire correspondant à trois mois de traitement, en ce compris l'indemnité de poste et toutes autres indemnités applicables.

80. De plus, le personnel a reçu un montant correspondant à la période de préavis mentionnée dans le descriptif des conditions d'emploi du fonctionnaire⁴³. Une période de congé spécial sans traitement conformément à la règle 105.3-b-vii du Règlement du personnel pouvait également être accordée⁴⁴.

81. Les fonctionnaires ayant opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel devaient signer un document par lequel ils renonçaient à leur droit d'exercer un recours contre toute décision administrative concernant tout aspect de l'indemnité de licenciement. Même s'ils avaient opté pour cette indemnité, ils pouvaient se porter candidat à tout poste à la Cour, mais en tant que candidat externe et non comme candidat prioritaire⁴⁵.

82. Toutefois, un fonctionnaire, informé de la suppression de son poste, pouvait choisir de renoncer à l'indemnité et devenir « candidat prioritaire ». Pour s'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités d'équité, d'efficacité, de compétence et d'intégrité, il a été décidé que tous les nouveaux postes créés à la suite du projet *ReVision* seraient pourvus au moyen d'un concours et que les candidatures des candidats prioritaires seraient examinées en premier⁴⁶. Ce n'est que lorsqu'aucun des candidats prioritaires n'était jugé qualifié et apte à occuper un poste donné que les autres candidatures pouvaient être examinées⁴⁷.

83. Lorsque, dans une section, il a fallu réduire le nombre de postes de même profil au sein de la nouvelle structure, les fonctionnaires occupant ces postes ont participé à un processus de sélection pour déterminer quels postes étaient supprimés. Ce processus de sélection, connu sous le nom d'« exercice de réduction », garantissait à l'organisation de conserver les fonctionnaires les plus qualifiés. Les fonctionnaires qui n'ont pas été retenus à l'issue de ce processus en ont été informés et ont eu le droit de postuler en tant que candidats prioritaires à d'autres postes créés au Greffe du fait du projet *ReVision*.

84. Un préavis d'au moins 120 jours était accordé aux fonctionnaires dont le poste devait être supprimé. Les fonctionnaires avaient 45 jours pour choisir entre l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel ou le statut de candidat prioritaire, délai qui courait à compter du jour où la première vacance de poste découlant de la réorganisation a été publiée sur l'intranet, à savoir le 10 juillet 2015.

85. Si un fonctionnaire ayant opté pour le statut de candidat prioritaire n'obtenait pas de poste, l'indemnité de licenciement habituelle telle que prévue dans le Règlement et le Statut du personnel lui était versée. En revanche, il ne percevait pas les tranches bonifiées de l'indemnité, à savoir la majoration de 50 pour cent de l'indemnité de licenciement habituelle et les trois mois de traitement.

86. Si un fonctionnaire ayant opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel était de nouveau employé par la Cour dans les 12 mois suivant son acceptation de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, il devait rembourser, au prorata, la majoration de 50 pour cent de l'indemnité de licenciement et les trois mois de traitement. En d'autres termes, il pouvait

⁴³ Voir règle 109.2 f) du Règlement du personnel.

⁴⁴ Voir par. 18 des Principes, ICC/INF/2014/010, 19 août 2014.

⁴⁵ Ibid., par. 20 et 21.

⁴⁶ Ibid., par. 33 et suiv.

⁴⁷ Ibid., par. 40.

conserver l'indemnité de licenciement garantie par le Règlement du personnel mais était tenu de rembourser les tranches bonifiées de l'indemnité totale.

87. Les Principes prévoyaient également un soutien aux fonctionnaires affectés par les décisions prises dans le cadre du projet *ReVision*, notamment des services de consultations confidentielles ; des conseils pour aider le fonctionnaire à étudier toutes les options s'offrant à lui et à prendre des décisions en connaissance de cause (par exemple en matière de pensions, assurance-maladie, visa et fiscalité, etc.) ; des ateliers de reconversion professionnelle ; des formations pour leur permettre de mieux remplir les critères de sélection pour les postes disponibles à la Cour, y compris des formations linguistiques et informatiques ; et la fourniture d'informations pratiques comme des liens et des contacts utiles⁴⁸.

88. De plus, afin de faciliter la transition de l'ancienne à la nouvelle structure, le Greffier a mis en place un groupe de travail de la Section des ressources humaines, composé de membres externes et internes motivés, au nombre desquels deux spécialistes externes du classement, un coordonnateur interne du classement, un spécialiste du recrutement, un agent chargé de l'appui à la reconversion professionnelle, un coordonnateur et un assistant administratif du groupe de travail. Ce groupe de travail était pour l'essentiel chargé de finaliser le recrutement des candidats prioritaires pour début octobre 2015 au plus tard, mais il était également chargé du classement des nouveaux postes découlant de la restructuration, de fournir un appui aux fonctionnaires dont le poste était supprimé tant en matière de recrutement prioritaire qu'à l'égard du calcul des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel, et de fournir un appui aux responsables procédant aux recrutements.

89. En 2014 et 2015, le Greffe a également recouru aux services de Mannet, un service de consultants externes, qui s'est concentré sur la gestion du changement et le développement organisationnel du nouveau Greffe. Il a apporté une contribution procédurale aux recommandations *ReVision* et aidé le Greffier à préparer et mettre en œuvre les décisions liées à la réorganisation, comme l'organisation de retraites réunissant les plus hauts responsables du Greffe aux fins de prise de décisions. Ils ont également accompagné et conseillé le Greffier, les Directeurs et les chefs de section dans le changement organisationnel.

90. Au 30 juillet 2016, la Commission de recours de la Cour était saisie de 21 recours concernant la réorganisation. Elle s'est prononcée sur tous, en faveur des fonctionnaires dans deux affaires et en faveur du rejet du recours dans les 19 autres cas. Sur les 21 recours, 20 ont été finalement rejetés par le Greffier, et un reste pendant devant lui.

91. Sur les 120 fonctionnaires affectés, 61 ont opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, tandis que les 59 autres ont décidé de postuler en qualité de candidats prioritaires à des postes découlant de la réorganisation.

92. Le processus de recrutement pour les candidats prioritaires s'est terminé le 7 octobre 2015. Sur les 59 candidats prioritaires relevant de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des services généraux, 53 candidats, soit 89,83 pour cent, ont obtenu un nouveau poste découlant de la réorganisation au sein du Greffe, soit 26 candidats sur les 29 de la catégorie des administrateurs, et 27 candidats sur les 30 candidats de la catégorie des services généraux.

⁴⁸ Ibid., par. 47.

93. En d'autres termes, la grande majorité du personnel du Greffe touché par la réorganisation qui souhaitait rester au Greffe a pu le faire. Cela prouve que la réorganisation ne visait pas les personnes qui occupaient les postes mais qu'elle avait pour objet la mise en place des bonnes *structures*, méthodes de travail et processus qui permettraient au Greffe de travailler plus efficacement. Parallèlement, cela prouve que le Greffe a reconnu l'expérience, les connaissances et les compétences de ces fonctionnaires qui contribuent désormais au travail du Greffe dans des fonctions nouvelles ou quelque peu modifiées, et plus adaptées sur le plan organisationnel.

G. Conséquences sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes

94. Sur les 120 membres du personnel dont le poste a été supprimé, 55 faisaient partie de la catégorie des administrateurs et 65 de la catégorie des services généraux. Sur les 55 administrateurs, ils étaient 44 à occuper un poste permanent et 11 un poste temporaire. Seuls les postes permanents de la catégorie des administrateurs sont pris en considération pour le calcul de la représentation géographique des États Parties au Statut de Rome et des groupes régionaux. Toutefois, étant donné que des postes temporaires ont été soit supprimés soit convertis en postes permanents lors de la réorganisation, les décisions les concernant ont eu le même effet sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes que celles concernant les postes permanents. Par conséquent, par souci de transparence, si la répartition géographique et la ventilation par sexe concernant les 11 postes temporaires qui ont été supprimés sont communiquées⁴⁹, les postes permanents et temporaires sont considérés ensemble dans l'analyse qui suit.

95. Pour bien mesurer les conséquences de la réorganisation sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes parmi le personnel du Greffe, il faut s'intéresser aux chiffres issus des trois principales étapes au cours desquelles le personnel du Greffe a été affecté, à savoir :

- i) 55 administrateurs dont le poste a été *supprimé* ;
- ii) 26 administrateurs qui ont choisi l'*indemnité bonifiée de licenciement* ; et
- iii) 29 administrateurs qui étaient *candidats prioritaires* pour des postes devenus vacants suite à la réorganisation.

96. Il faut savoir que le Greffe n'avait qu'une capacité limitée, et fluctuante, d'influer sur le résultat de chacune de ces étapes. Tout d'abord, la nouvelle structure a été déterminée à partir des besoins de l'organisation en termes de fonctionnement et il n'était donc pas possible de tenir compte de critères concernant le personnel, notamment des origines géographiques et du sexe. Les recommandations structurelles formulées dans le cadre du projet *ReVision* reposaient strictement sur des critères ayant trait à la charge de travail et aux processus métiers.

97. Le même phénomène s'observe aussi à la deuxième étape s'agissant de la décision des membres du personnel concernés d'opter pour l'indemnité bonifiée de licenciement ou de postuler en qualité de candidats prioritaires aux postes issus de la réorganisation. Cette décision relevait uniquement des membres du personnel en question. Cette étape a eu des conséquences profondes et

⁴⁹ Sur ces 11 postes temporaires, un P-4 était occupé par un ressortissant d'Europe centrale, sept P-2 par des ressortissants du groupe des États d'Europe occidentale, un P-2 par un ressortissant du groupe Asie-Pacifique, un P-2 par un ressortissant du groupe des États d'Afrique et un P-1 par un ressortissant du groupe Asie-Pacifique ; s'agissant de la parité hommes-femmes, un P-4, un P-2 et un P-1 étaient occupés par des femmes, tandis que huit P-2 l'étaient par des hommes.

directes sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes puisque ceux qui ont choisi l'indemnité de licenciement ont immédiatement quitté la Cour alors que les candidats prioritaires avaient la possibilité de rester dans l'organisation.

98. Ce n'est qu'au stade du recrutement des candidats prioritaires que le Greffe a été en mesure d'exercer un contrôle pour améliorer la répartition géographique et la parité hommes-femmes au sein de son personnel. D'après la politique générale en vigueur, cela signifiait que les jurys de recrutement doivent être composés en tenant dûment compte de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes. En outre, les membres du personnel concernés et les responsables procédant au recrutement ont reçu des directives sur le recrutement de candidats prioritaires, en vertu desquelles ils devaient notamment prendre en considération la répartition géographique et la parité hommes-femmes si plusieurs candidats étaient jugés convenir pour un poste à l'issue du processus de sélection⁵⁰.

99. Au moment du recrutement des candidats prioritaires, le Greffier a rappelé aux directeurs et chefs de section la nécessité de pleinement respecter les normes et principes en matière de répartition géographique et de parité hommes-femmes et ce, à plusieurs reprises, notamment lors des réunions qu'il a tenues avec eux les 7 et 21 septembre 2015⁵¹.

i) Cinquante-cinq membres du personnel de la catégorie des administrateurs concernés

100. Le personnel du Greffe n'a été concerné que par la suppression de postes de la classe P-5 et inférieure. Le seul poste supprimé à un niveau supérieur à la classe P-5, à savoir celui de Greffier adjoint (D-1), était vacant avant la réorganisation, depuis que le mandat en question était arrivé à échéance le 16 octobre 2013. Le poste est resté vacant pour pouvoir être intégré au processus *ReVision* et déterminer les besoins du Greffe en personnel dans le cadre de la nouvelle structure. La suppression de ce poste vacant a permis de créer celui de Directeur des opérations extérieures (D-1), sans que cette réorganisation n'ait de conséquence sur le nombre de postes de la classe D-1.

101. Le tableau ci-dessous donne un aperçu, par niveau, de la répartition géographique des 55 membres du personnel concernés. Dans leur majorité, ils venaient du groupe d'États d'Europe occidentale, suivi par le groupe des États d'Afrique.

Répartition géographique des administrateurs concernés							
	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	TOTAL	%
Europe occidentale	2	6	6	17	0	31	56,36 %
Afrique	1	3	3	4	0	11	20,00 %
Asie-Pacifique	1	0	1	3	1	6	10,91 %
Europe orientale	1	3	1	0	0	5	9,09 %
Amérique latine et Caraïbes	0	1	1	0	0	2	3,64 %

⁵⁰ *Staff Members' Guide to Priority Recruitment*, point 13.

⁵¹ Le Greffier a demandé aux responsables procédant au recrutement d'« [TRADUCTION] accorder une attention toute particulière à la répartition géographique et à la parité hommes-femmes », compte rendu de la réunion des chefs de section du Greffe du 21 septembre 2015.

TOTAL	5	13	12	24	1	55	100%
--------------	---	----	----	----	---	-----------	------

102. S'agissant des conséquences de la réorganisation sur la parité hommes-femmes, près des deux tiers, ou 65,45 % des membres du personnel concernés étaient des hommes. Les hommes ont été plus nombreux à être touchés que les femmes à toutes les classes autres que P-1. Étant donné que les femmes ont toujours été sous-représentées au sein du personnel du Greffe, c'est là une conséquence heureuse – bien qu'involontaire – en ceci qu'elle a donné la possibilité de résorber la sous-représentation des femmes aux postes de grade élevé lors des recrutements ultérieurs pour de nouveaux postes.

Répartition hommes/femmes parmi les administrateurs concernés							
	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	TOTAL	%
Hommes	4	7	9	16	0	36	65,45 %
Femmes	1	6	3	8	1	19	34,55 %
TOTAL	5	13	12	24	1	55	100 %

ii) Vingt-six administrateurs ont choisi l'indemnité bonifiée de licenciement

103. Sur les 55 administrateurs concernés, 26 ont opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement. Comme indiqué plus haut, les membres du personnel ont pris leur décision eux-mêmes et le Greffe n'a eu aucun contrôle sur ce processus ; la vaste majorité de ceux qui ont quitté la Cour à ce stade étaient issus du groupe des États d'Europe occidentale, suivis par le groupe des États d'Afrique. Un tableau récapitulatif figure ci-dessous.

Répartition géographique des administrateurs ayant opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement							
	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	TOTAL	%
Europe occidentale	1	3	3	9	0	16	61,54%
Afrique	1	2	1	1	0	5	19,23%
Asie-Pacifique	1	0	0	0	0	1	3,85%
Europe orientale	1	2	0	0	0	3	11,53%
Amérique latine et Caraïbes	0	1	0	0	0	1	3,85%
TOTAL	4	8	4	10	0	26	100%

104. S'agissant de la parité hommes-femmes, la grande majorité des administrateurs ayant opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement étaient des hommes. Cette tendance se vérifie à toutes les classes, sauf à l'échelon P-4, où le nombre d'hommes et de femmes ayant fait ce choix est identique. C'est là encore une variable, sur laquelle le Greffe n'avait pas de prise, qui a fait que la réorganisation a eu des retombées positives sur la parité hommes-femmes, même si ce n'était pas son objectif premier. Le résultat est résumé ci-dessous.

Répartition par sexe des administrateurs ayant opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement							
	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	TOTAL	%
Hommes	3	4	3	9	0	19	73,08 %
Femmes	1	4	1	1	0	7	26,92 %
TOTAL	4	8	4	10	0	26	100 %

iii) Vingt-neuf candidats prioritaires : 26 reçus, trois recalés

105. Le tableau ci-dessous donne une comparaison des 26 candidats prioritaires retenus en fonction de la classe du poste occupé avant et après leur recrutement. Cette présentation axée uniquement sur les candidats retenus ne montre que les changements qui ont eu lieu entre les différentes classes de poste, car le fait qu'un candidat qui était P-2 obtienne un poste P-3 a pour conséquence de réduire la représentation géographique de la classe P-2 et de l'augmenter à la classe P-3. Le nombre total de postes après la réorganisation dans la catégorie des administrateurs est plus élevé qu'avant la réorganisation car six membres du personnel de la catégorie des services généraux ont obtenu un poste de la catégorie des administrateurs.

106. Comme l'indique le tableau ci-dessous, c'est dans le groupe des pays africains que le nombre d'administrateurs a le plus augmenté, pour passer de 6 à 11. S'agissant des postes de haut niveau, à la classe P-5, la représentation de l'Europe orientale a augmenté d'un poste tandis que la situation reste inchangée pour les autres régions.

Répartition géographique des candidats prioritaires retenus dans la catégorie des administrateurs (avant et après le recrutement)														
<i>Avant/Après</i>	P-5		P-4		P-3		P-2		P-1		TOTAL		%	
	<i>Avant</i>	<i>Après</i>												
Europe occidentale	1	1	2	4	2	5	8	4	0	0	13	14	50,00 %	43,75 %
Afrique	0	0	1	2	2	2	3	7	0	0	6	11	23,08 %	34,37 %
Asie-Pacifique	0	0	0	0	0	1	3	3	1	0	4	4	15,38 %	12,50 %
Europe orientale	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	2	7,69 %	6,25 %
Amérique latine et Caraïbes	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	3,85 %	3,13 %
TOTAL	1	2	4	7	6	9	14	14	1	0	26	32	100 %	100 %

107. S'agissant de la parité hommes-femmes parmi les candidats retenus à des postes d'administrateurs, les hommes sont plus nombreux que les femmes. Malgré cela, dans les classes P-3 à P-5, où les femmes étaient sous-représentées, les résultats ont été proportionnellement plus favorables aux femmes. Le nombre d'hommes, dans le contexte de la seule réorganisation, est passé de 8 à 10, soit une augmentation de 25 %, alors que celui des femmes est passé de 3 à 8, soit une augmentation de 166,66 %.

Administrateurs – Candidats prioritaires retenus (avant et après le recrutement)														
	P-5		P-4		P-3		P-2		P-1		TOTAL		%	
<i>Avant/Après</i>	<i>Avant</i>	<i>Après</i>												
Hommes	1	1	2	5	5	4	7	10	0	0	15	20	57,69 %	62,50 %
Femmes	0	1	2	2	1	5	7	4	1	0	11	12	42,31 %	37,50 %
TOTAL	1	2	4	7	6	9	14	14	1	0	26	32	100 %	100 %

108. Sur les trois candidats prioritaires recalés qui occupaient un poste d'administrateur, deux appartenaient au groupe des États d'Europe occidentale (P-4 et P-3), et un au groupe Asie-Pacifique (P-3). En matière de parité hommes-femmes, deux étaient des hommes (P-4 et P-3), un était une femme (P-3).

iv) Évaluation finale des conséquences de la réorganisation sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes

109. Après avoir passé en revue chaque étape à laquelle le personnel du Greffe a été touché par la réorganisation, l'évaluation finale des conséquences de la seule réorganisation, sans tenir compte des recrutements qui ne sont pas liés au projet *ReVision*, peut être exprimée comme la somme de l'étape ii) ci-dessus, soit les membres du personnel qui ont opté pour l'indemnité bonifiée et ont donc quitté la Cour, et de l'étape iii), soit les candidats prioritaires retenus et recalés. La première étape i) a simplement déterminé le nombre de membres du personnel concernés par la réorganisation, mais les effets ne se sont fait sentir qu'aux stades ultérieurs.

110. Ainsi, la formule illustrant les conséquences de la réorganisation sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes est la suivante :

$$\text{Conséquences} = - \text{ii (choix de l'indemnité bonifiée)} + \text{iii (candidats retenus : différence avant/après)} \\ - \text{iii (recalés)}$$

111. Cette formule permet d'évaluer les conséquences de la réorganisation sur n'importe quel groupe régional et pour n'importe quelle classe d'administrateur. Par exemple, si l'on veut calculer les conséquences de la réorganisation sur le groupe des États d'Europe occidentale à la classe P-5 : un administrateur de la classe P-5 appartenant au groupe des États occidentaux a opté pour l'indemnité bonifiée et a quitté la Cour (moins 1), tandis qu'un seul candidat prioritaire occupant un poste P-5 et issu du groupe des États d'Europe occidentale a conservé un poste de la même classe (zéro conséquence), ce qui fait que la somme totale des conséquences pour ce groupe régional à cette classe s'élève à « -1 ». De même, si l'on veut calculer les conséquences de la réorganisation sur le groupe Asie-Pacifique à la classe P-3 : aucun titulaire d'un poste P-3 représentant le groupe Asie-Pacifique n'a opté pour l'indemnité bonifiée (zéro conséquence), tandis qu'à l'issue du stade du recrutement prioritaire, le nombre de candidats de la région Asie-Pacifique occupant un poste de la classe P-3 est passé de 0 à 1 (plus 1), et un candidat prioritaire qui occupait un poste de la classe P-3 a été recalé et a quitté la Cour (moins 1), ce qui fait que la somme totale des conséquences de la réorganisation sur le groupe Asie-Pacifique à la classe P-3 s'élève à « 0 ». Cette formule a été utilisée ci-dessous pour

rendre compte de l'ensemble des conséquences de la réorganisation sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes à chaque classe de poste⁵².

112. Comme l'indique le tableau, le groupe régional le plus touché est celui des États d'Europe occidentale, qui a perdu 17 postes d'administrateur dans la nouvelle structure, les autres régions connaissant une variation allant de -3 à 0. De toutes les réductions, 73,91 % concernent le groupe des États d'Europe occidentale. Celui-ci ayant été le plus surreprésenté, on peut dire que la réorganisation a donc eu des conséquences positives sur la répartition géographique, même si le Greffe n'avait en la matière qu'un contrôle limité, comme nous l'avons vu.

Conséquences de la réorganisation sur la RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE							
	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	TOTAL	%
Europe occidentale	- 1 (-1+0)	-2 (-3+2-1)	-1 (-3+3-1)	- 13 (-9-4)	0 (0+0)	-17 (-16+1-2)	73,91
Afrique	-1 (-1+0)	-1 (-2+1)	- 1 (-1+0)	+ 3 (-1+4)	0 (0+0)	0 (-5+5)	0
Asie-Pacifique	-1 (-1+0)	0 (0+0)	0 (0+1-1)	0 (0+0)	-1 (0-1)	-2 (-1+0-1)	8,69
Europe orientale	0 (-1+1)	-2 (-2+0)	- 1 (0-1)	0 (0+0)	0 (0+0)	-3 (-3+0)	13,04
Amérique latine et Caraïbes	0 (0+0)	-1 (-1+0)	0 (0+0)	0 (0+0)	0 (0+0)	- 1 (-1+0)	4,34
TOTAL	-3 (-4+1)	-6 (-8+3-1)	-3 (-4+3-2)	-10 (-10+0)	-1 (0-1)	- 23 (-26+6- 3)	100%

113. S'agissant des conséquences de la réorganisation sur la parité hommes-femmes, il y a eu une réduction du nombre d'administrateurs masculins par rapport au nombre de femmes. Sur les 23 postes supprimés, 69,56 % étaient occupés par des hommes. Il est à noter qu'à la classe P-5, la réorganisation n'a eu aucune conséquence sur la représentation des femmes, mais a débouché sur trois postes de moins occupés par des hommes. Bien que les femmes aient été légèrement plus touchées à la classe P-4, si l'on considère l'ensemble des classes P-3 à P-5, il y a eu une diminution de 10 administrateurs masculins contre deux fonctionnaires de sexe féminin. En d'autres termes, de la classe P-3 à P-5, l'incidence négative de la réorganisation a été cinq fois plus importante pour les fonctionnaires masculins de cette catégorie, ce qui a eu un effet positif sur le ratio hommes-femmes du personnel de ces classes.

Conséquences de la réorganisation sur la REPRÉSENTATION DES HOMMES ET DES FEMMES							
	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	TOTAL	%
Hommes	-3 (-3+0)	-2 (-4+3-1)	-5 (-3-1-1)	-6 (-9+3)	0 (0+0)	-16 (-19+5-2)	69,56
Femmes	0 (-1+1)	-4 (-4+0)	+2 (-1+4-1)	-4 (-1-3)	-1 (0-1)	- 7 (-7+1-1)	30,43
TOTAL	-3 (-4+1)	- 6 (-8+3-1)	-3 (-4+3-2)	-10 (-10+0)	-1 (0-1)	- 23 (-26+6- 3)	100%

114. Le Greffe a en outre connu des départs (par exemple la démission d'un fonctionnaire) et des recrutements n'ayant pas de rapport avec la réorganisation (par exemple des postes qui existaient dans

⁵² Postes permanents dans la nouvelle structure.

l'ancienne structure et qui sont devenus vacants). S'ils ne font pas l'objet du présent rapport, il est toutefois utile de donner un aperçu global de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes avant que la majorité des postes concernés aient été abolis à l'été 2015 au regard des dernières données disponibles au 30 juin 2016. Comme le montre le tableau ci-dessous, la représentation des États d'Europe occidentale a décliné de près de 3 %. Celle du groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes a aussi diminué, tandis qu'il y a eu une augmentation de la représentation des groupes des États d'Afrique, d'Asie-Pacifique et d'Europe orientale. En termes de parité hommes-femmes, il n'y a eu pratiquement aucun changement.

ENSEMBLE DU PERSONNEL DU GREFFE (administrateurs – postes permanents)	30 avril 2015	30 juin 2016	Objectif	
			2015	2016
Europe occidentale	62,02 %	59,15 %	43,97 %	42,60 %
Afrique	14,73 %	16,20 %	13,01 %	13,19 %
Asie-Pacifique	6,20 %	7,75 %	18,69 %	18,37 %
Europe orientale	8,53 %	9,86 %	8,33 %	8,09 %
Amérique latine et Caraïbes	8,53 %	7,04 %	16,00 %	17,74 %
			100,00 %	

ENSEMBLE DU PERSONNEL DU GREFFE (administrateurs – postes permanents)	30 avril 2015	30 juin 2016	Objectif
Femmes	50,30 %	50,29 %	50,00 %
Hommes	49,70 %	49,71 %	50,00 %

H. Perspectives pour l'avenir – développement organisationnel et mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe

i) Développement organisationnel

115. La majorité des recommandations formulées par l'équipe *ReVision* – environ 70 % – ne portent pas sur la structure ou les effectifs du Greffe, mais sur l'amélioration des processus, des séquences de tâches et du fonctionnement général de chaque section et du Greffe dans son ensemble. Sur la base de ces recommandations, le Greffier a pris des décisions qui ont été converties en objectifs de développement pour chaque section. Les Directeurs et les chefs de section se sont vu par la suite

confier la tâche d'affiner ces objectifs et de proposer un plan d'action pour leur mise en œuvre à court, moyen et long termes. De tels objectifs font partie intégrante des objectifs individuels des Directeurs, chefs de section, chefs d'unité et autres, ou sont pris en compte lorsque vient le moment de les fixer.

116. Dans la partie IV, qui donne un aperçu section par section, figurent les plans de développement organisationnel élaborés pour chaque section du Greffe. Ce chapitre offre une analyse générale des dix principaux problèmes thématiques récurrents recensés par l'équipe *ReVision*, qui ont servi d'éléments d'orientation intégrés par la suite aux plans de développement organisationnel spécifiques à chaque section.

117. *Rôles mal définis et possibles carences/chevauchements.* Dans un certain nombre de cas, les fonctions remplies par le Greffe étaient soit fragmentées soit exercées par plusieurs sections, ce qui donnait lieu à des carences et à des chevauchements d'activités. Bien que la nouvelle structure ait été établie, toute transition comporte un risque que les rôles ne soient pas définis aussi précisément qu'il le faudrait et que persistent les carences et les chevauchements d'activités, ou que d'autres voient le jour. Les chefs de section ont donc été encouragés à transmettre à leurs supérieurs toute question éventuelle afin que ceux-ci ou l'équipe de direction du Greffe puissent y apporter des réponses. Cela pourrait déboucher sur l'élaboration de procédures de fonctionnement standard (SOP) ou d'autres instruments permettant de mieux réglementer les façons de travailler.

118. *Carences recensées dans le cadre (juridique) existant.* Il y avait un certain nombre de carences dans le cadre (juridique) relatif au fonctionnement des sections concernées, ce qui pouvait se répercuter sur les aspects juridiques du fonctionnement du Greffe ou entraîner une confusion ou des contradictions entre les activités du Greffe et celles de la Cour. Il a donc été demandé à toutes les sections de procéder à un examen critique du cadre juridique au sein duquel elles fonctionnaient, y compris des SOP, des protocoles et autres, et de donner des pistes sur les meilleurs moyens de pallier ces carences, le cas échéant, avec l'aide du Bureau des affaires juridiques.

119. *Séquences de tâches.* L'équipe *ReVision* a aussi remarqué que les séquences de tâches étaient parfois compliquées ou lourdes ou qu'elles comportaient des étapes superflues. Les chefs de section ont été priés de déterminer si tel était le cas, en tout ou partie, pour les activités de leur section et de consulter leur supérieur pour proposer des solutions à ces questions, tout en tenant compte des recommandations formulées par l'équipe *ReVision*.

120. *Évaluation du comportement professionnel.* Il est largement admis que le Greffe doit encore mettre en place un système d'évaluation du comportement professionnel juste et efficace. Dans le cadre de la réorganisation de la Section des ressources humaines, cette fonction a été notablement renforcée⁵³. Dans le même temps, les Directeurs et les chefs de section ont été encouragés à réfléchir sur les objectifs de performance de leurs subordonnés et de communiquer avec eux pour arrêter des objectifs adéquats.

121. *Communication et processus décisionnel internes.* Un autre point auquel l'équipe *ReVision* a régulièrement été confrontée est la question de la communication, des flux d'information et des processus décisionnels internes. Le Greffier doit déléguer pouvoirs et autorité aux Directeurs, qui, à leur tour, les délèguent aux chefs de section, qui les répartissent alors au sein de leur section. À cet égard, un système de réunions de RMT a été mis en place. L'équipe se compose du Greffier, des trois Directeurs, du conseiller juridique du Greffe et du chef de cabinet du Greffier, et les mécanismes

⁵³ Voir Chapitre IV.D ii), par. 262.

appropriés sont en place pour consigner les décisions prises et assurer le suivi de leur mise en œuvre. Sur le même modèle, les Directeurs ont été priés d'organiser au sein de leur direction des réunions de l'équipe d'encadrement, avec les sections placées sous leur responsabilité, tandis que les sections ont été priées d'organiser des réunions similaires au niveau de leur équipe d'encadrement, avec les mêmes mécanismes de suivi et de contrôle. Étant donné que les sections sont de taille différente et qu'elles ont des méthodes de travail différentes, les chefs de section ont été encouragés à réfléchir sur la façon d'organiser au mieux ces réunions régulières au sein de leur propre section et de faire part de leurs idées à leur supérieur hiérarchique.

122. *Coopération entre les sections.* Il ressort clairement de l'enquête menée auprès du personnel et des rapports de l'équipe *ReVision*, que la coopération entre les sections du Greffe peut être améliorée. La séparation des responsabilités au sein des différentes sections était au centre des préoccupations, au détriment de la coopération entre les sections et des services fournis par le Greffe dans son ensemble. Ainsi, là encore pour mieux cerner les responsabilités, il a été demandé aux chefs de section de réfléchir aux moyens d'améliorer la coopération avec les autres sections en ayant pour objectif l'efficacité et l'efficience des services offerts par le Greffe.

123. *Formation.* L'absence de possibilité de formation est l'une des principales lacunes et l'une des principales raisons du mécontentement et de la frustration du personnel. Avec la réorganisation du Greffe, le budget alloué à la formation a été centralisé auprès de la Section des ressources humaines, ce qui permettra de répondre aux besoins et aux disponibilités en la matière de façon plus globale à l'échelle du Greffe et de la Cour⁵⁴. Il a été demandé aux chefs de section de trouver des idées et des options pour la formation du personnel, sous réserve des fonds disponibles. Même en l'absence des fonds, avoir une vue d'ensemble des besoins en la matière permettra de mieux les comprendre à l'avenir. Il est ici question de besoins en formations techniques spécifiques aux sections et de besoins plus généraux, comme des formations portant sur la gestion du comportement professionnel, les principes éthiques, les valeurs de la Cour, le respect mutuel, la communication, et ainsi de suite.

124. *Meilleure utilisation des outils (informatiques) et des bases de données.* Il faut se concentrer sur la réduction progressive de procédures utilisant le papier pour les remplacer par des systèmes informatiques. Si de nombreux efforts ont été faits au cours des ans, il reste encore du chemin à parcourir, tant du côté de l'appui judiciaire que de celui de l'administration du Greffe. La création de IMSS est un premier pas dans cette direction⁵⁵, mais les initiatives dépendent largement des sections en elles-mêmes. Ainsi, les chefs de section ont été priés de réfléchir à d'éventuelles propositions.

125. *Moral du personnel.* Le moral du personnel, relativement bas, est un point soulevé depuis longtemps. La réorganisation du Greffe a inévitablement eu des retombées négatives sur le moral du personnel en raison de l'insécurité de l'emploi, de la lenteur de la transition vers la nouvelle structure et de l'augmentation de la charge de travail à partager du fait du grand nombre de postes vacants et du recrutement échelonné en 2016. Dans le même temps, la conversion en postes permanents de nombreux postes qui étaient temporaires depuis longtemps et le nombre très important de fonctionnaires du Greffe ayant obtenu des postes nouvellement créés, avec des fonctions nouvelles ou modifiées, même à une classe plus élevée, devraient contribuer à améliorer le moral du personnel sur le long terme. En outre, dans ce contexte, il a été demandé aux chefs de section de déterminer de quoi le personnel avait besoin en termes de bien-être. Cela pourrait, par exemple, prendre la forme d'activités visant à renforcer l'esprit d'équipe.

⁵⁴ Voir le chapitre IV.D ii), par. 263.

⁵⁵ Voir chapitre IV.M ii).

126. *Indicateurs de résultats et de charge de travail.* La nécessité de mettre en place, pour chaque section, des indicateurs fiables de résultats et de charge de travail est communément admise. Des travaux ont déjà été effectués en ce sens, notamment dans le contexte du « tableau de bord », mais il faut encore poursuivre dans cette voie. Cela faciliterait non seulement la mise au point de programmes d'action annuels efficaces qui seraient encore mieux adaptés au cycle de préparation et d'exécution budgétaire tout en renforçant la gestion des risques, mais cela faciliterait aussi l'élaboration et la mise en place d'indicateurs de la gestion de la performance des sections en général, et du comportement professionnel des fonctionnaires sur le plan individuel. Ces indicateurs se composeraient d'éléments quantitatifs et qualitatifs et seraient accompagnés de systèmes de gestion de l'information et de contrôles adaptés.

127. À partir de juillet 2016, les activités relatives au développement organisationnel vont se poursuivre et dureront plusieurs mois, et même plusieurs années. Étant donné, toutefois, le taux élevé de postes vacants au sein du Greffe du fait de la réorganisation et de la mise en place échelonnée de la nouvelle structure qui s'en est suivie, la progression est lente actuellement. On ne peut raisonnablement s'attendre à ce que les mesures prises dans le cadre du développement organisationnel donnent des résultats importants et visibles qu'une fois que le Greffe disposera d'un nombre optimal de fonctionnaires, à savoir au dernier trimestre 2016 et dans la première moitié de 2017.

ii) Mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe

128. À sa vingt-cinquième session de septembre-octobre 2015, après consultation avec le Greffier, le Comité du budget et des finances a approuvé l'approche échelonnée concernant le recrutement des postes pour la nouvelle structure du Greffe, dans le but de dégager une économie globale de 3,4 millions d'euros dans le budget-programme pour 2016 du Greffe⁵⁶.

129. L'équipe de direction du Greffe s'est réunie le 2 novembre 2015 pour examiner l'ensemble des postes vacants au sein du Greffe qui n'avaient pas été attribués à des candidats prioritaires et pour lesquels les autres candidats n'étaient pas encore au stade de l'entretien et/ou de l'offre d'emploi. L'équipe de direction du Greffe a ensuite déterminé la période, en nombre de mois, au cours de laquelle tous les postes permanents vacants au sein du Greffe seront pourvus de façon échelonnée en 2016, de manière à mettre en œuvre les économies demandées par le Comité. Il avait été décidé qu'un total de 108 postes permanents seraient ainsi pourvus de façon échelonnée tout au long de l'année.

130. À la quatorzième session de l'Assemblée des États Parties, les budgets de la Cour et du Greffe, incluant la recommandation du Comité sur la mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe, ont été approuvés⁵⁷.

131. Au début du mois de décembre 2015, suite à l'approbation de l'Assemblée, et pour faire face à la contrainte logistique provoquée par le nombre important de recrutements et répondre aux besoins en personnel les plus urgents, l'équipe de direction du Greffe a décidé de renforcer l'équipe de recrutement des ressources humaines pour gérer et mettre en œuvre les recrutements échelonnés en

⁵⁶ *Documents officiels ... quatorzième session ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. II, partie B.3, par. 61.

⁵⁷ *Documents officiels ... quatorzième session ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. I, partie 1 B, par. 50.

2016⁵⁸, et combler temporairement le manque créé par la vacance de huit postes de haute importance grâce à une embauche à court terme permettant d'assurer sans délai la transition vers la nouvelle structure du Greffe, jusqu'à ce que les postes permanents soient pourvus⁵⁹.

132. Ces renforcements temporaires des effectifs seront tous entièrement absorbés grâce à des économies supplémentaires résultant de la mise en place échelonnée de la nouvelle structure du Greffe, en plus de l'économie de 3,4 millions d'euros. Les économies supplémentaires seront rendues possibles essentiellement grâce au retard pris dans les recrutements en raison de circonstances imprévues, comme l'indisponibilité de membres de jury de recrutement et/ou de candidats et/ou la durée de l'examen d'habilitation de sécurité et des périodes de préavis variables, ainsi que grâce au pourvoi échelonné d'un certain nombre de postes par des candidats internes au Greffe qui devront alors quitter le poste qu'ils occupaient, ce qui conduira à des économies tant que ces postes devenus vacants ne seront pas pourvus.

133. Il est prévu que la nouvelle structure du Greffe présente un taux de vacance d'environ 12 % à la fin de l'année 2016 et revienne à sa valeur standard de 10 % en juillet 2017.

⁵⁸ Sur la base de la charge de travail attendue, la Section des ressources humaines a été dotée de quatre agents GS-OL supplémentaires pour neuf mois, d'un GS-OL pour six mois, et d'un coordonnateur (P-1) pour neuf mois. De même, la Section de la sécurité a été dotée d'un agent GS-OL pour neuf mois afin d'accélérer le processus d'habilitation de sécurité.

⁵⁹ Ces huit postes sont les suivants : vice-conseiller juridique (P-4), juriste (P-3) et assistant juridique (GS-OL) au Bureau des affaires juridiques du Greffe ; chef de l'Unité des politiques de sécurité et de leur application (GS-PL) à la Section de la sécurité ; chef de la Section de la participation des victimes et des réparations (P-4) ; chef de l'Unité de la gestion de l'information (P-4) et chef de l'Unité de la sécurité de l'information (P-4) à la Section des services de gestion de l'information ; et un fonctionnaire chargé des relations extérieures et de la coopération (P-3) à la Section de l'appui aux opérations extérieures.

III. Analyse coûts-bénéfices

134. Les avantages de la réorganisation peuvent être regroupés en six grandes catégories : a) *avantages financiers à long terme* qui permettent au Greffe de mener les mêmes activités avec moins de ressources ; b) *économies ponctuelles* résultant de la mise en place échelonnée de la nouvelle structure ; c) *fonctions supplémentaires* importantes et nécessaires assumées par le nouveau Greffe, rendues possibles dans le cadre des ressources préexistantes ; d) gains d'efficacité grâce à la *centralisation des services du Greffe*, qui améliore la coordination et la coopération au sein du Greffe ; e) gains d'efficacité grâce à la plus grande *flexibilité du personnel*, ce qui permet au Greffe de mieux gérer les priorités et d'améliorer sa capacité d'absorption de la charge de travail supplémentaire ; f) gains d'efficacité liés à l'effort continu de *développement organisationnel* sur les questions identifiées dans le cadre de la réorganisation.

A. Avantages financiers à long terme

135. La réorganisation du Greffe a entraîné deux types d'avantages financiers à long terme : i) des économies et des gains d'efficacité au titre des frais de personnel résultant de la réduction du nombre de postes dans le respect de l'enveloppe budgétaire fixée pour l'exercice *ReVision* et de la hausse limitée du personnel de sécurité ; et ii) des gains d'efficacité au titre des frais de voyage grâce à la nouvelle structure et au renforcement des bureaux extérieurs.

i) Économies et gain d'efficacité au titre des frais de personnel

136. Dans le cadre de la réorganisation du Greffe, la nouvelle structure du Greffe, évaluée par rapport aux ressources financières nécessaires pour 2015, est passée de 560,4 postes permanents et approuvés à 550⁶⁰. Cette réduction a permis de dégager 443 800 euros d'économies par rapport à l'ancienne structure. Ce chiffre est plus proche de **450 000 euros** si l'on se base sur le barème des traitements pour 2016.

137. De plus, si la Section de la sécurité n'avait pas été réorganisée, le Greffe aurait demandé huit postes supplémentaires pour sécuriser les locaux permanents, soit un coût supplémentaire de **534 200 euros** sur la base du barème des traitements pour 2016⁶¹. Dans l'ancienne structure, un certain nombre d'assistants chargés de la sécurité (G-2) n'étaient pas qualifiés pour exercer les fonctions des agents de sécurité de grade G-3 et plus. C'est la raison pour laquelle tous les postes d'assistants chargés de la sécurité ont été supprimés pour être remplacés par des postes d'agents de sécurité supplémentaires (dans le cadre de l'enveloppe budgétaire réduite et de la réduction du nombre total de postes). Cela a permis de disposer d'un personnel plus flexible et, avec la mise en place d'un système de travail en équipe et par roulement plus performant, le Greffe a pu réduire de 8 le nombre de nouveaux postes requis pour les locaux permanents. Des hausses d'effectifs étaient nécessaires pour sécuriser les locaux plus grands occupés par la seule Cour, alors qu'auparavant, la Cour partageait les frais liés à la sécurité de ses locaux temporaires avec Eurojust, ce qui permettait de réaliser des économies d'échelle⁶².

⁶⁰ Voir Chapitre II.C, par. 23 et 24.

⁶¹ Sept dans la catégorie des services généraux – autres classes (65 000 euros chacun) et un dans la catégorie des services généraux – 1re classe (79 200 euros).

⁶² Voir Chapitre II.D, par. 32 et 33.

138. S'agissant des frais de personnel, la réorganisation de 2016 a entraîné des économies et des gains d'efficacité de l'ordre de **984 200 euros**, si l'on se base sur le barème des traitements pour 2016. Il s'agit d'économies et de gains d'efficacité à long terme qui se renouvellent chaque année⁶³, puisque la réduction de l'enveloppe budgétaire et la limitation des hausses d'effectifs font partie intégrante de la nouvelle structure du Greffe.

ii) Gain d'efficacité au titre des frais de voyage

139. La restructuration des bureaux extérieurs entraînera des gains d'efficacité ou une hausse moindre des frais de voyage entre le siège et le terrain, en particulier pour a) le personnel de VWS ; et b) le personnel du Greffe chargé des opérations extérieures et de l'appui sur le terrain.

140. Dans l'ancienne structure, il était fréquemment demandé au personnel de VWS affecté au siège de se rendre sur le terrain pour rencontrer des victimes et des témoins, pour évaluer s'ils étaient disposés à témoigner, examiner certains dossiers de protection et d'aide aux victimes et aux témoins, régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posaient et gérer plus généralement les dossiers individuels des victimes et des témoins, dans la mesure où le personnel local de la section sur le terrain n'était chargé que d'activités subalternes de routine et n'était investi d'aucun pouvoir de décision.

141. Avec la nouvelle structure, le personnel de VWS sur le terrain a la capacité de gérer localement les dossiers ; les parties prenantes aux dossiers, les responsabilités, la supervision et la structure hiérarchique sont claires. Le personnel de la section au siège a donc beaucoup moins besoin de se rendre sur le terrain pour gérer les dossiers. Ces modifications structurelles ont réduit les besoins en déplacement d'environ **40 pour cent sur une base annuelle**⁶⁴. VWS a donc pu maintenir le budget consacré aux voyages pratiquement au niveau de celui de 2015 (pour un montant approuvé de 1 086 100 euros), tant dans le budget pour 2016 approuvé (1 086 000 euros) que dans le projet de budget pour 2017 (1 076 900 euros), alors que le programme de protection de la Cour compte 150 personnes de plus et que la charge de travail en la matière a considérablement augmenté sur la même période. Si la nouvelle structure n'avait pas été adoptée, VWS aurait dû demander un 1 million d'euros de plus au titre des indemnités journalières de subsistance et des frais de voyage pour le seul exercice budgétaire de 2016.

142. Des gains d'efficacité en matière de voyage sont également attendus dans le domaine des opérations extérieures et de l'appui sur le terrain. Faute de disposer d'un représentant sur le terrain, par exemple un chef de bureau extérieur, le Greffe devait se rendre fréquemment sur le terrain pour s'acquitter de ses différentes fonctions, y compris celles liées à l'exécution des demandes de coopération émanant des Chambres, aux contacts avec les autorités nationales des pays de situation, avec les Nations Unies, et avec les représentants des États Parties en général. Parallèlement, le personnel du siège chargé de la bonne marche des bureaux extérieurs et de l'appui à leur apporter devait fréquemment se rendre sur le terrain pour contrôler et superviser la qualité de l'appui fourni par les bureaux extérieurs aux clients du Greffe et surveiller la répartition des ressources sur le terrain.

143. Dans la nouvelle structure, le nombre de missions du Greffe sur le terrain aux fins d'opérations extérieures et d'appui sur le terrain devrait baisser entre **30 et 40 pour cent**⁶⁵, étant

⁶³ Le montant des économies sera proportionnel à l'évolution de l'échelle des salaires.

⁶⁴ Sur la base de la réévaluation de 414 missions du personnel de l'Unité de l'aide aux victimes et aux témoins au siège dans quatre pays de situation en 2013, 2014 et 2015.

⁶⁵ Sur la base d'un échantillon représentatif de 69 missions sur le terrain, pour un total de 385 jours de missions nécessitant de se rendre sur le terrain pour les années 2013, 2014 et 2015.

donné que le chef de bureau extérieur – dans les bureaux où cette fonction sera créée – jouera un rôle important de représentation et le Greffe au siège lui délèguera un certain nombre de ses fonctions. Il représentera le Greffe et sera chargé de suivre directement un certain nombre de questions dans le pays de situation, et sera en contact avec les autorités nationales, les États Parties, l'ONU, les organisations internationales, les médias et la société civile. En même temps, le personnel du siège chargé de l'appui sur le terrain aura beaucoup moins besoin de se rendre sur le terrain puisque le chef de bureau extérieur sera chargé de la gestion dudit bureau et veillera directement et en permanence à ce que les bureaux extérieurs offrent l'appui adéquat aux clients du Greffe et utilisent au mieux leurs ressources.

144. Si, pour 2016, les gains d'efficacité liés aux frais de voyages du personnel du Greffe affecté aux opérations extérieures sont limités en raison de l'introduction de nouvelles méthodes de travail et de la mise en œuvre échelonnée de la nouvelle structure, les gains d'efficacité *annuels* — ou la limitation des hausses — liés aux voyages du personnel du Greffe affecté aux opérations extérieures et à l'appui sur le terrain devrait être de l'ordre de **30 à 40 pour cent**.

145. Il s'agit de gains d'efficacité à *long terme* qui permettraient au Greffe de limiter l'augmentation potentielle de ses frais de déplacement. Bien que la réduction projetée soit de l'ordre de 30 à 40 pour cent dans les domaines mentionnés, le montant réel des économies dépendra du niveau exact de services demandés et des voyages devant être entrepris.

B. Économies ponctuelles provenant de la mise en œuvre échelonnée

146. Tous les postes vacants du fait de la réorganisation au sein de la nouvelle structure du Greffe à 550 postes permanents sont pourvus progressivement en 2016. Cela a permis de faire des économies et a conduit à une limitation de la hausse du budget du Greffe pour 2016, conformément à ce qu'avait décidé l'Assemblée en novembre 2015, sur recommandation du Comité et après consultation du Greffier. Les économies totales réalisées grâce à la mise en œuvre échelonnée de la nouvelle structure du Greffe s'élèvent à **3 400 000 euros**. Ces économies n'auraient pas pu être réalisées si le Greffe n'avait pas entrepris la réorganisation qui a entraîné la libération d'un certain nombre de postes. Ces économies *ponctuelles* doivent être considérées dans le contexte de l'analyse coûts-bénéfices de la réorganisation.

C. Des fonctions supplémentaires nécessaires avec des ressources préexistantes

147. Des lacunes fonctionnelles importantes ont été mises au jour, dans la mesure où le Greffe était incapable d'assurer certaines fonctions pourtant nécessaires dans un certain nombre de domaines, alors même qu'elles étaient indispensables à un meilleur fonctionnement du Greffe.

148. La nouvelle structure permet au Greffe d'entreprendre un certain nombre de fonctions supplémentaires importantes auparavant délaissées, tout en se maintenant dans les limites de l'enveloppe budgétaire fixée pour les postes permanents et les postes approuvés. En d'autres termes, en plus d'avoir permis la réalisation de gains d'efficacité, le nouveau Greffe est en mesure d'offrir, à ressources égales, des services supplémentaires attendus depuis longtemps.

i) Gestion de l'exécutif du Greffe

149. L'ancien Greffe n'avait pas formalisé la structure de sa direction. Le Greffier était le supérieur hiérarchique direct de 18 personnes : 10 au sein du Cabinet du Greffier et 8 en dehors, à

savoir deux Directeurs, quatre chefs de section et deux chefs de bureaux indépendants⁶⁶. Le nombre et la diversité de niveau de ces rapports hiérarchiques directs empêchaient non seulement le Greffier d'exercer son rôle stratégique mais faisaient également obstacle à la mise en place d'un organe de direction fort qui aurait constitué l'organe de décision et de consultation le plus élevé au sein du Greffe, avec des canaux de communication et des délégations de pouvoir claires. En outre, il n'y avait au sein du Greffe aucun point de contact pour la direction exécutive en tant que telle.

150. La structure hiérarchique a été rationalisée dans la nouvelle architecture. Dorénavant, seuls les trois Directeurs des Directions du Greffe et le chef du Bureau des affaires juridiques du Greffe rendent directement compte au Greffier. Toutes les autres sections et tous les bureaux rendent compte à l'un des trois Directeurs. Cette organisation a permis la création d'une RMT qui assume la fonction de direction exécutive, laquelle vient considérablement renforcer la coordination, la productivité et la vision du Greffe. L'équipe de direction se compose du Greffier, des trois Directeurs, du chef du Bureau des affaires juridiques du Greffe et du chef de cabinet. Ce dernier est le point de contact pour tout ce qui concerne le bon fonctionnement de la direction exécutive du Greffe ; il joue un rôle clé dans la communication interne pour toutes les questions transversales touchant plus d'une Direction, et il fait office de Secrétaire de RMT. Il est également le point de contact au Greffe pour tout ce qui concerne le développement organisationnel du Greffe et de la Cour, assurant la liaison avec les autres organes de la Cour et jouant donc un rôle crucial à cet égard dans les années à venir.

ii) Formation et perfectionnement du personnel

151. Il n'y avait pas suffisamment de personnel dans l'ancienne structure du Greffe pour s'occuper de la formation et du développement organisationnel, en particulier à l'échelon stratégique. Peu de choses étaient faites ou pouvaient l'être pour promouvoir une culture organisationnelle appropriée, former les administrateurs ou veiller à ce que les fonctionnaires aient une charge de travail raisonnable, envie de relever des défis et se sentent appréciés. Une autre difficulté tenait au fait que le budget alloué à la formation était réparti entre plusieurs sections du Greffe, ce qui empêchait la création de synergies en son sein ou à la Cour. De ce fait, la Cour n'était pas en mesure de tirer un retour sur investissement maximal de son actif le plus précieux : son personnel.

152. La nouvelle Unité du développement organisationnel a été créée au sein de la Section des ressources humaines. Elle est notamment chargée, sous la supervision de son chef — un nouveau poste de niveau P-4 — de la planification stratégique des effectifs, de la gestion des talents, de l'identification des besoins en formation et de la mise en œuvre des programmes de formation. Le budget de la formation a été centralisé dans cette unité afin de garantir une formation efficace et ciblée pour l'ensemble du personnel du Greffe et, le cas échéant, celui de la Cour. L'accent est mis sur la formation en interne afin d'utiliser au mieux les ressources de la Cour.

⁶⁶ Les huit personnes n'appartenant pas au Cabinet du Greffier qui étaient directement subordonnés au Greffier étaient : le Directeur des services administratifs communs, le Directeur du service de la Cour, le chef de la Section de l'information et de la documentation, le chef de la Section de la sécurité, le chef de la Section des opérations hors siège, le chef de la Section des avis juridiques, le chef du Bureau du conseil public pour la Défense et le chef de la Section du conseil public pour les victimes.

iii) Gestion du comportement professionnel

153. Dans l'ancienne structure, il n'y avait aucun personnel dédié à la conception et à la mise en œuvre d'un système de gestion du comportement professionnel efficace. Pourtant, un système rigoureux de gestion du comportement professionnel est essentiel pour garantir à la fois la responsabilisation du personnel et la reconnaissance du bon comportement professionnel. En effet, une gestion adéquate du comportement professionnel permet tout d'abord de promouvoir et renforcer un comportement professionnel positif chez les fonctionnaires, et aussi de contribuer au perfectionnement, au moral et plus généralement au bien-être du personnel.

154. Le poste de fonctionnaire chargé de la gestion du comportement professionnel (P-3) a été créé ; il sera essentiel dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre d'un système de gestion du comportement professionnel efficace au sein de la Cour, notamment au moyen d'un système officiel d'évaluation du comportement professionnel. Ce poste relève de l'Unité du développement organisationnel, dont le chef devra notamment veiller au renforcement de la gestion du comportement professionnel à l'échelon opérationnel mais aussi à l'échelon stratégique dans tous ses aspects, à savoir les politiques, la conformité, les conseils et l'appui au personnel d'encadrement.

iv) Développement des questions juridiques et politiques

155. Il y avait un manque criant de politiques en matière de ressources humaines, tant dans le domaine de l'administration des prestations et avantages que dans des domaines plus stratégiques tels que le recrutement et la mobilité internationale, ce qui avait créé un sentiment d'inégalité et d'incohérences réelles ou supposées dans la gestion du personnel, exposant la Cour à un risque de contentieux et donc à des coûts financiers.

156. Le poste de fonctionnaire des ressources humaines - questions juridiques et politiques (P-3) a été introduit dans la nouvelle structure du Greffe pour combler cette lacune. Sous la direction du chef de l'Unité du développement organisationnel, les politiques nécessaires seront élaborées, ce qui conduira à la prévisibilité et à la transparence des activités des ressources humaines, et à un ensemble clair de droits et d'obligations pour tout le personnel. Une évaluation détaillée sera réalisée et, si possible, des améliorations seront portées au système de justice interne actuel. Des mécanismes informels de règlement des litiges ainsi que des initiatives visant à renforcer les dispositifs déontologiques, au nombre desquels une politique de tolérance zéro en cas de faute grave, le renforcement du Code de conduite des fonctionnaires, la mise en œuvre de politiques de lanceurs d'alerte, des procédures éthiques, de transparence financière etc, seront élaborés. Ces mesures garantiront davantage de clarté et de prévisibilité des politiques en matière de ressources humaines et devraient soulager la pression pesant sur les fonctionnaires chargés des questions juridiques et des ressources humaines au Greffe, et aboutir à une diminution des coûts liés aux contentieux devant le Tribunal administratif de l'OIT.

v) Stratégie, projections et contrôle budgétaires

157. L'ancienne structure, avec une section unique chargée à la fois du budget et des finances, ne permettait pas la mise en œuvre d'une stratégie efficace d'utilisation des fonds, et il n'y avait pas d'analyse de la valeur des investissements antérieurs. Dans un certain nombre d'organisations relevant

du régime commun des Nations Unies, le budget et les finances sont gérés par des sections différentes, précisément pour des raisons liées aux objectifs stratégiques et opérationnels propres à ces deux fonctions connexes mais distinctes.

La création d'une Section du budget distincte renforce la fonction de budget de l'organisation et lui permet d'exercer de nouveaux rôles. En particulier, la nouvelle Section du budget a un éventail d'activités élargi, comprenant des activités non seulement budgétaires, mais également de planification et de contrôle. Partant, l'exercice budgétaire tient compte des activités de planification stratégique et de gestion des risques, en plus des activités purement budgétaires. L'exercice budgétaire inclut également une analyse approfondie de la mise en œuvre des activités inscrites au budget, analyse menée au moyen d'activités de contrôle, d'évaluation et de prévision. Ainsi la section peut apporter les éléments d'une analyse plus approfondie aux débats et examens portant sur le budget. La section veille également à contrôler l'ensemble des frais de personnel et hors personnel du Greffe, ce qui garantit une hiérarchisation et une utilisation optimale des ressources du Greffe. À cet égard, les nouveaux postes de chef de la Section du budget (P-5) et de fonctionnaire chargé de la planification et du contrôle du budget (P-4) s'avèrent cruciaux.

vi) Coordination de haut niveau, direction stratégique et gestion des opérations extérieures

159. Auparavant, les fonctions du Greffe dans le domaine des opérations extérieures, donc les relations extérieures et la coopération avec les États, la protection et la réinstallation des victimes et des témoins, l'information publique, la sensibilisation et les opérations sur le terrain, étaient très éparpillées et dépourvues de structure d'ensemble. Aucun administrateur principal affecté aux opérations extérieures n'était en mesure de garantir une approche transversale globale et efficace, que ce soit au siège ou dans les bureaux extérieurs.

160. Le Directeur des opérations extérieures (D-1) nouvellement institué fournit cette coordination de haut niveau et cette ligne stratégique. Il est celui qui, au Greffe, coordonne toutes les questions liées à la coopération judiciaire et volontaire entre la Cour et les États Parties, y compris les pays de situation, ainsi que toutes les activités se rapportant à l'Assemblée, ses organes subsidiaires et groupes de travail, comme le Groupe de travail de La Haye. Il veille à la bonne gestion et au contrôle de toutes les opérations sur le terrain, offrant des conseils stratégiques et veillant à ce que le Greffe adopte une approche globale et cohérente à l'égard de tous les bureaux extérieurs. Grâce à ses contacts directs avec les représentants des États, le Directeur joue un rôle déterminant dans la conclusion d'accords avec les pays de situation, les États Parties et les organisations internationales afin d'appuyer les procédures devant la Cour, y compris en matière de protection des témoins, de réinstallation et d'appui aux opérations sur le terrain.

vii) Rôle de représentation et gestion des bureaux extérieurs

161. L'ancienne structure des bureaux extérieurs ne permettait pas au Greffe d'avoir une présence claire et visible sur le terrain, ce qui entravait le développement et le maintien de relations adéquates avec les autorités nationales, les organisations intergouvernementales, les ONG, les médias, les groupes de la société civile et le grand public. Les bureaux extérieurs étaient dirigés par des chefs de bureau extérieur (P-3), à l'exception du bureau extérieur au Kenya, dirigé par un coordonnateur des

services du Greffe sur le terrain (P-4). Les chefs de bureaux extérieurs et le coordonnateur n'étaient toutefois pas considérés comme des représentants du Greffe sur le terrain, qui auraient été chargés de créer et entretenir des relations fructueuses avec les partenaires et publics susvisés. Ils n'avaient aucun rôle ou contrôle managérial sur le travail des employés sur le terrain, si ce n'est sur le personnel administratif et logistique local, notamment le personnel de nettoyage ou les chauffeurs. Cette situation a empêché une gestion et un contrôle efficaces du personnel sur le terrain et créé un terrain fertile à la commission d'abus de pouvoir par les membres du personnel, comme dans l'affaire révélée en 2013, dans laquelle quatre personnes admises au programme de protection de la Cour ont été victimes d'abus sexuels de la part d'un membre du personnel en République démocratique du Congo⁶⁷.

162. Le poste de chef de bureau extérieur (P-5) est introduit dans la structure d'un bureau extérieur une fois que le bureau en question est pleinement opérationnel, pendant la période d'activité la plus intense des phases préliminaire et de première instance. Le chef de bureau extérieur représente le Greffier dans le(s) pays de situation et joue un rôle moteur dans la mise en place de relations constructives avec les autorités gouvernementales, les missions diplomatiques, les organisations nationales et internationales, les ONG, la presse, les médias et la société civile, afin de soutenir les opérations du Greffe et de la Cour dans divers domaines. Cette représentation de haut niveau permet un traitement plus rapide et efficace des demandes de coopération judiciaire ou opérationnelle, le chef étant en mesure de répondre rapidement à tout besoin se faisant jour dans ces contextes. De plus, le chef de bureau extérieur veille à la gestion efficace du personnel et des ressources sur le terrain, et exerce un contrôle plus efficace sur les opérations sur le terrain en général, grâce à une bonne planification et hiérarchisation des priorités en matière de besoins sur le terrain, ce qui limitera les risques d'abus de pouvoir de la part du personnel sur le terrain.

D. Gains d'efficacité dus à la centralisation des services du Greffe

163. La centralisation de services auparavant disséminés dans tout le Greffe a également permis de gagner en efficacité, d'améliorer la coordination et d'accroître les résultats. Les exemples les plus frappants en la matière sont énumérés ci-dessous.

i) Fonctions juridiques

164. Par le passé, les fonctions juridiques du Greffe étaient réparties sur plusieurs sections, et aucune de celles-ci ne jouait un rôle de coordination en la matière. L'ancienne Section des avis juridiques traitait les questions juridiques au fur et à mesure qu'elles lui étaient présentées par les autres sections du Greffe, lesquelles avaient le plus souvent élaboré leur position de manière isolée. Le Greffe n'était donc pas en mesure de garantir un avis uniforme et coordonné en la matière, que ce soit dans le cadre d'observations juridiques dans les procédures ou dans le cadre de conseils aux clients. Cela donnait lieu à des avis juridiques de qualité moindre et à des incohérences, exposant la Cour au risque de voir sa responsabilité engagée.

165. Le Bureau des affaires juridiques est aujourd'hui l'autorité centrale pour toutes les questions d'ordre juridique qui se posent au sein du Greffe, notamment pour les questions relatives aux

⁶⁷ Voir *Independent Review Team, Public Report, Post Incident Review of Allegations of Sexual Assault of Four Victims Under the Protection of the International Criminal Court in the Democratic Republic of Congo by a Staff Member of the Court*, disponible à l'adresse <https://www.icc-cpi.int/iccdocs/registry/Independent-review-team-ReportEng.pdf>

procédures judiciaires et celles concernant le personnel, et pour la préparation et la conclusion de divers accords avec les États et autres parties prenantes. Il est chargé du suivi des procédures judiciaires, tant orales qu'écrites, conjointement avec la Section de l'administration judiciaire de DJS. Le Greffe est donc à présent en mesure de maintenir une position plus forte et plus cohérente sur le plan juridique. Un nombre limité de fonctions juridiques du Greffe restent exercées en dehors du Bureau des affaires juridiques, notamment à VWS et à VPRS, parce que les fonctions juridiques de ces sections sont si étroitement liées à leurs besoins opérationnels que, tout bien considéré, il est plus efficace pour elles de les conserver. Dans ces domaines toutefois, la cohérence est assurée grâce à un réseau de juristes du Greffe⁶⁸.

ii) Sécurité de l'information

166. La fonction dédiée à la sécurité de l'information était auparavant divisée entre la Section des technologies de l'information et des communications et l'Unité de la sécurité de l'information qui relevait de la Section de la sécurité (SSS). La coopération entre ces deux sections n'était pas optimale ce qui a donné lieu à des conseils décousus et souvent contradictoires. Cette séparation faisait obstacle à de possibles gains d'efficacité puisque leurs activités étaient étroitement liées. Ainsi, les activités de l'Unité de la sécurité de l'information étaient de plus en plus techniques, consistant à fournir des solutions techniques telles que des appareils cryptés et des dispositifs de brouillage de signal mobile aux clients au sein du Greffe ou en dehors. Ce domaine relevait pourtant des technologies de l'information et des communications.

167. L'intégration de la fonction dédiée à la sécurité de l'information au sein de la nouvelle IMSS contribuera fortement à pallier l'absence de clarté et la rivalité fonctionnelles puisqu'elle facilite l'interaction et la coopération au sein d'une section unique.

iii) Fonction de prétoire électronique

168. Dans l'ancienne structure, les fonctions liées au prétoire électronique étaient réparties entre d'une part CMS, qui se chargeait d'importantes tâches afférentes aux systèmes d'information judiciaire, y compris en relation avec la gestion d'ECOS, le dépôt électronique de pièces et les outils de transcription, et d'autre part, l'ancienne ICTS, qui était responsable de la fonction de prétoire électronique. Cette structure empêchait d'éventuelles synergies et l'utilisation optimale des fonctionnalités de prétoire électronique.

169. Les fonctions liées au prétoire électronique sont désormais regroupées au sein de CMS, dans l'Unité de la gestion de l'information judiciaire, nouvellement créée. Tous les dossiers et informations judiciaires sont gérés par CMS en sa qualité de dépositaire des dossiers des procédures de la Cour. Les fonctionnalités majeures du système de prétoire électronique sont ainsi renforcées, ce qui en permet une meilleure utilisation notamment par les juges et les parties et participants aux procédures, et rend possibles des améliorations supplémentaires.

⁶⁸ Voir par. 175.

iv) Opérations extérieures du Greffe

170. Les fonctions du Greffe dans le domaine des opérations extérieures étaient très éparpillées et dépourvues de structure d'ensemble. Le Cabinet du Greffier comprenait plusieurs postes consacrés aux relations extérieures et à la coopération avec les États. Des fonctionnaires du Bureau du Directeur du service de la Cour ainsi que de la Section des opérations hors siège étaient également affectés à la coopération avec les États. VWS relevait de la Direction du service de la Cour et rendait compte à son Directeur, quand bien même la plupart des défis concernant les victimes et les témoins se posaient sur le terrain et non dans la salle d'audience. PIDS ne relevait d'aucune Direction et rendait compte directement au Greffier. Cette fragmentation entravait la bonne exécution de ces fonctions car elle conduisait à des incohérences, une certaine confusion et une absence de direction d'ensemble.

171. Toutes les opérations extérieures du Greffe sont désormais regroupées au sein d'une Direction des opérations extérieures unique (DEO), ce qui améliore la coordination et la coopération entre les différentes sections du Greffe concernées, garantit une certaine cohérence des opérations et permet une utilisation optimale des ressources existantes. De plus, au sein de la Direction, de nouvelles synergies ont pu être réalisées en regroupant des fonctions auparavant dispersées. Cela est particulièrement le cas dans deux domaines : les relations extérieures et la coopération avec les États, et la collecte et l'analyse d'informations, toutes deux regroupées au sein de la nouvelle Section de l'appui aux opérations extérieures.

172. S'agissant des relations extérieures et de la coopération avec les États, il y avait, dans l'ancienne structure du Greffe, plusieurs postes dédiés à ce domaine, qui étaient éparpillés dans diverses parties du Greffe, notamment au Cabinet du Greffier, Bureau du Directeur du service de la Cour et la Section des opérations hors siège. Ces différents organes traitaient des questions de coopération obligatoire en vertu du chapitre IX du Statut de Rome, et des formes de coopération volontaire, mais sans coordination. Cette situation et le manque de coordination qui en a résulté ont conduit à des chevauchements et des inefficacités. Regrouper les relations extérieures et la coopération avec les États au sein de la Section de l'appui aux opérations extérieures (ERSCU) signifie que cette fonction est désormais remplie de manière coordonnée.

173. S'agissant de la collecte et de l'analyse des informations, là encore, différents organes du Greffe ont rempli cette fonction : la Section de la sécurité, le Cabinet du Greffier, et la Section des opérations hors siège, mais sous un angle qui leur était propre. Il en a résulté une situation dans laquelle les analyses effectuées ne profitaient pas d'une manière optimale au travail du Greffe ou à celui de ses clients, et le Greffe n'était pas en mesure de s'acquitter correctement de son devoir de protection à l'égard de son personnel et de ses biens. En particulier, les hauts responsables de la Cour ne pouvaient pas se fier aux analyses intégrées de sécurité et de tendances politiques concernant par exemple les pays de situation, et ils n'étaient donc pas en mesure d'apprécier correctement les implications en matière de planification et de mise en œuvre des opérations. L'existence d'un chevauchement important en matière de collecte et d'analyse d'informations, étant donné que d'autres fonctionnaires du Greffe devaient tout de même procéder à l'examen exhaustif des questions sociopolitiques et de sécurité sous un angle qui leur était propre, signifie que les ressources du Greffe étaient très mal utilisées. La collecte et l'analyse d'informations relèvent maintenant de CAU de la Section de l'appui aux opérations extérieures.

E. Gains d'efficacité dus à la mise en place d'une main-d'œuvre plus flexible : augmentation de la capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

174. Dans plusieurs domaines, le personnel du Greffe est plus diversifié, ce qui apporte plus de souplesse pour répondre aux changements de priorités et améliorer la capacité d'absorption du travail supplémentaire.

i) Personnel juridique

175. Un réseau de juristes spécialisés a été établi au sein du Greffe. Cela offre au Greffe une plus grande flexibilité et un partage de la charge de travail temporaire, tandis que le personnel chargé des questions juridiques bénéficie d'une plus grande souplesse grâce à des programmes de formation polyvalents. De plus, les juristes auxiliaires sont plus flexibles et interchangeables, par rapport à la situation précédente où le personnel était plus spécialisé et cloisonné, ce qui permet aussi de s'adapter aux changements de priorités.

ii) Personnel de sécurité

176. La distinction antérieure entre assistants chargés de la sécurité (G-2) et agents de sécurité de grade G-3, qui faisait obstacle à l'interchangeabilité du personnel, n'existe plus, la première catégorie ayant été abolie. En créant un vivier plus important d'agents de sécurité de grade G-3, le personnel de sécurité est plus flexible et la charge de travail mieux répartie. Cela a permis au Greffe de limiter l'augmentation de personnel suite à l'emménagement dans les locaux permanents⁶⁹.

iii) Personnel d'administration judiciaire

177. Lorsqu'ils ne sont pas occupés pleinement, les sténotypistes judiciaires et les assistants aux dossiers suivent des formations polyvalentes pour pouvoir contribuer à l'absorption de l'augmentation de la charge de travail pour les activités liées aux audiences.

iv) Personnel chargé de l'aide aux victimes et aux témoins

178. VWS travaillait auparavant de manière cloisonnée, son personnel gérant séparément diverses fonctions, comme la protection, l'appui, les opérations. La nouvelle structure organisationnelle de la section a éliminé ces séparations et regroupé le personnel chargé de la protection, de l'appui et des opérations. Le personnel est maintenant organisé par équipes, gérées par un chef d'équipe, pour chaque pays de situation. Les équipes sont multidisciplinaires, elles fournissent simultanément des services d'appui, de protection et des services opérationnels.

⁶⁹ Voir par. 331 à 333.

v) Personnel sur le terrain chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes

179. Par le passé, les fonctionnaires sur le terrain chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes et des réparations travaillaient séparément et rendaient compte à des sections différentes au siège ; ils sont désormais réunis et travaillent dans des équipes soudées, rendant compte au chef de bureau extérieur. Les équipes exercent les activités liées à la sensibilisation ainsi que celles liées à la participation des victimes ou aux réparations, selon que de besoin, ce qui offre une plus grande souplesse pour gérer les variations dans la nature et le niveau des activités sur le terrain. La plus grande flexibilité du personnel devrait normalement permettre d'absorber une augmentation modérée des sessions de sensibilisation et/ou de la participation des victimes aux procédures.

F. Gains d'efficacité dus au développement organisationnel

180. Enfin, de nombreuses recommandations formulées par l'équipe chargée du projet *ReVision* portaient non pas sur les changements structurels, mais sur les processus, les séquences de tâches et le fonctionnement global des sections examinées, ainsi que sur le Greffe dans son ensemble. Sur la base de ces recommandations, le Greffier a pris un certain nombre de décisions qui se sont traduites par des objectifs de développement à court, moyen et long termes pour chaque section.

181. Un certain nombre de thèmes intéressant l'ensemble du Greffe ont pu être recensés, parmi lesquels i) la clarification des rôles respectifs des sections/bureaux/unités et la résorption des carences et chevauchements potentiels ; ii) la correction des failles constatées dans les politiques et les cadres juridiques ; iii) la rationalisation des séquences de tâches internes ; iv) un engagement plus fort et constant de la part des hauts responsables dans l'évaluation du comportement professionnel ; v) l'amélioration de la communication et du processus décisionnel internes ; vi) une amélioration de la coopération entre les sections/bureaux/directions ; vii) le recensement et le suivi des besoins en formation ; viii) une meilleure utilisation des outils informatiques et des bases de données ; ix) l'amélioration du moral du personnel ; et x) l'élaboration d'indicateurs de résultats et de charge de travail⁷⁰.

182. En dressant la liste de ces objectifs généraux – et d'un certain nombre d'objectifs propres aux sections – en matière de développement organisationnel, la réorganisation a aussi permis au Greffe de se concentrer sur ses besoins de développement les plus urgents, une fois les modifications relatives à la structure et au personnel réalisées. Les bénéfices ultimes de ces objectifs peuvent être impossibles à quantifier, mais les conclusions et recommandations formulées à ce sujet sont en soi des bénéfices concrets et tangibles du processus *ReVision*.

G. Coûts financiers

183. Les coûts de réorganisation constituent des dépenses ponctuelles. Ils comprennent (i) les coûts du processus de *ReVision*, notamment les coûts de l'équipe *ReVision*, du Groupe de travail des ressources humaines, et (ii) le coût des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel attribuées aux membres du personnel.

⁷⁰ Pour un aperçu plus détaillé des objectifs en matière de développement organisationnel, voir Chapitre II.H, par. 115-127, ainsi que sous-chapitres intitulés « vii) Plans en matière de développement organisationnel » section par section du Greffe, Partie IV.

i) Coûts du processus de *ReVision*

184. Les coûts du processus de *ReVision* comprennent les coûts de l'équipe *ReVision*, du Groupe de travail des ressources humaines et des consultants externes.

185. À la suite de l'autorisation donnée par l'Assemblée en vue de réorganiser et rationaliser le Greffe, le Greffier a recruté une équipe chargée de l'examen préalable qui débuta ses travaux en janvier 2014. L'équipe était composée de trois membres clé externes, à savoir le Directeur projet, un facilitateur de changement et un Conseiller juridique de projet, ayant une vaste expérience du fonctionnement d'autres cours et tribunaux internationaux. En plus des trois membres clé, l'équipe a compté à l'origine cinq membres du Greffe. De novembre 2014 jusqu'à l'achèvement du projet en juin 2015, le nombre des effectifs internes participant au projet, à temps plein ou à mi-temps, est passé à neuf.⁷¹

186. En plus de nombreux rapports intérimaires produits à différents stades de la réorganisation, l'équipe *ReVision* a rédigé 18 rapports détaillés, comptant plus de 1010 pages, contenant des observations et des recommandations sur le fonctionnement de chacune des sections du Greffe. Au total, 529 recommandations ont été faites au Greffier dans le cadre du processus de révision des sections du Greffe.

187. En outre, afin de faciliter la transition de la structure précédente à la nouvelle structure du Greffe, le Greffier a mis sur pied un *Groupe de travail des ressources humaines* composé de membres dédiés, à la fois internes et externes.⁷² Le rôle principal du Groupe de travail des ressources humaines était de traiter tous les recrutements prioritaires pour le début octobre 2015 et de procéder à la classification des nouveaux postes résultant de la réorganisation, d'apporter un appui aux recrutements prioritaires, de procéder au calcul des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel attribuées aux membres du personnel dont les postes étaient supprimés et de fournir une assistance aux responsables du recrutement dans le cadre des procédures de recrutement.

188. En 2014 et 2015, le Greffe a également fait appel aux services de consultants externes « Mannot » qui ont axé leur action sur la gestion du changement et le développement organisationnel du nouveau Greffe. Ils ont apporté une contribution au niveau des procédures dans le cadre des recommandations de *ReVision* et fourni un appui au Greffier pour la préparation et la mise en œuvre des décisions liées à la réorganisation, telles que l'organisation de retraites fermées dédiées à la prise de décision pour les hauts responsables du Greffe. Ils ont également offert un mentorat et prodigué des conseils au Greffier, aux directeurs et aux chefs de section afin de leur fournir une assistance concernant le changement organisationnel.

189. La répartition complète des coûts associés est indiquée ci-dessous.

⁷¹ Voir paragraphes 46-47.

⁷² Ceci inclut deux spécialistes externes du classement, un coordonnateur interne du classement, un spécialiste du recrutement, un agent chargé de l'appui à la reconversion professionnelle, un coordonnateur du groupe de travail et un assistant administratif du groupe de travail. Pour de plus amples précisions sur le processus, voir chapitre II.F, paragraphes 42-93.

Coûts du processus de <i>ReVision</i> ⁷³	2014	2015
Équipe du projet <i>ReVision</i>	443,2	316,9
Groupe de travail des ressources humaines	-	191,2
Consultants en gestion du changement (Mannet)	12,4	111,8
Sous-total	455,6	619,9
Total		1 075,5

ii) Primes de départ par accord mutuel rehaussée : coût et financement

190. Les membres du personnel dont les postes ont été supprimés ont eu le choix d'être considérés comme candidats prioritaires pour l'ensemble des nouveaux postes résultant de la réorganisation ou de recevoir une indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel (EASP). 61 agents, parmi les 120 dont les postes ont été supprimés, ont opté pour l'EASP.⁷⁴ Le tableau suivant indique la répartition complète des coûts des EASP, par composant individuel ainsi que le financement correspondant.

Primes de départ par accord mutuel rehaussée : composants individuels	Financement		Total
	Budget du Greffe ⁷⁵	Provisions pour EBL	
Prime de départ standard	451 681	1 992 508	2 444 189
Prime de départ - supplémentaire 50%	191 491	859 088	1 050 579
3 mois supplémentaires de traitement de base net	924 221	-	924 221
En lieu de préavis	145 994	536 228	682 222
Total	1 713 388	3 387 824	5 101 212

191. La décision d'offrir l'EASP, au lieu de l'indemnité standard a été basée sur la pratique d'autres organisations internationales et faisait suite à la consultation avec le syndicat du personnel. À titre d'exemple, le FNUAP offre une indemnité de départ standard plus 50 pour cent. Pour un départ par accord mutuel, le Secrétariat des Nations Unies offre une indemnité de départ standard à laquelle s'ajoute une allocation de 50 pour cent et il est courant d'y inclure en plus trois mois de salaire en cas de départ négocié. L'UNICEF est encore plus généreuse. L'indemnité de départ bonifiée offerte aux fonctionnaires de la Cour est donc comparable à la pratique des autres organisations internationales. Sachant que chaque litige coûte au minimum 20 000 euros, en plus des coûts associés au temps consacré par la Cour à assurer la défense de ses droits, le paiement de l'indemnité de départ bonifiée a permis une large diminution du risque de procédures judiciaires contre la Cour et donc de pertes financières futures.⁷⁶

192. En termes de crédits budgétaires pour les coûts du Greffe liés à l'indemnité de départ bonifiée, le Greffe a considéré que a) les coûts de l'indemnité de départ standard, b) l'augmentation

⁷³ En milliers d'euros.

⁷⁴ Voir note de bas de page 38.

⁷⁵ Sur le coût total EASP de 1 713 388 € inscrits au budget du Greffe, 806 212 € ont été inscrits au budget 2015 et 907 176 € ont été inscrits au budget 2014.

⁷⁶ Voir par. 90 au sujet du nombre d'appels relatifs à la reorganisation par les membres du personnel, ainsi que les recommandations du Comité consultatif de la Cour et des décisions finales du Greffe à cet égard.

de 50 pour cent en vertu de la disposition 109.2 l) du Règlement du personnel pour les départs par accord mutuel et c) le coût des périodes de préavis, devaient être prélevés sur les sommes provisionnées pour les passifs liés au personnel à long terme puisque ces versements sont prévus dans le Règlement du personnel et correspondent à une modalité de licenciement pour laquelle, entre autres, le fonds destiné à financer les prestations au personnel a été créé. Le Greffe a considéré en outre que les sommes nécessaires au versement exceptionnel de trois mois de salaire devaient provenir d'économies réalisées dans son budget ordinaire.

193. Le Greffier a demandé l'avis du Comité du budget et des finances à cet égard en préparation de sa vingt-quatrième session. Le Comité a confirmé que bien que les fonds nécessaires au versement exceptionnel de trois mois de salaire seraient financés à même le budget ordinaire du Greffe, il a noté que les autres éléments étaient prévus dans le Règlement du personnel et pouvaient être financés à partir du fonds destiné à financer les prestations au personnel (EBLF) puisque ce fonds a été créé dans le but de financer les indemnités résultant de résiliations de contrats du personnel.⁷⁷

H. Résumé de l'analyse coûts-avantages

194. Les avantages de la réorganisation comprennent : a) avantages financiers à long terme ; b) économies financières ponctuelles; c) fonctions supplémentaires du Greffe nécessaires ; d) gains d'efficacité grâce aux services centralisés ; e) gains d'efficacité grâce à des effectifs plus flexibles ; et f) gains d'efficacité à atteindre grâce au développement organisationnel.

195. *les avantages financiers à long terme* réapparaissent annuellement et comprennent : i) les économies au niveau des effectifs en raison d'une enveloppe budgétaire réduite et une augmentation plus faible du personnel de sécurité dans les locaux permanents de la Cour ; et ii) les gains d'efficacité ou la plus faible augmentation des coûts liés aux voyages des fonctionnaires du Greffe et de la section VWS affectés aux opérations extérieures et à l'appui sur le terrain.

196. Sur la base de l'échelle salariale et du niveau d'activité de l'année 2016, les économies et les gains d'efficacité provenant de i) et ii) s'élèvent à **984 milliers d'euros** et environ **1 000 milliers d'euros** respectivement.

197. *Les économies financières ponctuelles* s'élèvent à **3 400 milliers d'euros** et résultent de la mise en œuvre progressive de la nouvelle structure au cours de l'année 2016.

198. Ainsi, *les avantages financiers et les économies tirées de la réorganisation* pour la seule année 2016 s'élèvent à **5 384 milliers d'euros**.

199. En cas d'augmentation de la charge de travail, une augmentation correspondante des ressources pourra s'avérer nécessaire particulièrement dans les sections ayant une faible capacité d'absorption d'une augmentation de la charge de travail en raison de la nature de leur tâche, comme celles qui sont chargées des victimes et des témoins et des services linguistiques. Néanmoins, au total, les augmentations seront plus faibles en raison des changements introduits, par rapport aux augmentations qui auraient pu se produire si la restructuration n'avait pas eu lieu.

⁷⁷ Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015 (ICC-ASP/14/20), vol. II, partie B.2, par. 12.

200. Bien qu'ils soient difficiles à quantifier, les avantages tirés de l'ensemble des catégories sont bien concrets. Dans les limites des effectifs antérieurs, le Greffe révisé peut désormais remplir les fonctions supplémentaires nécessaires à un fonctionnement efficace et efficient. Celles-ci comprennent : i) La direction exécutive du Greffe ; ii) la formation et le perfectionnement du personnel ; iii) la gestion des performances ; iv) l'évolution juridique et l'élaboration des politiques ; v) la stratégie budgétaire, les prévisions et le suivi ; vi) la coordination de haut niveau, la direction stratégique et la gestion des opérations extérieures ; et vii) le rôle de représentation et la gestion des bureaux extérieurs.

201. Les gains d'efficacité sont également obtenus par la centralisation de nombre de services qui étaient précédemment éparpillés au sein du Greffe, ce qui permet d'augmenter la coordination et par conséquent les performances dans ces secteurs. Cela concerne la centralisation de : i) les fonctions juridiques du Greffe ; ii) la sécurité de l'information ; iii) la fonction de prétoire électronique ; et iv) les opérations extérieures du Greffe, y compris dans le domaine des relations extérieures et de la coopération avec les États, ainsi que la collecte et l'analyse de l'information.

202. En mettant en place des effectifs dotés de flexibilité dans de nombreux domaines, le Greffe est mieux outillé pour faire face à des priorités nouvelles et possède une plus large capacité d'absorption d'une augmentation de la charge de travail. Cela comprend : i) les juristes du Greffe ; ii) le personnel de sécurité ; iii) le personnel d'administration judiciaire ; iv) le personnel chargé de l'aide aux victimes et aux témoins ; et v) le personnel sur le terrain chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes.

203. Enfin, à l'aide de nombreuses recommandations qui vont au-delà de changements structurels et qui concernent les pratiques, les processus et le fonctionnement général, la réorganisation a conduit à une analyse détaillée des besoins du Greffe en matière de développement organisationnel. Compte tenu de la mise en œuvre progressive de la nouvelle structure du Greffe au cours de l'année 2016, les progrès significatifs attendus au niveau du développement organisationnel ne pourront avoir lieu que lorsque les effectifs du Greffe auront atteint les niveaux envisagés.

204. Par ailleurs, les coûts associés à la réorganisation comprennent : a) les coûts du processus de *ReVision* s'élevant à **1 075 milliers d'euros** ; et b) les coûts des indemnités de départ bonifiées s'élevant à **5 101 milliers d'euros**.

205. Les coûts totaux de la réorganisation – qui représentent dans leur totalité des coûts ponctuels – s'élèvent donc à **6 176 milliers d'euros**.

206. Compte tenu du fait que les avantages financiers et les économies issus de la réorganisation pour l'année 2016 uniquement s'élèvent à 5 384 milliers d'euros, **87,18 pour cent** des coûts totaux associés à la réorganisation sont déjà compensés pour 2016. Ce chiffre ne tient pas compte des nombreux autres avantages et gains d'efficacité provenant de la réorganisation qui sont difficiles à quantifier, tels que ceux qui ont trait aux fonctions supplémentaires nécessaires accomplies par le Greffe ou à l'amélioration de la coordination et de la communication.

207. Puisqu'il n'y a pas d'autres coûts associés à la réorganisation, les avantages issus de celle-ci vont dépasser l'investissement consenti dès 2017 et vont se traduire par des gains d'efficacité et des économies à long terme significatifs. Ceux-ci sont difficiles à quantifier non seulement parce que certains d'entre eux sont par nature inquantifiables, mais aussi parce que le montant exact des

avantages quantifiables décrits plus haut dépend de la nature et du niveau d'activité auxquels le Greffe et la Cour auront à faire face au cours des prochaines années.⁷⁸

208. Par contre, si les avantages à long terme quantifiables devaient être seuls pris en compte, en particulier ceux relatifs à SSS et VWS, et qu'ils devaient être estimés sur la base du niveau d'activité de 2016, le Greffe réaliserait un gain d'efficacité et des économies s'élevant annuellement à 1 984 milliers d'euros.⁷⁹

⁷⁸ Par exemple plus il y aura une augmentation des exigences relatives aux voyages pour la Section des victimes et des témoins, plus il y aura de gains d'efficacité ou de réductions des augmentations.

⁷⁹ Voir paragraphes 136-145, et 196.

IV. Aperçu section par section

209. La présente partie propose un aperçu section par section de la réorganisation du Greffe, et aborde en particulier : i) les principaux problèmes recensés dans la structure précédente ; ii) les solutions trouvées à ces problèmes et les gains d'efficacité réalisés ; iii) les changements structurels ; iv) les conséquences sur les effectifs concernant chaque poste ; v) le détail des effectifs et des activités de la section concernée dans la nouvelle structure ; vi) la capacité de la nouvelle structure d'absorber des augmentations de la charge de travail ; et vii) les plans de développement organisationnels qui donnent une vue d'ensemble des plans spécifiques à chaque section pour traiter les nombreux problèmes non structurels rencontrés dans son fonctionnement, notamment ses processus et flux internes.

210. L'accent mis ici sur les « problèmes » ne retire rien au fait que des structures, des pratiques et des méthodes de travail positives et louables ont été mises au jour au cours de la réorganisation, y compris au sein des sections qui ont subi de profonds changements. En outre, certaines sections, comme la Section de la détention et celle des services généraux, n'ont connu que des modifications mineures, voire aucune modification, car elles fonctionnaient relativement bien. L'accent est toutefois mis sur les problèmes recensés car l'objet du présent rapport n'est pas de fournir une analyse complète de la performance du Greffe sous sa forme précédente, mais d'expliquer pourquoi et comment les modifications apportées permettront d'accroître l'efficacité du Greffe.

A. Cabinet du Greffier

211. Le Greffier est le responsable principal de l'administration de la Cour et la plus haute autorité du Greffe. Le Cabinet du Greffier (IOR) seconde le Greffier en ce qui concerne la direction stratégique, la coordination, les orientations à fixer à l'ensemble des directions et sections du Greffe et la gestion et la supervision du Greffe dans son ensemble. Il est également chargé de faciliter le flux d'information depuis et vers les Directions du Greffe, et de mener une coordination de haut niveau efficace, au nom du Greffier, avec les autres partenaires au sein de la Cour ainsi qu'avec des parties prenantes externes, en lien avec les fonctions de représentation du Greffier. IOR seconde également le Greffier dans ses fonctions de direction générale ainsi que pour assurer la cohérence, par la coordination de toutes les fonctions de direction générale déléguées ailleurs au sein du Greffe.

i) Principaux problèmes recensés

212. *Un Cabinet trop vaste et un mélange confus des fonctions stratégiques et opérationnelles.* L'ancienne structure complexe du Cabinet du Greffier, qui se composait du Greffier et de dix personnes qui occupaient des fonctions à la fois opérationnelles et stratégiques, a entraîné une utilisation des ressources qui n'était pas optimale. Son engagement direct dans diverses questions opérationnelles l'a empêché d'accorder une attention suffisante à la direction stratégique et a entraîné un manque de clarté quant à l'autorité hiérarchique parmi les dirigeants du Greffe. En outre, au sein de IOR, plusieurs fonctionnaires ne s'occupaient que des relations extérieures et de la coopération avec les États, alors que ces fonctions étaient aussi assurées ailleurs au Greffe, notamment par la Section des opérations hors siège et par le Cabinet du Directeur du service de la Cour. Cette situation

a donné lieu à des chevauchements d'activités, à des incohérences et à une confusion au sein du Greffe concernant l'exécution des fonctions opérationnelles comparables.

213. *Les lignes hiérarchiques avec le Greffier étaient au nombre de 18.* Dix fonctionnaires de IOR, dont la liste figure ci-dessous, étaient placés directement sous la responsabilité du Greffier. De plus, il supervisait directement huit autres personnes, soit deux Directeurs, quatre chefs de section et deux chefs de bureaux indépendants, le Directeur des services administratifs communs (CASD), le Directeur du service de la Cour (DCS), le chef de la Section de l'information et de la documentation (PIDS), le chef de la Section de la sécurité (SSS), le chef de la Section des opérations hors siège (FOS), le chef de la Section des avis juridiques (LASS), le chef du Bureau du conseil public pour la Défense (OPCD), et le chef du Bureau du conseil public pour les victimes (OPCV). Un tel nombre de lignes hiérarchiques directes (18) avec le Greffier n'était pas viable et empêchait celui-ci de jouer son rôle stratégique.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

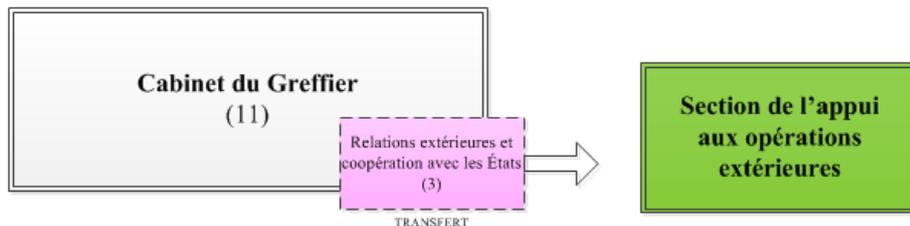
214. *Un Cabinet du Greffier plus restreint et ayant un rôle exclusivement stratégique.* Le nombre de fonctionnaires appuyant le Greffier au sein du Cabinet a été divisé par deux, pour passer de dix à cinq. Ils n'assurent que des fonctions qui sont strictement nécessaires dans le cadre du nouveau rôle exclusivement stratégique du Cabinet.

215. *Un nombre réduit et rationalisé de lignes hiérarchiques avec le Greffier.* Le nombre de lignes hiérarchiques directes avec le Greffier a été réduit de 18 à 9. Au sein de IOR, elles sont passées de dix à cinq, et hors du Cabinet, elles sont passées de huit à quatre. Ces quatre postes sont ceux des trois Directeurs et celui du chef du Bureau des affaires juridiques (anciennement LASS). Toutes les autres sections qui avaient autrefois une ligne de hiérarchie directe avec le Greffier sont désormais sous la responsabilité de l'un des trois Directeurs. Cela permet au Greffier de se concentrer sur les questions de politique de haut niveau, la fixation de priorités stratégiques pour le Greffe, la gestion des relations avec les autres organes et le renforcement des responsabilités des hauts fonctionnaires de la Cour. Cette délégation d'autorité vient en combinaison avec des paramètres clairs pour la prise de décision, des obligations redditionnelles claires et un système rigoureux de gestion des résultats.

216. *Une meilleure gestion du Greffe grâce à la création de l'équipe de direction du Greffe.* L'équipe de direction du Greffe (RMT) est dirigée par le Greffier, qui assure la gestion exécutive. Elle se compose, outre le Greffier, des trois Directeurs, du chef du Bureau des affaires juridiques du Greffe et du chef de cabinet du Greffier, qui est un poste nouvellement créé. RMT constitue l'organe de décision et de consultation le plus élevé au sein du Greffe et sa création vient considérablement renforcer la coordination, la productivité et la vision au sein du Greffe.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs⁸⁰

217. *Réduction des effectifs (-5 postes)*. Le Cabinet du Greffier a vu ses effectifs passer de onze à six membres, le Greffier y compris, du fait de sa nouvelle direction stratégique. Ses fonctions de relations extérieures et de coopération avec les États ont été confiées à la nouvelle Section de l'appui aux opérations extérieures.

Effectifs précédents	
Greffier (SSG)	Pas de changement particulier
Greffier adjoint (D-1)	Supprimé
Chef du Projet de locaux permanents (P-5) ⁸¹	Supprimé
Fonctionnaire d'administration hors classe (P-5)	Supprimé
Conseiller spécial pour les relations extérieures (P-5)	Supprimé
Conseiller chargé de la coopération (P-3)	Modifié substantiellement – supprimé
Assistant spécial auprès du Greffier/juriste (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire d'administration adjoint de 1re classe (P-2)	Supprimé
Assistant personnel (GS-PL)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL) x2	Supprimés

Effectifs révisés	
Greffier (SSG)	Conservé
Chef de cabinet (P-5)	Nouveau
Assistant spécial principal auprès du Greffier (P-4)	Nouveau
Assistant spécial auprès du Greffier (P-3) x2	Conservé x1; Nouveau x1
Assistant personnel du Greffier (GS-PL)	conservé

⁸⁰ Pour une meilleure compréhension des modifications qu'ont connues les effectifs, les tableaux figurant dans la présente partie donnent un aperçu détaillé des effectifs avant et après le processus *ReVision*, notamment des conséquences de la réorganisation sur chaque poste de la structure précédente et l'origine de chaque poste de la nouvelle structure. Il y a trois types de postes possibles dans les catégories « effectifs précédents » et « effectifs révisés ». D'un côté, les postes de la structure précédente : 1) n'ont pas connu de modification substantielle ; ou 2) ont connu une modification substantielle ayant entraîné la suppression du poste et la création d'un nouveau au sein de la même Section ou d'une autre section du Greffe ; ou 3) ont été purement supprimés pour cause de redondance ou de répartition des fonctions ailleurs au sein du Greffe. D'un autre côté, dans le tableau des effectifs révisés, les trois types possibles quant à l'origine des postes sont : 1) conservé, qui indique que le poste existait et n'a pas subi de modification substantielle ; 2) modifié substantiellement, qui indique que le nouveau poste en question est issu d'un poste précédent ; et 3) les nouveaux postes créés pour la nouvelle structure.

⁸¹ Aux fins du budget approuvé pour 2015, ce poste n'a pas été financé et sa dépense correspondante ne figure ainsi pas dans le total de l'enveloppe budgétaire.

Cabinet du Greffier	SSG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total
Avant ReVision	1	1	3	-	2	1	-	8	1	2	3	11
Révisé	1	-	1	1	2	-	-	5	1	0	1	6
Différence	0	-1	-2	+1	0	-1	-	-3	0	-2	-2	-5

v) Effectifs après la réorganisation

218. En plus du Greffier, la nouvelle structure du Cabinet du Greffier comprend le *chef de cabinet* (P-5), un *assistant spécial principal auprès du Greffier* (P-4), deux postes d'*assistant spécial auprès du Greffier* (P-3), et un *assistant personnel* (GS-PL).

219. Le poste de *chef de cabinet* (P-5) est un nouveau poste dont le titulaire assume les plus hautes fonctions sur le plan consultatif et de la gestion. Son rôle principal est de veiller à la bonne gestion exécutive du Greffe, et notamment aux relations interorganes et à la communication interne. Le chef de Cabinet est le secrétaire de RMT. Il apporte au Greffier un soutien dans la gestion du Cabinet et dans la gestion du Greffe dans son ensemble, en assurant l'interaction avec les autres organes et, dans une moindre mesure, il facilite l'interaction du Greffier avec diverses parties prenantes externes. Il joue également un rôle important en matière de choix de politique générale du Greffe et de la Cour, il recense les lacunes dans les domaines couverts par les politiques en vigueur, il élabore des plans d'adoption de politiques et fait progresser les discussions en la matière. À cet égard, et plus généralement, il est le principal interlocuteur pour ce qui est du développement organisationnel tant au niveau du Greffe que de la Cour.

220. L'*assistant spécial principal auprès du Greffier* (P-4) est responsable de la coordination interne entre tous les assistants spéciaux et de la coordination entre cette équipe et le personnel des bureaux des trois Directeurs. Il remplace également le chef de cabinet en son absence. L'*assistant spécial principal* et les deux *assistants spéciaux* (P-3) conseillent le Greffier en matière stratégique, juridique et de politique générale, et occupent des fonctions de coordination et de liaison entre le Cabinet et les Directions du Greffe, chacun des trois assistants s'occupant d'une des trois Directions. Ils apportent aussi un soutien au Greffier, notamment en préparant ou analysant des documents d'information générale, des mémorandums, des notes d'allocation et des discours.

221. L'*assistant personnel* (GS-PL) apporte une aide personnelle et un appui administratif, organise l'emploi du temps et participe à l'organisation de la correspondance, des informations générales et des visites.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

222. *Élevée*. Son rôle stratégique ayant été remodelé, le nouveau Cabinet, axé sur l'encadrement stratégique et la délégation des questions opérationnelles aux sections, est à même d'absorber des augmentations de la charge de travail. Aucun poste supplémentaire n'y a été demandé en 2016 après

la réorganisation et aucun n'est envisagé pour 2017. Le Cabinet, tel qu'il est issu de la réorganisation, est adapté à sa mission, aussi loin qu'il soit possible de prévoir.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

223. Comme nous l'avons dit précédemment dans la partie générale consacrée au développement organisationnel⁸², la grande majorité des recommandations formulées par l'équipe *ReVision* ne portaient pas sur des questions de structure, mais sur les processus, les séquences de tâches et le fonctionnement général de chaque section et du Greffe dans son ensemble. Le Greffier, aidé des Directeurs et des chefs de section, les a examinées et les a converties en plans de développement organisationnel.

224. Dans ce contexte, le Cabinet du Greffier a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Lancer l'élaboration, avec les autres organes de la Cour, d'un système interorganes efficace de prise de décision concernant l'adoption en temps opportun des politiques générales à l'échelle de la Cour ; pour ce faire, débattre avec les autres organes des propositions qui pourraient être avancées pour modifier les règles d'adoption des instructions administratives et des politiques générales de la Cour pour accroître l'efficacité et l'opportunité des processus visés.
- Mettre au point un système complet de délégation d'autorité du Greffier vers les Directeurs, des Directeurs vers les chefs de section, des chefs de section vers les chefs d'unité, et ainsi de suite.
- Mettre au point un système (SharePoint ou comparable) efficace de suivi de toutes les décisions prises par le Greffier et par RMT, qu'elles soient issues de réunions ou fondées sur de la documentation ; prévoir la possibilité de partager des informations sur les décisions prises ou à prendre avec les différentes parties concernées du Greffe.
- Mettre au point un système efficace pour notifier les évolutions pertinentes de la situation au sein du Greffe, à la Cour et à l'extérieur, en allant des sections vers les Directeurs et des Directeurs vers le Greffier.

B. Bureau des affaires juridiques

225. Le Bureau des affaires juridiques (LO) est chargé d'appuyer l'exercice des fonctions juridiques découlant des missions attribuées au Greffier, conformément au cadre juridique de la Cour. Son principal objectif est de veiller à la qualité et à la cohérence des approches juridiques au sein des diverses sections du Greffe. Il coordonne toutes les écritures juridiques déposées dans le cadre des procédures et fournit une assistance en la matière aux autres sections du Greffe ; il donne des avis au Greffier et aux sections sur différentes questions juridiques ; il négocie et prépare les accords et mémorandums d'accord entre la Cour et des tierces parties ; il représente la Cour dans les procédures tant internes qu'externes ; il agit en qualité d'interlocuteur entre la Cour et les États au sujet des privilèges et immunités ; et il interprète l'Accord de siège en plus d'autres accords.

⁸² Voir le chapitre II.H i), par. 115 à 127.

i) Principaux problèmes recensés

226. *Absence d'autorité juridique et de coordination centralisées au Greffe.* Les prises de position du Greffe en matière juridique n'étaient coordonnées par aucune section du Greffe. Ce rôle n'entrait pas dans les attributions de l'ancienne Section des avis juridiques, qui n'était pas équipée pour l'assumer. Cette ancienne Section traitait des questions juridiques telles qu'elles lui étaient adressées, le plus souvent de manière isolée, par les autres sections du Greffe. Les fonctions juridiques étaient réparties entre les différentes sections. Il n'y avait aucune centralisation des connaissances juridiques et aucune possibilité de synergies. Au fil des ans, cette situation a entraîné un manque de cohérence dans les prises de positions juridiques du Greffe.

227. *Absence de coordination au sein de l'ancienne Section des avis juridiques.* Les membres de l'ancienne Section des avis juridiques travaillaient de manière isolée, en partageant peu d'informations et en coopérant rarement entre eux. Chacun d'eux travaillait dans un domaine juridique particulier, ce qui empêchait toute flexibilité et rendait impossible le partage des tâches.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

228. *Un Bureau des affaires juridiques renforcé avec un rôle de coordination au sein du Greffe.* LO est désormais responsable du suivi des procédures judiciaires, aussi bien à l'audience que par communications écrites, en collaboration avec CMS de DJS. Cela permet au Greffe de maintenir une position plus forte et plus cohérente sur le plan juridique. Les effectifs ont été légèrement renforcés, avec l'ajout d'un poste supplémentaire.

229. *Le Bureau des affaires juridiques est l'autorité juridique du Greffe.* LO donne des avis juridiques à toutes les Directions du Greffe et apporte un appui optimal à la branche judiciaire. C'est lui qui centralise tous les accords et mémorandums d'accord que la Cour a passés, ce qui contribue à ce que le Greffe ait des avis juridiques de qualité, homogènes et cohérents.

230. *Développement d'un réseau juridique.* Une coordination et une coopération plus poussées à l'échelle du Greffe sont également rendues possibles par la mise en place d'un réseau juridique interne composé de ressources juridiques/de juristes dédiés. Cela permet davantage de flexibilité, de consultations et de formations mutuelles entre les spécialistes du droit, et, partant, la production d'écritures et autres informations juridiques cohérentes, coordonnées et de meilleure qualité, à l'intention des Chambres.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :

Section des avis juridiques (7)

Nouvelle structure :

Bureau des affaires juridiques (8)
--

iv) Conséquences sur les effectifs

231. *Effectifs en hausse (+1 poste)*. Une augmentation des effectifs était nécessaire pour renforcer LO et parvenir aux gains de cohérence, de productivité et d'efficacité dont il est question plus haut.

Effectifs précédents	
Chef de la Section des avis juridiques (P-5)	Pas de changement particulier
Conseiller juridique (P-4) x2	Modifié – supprimé
Juriste (P-3)	Pas de changement particulier
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Pas de changement particulier
Assistant juridique (GS-OL)	Modifié – Supprimé
Assistant administratif (GS-OL)	Supprimé

Effectifs révisés	
Chef du Bureau des affaires juridiques/Conseiller juridique (P-5) ⁸³	Conservé
Vice-conseiller juridique (P-4)	Modifié substantiellement
Juriste (P-3) x3	Conservé x1 ; nouveaux x2
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x2	Conservé x1 ; nouveau x1
Assistant juridique (GS-OL)	Modifié substantiellement

Bureau des affaires juridiques	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	2	1	1	-	5	-	2	2	7
Révisé	1	1	3	2	-	7	-	1	1	8
Différence	0	-1	+2	+1	-	+2	-	-1	-1	+1

v) Effectifs après la réorganisation

232. La nouvelle structure comprend un conseiller juridique (P-5), qui dirige LO, ainsi qu'un vice-conseiller juridique (P-4), quatre juristes (P-3), à savoir un pour chacune des Directions du Greffe, deux juristes adjoints de 1^{re} classe (P-2) et un assistant juridique (GS-OL).

233. Le *conseiller juridique (P-5)* est chargé de la gestion générale de LO et, de ce fait, de la formulation des positions juridiques du Greffe, qui doivent être claires, cohérentes et valides, pour les questions judiciaires, administratives et de relations extérieures. En plus d'être membre de RMT, il est directement chargé de fournir au Greffier et aux hauts responsables de la Cour des avis sur des questions stratégiques ou de haut niveau ayant des implications juridiques. Il joue un rôle de premier plan s'agissant de la position juridique du Greffe dans le cadre des procédures judiciaires.

234. Le *vice-conseiller juridique (P-4)* remplace le conseiller juridique en son absence et participe à la gestion quotidienne du Bureau et du réseau juridique. Il supervise principalement les activités du Bureau dans le domaine administratif et dans celui du règlement des différends.

235. Les trois *juristes (P-3)* sont respectivement chargés de fournir en permanence des avis juridiques spécialisés et pratiques sur les questions qui intéressent les trois Directions (DMS, DJS et DEO).

236. Les deux postes supplémentaires de *juriste adjoint de 1^{re} classe (P-2)* ont été créés pour appuyer le Bureau dans plusieurs de ses fonctions juridiques et les juristes dans leurs activités. Ils

⁸³ Avant ReVision, ce poste s'intitulait chef de la Section des avis juridiques (P-5).

apportent un appui juridique dans le cadre des travaux des trois Directions et facilitent ainsi la flexibilité et l'interchangeabilité entre elles.

237. Enfin, l'*assistant juridique (GS-OL)* fournit notamment un appui en termes de recherches juridiques, de préparation et de gestion des affaires portées devant la Cour ainsi qu'en matière de traitement et de suivi des dispositions administratives liées au Bureau.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

238. *Élevée.* Aucune création de poste supplémentaire n'a été nécessaire au sein du Bureau en 2016 après la réorganisation. Comme les renforcements, en termes de postes supplémentaires, ont été effectués aux niveaux P-3 et P-2, qui sont en général les plus au contact du cadre opérationnel, le nouveau LO pourra absorber des hausses raisonnables de la charge de travail. La flexibilité et l'interchangeabilité au sein des administrateurs de 1^{re} classe permettront au Bureau de s'adapter à l'évolution des priorités. L'établissement du réseau juridique sera d'une grande utilité à cet égard car il permettra de partager temporairement la charge de travail tandis que des possibilités de formation croisée créeront une plus grande flexibilité parmi les effectifs juridiques.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

239. Dans le cadre du développement organisationnel, le Bureau des affaires juridiques a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Développer le réseau juridique et l'amener à fonctionner efficacement.
- Réformer l'administration interne de la justice, et envisager la possibilité de mettre en place un système informel de règlement des différends.
- Élaborer un protocole/une procédure de fonctionnement standard, en collaboration avec le Bureau du Directeur des services judiciaires et la Section de l'administration judiciaire, relatif à la coordination interne aux fins de supervision de toutes les procédures devant la Cour, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du prétoire. Continuer de débattre avec les Chambres des moyens de renforcer et de formaliser une communication et une coopération efficaces.
- Mettre au point une procédure pour la préparation et l'adoption des instructions administratives, avec la participation en temps utile du LO et des sections concernées, ainsi que la participation des autres organes.
- Endosser un rôle de centralisateur de tous les accords et mémorandums d'accord que le Greffe ou la Cour ont passés.
- Centraliser tous les avis juridiques formulés.
- Mettre au point un programme de formation à l'intention de tous les juristes du Bureau et du réseau juridique pour développer leurs capacités professionnelles, tant sur les questions juridiques de fond que sur l'utilisation des outils informatiques pouvant les assister dans leurs tâches.

- Renforcer les méthodes de travail internes, rationaliser la répartition du travail et améliorer la coopération au sein du personnel.

C. Bureau du Directeur des services de gestion

240. La Direction des services de gestion (DMS) s'intitulait auparavant Direction des services administratifs communs (CASD) et regroupait quatre sections : la Section du budget et des finances, la Section des ressources humaines (HRS), la Section des services généraux (GSS) et la Section des technologies de l'information et des communications (ICTS). Un certain nombre de modifications structurelles lui ont été apportées : i) la Section du budget et des finances a été scindée en deux sections ; ii) l'ancienne ICTS a été transformée en IMSS et déplacée au sein de DJS ; et iii) SSS, qui dépendait directement du Greffier, a été intégrée à DMS. Des précisions quant à ces changements figurent ci-dessous pour chaque section.

241. Le Bureau du Directeur des services de gestion assure la direction générale, la planification stratégique et la fourniture de l'ensemble des services d'administration et de gestion dont le Greffe et la Cour ont besoin. Le Directeur assume aussi un certain nombre de fonctions de direction essentielles, comme la planification des ressources stratégiques ainsi que le suivi et le compte rendu des activités du Greffe. Il fait également office d'interlocuteur pour ce qui concerne les relations entre le personnel et la direction, de coordonnateur central de projets et de contact pour les questions d'audit. En sa qualité de membre de RMT, le Directeur participe à la prise de décision sur des questions de stratégie et de politique générale de haut niveau et fournit une assistance au Greffier en la matière.

i) Principaux problèmes recensés

242. *Trop d'importance accordée aux questions opérationnelles au détriment des questions de stratégie.* En raison des insuffisances fonctionnelles de certaines sections placées sous la responsabilité du Directeur, il arrivait fréquemment que le Bureau du Directeur doive se charger de questions opérationnelles qui auraient dû être traitées à l'échelle de la section. C'est notamment le cas de la préparation du budget annuel, des états financiers et de divers rapports au Comité du budget et des finances. Le Bureau du Directeur n'avait de ce fait plus assez de temps à consacrer aux questions de stratégie ni à ses fonctions de direction essentielles, comme nous venons de le voir.

243. *Manque de supervision directe suffisante concernant certaines fonctions stratégiques.* Le Bureau n'était pas suffisamment impliqué dans la supervision de l'ancienne Unité de la santé et du bien-être du personnel, celle-ci relevant de HRS. L'une des principales activités de cette unité portait sur la gestion et l'atténuation des risques concernant la première richesse de la Cour, à savoir son personnel, domaine qui aurait dû être plus étroitement surveillé au niveau stratégique élevé qu'est celui du Directeur. Les mêmes lacunes quant à la supervision directe au niveau stratégique s'observaient dans le cas de l'équipe chargée du système de planification des ressources (SAP), responsable de la gestion des systèmes informatiques et qui relevait de l'ancienne ICTS.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

244. *Un Bureau du Directeur plus petit et à visée plus stratégique.* La taille du Bureau a été légèrement diminuée afin de refléter son rôle stratégique plus grand et son rôle opérationnel réduit. Les chefs de section ont reçu une délégation d'autorité très claire et une plus grande responsabilisation, ce qui allège la charge de travail du Bureau du directeur liée aux questions opérationnelles et permet au Directeur de se consacrer à la gestion stratégique et à la coordination de haut niveau.

245. *Des sections au fonctionnement renforcé.* Dans le même temps, un certain nombre de sections placées sous l'autorité du Directeur ont été renforcées en termes de performance opérationnelle, comme par exemple un renforcement dans le domaine de la gestion de la performance, de la formation et du cadre politique au sein de HRS⁸⁴, ou la scission de la Section du budget et des finances en deux sections, ce qui permet d'améliorer les fonctions budgétaires et financières du Greffe⁸⁵. Cela soulage le Bureau des questions opérationnelles et lui permet de se recentrer sur les questions stratégiques.

246. *Incorporation du système de planification des ressources.* Le Directeur a été chargé de veiller à ce que le cadre de la gestion du système informatique du Greffe soit pris en compte de manière professionnelle par l'équipe du système de planification des ressources (SAP) qui succède à ICTS. L'équipe mettra au point des outils informatiques pour toutes les fonctions administratives afin d'assurer la transition d'une administration utilisant le papier vers une administration fondée sur les technologies de l'information modernes, ce qui apportera une plus grande précision et une plus grande durabilité à long terme des ressources existantes, même en cas d'accroissement de la charge de travail. Avec le transfert de l'équipe SAP sous l'autorité du Bureau, les systèmes liés à SAP répondront plus efficacement aux besoins du Greffe dans toutes ses fonctions administratives. En d'autres termes, les exigences opérationnelles de l'organisation sont déterminées et des réponses y sont apportées par le biais des utilisateurs finaux de ces systèmes, c'est-à-dire le Directeur et les différentes sections placées sous sa responsabilité.

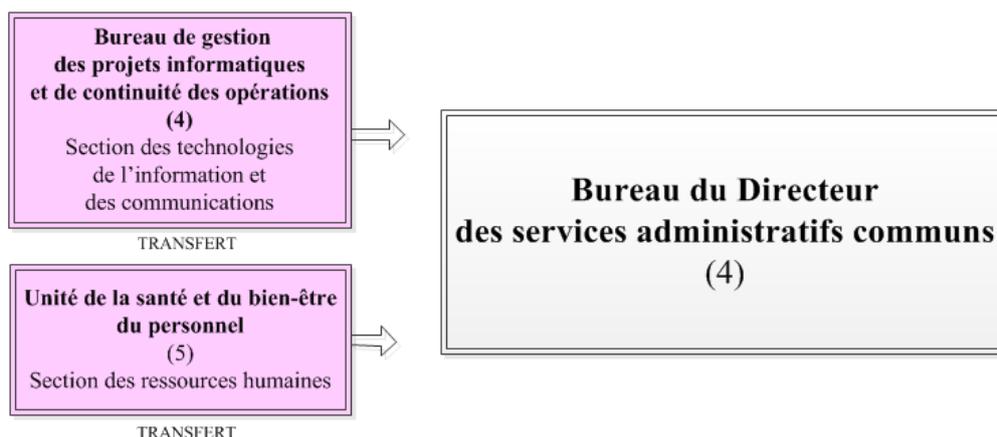
247. *Incorporation de l'Unité de la santé au travail.* L'ancienne Unité de la santé et du bien-être du personnel, qui relevait de HRS, a été remaniée pour devenir l'Unité de la santé au travail, laquelle relève directement du Directeur afin que cet aspect crucial des relations entre la direction et le personnel bénéficie de la supervision et du contrôle qui conviennent. Par ailleurs, l'élément dit « centre de soins » (à savoir la fourniture ponctuelle des premiers secours et d'avis médicaux au personnel) a été supprimé, conformément à la pratique des autres organisations internationales dans lesquelles c'est le personnel de sécurité et/ou les services médicaux du pays hôte qui s'en chargent. La coordination des assistants paramédicaux sur le terrain a également été transférée à PAU de EOSS. Ces modifications ont redéfini efficacement l'unité.

iii) Aperçu des changements structurels

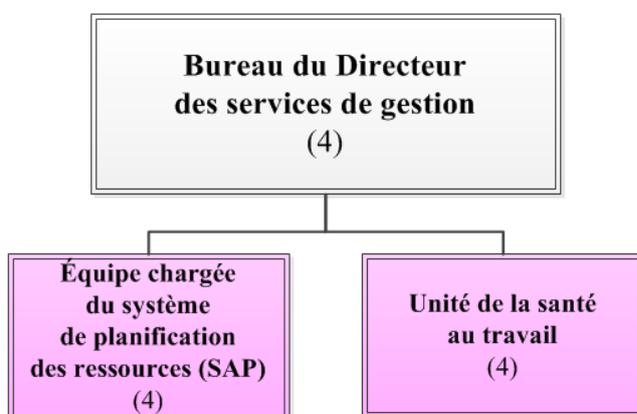
Structure précédente :

⁸⁴ Voir chapitre IV.D ii), par. 260 à 265.

⁸⁵ Voir chapitre IV.E ii), par. 281 et 282.



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs

248. *Effectifs en hausse (+8 postes)*. Le Bureau du Directeur des services de gestion a connu une hausse nominale de ses effectifs en raison du transfert sous son autorité de l'équipe SAP, qui relevait auparavant de l'ancienne ICTS, et de celui de l'Unité de la santé au travail, qui relevait auparavant de HRS.

249. Toutefois, si l'on tient compte des effectifs du Bureau avant la réorganisation et de ceux de l'équipe et de l'unité nouvellement transférées, on constate une nette diminution des effectifs et des dépenses de personnel y afférentes. Au sein du Bureau proprement dit, un poste de fonctionnaire d'administration (P-3) a été supprimé et un nouveau poste, à une classe moindre, a été créé ; il s'agit du poste de fonctionnaire d'administration adjoint de 1^{re} classe (P-2). Cette création a entraîné une économie nette de 20 000 euros⁸⁶. Au sein de la nouvelle Unité de la santé au travail, un poste d'assistant médical/infirmier (GS-PL) a été supprimé, ce qui a entraîné une économie nette de 80 400 euros. Il n'y a pas eu de modification des effectifs au sein de l'équipe SAP. Ainsi, l'économie nette totale réalisée au sein de ce groupe s'élève à 100 400 euros.

⁸⁶ Différence entre les dépenses de personnel relatives à un P-3 (104 900 euros) et celles d'un P-2 (84 900 euros), selon le barème des traitements approuvé pour 2015 et applicable au moment de la réorganisation.

Effectifs précédents	
Bureau du Directeur des services administratifs communs	
Directeur des services administratifs communs (D-1)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire d'administration (P-3) x2	Pas de changement particulier x1 ; Supprimé x1 ⁸⁷
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier

Effectifs révisés	
Bureau du Directeur des services de gestion	
Directeur des services de gestion (D-1)	Conservé
Fonctionnaire d'administration (P-3)	Conservé
Fonctionnaire d'administration adjoint de première classe (P-2)	Nouveau
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Équipe chargée du système de planification des ressources (SAP)⁸⁸	
Fonctionnaire chargé du progiciel de gestion intégré (P-3)	Conservé
Assistant chargé des applications SAP (gestion financière) (GS-OL)	Conservé
Programmeur d'applications (GS-OL)	Conservé
Assistant technique chargé de l'appui aux applications (GS-OL)	Conservé
Unité de la santé au travail⁸⁹	
Chef de l'Unité de la santé au travail (P-4)	Conservé
Conseiller psychosocial du personnel (P-3)	Conservé
Assistant au bien-être du personnel (GS-OL)	Conservé
Infirmier en santé du travail/assistant paramédical (GS-OL)	Conservé

Bureau du Directeur des services de gestion	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	-	-	2	-	-	3	-	1	1	4
Révisé	1	-	1	3	1	-	6	-	6	6	12
Différence	0	-	+1	+1	+1	-	+3	-	+5	+5	+8

v) Effectifs après la réorganisation

250. Le Bureau du Directeur comprend le *Directeur (D-1)*, un *fonctionnaire d'administration (P-3)*, un *fonctionnaire d'administration adjoint de première classe (P-2)* qui apporte une assistance générale au Directeur dans le cadre de ses fonctions, et un *assistant administratif (GS-OL)*.

251. En outre, comme indiqué plus haut, l'Unité de la santé au travail relève directement du Bureau. Elle se compose du *chef de l'Unité (P-4)*, d'un *conseiller psychosocial du personnel (P-3)*, d'un *assistant au bien-être du personnel (GS-OL)* et d'un *infirmier en santé du travail/assistant paramédical (GS-OL)*. L'Unité est responsable de la santé au travail et des questions médicales relatives au personnel travaillant au siège et dans les bureaux extérieurs, notamment des examens médicaux préalables à l'embauche, des soins médicaux avant et après les missions pour le personnel voyageant sur le terrain et des certificats médicaux. Elle est également chargée des questions relatives au bien-être et au soutien psychologique.

252. L'équipe chargée du système de planification des ressources (SAP) se compose du *fonctionnaire chargé du progiciel de gestion intégré (P-3)*, d'un *assistant technique chargé de l'appui aux applications (GS-OL)*, d'un *assistant chargé des applications SAP (gestion financière)* et d'un *programmeur d'applications SAP (GS-OL)*. L'équipe SAP met au point le système de planification

⁸⁷ Supprimé après l'« exercice de réduction ». Voir par. 83.

⁸⁸ L'équipe chargée du système de planification des ressources (SAP), qui comprend quatre membres, relevait auparavant de ICTS. Les fonctions exercées aux postes qui la composent n'ont pas connu de modification particulière.

⁸⁹ L'Unité de la santé au travail comprend quatre membres dans la nouvelle structure et relevait précédemment de HRS. Les fonctions exercées aux postes qui la composent n'ont pas connu de modification particulière.

des ressources, s'assure que le système en question vient en appui aux processus métiers, coordonne les nouveaux processus issus des améliorations apportées au système, supervise l'appui aux utilisateurs de SAP et gère le personnel du Centre de compétences SAP. À cet égard, le chef du Centre de compétences joue un rôle important en ceci qu'il donne des avis au Directeur sur les mesures permettant d'améliorer l'utilisation et l'efficacité du système de planification des ressources.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

253. *Élevée.* Le Bureau du Directeur des services de gestion étant désormais plus axé sur des questions de stratégie que de fonctionnement, les augmentations de la charge de travail sont plus facilement absorbées car elles sont canalisées par les sections concernées, dont un certain nombre ont été renforcées, comme cela est indiqué ci-après. Aucune création de poste supplémentaire n'a été nécessaire en 2016 après la réorganisation et aucune création de poste permanent n'est envisagée pour 2017.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

254. Dans le cadre du développement organisationnel, le Bureau du Directeur des services de gestion a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Élaborer un nouveau système de processus budgétaire permettant de définir à un stade précoce et à un niveau élevé les objectifs budgétaires pour l'année à venir, suivi par la production en temps utile d'un budget accompagné d'un descriptif adéquat.
- Passer à un système de contrôle budgétaire plus centralisé en évitant d'utiliser inefficacement les ressources et en optimisant les dépenses.
- Élaborer et renforcer les processus de planification stratégique pour assurer une relation harmonieuse entre les objectifs stratégiques de la Cour, ceux du Greffe, le registre des risques, l'accomplissement de la mission de l'organisation et le processus budgétaire, en étroite coopération avec la Section du budget.
- Mettre au point une stratégie visant à rationaliser la voie hiérarchique à destination du Comité du budget et des finances et des États Parties, afin d'alléger la communication tout en conservant les informations de qualité élevée.
- Créer un centre de connaissance intuitif rassemblant toutes les instructions administratives, circulaires d'information et SOP, en coopération étroite avec LO.
- Renforcer les relations entre la direction et le personnel.
- Entreprendre tous les examens généraux de SAP pour accroître l'utilisation et la convivialité du système et jouer un rôle moteur dans la transition entre une administration basée sur le papier et une administration informatisée moderne, ce qui renforcera la fiabilité et la durabilité des fonctions administratives.

D. Section des ressources humaines

255. La Section des ressources humaines veille à ce que l'organisation obtienne des résultats optimaux suite aux investissements qu'elle fait pour le personnel, ceci en garantissant une conception et une culture organisationnelles adaptées, la fidélisation, la formation et le perfectionnement du personnel. La section fournit à la Direction des conseils stratégiques en matière de ressources humaines et des services à l'ensemble du personnel dans ces domaines.

i) Principaux problèmes recensés

256. *Une structure trop complexe et non coordonnée.* La structure précédente comprenait cinq domaines d'activité : effectifs, administration du personnel, apprentissage et perfectionnement, santé et bien-être, politique et questions juridiques. Cependant, la coordination et l'intégration limitées des activités des différentes unités de la section ne permettaient pas de garantir une approche globale. Cela débouchait sur des doublons, des rôles antagonistes et des problèmes pratiques.

257. *Absence d'orientation stratégique et lacunes dans les politiques.* L'absence d'orientation stratégique signifiait que les décisions quotidiennes étaient prises en vase clos et nécessitaient plus de discussions et d'efforts décisionnels que nécessaire. De plus, il existait une carence importante en matière de politiques aussi bien dans l'administration des prestations et des indemnités que dans des domaines plus stratégiques relatifs au recrutement, à la formation et au perfectionnement, à la gestion des résultats, à la mobilité interne et à la flexibilité des heures de travail. Cette carence a abouti à des incohérences réelles ou ressenties et à un traitement inégalitaire des membres du personnel, exposant la Cour à de possibles recours et, par conséquent, à des coûts financiers.

258. *Capacités insuffisantes dans les domaines de l'évaluation du personnel et la formation/le perfectionnement.* Aucune ressource n'avait été allouée à la conception et à la mise en œuvre d'un système efficace de gestion des performances au sein de l'organisation, bien que le développement d'un système rigoureux de gestion des performances soit essentiel pour garantir les obligations redditionnelles. Les ressources humaines destinées à la formation et au développement du personnel, notamment sur le plan stratégique, étaient limitées et insuffisantes. Peu de choses étaient ou pouvaient être faites pour promouvoir une culture organisationnelle appropriée, développer l'encadrement ou garantir des charges de travail réalistes pour les membres du personnel afin qu'ils soient prêts à relever ces défis et qu'ils se sentent reconnus. Un autre écueil était le fait que le budget au titre de la formation était réparti sur différentes sections du Greffe, ce qui n'encourageait pas les synergies au sein du Greffe ou de la Cour. De ce fait, HRS n'était pas en mesure d'assurer un retour maximal sur investissement pour son personnel, alors qu'il représente l'actif le plus précieux de la Cour.

259. *Des méthodes de travail inefficaces.* L'utilisation de systèmes informatiques au sein de HRS était sous-développée. Les opérations se faisaient principalement sur support papier, et les systèmes ne fournissaient pas d'outils efficaces permettant à la section de suivre la progression des mesures administratives, de produire des informations de gestion et de gérer les performances du personnel.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

260. *Une structure plus cohérente et plus efficace.* La nouvelle structure permet de simplifier les méthodes de travail en divisant la nouvelle HRS en deux unités administratives principales, l'Unité des opérations et l'Unité du développement organisationnel. L'Unité des opérations est chargée de toutes les mesures liées au recrutement et de l'administration des prestations, des indemnités et de la paie. L'Unité du développement organisationnel est responsable de l'élaboration des stratégies, programmes et politiques pour veiller à ce que la Cour recrute et forme les fonctionnaires pertinents, et donc maximise son retour sur investissement en matière de ressources humaines. Comme il a été relevé plus haut, l'Unité de la santé et du bien-être du personnel a été détachée de HRS et rend maintenant directement compte au Directeur de DMS. Cette structure allégée, combinée à une délégation, une habilitation et une responsabilisation efficaces au sein de la section, permet qu'un nombre réduit de fonctionnaires soit impliqué dans le processus décisionnel, ce qui assure la fourniture de services plus rapides et efficaces en matière de ressources humaines. De plus, la fusion d'unités autrefois distinctes facilite la formation croisée et la polyvalence du personnel, et donc la viabilité à long terme en cas d'augmentation de la charge de travail.

261. *Renforcer le cadre politique en matière de ressources humaines.* La nouvelle Unité du développement organisationnel se concentre sur le développement de toute une série de politiques en matière de ressources humaines, avec un ensemble clair de droits et obligations pour tout le personnel. Elle mènera une évaluation approfondie et, là où cela sera possible, apportera des améliorations au système actuel d'administration de la justice interne, grâce à l'élaboration de mécanismes de règlement de différends et d'initiatives destinées à renforcer les systèmes éthiques de performance, notamment une politique de tolérance zéro pour faute grave, le renforcement du code de conduite du personnel et la mise en œuvre de politiques en matière de lanceurs d'alerte, de procédures éthiques et de divulgation d'informations financières.

262. *Une gestion des performances renforcée.* La fonction de gestion des performances a été renforcée par la mise en place d'un poste dédié (fonctionnaire des ressources humaines - gestion du comportement professionnel (P-3)), lequel est déterminant pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des performances au sein de la Cour, notamment grâce à un système officiel d'évaluation du comportement professionnel. Ce poste relève de la nouvelle Unité du développement organisationnel, dirigée par un chef (P-4), qui s'assurera que la gestion des performances est renforcée, non seulement sur le plan opérationnel, mais également au niveau stratégique dans tous ses aspects, à savoir les politiques, le respect des normes, les orientations et l'appui aux responsables.

263. *Une fonction de formation et de perfectionnement centralisée et renforcée.* Le budget de formation est centralisé au sein de HRS, celle-ci étant chargée de la coordination en vue de veiller à ce que l'ensemble du personnel du Greffe bénéficie de formations efficaces et ciblées. Cela produira des synergies aussi bien au sein du Greffe qu'à l'échelle de la Cour. La fonction de formation et de développement a également été renforcée grâce à la création de l'Unité du développement organisationnel, mentionnée plus haut. Le chef de l'unité sera chargé de la planification stratégique des effectifs, de la gestion des compétences, de l'élaboration de la structure organisationnelle et de l'appui apporté au chef de l'unité s'agissant de la stratégie en matière de ressources humaines.

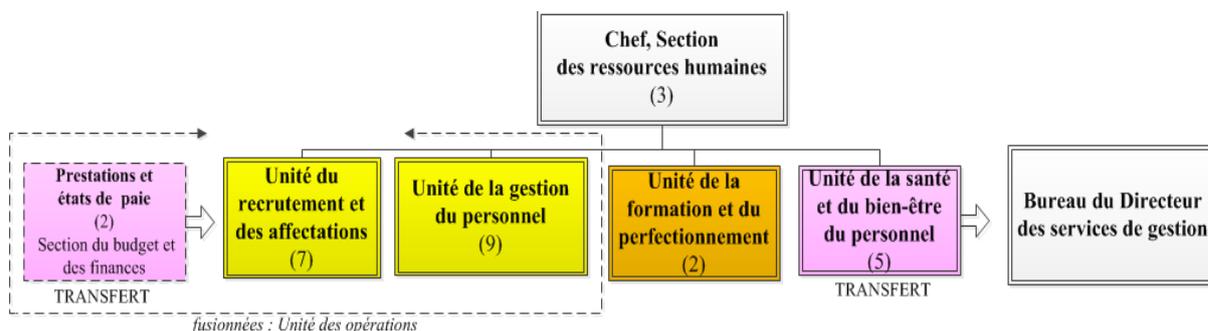
264. *La Section des ressources humaines est le point central pour tout le personnel et pour les questions relatives au personnel.* La fonction de traitement de la paie, qui était autrefois prise en charge par la Section des finances, a été redéployée dans HRS, ce qui a conduit à des améliorations et à des synergies en matière d'effectifs. Le fait que la section dispose d'informations de qualité

nécessaires à l'établissement de la paie (par exemple, les données relatives aux prestations) permet non seulement de réduire la pression liée aux délais serrés que suppose le traitement de la paie, mais permet surtout aux fonctionnaires de disposer d'un contact centralisé en la matière. En regroupant l'ensemble des questions opérationnelles en matière de ressources humaines – notamment la description des postes, le recrutement, l'intégration, la gestion des prestations et des indemnités, la paie et les retraites – sous l'autorité d'un seul responsable des ressources humaines, les activités sont mieux intégrées, ce qui permet de dégager des gains d'efficacité et d'améliorer la qualité des services délivrés. Afin d'assurer le contrôle de la qualité, la Section des finances est chargée de vérifier et de valider la masse salariale et de comptabiliser les paiements.

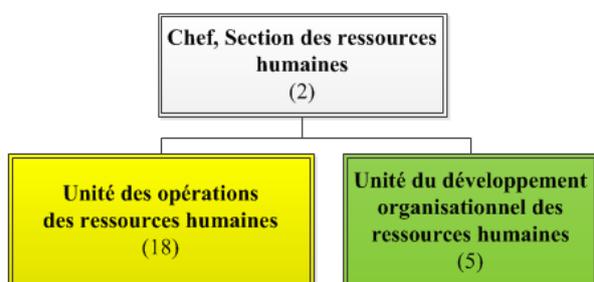
265. *Une meilleure utilisation des solutions informatiques.* Le nouveau système de recrutement électronique présente des avantages importants par rapport à l'ancien système (notamment la communication avec les candidats, l'inclusion de l'habilitation de sécurité, les modèles d'offres d'engagement et l'affichage sur les réseaux sociaux). Fait important, le système permet le suivi des différentes étapes du recrutement, et HRS peut apporter au processus les améliorations qui s'imposent grâce à de meilleures informations de gestion. La section s'efforce d'utiliser d'autres solutions informatiques afin de simplifier ces processus.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs

266. *Diminution des effectifs (-1 poste).* La nouvelle HRS compte un poste en moins, comme le montre le tableau ci-dessous. Cependant, il faut tenir compte de deux redéploiements : a) le déplacement de deux postes (agents des services généraux, autre classe) dont les titulaires sont

chargés des prestations et de la paie au sein de l'ancienne Section du budget et des finances vers HRS, sans changement substantiel des fonctions attachées auxdits postes ; et b) le déplacement de l'ensemble de l'Unité de la santé et du bien-être du personnel, dans laquelle quatre des cinq postes ont été conservés, au Bureau du Directeur des services de gestion. Si l'on tient compte de ces redéploiements, la section compte, en termes réels, un poste en plus⁹⁰. Cette restructuration permet à la section d'être en mesure de mener à bien ses fonctions essentielles dans les trois domaines clés : politiques en matière de ressources humaines, gestion de la performance, et formation/perfectionnement, comme expliqué plus haut.

Effectifs précédents	
Chef de la Section des ressources humaines (P-5)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Supprimé
Assistant principal chargé des ressources humaines (politique et juridique) (GS-PL)	Modifié substantiellement - supprimé
Unité de la santé et du bien-être du personnel ⁹¹	
Chef de l'Unité de la santé et du bien-être du personnel (P-4)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire chargé du bien-être du personnel (P-3)	Pas de changement particulier
Assistant médical/infirmier (GS-PL)	Supprimé
Assistant au bien-être du personnel (GS-OL)	Pas de changement particulier
Infirmier en santé du travail/assistant paramédical (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de la formation et du perfectionnement	
Chef de l'Unité de la formation et du perfectionnement (P-3)	Pas de changement particulier
Assistant à la formation et au perfectionnement (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité du recrutement et des affectations	
Chef de l'Unité du recrutement et des affectations (P-4)	Modifié substantiellement - supprimé
Fonctionnaire chargé du recrutement et des affectations (P-2)	Modifié substantiellement - supprimé
Assistant principal chargé du recrutement et des affectations (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé du recrutement et des affectations (GS-OL) x 4 (dont 1 GTA)	Pas de changement particulier x3 ; GTA converti x 1
Unité de la gestion du personnel	
Chef de l'Unité de la gestion du personnel (P-3)	Modifié substantiellement - supprimé
Assistant administratif (GS-OL)	Supprimé
Assistant principal chargé des ressources humaines (GS-OL) x 2	Supprimé
Assistant chargé des ressources humaines (GS-OL) x 4 (dont 3 GTA)	Pas de changement particulier x 1 ; GTA converti x3
Assistant de soutien aux systèmes informatiques des ressources humaines (GS-OL)	Supprimé

Effectifs révisés	
Chef de la Section des ressources humaines (P-5)	Conservé
Fonctionnaire des ressources humaines – coordination des programmes (P-3)	Nouveau
Unité du développement organisationnel des ressources humaines	
Chef de l'Unité du développement organisationnel des ressources humaines (P-4)	Nouveau
Fonctionnaire des ressources humaines - gestion du comportement professionnel (P-3)	Nouveau
Fonctionnaire des ressources humaines - formation et perfectionnement	Conservé
Fonctionnaire des ressources humaines - questions juridiques et politiques (P-3)	Nouveau
Assistant chargé des ressources humaines (GS-OL)	Conservé
Unité des opérations des ressources humaines	
Chef de l'Unité des opérations des ressources humaines (P-4)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire des ressources humaines - coordination du recrutement (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire des ressources humaines – prestations et états de paie (P-3)	Modifié substantiellement
Assistant principal chargé des ressources humaines (GS-PL)	Nouveau
Assistant chargé des ressources humaines (GS-OL) x 4	Conservé x 3 ; GTA convertis x 1
Assistant principal chargé des ressources humaines (GS-OL)	Conservé
Assistant chargé des ressources humaines (GS-OL) x 2 ⁹²	Conservé
Assistant chargé des ressources humaines (GS-OL) x 7	Conservé x 1 ; nouveau x 3 ; GTA converti x 3

⁹⁰ Le total combiné précédent était de 28 postes, dont 26 à la Section des ressources humaines et deux qui ont été réaffectés de la Section du budget et des finances ; le nouveau total combiné est de 29 postes, dont 25 à la Section des ressources humaines restructurée et quatre ont été réaffectés du Bureau du Directeur des services de gestion.

⁹¹ Auparavant Unité de la santé et du bien-être du personnel, l'Unité de la santé au travail de la nouvelle structure a été réaffectée du Bureau du Directeur des services de gestion. Un poste d'assistant médical/infirmier (GS-PL) a été supprimé, tandis qu'aucun changement particulier n'est survenu pour les autres postes réaffectés.

⁹² Ces deux postes ont été réaffectés de l'ancienne Section du budget et des finances. Pas de changement particulier.

Section des ressources humaines	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total
Avant ReVision	1.	2	3	1	-	7	2	17 ⁹³	19	26 ⁹⁴
Révisé	1	2	6	-	-	9	1	15	16	25
Différence	0	0	+3	-1	-	+2	-1	-2	-3	-1

v) Effectifs après la réorganisation

267. Le chef de la Section des ressources humaines (P-5) est chargé de la gestion globale de la section et des questions stratégiques et politiques. Il est secondé par un *fonctionnaire des ressources humaines – coordination des programmes* (P-3), responsable de la coordination des questions de gouvernance et d’audit, de la planification et des rapports, et de la gestion des informations et des connaissances.

268. Le chef de l’Unité des Opérations (P-4) est à la tête de l’Unité qui a été créée à la suite de la fusion de l’Unité de la gestion du personnel et de l’Unité du recrutement et des affectations, et qui y inclut maintenant la fonction de paie redéployée de l’ancienne Unité du budget et des finances. Le chef exerce des fonctions de gestion et de stratégie au sein de l’unité, tout en remplaçant le chef de HRS en l’absence de celui-ci.

269. Compte tenu du grand nombre de fonctionnaires de la catégorie des agents des services généraux qui accomplissent des tâches relatives au recrutement, le poste de *fonctionnaire des ressources humaines – coordination du recrutement* (P-3) est nécessaire pour coordonner les procédures en question, superviser les activités quotidiennes et approuver les décisions proposées ou revoir les décisions, lorsque cela est nécessaire, en vue de les présenter au chef de l’Unité des Opérations pour signature finale.

270. Le *fonctionnaire des ressources humaines - prestations et états de paie* (P-3) est chargé de la gestion des avantages et prestations en temps voulu, y compris l’envoi des notifications administratives et l’enregistrement précis dans SAP des données de références relatives au personnel, ainsi que de la gestion de la paie.

271. Le titulaire du nouveau poste d’*assistant principal à la gestion chargé des ressources humaines* (GS-OL) veille à la gestion des postes, y compris la planification du recrutement, le suivi des informations relatives à la définition des postes et la révision des avis de vacance. Il apporte en outre son soutien au classement des postes et s’acquitte d’autres tâches liées à la gestion des postes (par exemple, révision des indemnités de fonctions et coordination des cas de mobilité interne et externe). Il est également le point de contact pour aider à la mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs dans le cadre des recrutements.

272. Le chef de l’Unité du développement organisationnel des ressources humaines (P-4) fournit des éléments essentiels pour le développement du personnel et pour le moral de celui-ci, par le biais d’une aide au développement des carrières. Il est responsable de la planification stratégique des

⁹³ Treize (13) postes permanents GS-OL et quatre (4) postes temporaires GS-OL (4,0 FTE).

⁹⁴ La structure des effectifs de la Section des ressources humaines pour l’exercice 2015 comprenait, au total, 22 postes permanents et quatre postes temporaires, correspondant à 4,0 FTE. Au total, les effectifs s’élevaient à 26 FTE.

effectifs, de la gestion des compétences, de l'élaboration de la structure organisationnelle. Il apporte son soutien au chef de la section en ce qui concerne la stratégie en matière de ressources humaines.

273. Un *fonctionnaire des ressources humaines - questions juridiques et politiques (P-3)* fournit des avis juridiques sur des questions sensibles ou complexes, suit les faits récents concernant le système des Nations Unies, rédige des textes administratifs, élabore de manière générale des politiques en matière de ressources humaines, et participe à la résolution (informelle) des conflits.

274. Un *fonctionnaire des ressources humaines – gestion du comportement professionnel (P-3)* conçoit et met en place des systèmes efficaces de gestion des performances au sein de la Cour, notamment grâce à un système officiel d'évaluation du comportement professionnel. Il aide les responsables à fixer des objectifs, à prendre des mesures en cas de comportement professionnel insatisfaisant et à préparer des plans d'amélioration du comportement professionnel, ainsi qu'à coordonner les procédures de recours. Il est également chargé de vérifier que le système d'évaluation du comportement professionnel est respecté et de signaler tout manquement à la direction.

275. Le *fonctionnaire des ressources humaines - formation et perfectionnement (P-3)* est chargé de recenser les besoins en formation et en perfectionnement au sein de la Cour, de concevoir et de développer les programmes de formation et de perfectionnement, de veiller à ce que les nouveaux fonctionnaires bénéficient de programmes d'accueil efficaces et de gérer les programmes (externalisés) de perfectionnement en matière de gestion et d'encadrement.

276. Enfin, un *assistant principal chargé des ressources humaines (GS-PL)* et 15 agents des services généraux (GS-OL), relevant principalement de l'Unité des opérations des ressources humaines exécutent des tâches quotidiennes en matière de gestion des effectifs et d'administration du personnel.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

277. *Élevées.* Grâce aux améliorations susmentionnées concernant la structure et les effectifs, HRS est désormais en mesure de répondre aux besoins futurs. Les deux tiers du personnel de l'Unité des opérations étant chargé de l'administration du personnel, leur nombre exact est lié directement aux effectifs à l'échelle de la Cour, à savoir au nombre de clients. Par conséquent, en cas d'augmentation considérable à l'avenir du nombre de fonctionnaires à la Cour, la section pourrait (ou devrait normalement) avoir besoin de ressources supplémentaires. Cependant, il est prévu qu'une telle augmentation de la charge de travail soit partiellement absorbée par les gains d'efficacité susmentionnés, grâce, par exemple, à l'élaboration d'un cadre de politiques stable en matière de ressources humaines et à une meilleure utilisation des outils informatiques.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

278. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section des ressources humaines a pris ou se prépare à prendre les mesures suivantes :

- Recenser les lacunes des politiques en matière de ressources humaines et élaborer un programme d'action pour les combler.
- En coopération avec LO, réformer l'administration de la justice interne, en mettant l'accent sur les procédures informelles de règlement des litiges ; évaluer les avantages que présente la désignation d'un médiateur ou d'un responsable de la déontologie.
- Élaborer de nouveaux programmes de formation et de perfectionnement pour l'ensemble du personnel, dont des programmes consacrés aux valeurs, à la

déontologie, aux droits et responsabilités, à la gestion du comportement professionnel et à l'encadrement ; les fonctionnaires auront la possibilité notamment d'être formés en interne.

- Élaborer une stratégie globale en matière de ressources humaines pour le Greffe dans son ensemble et en matière d'assistance apportée à tous les chefs de section.
- Développer des activités visant à améliorer le moral du personnel et son bien-être.
- Améliorer le programme d'accueil des nouveaux fonctionnaires et les entretiens avec le personnel quittant la Cour, avec retours d'information sur les résultats.
- Améliorer le système de gestion du comportement professionnel, notamment en envisageant la possibilité de mettre au point un système de retour d'information à 360 degrés.
- Analyser le système des séquences de tâches en interne et recenser les options permettant de rationaliser le processus décisionnel.

E. Section du budget

279. La Section du budget centralise au sein du Greffe toutes les fonctions relatives au budget. Elle fournit ainsi à la Cour des services de préparation et de contrôle du budget, notamment des activités de planification et de suivi, ainsi que des informations budgétaires, des prévisionnels et des rapports budgétaires.

i) Principaux problèmes recensés

280. *Une fonction budgétaire sous-développée et insuffisamment stratégique.* La structure précédente, avec une Section du budget et des finances unique, ne permettait aucune stratégie efficace sur l'utilisation des ressources, et une analyse de valeur des investissements faisait défaut. La fusion des fonctions budgétaire et financière au sein d'une même section était également contraire à la pratique observée dans la majorité des organisations du système commun des Nations Unies. Dans ce système, s'il s'agit de sections distinctes, c'est précisément pour se concentrer de façon adéquate, sur un plan stratégique et opérationnel, sur ces deux fonctions distinctes mais connexes. L'ancienne Section du budget et des finances comprenait aussi des postes génériques, certains fonctionnaires exerçant individuellement plusieurs fonctions plutôt que de s'acquitter de tâches spécifiques au sein d'une équipe.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

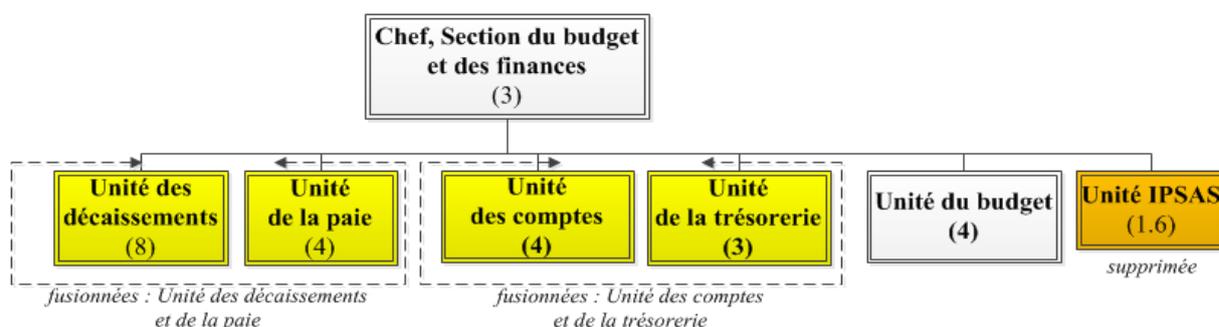
281. *Une fonction budgétaire renforcée et centralisée.* La création d'une Section du budget distincte renforce la fonction budgétaire de la Cour et marque une évolution du rôle d'appui opérationnel vers un rôle plus stratégique. La section collaborera avec tous les organes de la Cour en vue de concevoir des plans et stratégies à long terme, déterminer les besoins en ressources et

améliorer les mesures de la performance. La nouvelle Section du budget coordonnera la préparation du budget-programme annuel. Elle contrôlera efficacement les ressources de la Cour et les programmes correspondants au moyen de politiques, de procédures, de plans et de normes régissant le contrôle de l'exécution budgétaire. La section sera chargée d'élaborer, au sein du système intégré d'information de gestion, un processus de planification et de préparation du budget pour l'ensemble de la Cour. La section est également responsable des rapports sur l'exécution budgétaire et des rapports budgétaires qui sont destinés aux parties prenantes, de l'identification des lacunes ou doublons dans l'administration des ressources et de la mise en œuvre des mesures correctives et améliorations pour veiller à l'utilisation la plus économique possible des ressources. L'efficacité des informations prévisionnelles et des rapports budgétaires destinés à la direction, au Comité du budget et des finances et à l'Assemblée des États Parties est ainsi renforcée.

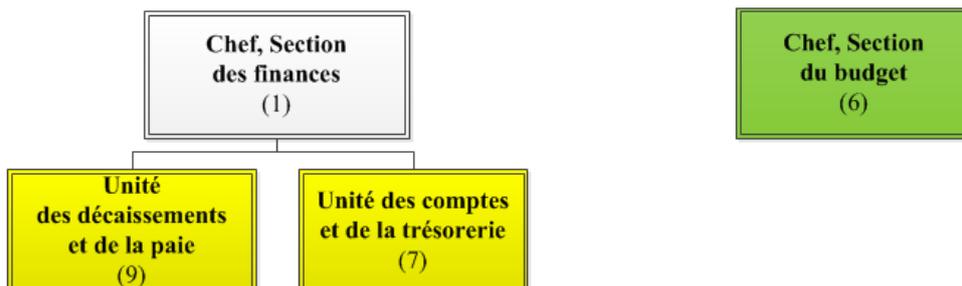
282. *Amélioration de la projection stratégique et du contrôle des fonctions.* La nouvelle Section du budget a un éventail d'activités plus large qui couvre non seulement des activités budgétaires mais également de planification et de suivi. À cet effet, outre les activités budgétaires à proprement parler, le cycle budgétaire tient compte des activités de planification stratégique et de gestion des risques. Le cycle budgétaire inclut également un examen minutieux de l'exécution des activités budgétaires en menant à bien des activités de suivi, d'évaluation et de prévision. Cela permet à la section de fournir des analyses plus approfondies lors du débat et de l'examen budgétaire. La section assure également à l'échelle de la Cour le contrôle des frais de personnel et des dépenses hors personnel. Les ressources du Greffe sont ainsi classées de façon appropriée par ordre de priorité et utilisées plus efficacement. Grâce en partie aux fonctions élargies de la Section du budget, la Cour a été en mesure d'abolir le poste inter-organes de coordonnateur chargé de la planification stratégique (P-3), ce qui a donc permis de réaliser des économies directes.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs

283. Réduction du personnel (-4.5 postes). La structure des effectifs de la Section du budget ne peut être véritablement comprise que dans le contexte de la scission de la Section du budget et des finances. Compte tenu des implications combinées de l'ancienne Section du budget et des finances et des deux nouvelles sections, on note une réduction nette totale de 4,5 postes. Cela résulte principalement de la réaffectation de deux fonctionnaires chargés des états de paie à HRS et de la dissolution de l'Unité IPSAS.

Effectifs précédents (Section du budget et des finances)	
Chef de la Section du budget et des finances (P-5)	Modifié substantiellement - supprimé
Responsable de la comptabilité de gestion (P-4)	Supprimé
Assistant administratif (GS-OL)	Supprimé
Unité des décaissements	
Fonctionnaire chargé des décaissements (P-3)	Pas de changement particulier
Assistant principal au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant au budget et aux finances (GS-OL) x 6 (dont 1 GTA)	Pas de changement particulier GTA converti x 1
Unité de la paie	
Fonctionnaire chargé des états de paie (P-3)	Modifié substantiellement - supprimé
Assistant principal au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant au budget et aux finances (GS-OL) x 2 ⁹⁵	Pas de changement particulier
Unité des comptes	
Fonctionnaire chargé des comptes (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des comptes/contributions (P-2)	Pas de changement particulier
Assistant principal au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de la trésorerie	
Assistant à la trésorerie (GS-PL)	Supprimé
Assistant principal au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité du budget	
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé du	Pas de changement

Effectifs révisés (Section du budget)	
Chef de la Section du budget (P-5)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire chargé de la planification et du contrôle du budget (P-4)	Nouveau
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la planification et du contrôle du budget (P-2)	Conservé
Assistant principal chargé du budget (GS-OL)	Conservé
Assistant chargé du budget (GS-OL)	Nouveau
Assistant à l'administration et au budget (GS-OL)	Conservé

Effectifs révisés (Section des finances)	
Chef de la Section des finances (P-5)	Modifié substantiellement
Unité des décaissements et de la paie	
Chef de l'Unité des décaissements et de la paie (P-3) ⁹⁶	Conservé
Assistant à l'administration et aux finances (GS-OL)	Conservé
Assistant principal aux finances (GS-OL)	Conservé
Assistant principal aux finances (GS-OL) x 2	Conservé x 1 ; nouveau x 1
Assistant aux finances (GS-OL) x 4	Conservé x 3 ; GTA converti x 1
Unité des comptes et de la trésorerie	
Chef de l'Unité des comptes et de la trésorerie (P-3)	Conservé
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des comptes/contributions (P-2)	Conservé
Assistant principal aux finances (GS-OL)	Conservé x 2 Nouveau x 1
Assistant aux finances (GS-OL)	Conservé

⁹⁵ Deux postes d'assistant au budget et aux finances ont été réaffectés de la Section des ressources humaines.

⁹⁶ Avant ReVision, le poste s'intitulait fonctionnaire chargé des décaissements (P-3).

budget et des finances (P-2)	particulier
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé du budget et des finances (P-2), GTA	Supprimé
Assistant principal au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant au budget et aux finances (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité IPSAS	
Coordonnateur du projet IPSAS (P-4), poste temporaire (0,8 FTE)	Terminé
Assistant au projet IPSAS (GS-OL), GTA (0,8 FTE)	Terminé

Section(s) du budget et des finances	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total
Avant ReVision (budget et finances)	1	1,8 ⁹⁷	3	3 ⁹⁸	-	8,8	1	17,8 ⁹⁹	18,8	27,5¹⁰⁰
Révisé (Section du budget)	1	1	-	1	-	3	-	3	3	6
Révisé (Section des finances)	1	0	2	1	-	4	-	13	13	17
Révisé (combiné)	2	1	2	2	-	7	-	16	16	23
Différence	+1	-0,8	-1	-1	-	-1,8	-1	-1,8	-2,8	-4,5

v) Effectifs après la réorganisation

284. Le chef de la Section du budget (P-5) est responsable de la direction générale de la section et des questions stratégiques, lesquelles comprennent la fourniture de conseils sur la stratégie et la politique budgétaires au Greffier, aux chefs de section et autres responsables de la Cour. Il est également chargé de veiller à l'exactitude du contrôle et des rapports budgétaires.

285. La section inclut un *fonctionnaire chargé de la planification et du contrôle du budget (P-4)* dont le rôle est de mettre au point et de suivre l'exécution du budget ; recenser les lacunes et recommander des mesures correctives ; préparer des rapports sur l'exécution du budget et mettre au point des indicateurs de performance permettant le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la Cour, de son budget annuel et de ses plans d'activité ; maintenir des communications directes et régulières avec les Bureaux des Directeurs du Greffe et les sections du Greffe afin de mettre en œuvre les changements dans les plans d'analyse du suivi et des prévisions.

286. Un fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la planification et du contrôle du budget (P-2) appuie la réalisation des objectifs de la section en se centrant sur les aspects techniques de la préparation, de la prévision et de la planification des obligations budgétaires de l'organisation. Il aide le chef et le fonctionnaire chargé de la planification et du contrôle du budget à fournir des rapports

⁹⁷ Un poste permanent P-4 (1,0 FTE) et un poste temporaire P-4 (0,8 FTE).

⁹⁸ Deux postes permanents P-2 (2,0 FTE) et un poste temporaire P-2 (1,0 FTE).

⁹⁹ Seize (16) postes permanents (16 FTE) et deux postes temporaires (1,8 FTE).

¹⁰⁰ La structure des effectifs de la Section du budget et des finances pour l'exercice 2015 comprenait, au total, 24 postes permanents et quatre postes temporaires, correspondant à 3,5 FTE. Le nombre total de poste s'élevait à 27,5 FTE.

budgétaires périodiques et ponctuels aux parties prenantes internes et externes et à coordonner toutes les propositions pertinentes de prélèvement sur le fonds en cas d'imprévus.

287. Un assistant principal chargé du budget (GS-OL) aide les responsables du budget lors du processus de préparation du budget en fournissant des rapports périodiques sur l'exécution budgétaire, des rapports budgétaires ponctuels et des tableaux budgétaires. Un assistant chargé du budget (GS-OL) appuie l'équipe dans le processus de préparation du budget, gère les transferts des demandes de fonds et des allocations de crédits et effectue des vérifications ponctuelles sur le niveau des dépenses. Enfin, un assistant à l'administration et au budget (GS-OL) fournit divers services en sa qualité d'assistant administratif du chef et d'assistant au budget.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

288. *Élevée.* Bien qu'elle soit la plus petite des sections du Greffe, la nouvelle Section du budget est dotée d'effectifs suffisants et est à même d'absorber des augmentations de la charge de travail, le cas échéant. Aucun poste supplémentaire n'a été demandé en 2016 et aucun n'est envisagé pour 2017.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

289. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section du budget a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Mettre au point un système de contrôle budgétaire plus centralisé relativement à l'établissement et l'exécution du budget, y compris les prévisions, les analyses du fonctionnement économique, le contrôle et la notification, au processus de prise de décision et aux systèmes de contrôle de la qualité.
- Concevoir un programme en vue de mieux former les agents certificateurs et de les responsabiliser davantage.

F. Section des finances

290. La Section des finances fournit des services financiers dans le cadre des fonctions liées aux décaissements, aux comptes et à la trésorerie, répondant aux besoins de la clientèle, tout en évaluant continuellement les pratiques de travail à des fins d'amélioration permanente.

i) Principaux problèmes recensés

291. *Complexité et incohérence excessives à l'échelle de la section et des unités.* Comme mentionné ci-dessus, sous la structure précédente, il existait une Section du budget et des finances unique qui avait deux fonctions séparées. Bien que liées aux finances, ces fonctions représentaient deux flux de travail financiers distincts. La fonction financière de l'ancienne section faisait appel à quatre unités : l'Unité de la paie, l'Unité des décaissements, l'Unité de la trésorerie et l'Unité des comptes, qui traitaient toutes de sujets étroitement liés, ce qui empêchait la réalisation d'économies d'échelle et de synergies au sein de la section.

292. *Des méthodes de travail inefficaces.* En parallèle, la spécialisation des tâches était insuffisante, certaines fonctions telles que les décaissements étant exercées par tout le personnel de la section. Il y avait également, chez les agents certificateurs, une proportion élevée de non-respect des délais et des tâches à effectuer (par exemple, créer des feuilles de saisie de services et clore les

opérations de voyage), et de ce fait 80 % du temps de travail du personnel chargé des décaissements était consacré à rappeler aux agents certificateurs et à leurs assistants administratifs d'accomplir les tâches administratives financières requises. Ces méthodes de travail inefficaces retardaient sensiblement la prestation des services.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

293. *Une structure plus cohérente à l'échelle des sections et des unités.* La séparation de la Section en deux sections distinctes a donné la possibilité à la nouvelle Section des finances de se concentrer sur les activités purement financières et de fournir des services financiers de qualité à la Cour. En outre, regroupant ainsi des fonctions étroitement liées, l'Unité de la trésorerie et l'Unité des comptes ont été fusionnées en une seule unité, ce qui a permis des économies d'échelle. La paie et les décaissements étant tous deux des comptes de dépenses et se rapportant à la même activité (la sortie de fonds), une seule unité, l'Unité des décaissements et de la paie, est désormais responsable de cette fonction.

294. *Déplacement de la fonction de paie à HRS.* Avec le nouveau soutien technique du module SAP au système de paie, le besoin en expertise financière dans le calcul réel des prestations, des avantages et des pensions est réduit. Pour donner aux membres du personnel de la Cour un point de contact unique au sein du Greffe pour tout ce qui concerne leurs avantages et prestations, la fonction de la paie a été réaffectée à la Section des ressources humaines¹⁰¹, seule une petite fonction de contrôle dédiée étant conservée au sein de la Section des finances.

295. *Des processus de travail plus efficaces.* Une structure interne plus cohérente facilite également la réorganisation des processus inefficaces, en particulier les activités de gestion des coûts des voyages, de trésorerie et de contributions. La Section des finances travaille en sous-équipes spécialisées, le travail étant effectué à la chaîne pour chaque type d'action, contrairement à l'usage en vigueur précédemment consistant à assigner tout le personnel aux mêmes fonctions. L'accent a été davantage mis sur la formation des agents certificateurs et leur responsabilisation quant aux retards, afin que moins de temps soit consacré aux activités de « rappel » et aux demandes de suivi et d'éclaircissements. Tous ces changements ont conduit à une meilleure utilisation des ressources existantes et à de meilleurs résultats.

iii) Aperçu des changements structurels

296. Voir ci-dessus les changements combinés touchant l'ancienne Section du budget et des finances unique et les deux nouvelles sections¹⁰².

iv) Conséquences sur les effectifs

297. *Réduction du personnel (-4,5 postes).* Voir ci-dessus les répercussions combinées de l'ancienne Section du budget et des finances unique et des deux nouvelles sections¹⁰³.

¹⁰¹ Voir le chapitre IV.D, par. 264.

¹⁰² Voir le chapitre IV.E iii), page 95.

v) Effectifs après la réorganisation

298. La Section des finances est dirigée par un chef de la Section des finances (P-5) chargé de superviser et de diriger le bon déroulement des opérations financières et, partant, de développer et maintenir les systèmes financiers de la Cour, ainsi que de veiller à ce que les procédures et les processus de celle-ci s'inscrivent dans le *Règlement financier et règles de gestion financière* et les normes comptables de la Cour. Le Chef reçoit l'appui d'un assistant à l'administration et aux finances (GS-OL), qui apporte un soutien tant administratif qu'opérationnel pour les questions financières.

299. L'Unité des comptes et de la trésorerie (ATU) est dirigée par un chef d'unité (P-3) chargé de coordonner et de superviser la préparation et la production des états et rapports financiers. L'Unité comprend également un fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé des comptes/contributions (P-2), trois assistants principaux aux finances (GS-OL) et deux assistants aux finances (GS-OL).

300. L'Unité des décaissements et de la paie est dirigée par un chef d'unité (P-3) et comprend trois assistants principaux aux finances (GS-OL) et quatre assistants aux finances (GS-OL).

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

301. *Élevée.* Comme mentionné précédemment, l'accent est davantage mis sur la formation d'agents certificateurs et sur l'engagement de leur responsabilité pour la prestation en temps et en heure des services, ce qui entraîne une efficacité accrue et une plus grande capacité à absorber la charge de travail supplémentaire dans l'avenir.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

302. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section des finances a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Renforcer l'utilisation d'outils informatiques pour migrer vers un système financier autant que possible sans papier dans l'ensemble du Greffe ; évaluer l'utilisation future d'un système de contrôle financier et d'autres systèmes connexes.
- Mettre au point des SOP internes pour la distribution du travail mettre en place des contrôles internes pour tout le personnel de la Section des finances.

G. Section des services généraux

303. La Section des services généraux (GSS) couvre quatre domaines d'activités organisés en quatre unités : i) l'Unité de la gestion des installations (FMU) ; ii) l'Unité des transports et de la logistique (TLU) ; iii) l'Unité des achats ; et iv) l'Unité des voyages (TU). L'Unité de la gestion des

¹⁰³ Voir le chapitre IV.E iv), par. 283.

installations est chargée des bâtiments de la Cour et des services connexes. TLU est chargée de la coordination des services de transport local et de la gestion du courrier, de l'expédition des biens de la Cour et des polices d'assurance commerciales. L'Unité des achats est chargée des achats de biens et de services pour la Cour au meilleur rapport qualité-prix. TU s'occupe des déplacements officiels du personnel, des fonctionnaires et autres ainsi que d'assurer la liaison avec l'État hôte pour ce qui est des privilèges et immunités individuels du personnel et des fonctionnaires de la Cour, de l'obtention des visas, du Laissez-passer de l'ONU et des documents de voyages.

i) Principaux problèmes recensés

304. *Aucune difficulté majeure identifiée.* GSS est l'une des sections qui ont été considérées comme fonctionnant bien, faisant preuve d'une très grande efficacité et souplesse. En effet, il y avait une mise en commun particulièrement louable des ressources en personnel de l'Unité des transports et de la logistique, les chauffeurs et les commis à la logistique s'entraînant régulièrement, selon les besoins, ce qui permettait à cette unité de fonctionner efficacement.

305. *Adaptations nécessaires en raison de facteurs externes.* On relève toutefois deux développements importants extérieurs à la section qui ont quelque peu influé sur sa structure et ses effectifs révisés, à savoir le déménagement dans les nouveaux locaux et les changements apportés au modèle opérationnel des bureaux extérieurs, notamment le nouveau rôle et les nouvelles modalités de fonctionnement des bureaux extérieurs. Ces questions devaient être résolues dans la mesure du possible.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

306. *Responsabilité accrue dans les locaux permanents.* Dans les nouveaux locaux permanents de la Cour, GSS est confrontée à ce qu'elle était dans les anciens locaux, relativement par exemple à la planification financière, l'utilisation des systèmes informatisés, l'entretien des espaces extérieurs, la gestion des salles d'audience supplémentaires, l'utilisation d'un restaurant pour les visiteurs et l'utilisation des installations de conférence. Et cela, même si certaines activités d'entretien venaient à être confiées à un prestataire extérieur, comme on envisage actuellement de le faire. Le poste de chef de l'Unité de la gestion des installations (P-4) a été reclassé à un niveau supérieur à celui de l'ancien poste de fonctionnaire chargé de la gestion des installations (P-3) pour tenir compte de la responsabilité accrue du Greffe au titre de la gestion des nouveaux locaux.

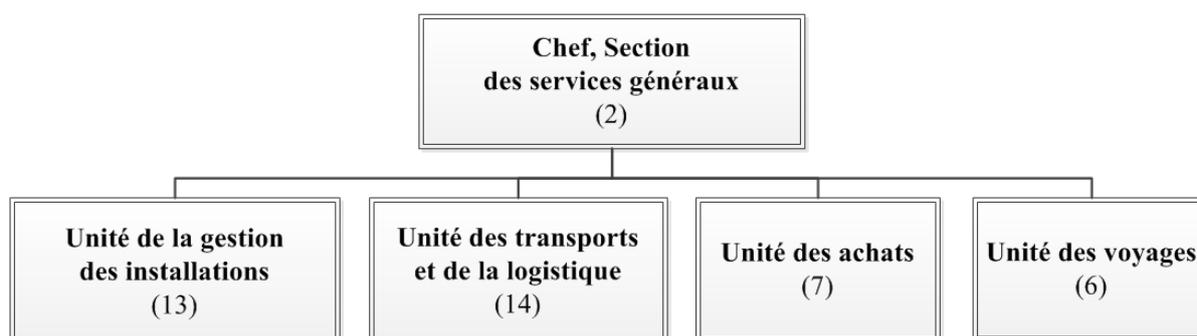
307. *Responsabilités accrues dans le cadre du nouveau modèle de fonctionnement hors siège avec pleine absorption de la charge de travail supplémentaire.* L'ancienne Section des opérations hors siège (FOS) offrait dans le cadre de la structure précédente des services centralisés d'appui administratif et logistique aux bureaux extérieurs. Avec le remaniement de FOS, devenue Section de l'appui aux opérations extérieures¹⁰⁴, GSS s'est vu confier de nouvelles responsabilités en matière i) de gestion des installations hors siège, c'est-à-dire la mise de fonds dans les bureaux extérieurs et la maintenance préventive et corrective, et ii) de gestion du parc de véhicules des bureaux extérieurs, c'est-à-dire la mise de fonds, l'administration, l'affectation et l'entretien des véhicules sur le terrain ;

¹⁰⁴ Voir le chapitre IV.P.

outre les fonctions décrites ci-dessus, celle de iii) la logistique sur le terrain, c'est-à-dire l'expédition de biens depuis le siège vers les bureaux extérieurs, à l'intérieur des pays de situation et entre eux. Bien que ces fonctions supplémentaires aient, en principe, accru la charge de travail de GSS, le fait que cette section en soit chargée a réduit la nécessité pour elle de coordonner les opérations hors siège par l'intermédiaire de FOS. Ce processus simplifié a allégé le fardeau de la Section et permis l'absorption des fonctions supplémentaires.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente et nouvelle structure (aucun changement)



iv) Conséquences sur les effectifs

308. *Effectifs au même niveau (+0)*. Le nombre total de postes à GSS est resté le même, le seul changement ayant été la suppression du poste de fonctionnaire chargé de la gestion des installations (P-3) et son remplacement par le nouveau poste de chef de l'Unité de la gestion des installations (P-4). Ce changement était nécessaire au vu des responsabilités accrues de FMU dans les nouveaux locaux de la Cour, où celle-ci allait s'installer après la réorganisation.

Effectifs précédents	
Chef de la Section des services généraux (P-5)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de la logistique et des transports	
Fonctionnaire chargé de la logistique et des transports (P-3)	Pas de changement particulier
Responsable de la logistique (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé du contrôle du matériel, de l'inventaire et des réclamations (GS-OL)	Pas de changement particulier
Responsable d'enregistrement au Greffe (GS-OL)	Pas de changement particulier

Effectifs révisés	
Chef des services généraux (P-5)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité des transports et de la logistique	
Chef de l'Unité des transports et de la logistique (P-3)	Conservé
Coordinateur du courrier et du fret (GS-OL) ¹⁰⁶	Conservé
Coordinateur des transports (GS-OL) ¹⁰⁷	Conservé
Coordinateur de l'approvisionnement (GS-OL)	Conservé
Commis au courrier et au fret (GS-OL) ¹⁰⁸	Conservé
Assistant chargé du contrôle et du matériel (GS-OL)	Conservé
Commis à la logistique (GS-OL) x4	Conservé
Chauffeur (GS-OL) x4	Conservé
Unité des achats	

¹⁰⁶ Avant ReVision, ce poste s'intitulait responsable d'enregistrement (GS-OL).

¹⁰⁷ Avant ReVision, ce poste s'intitulait réparateur/chauffeur (GS-OL).

¹⁰⁸ Avant ReVision, ce poste s'intitulait commis à l'enregistrement (GS-OL).

Commis aux fournitures (GS-OL)	Pas de changement particulier
Répartiteur/chauffeur (GS-OL)	Pas de changement particulier
Commis à l'enregistrement (GS-OL)	Pas de changement particulier
Commis des services généraux au Greffe (GS-OL)	Pas de changement particulier
Commis à la logistique (GS-OL) x2	Pas de changement particulier
Chauffeur/commis (GS-OL) x4	Pas de changement particulier
Unité des achats	
Chef de l'Unité des achats (P-4)	Pas de changement particulier
Coordinateur des achats (GS-PL)	Pas de changement particulier
Assistant aux achats (GS-OL) x4	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de la gestion des installations	
Fonctionnaire chargé de la gestion des installations (P 3)	Modifié substantiellement ¹⁰⁵
Administrateur de projets relatifs aux installations (P-2)	Pas de changement particulier
Assistant principal chargé des installations (GS-PL)	Pas de changement particulier
Dessinateur (GS-OL)	Pas de changement particulier
Commis chargé des services aux installations (GS-OL) x3	Pas de changement particulier
Technicien responsable des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (GS-OL)	Pas de changement particulier
Technicien de maintenance des installations (sûreté) (GS-OL)	Pas de changement particulier
Technicien chargé des installations électriques (GS-OL)	Pas de changement particulier
Factotum (GS-OL) x3 (1 GTA)	Pas de changement particulier ; GTA converti x1
Unité des voyages	
Responsable de voyages (GS-PL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé des voyages (GS-OL) x5	Pas de changement particulier

Chef de l'Unité des achats (P-4)	Conservé
Coordinateur des achats (GS-PL)	Conservé
Assistant aux achats (GS-OL) x4	Conservé
Commis aux achats (GS-OL) ¹⁰⁹	Conservé
Unité de la gestion des installations	
Chef de l'Unité de la gestion des installations (P-4)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des projets (P-2)	Conservé
Coordinateur des services des bâtiments (GS-PL) ¹¹⁰	Conservé
Dessinateur (GS-OL)	Conservé
Commis chargé des services aux installations (GS-OL) x3	Conservé
Technicien de maintenance des installations (CVC) (GS-OL)	Conservé
Technicien de maintenance des installations (sûreté) (GS-OL)	Conservé
Technicien de maintenance des installations (électricité) (GS-OL)	Conservé
Factotum (GS-OL) x3	Conservé x2 ; GTA converti x1
Unité des voyages	
Responsable des voyages (GS-PL)	Conservé
Assistant chargé des voyages (GS-OL) x5	Conservé

Section des services généraux	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	1	2	1	-	5	3	34 ¹	37	42 ¹
Revisé	1	2	1	1	-	5	3	34	37	42
Différence	0	+1	-1	0	-	0	0	0	0	0

¹⁰⁵ Les fonctions correspondant à chaque poste ont été modifiées substantiellement. Il a été déterminé qu'après la réorganisation, et aux fins des locaux permanents de la Cour, des responsabilités accrues seraient attribuées à chacune des fonctions relativement aux nouveaux locaux de la Cour.

¹⁰⁹ Avant ReVision, ce poste s'intitulait assistant administratif (GS-OL).

¹¹⁰ Avant ReVision, ce poste s'intitulait assistant principal responsable des installations (GS-PL).

v) Effectifs après la réorganisation

309. GSS n'est pas concernée par des changements structurels ou organisationnels majeurs. La section conserve sa structure organique générale actuelle avec les quatre Unités susmentionnées, à l'exception notable de l'ajout du poste de chef de l'Unité de la gestion des installations (P-4), en remplacement du fonctionnaire chargé de la gestion des installations (P-3) de la structure précédente, au vu des responsabilités accrues relativement à la gestion des nouveaux locaux, décrites ci-dessus.

310. Le chef de la Section des services généraux (P-5) fournit des conseils au titre des achats, du transport et des déplacements officiels, de la logistique, des questions de protocole local, de la gestion des installations et des assurances commerciales. Il conseille la haute direction sur les questions occupant la section. Le chef est secondé par un assistant administratif (GS-OL).

311. Le fonctionnaire chargé des transports et de la logistique (P-3), qui est également le chef de l'Unité des transports et de la logistique, rédige les politiques et procédures concernant l'approvisionnement, le transport et les activités de gestion immobilière. Il est chargé de l'administration des portefeuilles d'assurance des bâtiments et des véhicules ainsi que des contrats d'approvisionnement et de services. Les installations d'entreposage à La Haye sont également gérées par le fonctionnaire chargé des transports et de la logistique.

312. Le chef de l'Unité des achats (P-4) gère le personnel de l'Unité et prépare des projets de politique et des rapports en matière d'achats à l'intention du Comité du budget et des finances. Le chef accorde par ailleurs son assistance en matière de passation de marchés pour les locaux de la Cour, négocie des accords avec les vendeurs, établit et maintient le plan d'achats, coordonne avec le Bureau des affaires juridiques la réalisation des contrats et les modifications qui y sont apportées, agit comme responsable du processus pour le module d'achats SAP et offre une formation d'agent certificateur aux fins de ce module.

313. Le chef de l'Unité de la gestion des installations (P-4) gère l'équipe de gestion des installations et veille à l'élaboration, la conception, la mise en œuvre et la communication adéquate des projets de modifications aux locaux. Le chef de FMU gère les achats de meubles, l'établissement des prévisions à court, moyen et long terme des besoins en matière de maintenance préventive et corrective, de renouvellement du matériel ou d'amélioration des locaux de la Cour, et les services immatériels tels la restauration, le nettoyage, l'entretien des espaces verts et le lavage des fenêtres.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

314. *Élevée.* GSS a eu besoin de certaines ressources supplémentaires après la réorganisation par suite de l'emménagement dans les locaux permanents de même que des fonctions et de la charge de travail supplémentaires connexes, par exemple pour la planification financière, l'utilisation des systèmes d'information, la maintenance du bassin miroir d'eau, le fonctionnement des salles d'audience supplémentaires, l'utilisation des installations de conférence et l'utilisation d'un restaurant pour les visiteurs. Ces besoins post-budgétaires liés aux locaux permanents visaient notamment un fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé des installations (P-2), un commis chargé des services aux installations (GS-OL) et un technicien en bâtiment (GS-OL) approuvés par l'Assemblée des États Parties dans le budget programme pour l'exercice 2016.

315. Toutefois, bien que la réorganisation ait dû se réaliser à l'intérieur de l'enveloppe établie dans le cadre du budget pour 2015 et des prévisions correspondantes, afin d'augmenter l'efficacité, elle a pris en compte les besoins du Greffe au titre de la gestion des nouvelles installations à compter de l'exercice 2016. Partant, le poste de chef de l'Unité de la gestion des installations (P-4) a été instauré, soit l'ancien poste de fonctionnaire chargé de la gestion des installations (P-3) reclassé à un niveau supérieur.

316. Les augmentations précitées de la charge de travail sont néanmoins ponctuelles, car directement liées au déménagement de la Cour dans ses locaux permanents. GSS est désormais adaptée à sa mission, aussi loin qu'on puisse prévoir. En outre, à compter de l'exercice 2018, si le plan d'entretien actuel des bâtiments est respecté, il est prévu de supprimer un poste de fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé des projets (P-2) et un poste de factotum (temporaire), qui seront alors devenus superflus.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

317. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section des services généraux budget a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- En collaboration avec le Bureau du Directeur des services de gestion, le Bureau du Directeur des opérations extérieures et les chefs de bureau extérieur (P-5), élaborer un protocole pour la coopération avec la direction des bureaux extérieurs sur tous les aspects de la gestion des bureaux et du parc de véhicules extérieurs.

H. Section de la sécurité

318. La Section de la sécurité (SSS) est chargée de la protection matérielle de la Cour et de la sécurité des fonctionnaires élus, du personnel, des témoins, des visiteurs et des autres personnes se trouvant dans les locaux de la Cour. La section apporte un soutien aux activités judiciaires et à la sécurité de la détention des personnes accusées, elle se charge de la gestion et du contrôle de sécurité du personnel, y compris l'habilitation de sécurité. Elle maintient des politiques et procédures de réduction des risques en matière d'incendie et de sécurité au travail et en assure la mise en œuvre, et elle enquête sur les incidents de sécurité qui touchent la Cour. La section est le point focal principal pour les services de maintien de l'ordre et de sécurité de l'État hôte. Elle apporte également un soutien en matière de sécurité des opérations hors siège de la Cour.

i) Principaux problèmes recensés

319. *Insuffisance de la structure se traduisant par une gestion inefficace et des problèmes de programmation.* SSS souffrait d'un déséquilibre structurel au niveau de la responsabilité de gestion du fait que le chef de l'Unité de sécurité au siège (P-3) était à la tête de la plus grande unité de la SSS, de loin, et était ainsi perçu par plusieurs comme en étant de facto l'adjoint du chef, en l'absence de ce dernier, même si le chef de l'Unité de soutien opérationnel (P-4), une unité de taille nettement moindre, appartenait à un niveau supérieur, ce qui en faisait l'adjoint « officiel ». La structure de SSS entravait également la mise en place d'un système efficace de programmation du travail en équipe et par roulement, car cette fonction était exercée par l'Unité de soutien opérationnel alors qu'elle visait

principalement le personnel de l'Unité de sécurité au siège. Un processus aussi lointain et indirect créait des tensions au sein du personnel.

320. *Un accent insuffisant sur les politiques et leur application.* La section ne disposait pas de ressources spécifiques consacrées aux politiques et à leur application, malgré la nécessité de respecter les Normes de sécurité opérationnelle applicables au domicile et les Normes minimales de sécurité opérationnelle en plus de l'élaboration souhaitable de politiques qui tiennent compte du caractère particulier des méthodes de travail des membres du personnel de sécurité, par rapport aux autres membres du personnel de la Cour.

321. *Un manque de flexibilité de la main d'œuvre et une répartition inégale du travail.* Il y avait dans l'Unité de sécurité au siège essentiellement deux catégories d'effectifs : les assistants chargés de la sécurité (G-2), qui n'avaient pas à démontrer d'antécédents de service militaire ou policier et les autres agents, de grade G-3 et plus, qui devaient posséder au moins deux ans d'expérience de service policier ou militaire. Les assistants chargés de la sécurité n'étaient pas autorisés à exercer l'ensemble des fonctions que les autres membres du personnel de la section. Il s'ensuivait, pendant les périodes où les effectifs étaient limités en raison de postes vacants et de congés ou autres types d'absences, un manque de flexibilité de la main d'œuvre, qui, ajouté à une programmation inefficace, entraînait une répartition inégale du travail.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

322. *Une structure plus cohérente de SSS favorisant une gestion améliorée et une programmation plus efficace.* Cette section ne se compose plus que de deux unités : i) l'Unité de la sécurité des bâtiments et de la Cour chargée principalement de la sécurité dans les locaux de la Cour, y compris la planification et la programmation, qui résout les problèmes de programmation, car la programmation et l'exécution des activités programmées incombent à une seule et même unité ; ii) l'Unité des politiques de sécurité et de leur application chargée de toutes les activités liées à la conformité aux normes de sécurité, à la formation, aux politiques, aux directives en matière d'incendies et de sécurité et aux activités s'y rapportant, à l'habilitation du personnel, aux badges et aux cartes d'identité et à d'autres questions de soutien logistique. Le chef de l'Unité de la sécurité des bâtiments et de la Cour (P-4), l'unité nettement plus grande, remplace maintenant le chef de section, éliminant ainsi les incohérences de l'ancienne structure au titre de la gestion. La nouvelle structure de la section permet une mise en adéquation plus étroite des tâches dans les différentes unités et sous-unités, ce qui facilite la planification du travail et la communication entre les fonctionnaires de la section.

323. *Un accent accru sur les politiques et leur application.* L'Unité des politiques de sécurité et de leur application, nouvellement créée, permet désormais, comme son nom l'indique, qu'une attention suffisante soit portée aux politiques et à leur application. Elle coordonne les politiques de sécurité servant de cadre pour les activités opérationnelles et veille au respect des normes et pratiques généralement acceptées en matière de sécurité.

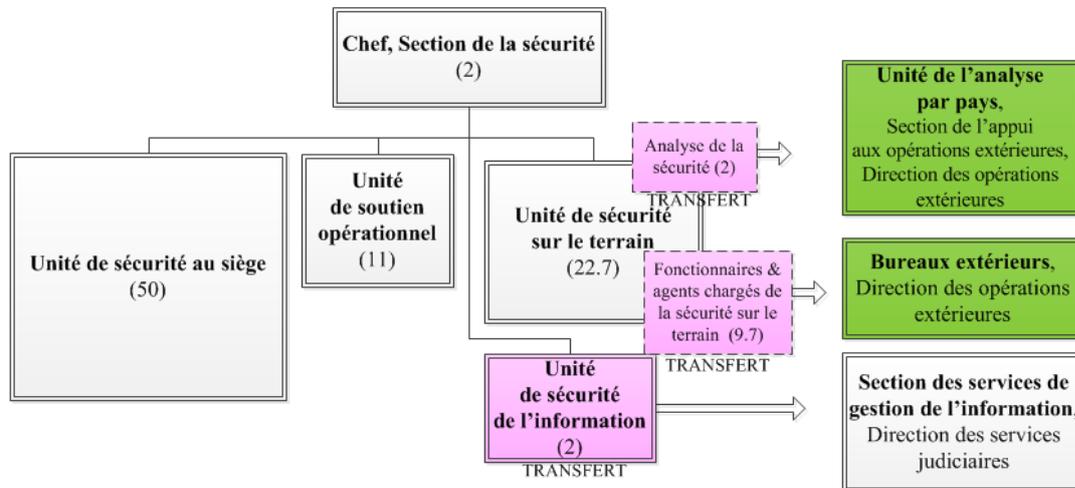
324. *Une main-d'œuvre plus flexible et une répartition du travail plus égale.* Tous les anciens postes d'assistants chargés de la sécurité (G-2) ont été supprimés et des postes supplémentaires d'agents de sécurité (G-3) ont été ouverts en remplacement. Une formation intensive spécialisée sur

le maniement d'armes et les procédures de sécurité a été offerte¹¹¹ aux membres du personnel qui occupaient les postes supprimés pour leur donner une chance adéquate d'obtenir les postes nouvellement créés. Des 18 membres du personnel touchés, 10 ont complété la formation et réussi l'examen final et neuf ont décidé de présenter leur candidature aux nouveaux postes d'agent de sécurité (G-3). Tous ont été sélectionnés. Ce processus a engendré une main-d'œuvre plus flexible qui a permis une répartition du travail plus égale.

325. *Transfert de deux anciennes unités de la section de la sécurité compte tenu des changements survenus à l'échelle du Greffe.* L'ancienne Unité de la sécurité sur le terrain a été transférée à la Direction des opérations extérieures. Ce transfert a été rendu nécessaire en raison des liens étroits qui existent sur le plan opérationnel entre cette unité et le travail des bureaux extérieurs. Toutefois, pour la bonne fluidité de la coordination et de la circulation de l'information, on a conservé une ligne hiérarchique entre le coordinateur de la sécurité sur le terrain et le chef de SSS. De même, l'ancienne Unité de la sécurité de l'information a été transférée à la nouvelle Section des services de gestion de l'information, au sein de la Direction des services judiciaires, de manière à gagner en efficacité compte tenu de la prédominance de son volet informatique.

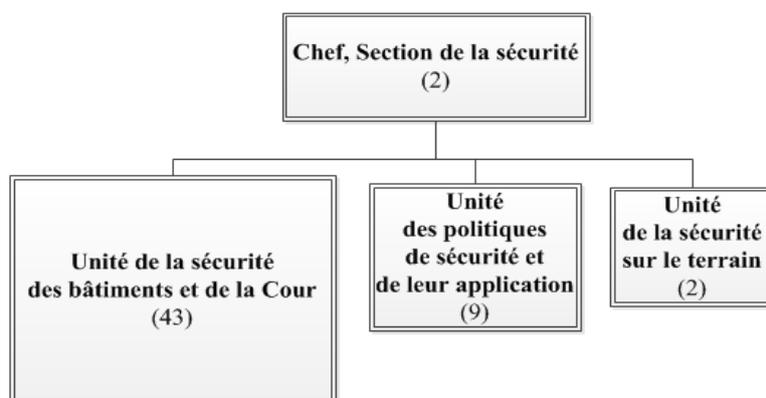
iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



¹¹¹ La formation couvrait les armes à feu (théorie et pratique), les procédures d'urgence, les techniques de contrôle et de contention, les fonctions en salle d'audience et les tâches d'escorte, la rédaction de rapports et les activités de la salle de commande.

Structure révisée :



iv) Conséquences sur les effectifs

326. *Réduction des effectifs (-31,7 postes).* La diminution minimale des effectifs de SSS est principalement consécutive aux cinq changements suivants : i) la réaffectation de cinq fonctionnaires chargés de la sécurité sur le terrain (P-3) et de cinq assistants locaux chargés de la sécurité (GS-OL) au (sous-programme des) Bureaux extérieurs, Direction des opérations extérieures. Ces postes étaient déjà des bureaux extérieurs, mais il n’existait pas encore de sous-programme des Bureaux extérieurs distinct ; ii) un analyste de la sécurité (P-2) et un brigadier de sécurité (GS-OL) ont été réaffectés à l’Unité de l’analyse par pays afin de regrouper la fonction du recueil et de l’analyse des informations du Greffe au sein de la Section de l’appui aux opérations extérieures ; iii) l’ancienne Unité de la sécurité de l’information, composée d’un fonctionnaire chargé de la sécurité de l’information (P-4) et d’un analyste chargé de la conformité des systèmes de sécurité informatique (GS-OL) a été réaffectée à la Section des services de gestion de l’information au vu du volet technique important de la sécurité informatique, afin de créer des synergies au sein d’IMSS ; iv) la suppression de 22 postes d’assistants chargés de la sécurité (GS-OL) et la création, en remplacement, de 14 postes d’agent de sécurité (GS-OL) pour mettre en place un vivier plus important d’agents de sécurité et disposer d’une main d’œuvre plus flexible ; v) la suppression de huit postes de lieutenants (GS-OL).

Effectifs précédents	
Chef de la Section de la sécurité (P-5)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de sécurité au siège	
Chef de l’Unité de sécurité au siège (P-3)	Modifié substantiellement - supprimé
Lieutenant (GS-OL) x ; (GTA x1)	Pas de changement particulier ; GTA converti
Brigadier de sécurité (GS-OL) x6 ¹¹²	Pas de changement particulier
Agent de sécurité principal (GS-OL) x12	Pas de changement particulier
Agent de sécurité (GS-OL) x7	Pas de changement particulier
Assistant chargé de la sécurité (GS-OL) x22	Supprimé
Unité de soutien opérationnel	

Effectifs révisés	
Chef de la Section de la sécurité (P-5)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité de la sécurité des bâtiments et de la Cour	
Chef de l’Unité de la sécurité des bâtiments et de la Cour (P-4)	Nouveau
Lieutenant principal (Capitaine) (GS-PL)	Nouveau
Agent chargé de la planification et de la programmation de la sécurité (GS-OL)	Conservé
Lieutenant (GS-OL) x2	Conservé
Brigadier de sécurité (GS-OL) x5	Conservé
Agent de sécurité principal (GS-OL) x12	Conservé
Agent de sécurité (GS-OL) x21	Conservé x7 ; Nouveau x14
Unité des politiques de sécurité et de leur application	
Chef de l’Unité des politiques de sécurité et de leur application (GS-PL)	Nouveau
Agent chargé de la prévention des incendies (GS-PL)	Conservé
Coordinateur de la formation en matière de sécurité (GS-OL)	Conservé

¹¹² Un poste de brigadier de sécurité au sein de l’ancienne Unité de la sécurité sur le terrain de la Section de la sécurité a été affecté à l’Unité de l’analyse par pays, Section de l’appui aux opérations extérieures de la Direction des opérations extérieures en tant qu’assistant chargé de l’analyse (GS-OL). Pas de changement particulier.

Fonctionnaire chargé des opérations de sécurité (P-4)	Modifié substantiellement - supprimé
Agent d'administration chargé du soutien opérationnel (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant administratif chargé du soutien logistique (GS-OL)	Modifié substantiellement - supprimé
Agent chargé de la prévention des incendies (GS-PL)	Pas de changement particulier
Assistant principal chargé des habilitations de sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé des habilitations de sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Agent du bureau des badges (GS-OL)	Modifié substantiellement - supprimé
Coordinateur de la formation en matière de sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant à la formation en matière de sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Agent chargé de la planification et de la programmation de la sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de la sécurité de l'information	
Fonctionnaire chargé de la sécurité de l'information (P-4) ¹¹³	Modifié substantiellement - supprimé
Analyste chargé de la conformité des systèmes de sécurité informatique (GS-OL) ¹¹⁴	Pas de changement particulier
Unité de la sécurité sur le terrain	
Chef de l'Unité de la sécurité sur le terrain (P-4)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3) ¹¹⁵ x5 (GTA x2, dont 1 à 0,7 FTE)	Pas de changement particulier
Analyste de la sécurité (P-2) ¹¹⁶ x2	Pas de changement particulier
Agent chargé de la planification et de la coordination (GS-OL) x2	Pas de changement particulier x1 ; Supprimé x1
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL) ¹¹⁷ x5	Pas de changement particulier
Lieutenant (GS-OL) x8	Supprimé

Assistant à la formation en matière de sécurité (GS-OL)	Conservé
Agent chargé des badges et de l'appui logistique (GS-OL)	Conservé
Assistant chargé des badges et de l'appui logistique (GS-OL)	Modifié substantiellement
Assistant principal chargé des habilitations de sécurité (GS-PL)	Conservé
Assistant chargé des habilitations de sécurité (GS-OL)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité de la sécurité sur le terrain	
Coordonnateur de la sécurité sur le terrain (P-4) ¹¹⁸	Conservé
Assistant du coordonnateur de la sécurité sur le terrain (GS-OL) ¹¹⁹	Conservé

Section de la sécurité	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	3	5,7 ¹²⁰	2	-	11,7	1	75 ¹²¹	76	87,7¹²²
Révisée	1	2	-	-	-	3	4	49	53	56
Différence	0	-1	-5,7	-2	-	-8,7	+3	-26	-23	-31,7

¹¹³ Le poste a été réaffecté à la Section des services de gestion de l'information, après avoir été modifié substantiellement.

¹¹⁴ Le poste d'analyste chargé de la conformité des systèmes de sécurité informatique (GS-OL) a été réaffecté à la Section des services de gestion de l'information.

¹¹⁵ Les postes ont été réaffectés aux bureaux extérieurs respectifs de la Direction des opérations extérieures.

¹¹⁶ Les postes ont été réaffectés à l'Unité de l'analyse par pays, Section de l'appui aux opérations extérieures de la Direction des opérations extérieures.

¹¹⁷ Les postes ont été réaffectés aux bureaux extérieurs respectifs de la Direction des opérations extérieures.

¹¹⁸ Poste incorporé dans l'Unité de la coordination et de la planification, Section de l'appui aux opérations extérieures, Direction des opérations extérieures.

¹¹⁹ *Idem.*

¹²⁰ Four P-3 established posts (4.0 FTE) and two P-3 GTA positions (1.7 FTE).

¹²¹ Seventy-four (74) GS-OL established posts (74.0 FTE) and one GS-OL GTA position (1.0 FTE).

¹²² SSS staffing structure for 2015 comprised a total of 85 established posts and 3 GTA positions, equivalent to 2.7 FTE. The total number of positions was 87.7 FTE.

v) Effectifs après la réorganisation

327. La Section de la sécurité a à sa tête un chef de section (P-5), secondé par un assistant administratif (GS-OL). Le chef donne les orientations stratégiques aux unités ainsi que des conseils au Greffier, au Procureur et à la Branche judiciaire. Le chef de SSS met en œuvre les politiques et procédures de la Cour en matière de sécurité intérieure, identifie les risques de menace à la sécurité extérieure et agit de manière à atténuer les menaces et vulnérabilités affligeant l'organisation. Il planifie et coordonne les politiques en matière de sécurité élaborées en partenariat avec les forces de sécurité de l'État hôte (police, prisons et services du renseignement) ainsi que les forces de sécurité de certaines autres juridictions nationales et organisations internationales.

328. À l'Unité de la sécurité des bâtiments de la Cour (BCSU), un chef d'unité (P-4) se consacre essentiellement aux questions opérationnelles de la section qui concernent sa gestion quotidienne, y compris les analyses de sécurité pour les opérations et activités de développement non orientées vers le terrain ainsi que l'examen de questions liées notamment à la sécurité, l'évacuation, la sécurité générale et les risques. Le chef de BCSU est relayé par un lieutenant principal (GS-PL), qui fournit des orientations et assure la coordination au sein de l'unité entre deux équipes de sécurité, à savoir l'équipe de sécurité des bâtiments et l'équipe de sécurité de la Cour. La première veille à la sécurité physique des locaux de la Cour et à l'accès à ces locaux, tandis que la seconde veille à la sécurité physique des parties et des participants à la procédure dans les salles d'audience et à proximité. Le nouveau poste permet une planification et une utilisation efficace et économiquement avantageuse des ressources en personnel de l'unité et son titulaire est chargé de la gestion et de l'administration de son personnel. Le lieutenant principal commande deux lieutenants (GS-OL) chargés de superviser les équipes. Ces dispositions établissent une structure hiérarchique claire au sein de l'unité. Le chef de l'Unité tient lieu également de chef adjoint de la Section. La BCSU comprend également cinq brigadiers (GS-OL), 12 agents de sécurité principaux (GS-OL) et 22 agents de sécurité (GS-OL).

329. Le chef de la nouvelle Unité des politiques de sécurité et de leur application (SPCU) assure la coordination de toutes les activités relatives aux normes de sécurité, à la formation, aux politiques, aux directives et activités en matière d'incendie et de sécurité, à l'habilitation du personnel, aux badges et aux cartes d'identité et à d'autres questions de soutien logistique concernant les responsabilités de l'Unité. Le personnel de l'unité comprend en outre un agent chargé de la prévention des incendies (GS-PL), un coordinateur de la formation en matière de sécurité (GS-OL), un assistant à la formation en matière de sécurité (GS-OL), un assistant principal chargé des habilitations de sécurité (GS-PL), un agent chargé des badges et de l'appui logistique (GS-OL), deux assistants chargés des habilitations de sécurité, un assistant chargé des badges et de l'appui logistique et un assistant administratif (GS-OL).

330. Le coordonnateur de la sécurité sur le terrain (P-4), bien que relevant officiellement de SSS, se trouve localisé à l'Unité de la coordination et de la planification de la Section de l'appui aux opérations extérieures de la Direction des opérations extérieures. Il dirige la mise au point et la mise en œuvre d'un système complet de gestion de l'information relative à la sécurité sur le terrain auquel participent des intervenants internes comme externes. Il est secondé par un assistant du coordonnateur de la sécurité sur le terrain (GS-OL).

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

331. *Élevée.* Après la réorganisation, une importante augmentation ponctuelle des effectifs de SSS consécutive aux nouveaux locaux de la Cour. Une fois la nouvelle structure de SSS établie dans le cadre de l'enveloppe financière pour l'exercice 2015 et en fonction du niveau des activités pour cet exercice¹²³, des effectifs supplémentaires ont été nécessaires dès le déménagement de la Cour dans ses locaux permanents au début de décembre 2015. En effet, les locaux permanents sont beaucoup plus vastes que les locaux temporaires, dans un ensemble architectural plus complexe, y compris un espace public plus étendu et un nombre plus important de points d'accès à sécuriser¹²⁴. De plus, les frais liés à la sécurité des locaux temporaires étaient partagés avec Eurojust, ce qui permettait de réaliser des économies d'échelle qui, après le déménagement dans les locaux permanents, n'ont plus été possibles. Le Greffe a donc demandé des postes supplémentaires, ou effectifs après la réorganisation, à savoir un agent chargé des systèmes de sécurité (GS-OL) et 15 agents de sécurité (GS-OL), tels que ces postes figurent dans la proposition de budget de la Cour pour 2016 et sont approuvés par l'Assemblée, laquelle a aussi approuvé des postes d'agent de sécurité temporaires correspondant à 4,4 FTE (GS-OL) pour couvrir les activités se déroulant dans la deuxième salle d'audience.

332. Cependant, en raison des améliorations structurelles mentionnées ci-dessus au sein de SSS, notamment la création d'une plus grande flexibilité parmi les effectifs, le Greffe a été en mesure d'absorber l'augmentation des effectifs nécessaire aux locaux permanents. Plus précisément, si la réorganisation n'avait pas eu lieu et que le manque de flexibilité de la main d'œuvre et la programmation inefficace avaient persisté, le Greffe aurait été contraint de demander l'ouverture de huit postes supplémentaires pour les locaux permanents. Ces huit postes, considérant le niveau des dépenses de personnel en 2015, représentent environ 584 milliers d'euros, somme qu'il conviendrait de considérer comme une économie résultant de la réorganisation, dans le cadre de l'analyse coût-avantages de la partie III.

333. Le Greffe est néanmoins engagé à continuer d'évaluer les activités de SSS et à explorer les possibilités de gains d'efficacité supplémentaires. Notamment, le Greffe cherchera à assurer une flexibilité en matière de dotation en personnel en ce qui concerne la sécurité dans les salles d'audience, en fonction du nombre de procès, du nombre d'accusés et des risques particuliers pour la sécurité.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

334. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section de la sécurité a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Renforcer le processus de communication interne au sein de la section pour tout le personnel et élaborer un programme visant à créer une culture orientée vers le soutien des clients.
- Renforcer la fonction de planification et de programmation, notamment grâce à la mise au point d'outils informatiques, axée sur un processus plus durable de

¹²³ Voir le chapitre II.C concernant l'enveloppe financière du projet *ReVision*, par. 23 à 27

¹²⁴ Voir le chapitre II.C sur le rapport avec le budget programme de 2016, par. 32 à 37.

programmation pour l'ensemble du personnel, y compris le changement de tour de garde.

- Revoir le processus d'habilitation de sécurité, en consultation avec la Section des ressources humaines.

I. Bureau du Directeur des services judiciaires

335. La Direction des services judiciaires (DJS) correspond à la Direction du service à la Cour dans l'ancienne structure du Greffe. Elle est chargée de fournir des services et un soutien efficaces aux activités judiciaires de la Cour. La Direction comprend le Bureau du Directeur, la Section de l'administration judiciaire, la Section de la détention, la Section des services linguistiques, la Section des services de gestion de l'information, la Section de l'appui aux conseils et la Section de la participation des victimes et des réparations. IMSS a été réaffectée de la Direction des services de gestion à la DJS et la Section de l'aide aux victimes et aux témoins, qui relevait auparavant de la DJS, a été réaffectée à la Direction des opérations extérieures, nouvellement créée. La réaffectation d'IMSS a rapproché la fonction de gestion de l'information des utilisateurs finaux, à savoir les parties et les participants à la procédure, tandis que la réaffectation de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins à la Direction des opérations extérieures a été rendue nécessaire du fait que la VWS relève ses plus grands défis sur le terrain.

336. En outre, la Section de l'appui aux conseils, qui dépendait directement du Greffier (adjoint), a été intégrée à la DJS, de même que le Bureau du conseil public pour la Défense et le Bureau du conseil public pour les victimes, qui dépendaient pour des raisons administratives du Greffier (adjoint). En tenant compte de la Section de la participation des victimes et des réparations, les sections et bureaux qui n'ont pas été révisés sont au nombre de quatre¹²⁵.

337. Le Bureau du Directeur donne une orientation stratégique aux sections de la Direction, contrôle les procédures judiciaires de la Cour, coordonne les activités nécessaires à la mise en œuvre des décisions de la Cour et est en interaction avec les différents « acteurs » dans la procédure, à savoir les Chambres, les parties, les participants ainsi que d'autres parties prenantes.

i) Principaux problèmes recensés

338. *Une intervention trop soutenue dans les tâches opérationnelles se traduisant par une attention insuffisante aux questions d'ordre stratégique.* Le Bureau du Directeur assumait la responsabilité d'un grand nombre de tâches opérationnelles alors que cette responsabilité aurait dû incomber aux sections, particulièrement pour ce qui concerne la Section de l'administration judiciaire. Ces tâches comprenaient des activités d'administration judiciaire quotidiennes, la facilitation du rassemblement des éléments de preuve, la préparation du point de vue technique de rapports d'évaluation des demandes d'audience sur place ou de visites sur le terrain, l'organisation du témoignage des témoins par conférence vidéo, la coordination et de l'exécution de missions d'arrestation et de remise, la coordination et supervision du transfert de témoins détenus et la

¹²⁵ En effet, la proposition de structure impliquait la fusion de ces quatre sections et bureaux en deux bureaux spécialisés, soit un Bureau de la Défense et un Bureau des victimes, ce qui nécessitait d'apporter des amendements au Règlement de la Cour. Le Greffe a suspendu la restructuration de ces bureaux.

coordination générale avec l'État hôte, y compris pour des questions se rapportant à la procédure judiciaire. Ces tâches opérationnelles multiples et variées empêchaient le Bureau du Directeur de se concentrer sur sa vision et ses objectifs stratégiques, tout en retirant aux sections qui auraient dû les exécuter toute responsabilité et responsabilisation à leur égard.

339. *Manque de clarté et chevauchements de fonctions avec d'autres sections et divisions.* Le Bureau du Directeur exécutait différentes tâches relatives à la coopération avec les États, y compris la facilitation des citations à comparaître, des demandes de coopération ou d'assistance auprès des États et des demandes de gel d'avoirs. Certains membres du personnel chargé des relations extérieures et de la coopération avec les États au sein du Cabinet du Greffier s'acquittaient également de ces tâches, ce qui donnait lieu à une confusion et éventuellement, à des chevauchements. Le Bureau du Directeur participait aussi à certaines tâches juridiques, sans que soit vraiment précisée la répartition de cette fonction du Greffe entre le Bureau du Directeur, la Section de l'administration judiciaire et la Section des avis juridiques du Greffe.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

340. *Une orientation stratégique plus marquée grâce à la redistribution des tâches opérationnelles à l'échelle des sections.* Les questions opérationnelles sont à présent déléguées aux sections concernées, dont l'action est suivie par le Directeur. Par exemple, la Section de l'administration judiciaire a pris le relais de l'organisation des témoignages par liaison vidéo et d'autres tâches techniques semblables. Le remaniement et la simplification du Bureau du Directeur des services judiciaires permettent au Directeur de se concentrer sur les questions stratégiques et de politique de haut niveau, tandis que les sections ont la possibilité d'assumer dûment la responsabilité des tâches opérationnelles qui relèvent de leur champ d'action.

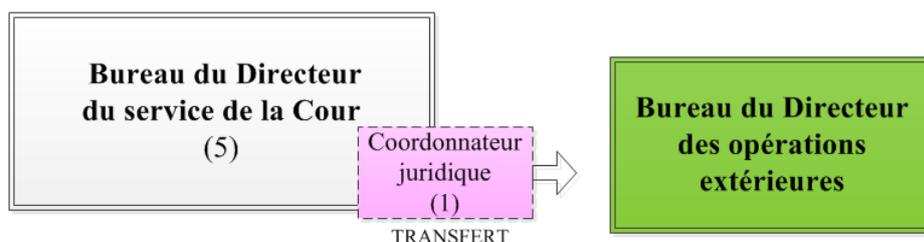
341. *Des rôles précisés pour la fonction de coopération avec les États et la fonction juridique.* Toutes les tâches afférentes à la fonction de coopération avec les États sont désormais centralisées au sein de la Section de l'appui aux opérations extérieures de la Direction des opérations extérieures et coordonnées par le Bureau du Directeur des opérations extérieures¹²⁶. De plus, le Bureau des affaires juridiques du Greffe est désormais chargé de coordonner et de diriger la préparation des documents judiciaires, ce qui permet au Greffe de déposer plus rapidement des documents judiciaires de meilleure qualité¹²⁷. Le Bureau du Directeur continue toutefois de remplir une certaine fonction juridique, qu'il reste à préciser et formaliser en consultation avec le Bureau des affaires juridiques et la Section de l'administration judiciaire.

iii) Aperçu des changements structurels

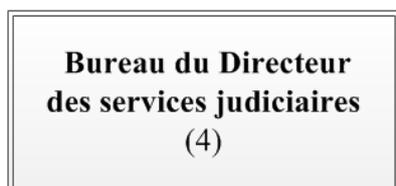
Structure précédente :

¹²⁶ Voir le chapitre IV.P, par. 429 à 445

¹²⁷ Voir le chapitre IV.B, par. 226 à 230.



Structure révisée :



iv) Conséquences sur les effectifs

342. *Réduction des effectifs (-1 poste).* Le nombre de postes P-3 a été réduit, par rapport à la structure précédente en raison de l'attention déclinée sur les questions opérationnelles. Un poste de coordonnateur juridique (P-3) a été réaffecté, sans avoir été modifié substantiellement, au Bureau du Directeur des opérations extérieures, le titulaire continuant d'exercer des fonctions relatives à la coopération avec les États, mais au sein de la nouvelle Division qui a regroupé toutes les différentes fonctions du Greffe relatives aux opérations extérieures.

Effectifs précédents	
Directeur du service de la Cour (D-1)	Pas de changement particulier
Coordonnateur juridique (P-3) x2 ¹²⁸	Pas de changement particulier
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier

Effectifs révisés	
Directeur des services judiciaires (D-1)	Conservé
Coordonnateur judiciaire (P-3)	Conservé
Coordonnateur judiciaire adjoint (P-2)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé

Bureau du Directeur des services judiciaires	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	-	-	2	1	-	4	-	1	1	5
Révisé	1	-	-	1	1	-	3	-	1	1	4
Différence	0	-	-	-1	0	-	-1	-	0	0	-1

¹²⁸ Un poste P-3 a été réaffecté au Bureau du Directeur des opérations extérieures, et s'intitule désormais coordonnateur des affaires extérieures.

v) Effectifs après la réorganisation

343. Le Directeur (D-1) assume le leadership stratégique et gère les activités des Sections placées sous son autorité et il a le mandat d'aborder les objectifs et activités de la Direction de manière globale, bien intégrée et coordonnée. De plus, en sa qualité de membre de l'Équipe de direction du Greffe, il participe à la prise de décisions portant sur des questions stratégiques et il lui revient de mettre en œuvre les décisions de l'Équipe de la Direction, ainsi que de surveiller l'application du cadre juridique de la Cour et des décisions de celle-ci, dans les limites de son domaine de compétence. Le Directeur est secondé par un assistant administratif (GS-OL).

344. Le coordonnateur judiciaire (P-3) conseille le Directeur et facilite la communication entre le Directeur, le Cabinet du Greffier, les autres bureaux de directeurs et les sections subordonnées. De manière stratégique, il coordonne les mesures et les délais concertés et en fait le suivi, et il examine les informations et les documents soumis par les sections. Il contribue de façon déterminante à assurer la coordination parmi les sections du Greffe, plus particulièrement s'agissant des décisions et ordonnances judiciaires auxquelles le Greffe doit donner suite et il est le point focal des Chambres, à la Direction. Le coordonnateur judiciaire est assisté d'un coordonnateur judiciaire adjoint (P-2).

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

345. *Élevée.* Le Bureau du Directeur étant désormais davantage centré sur les questions stratégiques, de préférence aux questions opérationnelles, les augmentations de la charge de travail sont plus facilement absorbées, même avec des effectifs réduits, car elles sont canalisées par les sections concernées. Aucune création de postes supplémentaires au bureau n'a été nécessaire en 2016 après la réorganisation ni n'est envisagée pour 2017.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

346. Dans le cadre du développement organisationnel, le Bureau du Directeur des services judiciaires a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Mettre en place un système efficace de partage des informations au sein de la Direction, y compris des orientations claires quant à la délégation d'autorité.
- En consultation avec le Bureau des affaires juridiques du Greffe et la Section de l'administration judiciaire, mettre au point et mettre en œuvre un processus efficace de contrôle de toutes les procédures judiciaires à l'intérieur du prétoire et dans les procédures écrites.
- Aider IMSS à mettre en place un système d'information sûr pour le partage et le stockage d'informations.
- Réaliser une analyse des carences des SOP pour un fonctionnement efficace du Bureau du Directeur et de toutes les sections relevant de la Direction.

J. Section de l'administration judiciaire

347. La Section de l'administration judiciaire (CMS) est chargée des fonctions les plus essentielles au fonctionnement même des procédures judiciaires : gérer les éléments de preuve et assister les juges à gérer la salle d'audience, apporter une assistance pour toutes les questions techniques, dans le prétoire comme en dehors de celui-ci, établir les comptes rendus des délibérations, assurer les services administratifs et d'archivage, faciliter le signal audio et vidéo depuis la salle d'audience et veiller à ce que les documents soient classés et à la disposition de la Chambre, des parties et des participants.

i) Principaux problèmes recensés

348. *Disjonction des fonctions liées au prétoire électronique.* Dans l'ancienne structure, les fonctions liées au prétoire électronique étaient réparties entre d'une part CMS, qui se chargeait d'importantes tâches afférentes aux systèmes d'information judiciaire, y compris en relation avec la gestion d'ECOS, le dépôt électronique de pièces et les outils de transcription, et d'autre part l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications, qui était responsable de la fonction de prétoire électronique. Cette structure empêchait d'éventuelles synergies et gains d'efficacité ainsi que l'utilisation optimale des fonctionnalités de prétoire électronique.

349. *Chevauchement du contrôle et du suivi des développements survenant en salle d'audience.* Comme il a été mentionné, le Bureau du directeur des services judiciaires jouait un rôle clé dans le contrôle et le suivi des développements dans toutes les procédures devant la Cour. Non seulement cette façon de faire a-t-elle imposé un fardeau opérationnel inutile au Bureau du Directeur, mais elle a aussi donné lieu à des chevauchements et des inefficacités, puisque c'était la Section de l'administration judiciaire, par l'entremise des greffiers d'audience, qui se trouvait en permanence dans la salle d'audience et contrôlait donc aussi les procédures devant la Cour.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

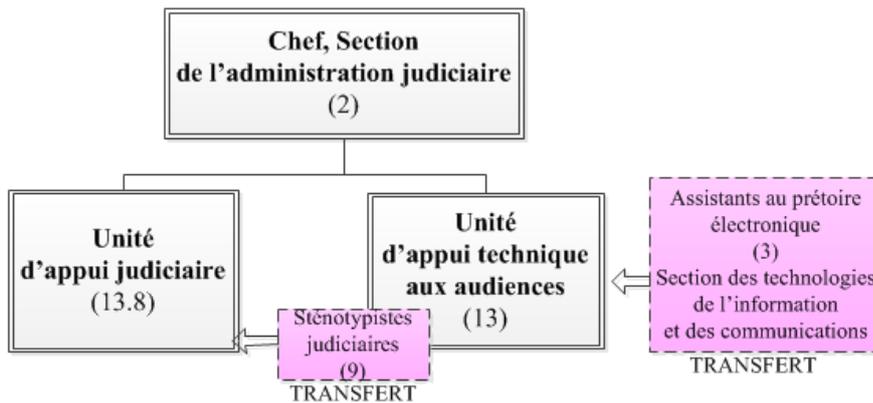
350. *Regroupement des fonctions liées au prétoire électronique.* Les fonctions liées au prétoire électronique ont été réaffectées de l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications et sont désormais regroupées au sein de CMS, dans l'Unité de la gestion de l'information judiciaire, nouvellement créée. L'ensemble des dossiers et des informations judiciaires est géré par CMS en tant que gardien des dossiers des affaires de la Cour. Les fonctionnalités majeures du système de prétoire électronique sont ainsi renforcées, ce qui en permet une meilleure utilisation et rend possibles des améliorations supplémentaires. L'organisation des preuves numériques et matérielles a aussi été dévolue à cette unité. La nouvelle unité s'attarde essentiellement à fournir les outils et les services dont les utilisateurs, parmi lesquels les juges ainsi que les parties et participants aux procédures, ont besoin pour travailler plus efficacement avec l'information judiciaire.

351. *Des responsabilités plus claires en matière de contrôle et de suivi des développements survenant en salle d'audience.* Les responsabilités ont été précisées s'agissant du contrôle et du suivi des développements survenant en salle d'audience et requérant une réponse du Greffe. En particulier, les greffiers d'audience ont davantage d'attributions et sont désormais chargés de toutes les questions opérationnelles relatives à l'affaire, tant dans le prétoire qu'en dehors de celui-ci. Ils sont également

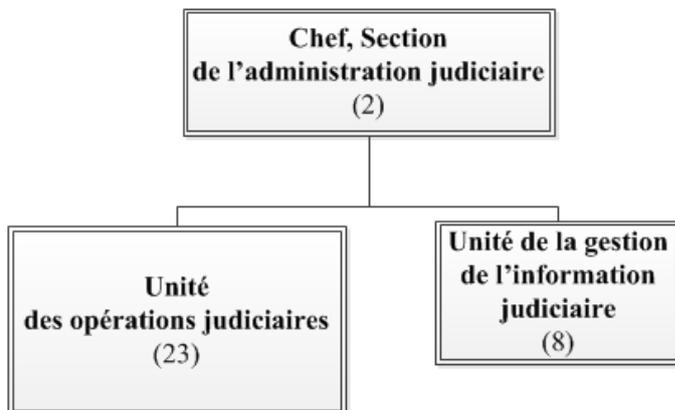
chargés d'appeler l'attention du Greffier et des autres sections du Greffe sur tout développement survenant en salle d'audience et requérant une action des sections concernées, particulièrement en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Structure révisée :



iv) Conséquences sur les effectifs

352. *Augmentation des effectifs (+4,2 postes)*. L'augmentation des effectifs est réalisée par les moyens suivants : i) la réaffectation de trois assistants au prétoire électronique (GS-OL) de IMSS à CMS afin de regrouper la gestion du système de prétoire électronique au sein de CMS ; ii) la création d'un poste de fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la gestion de l'information judiciaire (P-2) devenu nécessaire du fait de la responsabilité de CMS de traiter, d'administrer et de stocker les éléments de preuve en tant que gardien des dossiers des affaires de la Cour et en revanche, la suppression correspondante du poste d'assistant chargé de la gestion des applications du prétoire électronique (GS-OL) ; iii) la création de deux nouveaux postes GS-OL, tels qu'ils figurent ci-dessous.

Effectifs précédents	
Chef de la Section de l'administration judiciaire (P-5)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité d'appui judiciaire	
Juriste/coordonnateur des systèmes informatiques (P-3)	Pas de changement particulier
Juriste/greffier d'audience adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x3 (GTA 1 x, 0,8 FTE)	Pas de changement particulier
Assistant principal aux dossiers (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant aux dossiers (GS-OL) x5 (dont 1 GTA)	Pas de changement particulier ; GTA converti x1
Coordinateur principal des transcriptions (GS-OL)	Pas de changement particulier
Coordinateur des transcriptions (GS-OL)	Pas de changement particulier
Commis aux audiences (GS-OL) x2	Pas de changement particulier
Unité d'appui technique aux audiences	
Chef de l'Unité d'appui technique aux audiences (P-3)	Modifié substantiellement - supprimé
Sténotypiste judiciaire (anglais) (P-2) x4	Pas de changement particulier
Sténotypiste judiciaire (français) (P-2) x5 (1 GTA)	Pas de changement particulier ; GTA converti x1
Technicien audiovisuel principal (GS-PL)	Pas de changement particulier
Technicien audiovisuel (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé de la gestion des applications du prétoire électronique (GS-OL)	Supprimé

Effectifs révisés	
Chef de la Section de l'administration judiciaire (P-5)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité des opérations judiciaires	
Chef de l'Unité des opérations judiciaires (P-3)	Conservé
Juriste/greffier d'audience adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x2	Conservé
Sténotypiste judiciaire (anglais) (P-2) x4	Conservé
Sténotypiste judiciaire (français) (P-2) x5	Conservé x4 ; GTA converti x1
Assistant principal aux dossiers (GS-OL)	Conservé
Assistant aux dossiers (GS-OL) x5	Conservé x4 ; GTA converti x1
Coordinateur principal des transcriptions (GS-OL)	Conservé
Coordinateur des transcriptions (GS-OL)	Conservé
Commis aux audiences (GS-OL) x3	Conservé x2 ; Nouveau x1
Unité de la gestion de l'information judiciaire	
Chef de l'Unité de la gestion de l'information judiciaire (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la gestion de l'information judiciaire (P-2)	Nouveau
Assistant principal à la production audiovisuelle (GS-PL)	Conservé
Assistant à la production audiovisuelle (GS-OL) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Assistant au prétoire électronique (GS-OL) x3 ¹²⁹	Conservé x2 ; GTA converti x1

Section de l'administration judiciaire	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	-	2	11,8 ¹³⁰	-	14,8	1	13 ¹³¹	14	28,8 ¹³²
Révisé	1	-	2	12	-	15	1	17	18	33
Différence	0	-	0	+0,2	-	+0,2	0	+4	+4	+4,2

¹²⁹ Trois postes d'assistant au prétoire électronique ont été réaffectés de l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications. Pas de changement particulier.

¹³⁰ Dix postes permanents P-2 (10,0 FTE) et deux postes temporaires P-2 (1,8 FTE).

¹³¹ Douze (12) postes permanents GS-OL (12,0 FTE) et un poste temporaire GS-OL (1,0 FTE).

¹³² La structure des effectifs de la Section de l'administration judiciaire pour l'exercice 2015 comprenait, au total, 26 postes permanents et trois postes temporaires, correspondant à 2,8 FTE. Au total, les effectifs s'élevaient à 28,8 FTE.

v) Effectifs après la réorganisation

353. Le chef de la Section de l'administration judiciaire (P-5) gère la section et est chargé de donner des avis aux juges et aux parties et participants aux procédures sur les questions d'administration judiciaire. Le chef élabore des règles, politiques et procédures de fonctionnement standard qui permettent au Greffe de mettre en œuvre les ordonnances et décisions de la Cour et d'organiser la participation de toutes les personnes concernées par les procédures. Un assistant administratif (GS-OL) appuie le chef et la section.

354. Le chef de l'Unité des opérations judiciaires (P-3) supervise les membres de l'équipe des opérations judiciaires ainsi que la formation des nouveaux employés. Il assiste le chef de la section dans la préparation et le contrôle du calendrier judiciaire. Il établit des règles et procédures, veille à l'enregistrement des documents judiciaires (écritures et transcriptions) et maintient une interaction avec les autres sections du Greffe ainsi que les Chambres et les parties et participants aux procédures judiciaires.

355. Deux juristes/greffiers d'audience adjoints de 1^{re} classe (P-2) représentent le Greffe et en remplissent les fonctions dans toutes les procédures devant la Cour, y compris l'ouverture de l'audience, la préparation d'un index de l'audience et le traitement électronique des éléments de preuve. Ils sont chargés de répondre aux interrogations de la Chambre concernant les questions relevant du Greffe dans le cadre d'audiences et de veiller à la publication du calendrier judiciaire. En dehors de la salle d'audience, ils préservent l'exactitude et la confidentialité des écritures et apportent un soutien opérationnel.

356. Cinq sténographes judiciaires (français) et quatre sténographes judiciaires (anglais) (P-2) établissent en simultané des comptes-rendus *in extenso* des débats judiciaires utilisant des outils assistés par ordinateur pour transcrire le matériel audiovisuel, éditer les projets de transcription simultanée et en vérifier l'exactitude au regard des enregistrements audio des procédures.

357. Le personnel de l'Unité des opérations judiciaires se compose également d'un assistant principal aux dossiers (GS-OL), chargé de la réception électronique, du dépôt, de l'administration et de l'organisation des écritures judiciaires et qui assure la confidentialité, le traitement et la sûreté adéquats des documents. Il dirige cinq assistants aux dossiers (GS-OL) qui l'appuient dans ses fonctions, surveillent et garantissent l'application correcte du système d'archivage et tiennent les dossiers de la Cour.

358. Un coordinateur principal des transcriptions (GS-OL) contrôle et organise les transcriptions électroniques et supervise un coordinateur des transcriptions (GS-OL). Leurs tâches communes sont notamment d'enregistrer les rapports de la Cour dans les deux langues de travail, de distribuer les transcriptions aux Chambres et aux participants et d'apporter dans les transcriptions les corrections approuvées par les Chambres. Trois commis aux audiences (GS-OL) sont chargés de la préparation du matériel technique dans la salle d'audience et de la préparation d'ensemble de la salle d'audience, tout en assurant la liaison entre les participants dans la salle d'audience et leur fournissant la documentation pertinente.

359. Le chef de l'Unité de la gestion de l'information judiciaire (P-3) supervise l'équipe et en forme les nouveaux membres. Il est le point focal principal s'agissant de la mise en place du système

de prétoire électronique, travaillant en étroite collaboration avec IMSS pour veiller à ce que le système soit pleinement intégré et qu'il satisfasse aux besoins de ses utilisateurs. Le chef fournit des conseils en matières technique et politique au chef de section au titre du prétoire électronique et des technologies propres aux salles d'audience, y compris les besoins et caractéristiques présents et futurs concernant le matériel, les systèmes, les logiciels et les services se rapportant aux opérations d'appui aux salles d'audience. Il est chargé de l'élaboration de stratégies et de la planification au regard des aspects technologiques des procédures devant la Cour. Il coordonne également la préparation et l'organisation du soutien nécessaire relativement aux aspects techniques des installations, de l'entretien et de la préparation des salles d'audience. Il prête son assistance au chef de section au titre de la planification des audiences et de l'élaboration de règles, politiques et procédures de fonctionnement standard adéquates.

360. Le fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la gestion de l'information judiciaire (P-2) est un architecte et gestionnaire de projet dédié à la mise au point de solutions en matière de prétoire électronique, en liaison directe avec les autres parties prenantes en ce qui concerne les besoins liés au prétoire électronique. Il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre d'autres projets en technologie judiciaire. Qui plus est, le fonctionnaire adjoint supervise l'ensemble des opérations du Greffe relatives à la gestion des éléments de preuve et à l'utilisation de toutes les solutions technologiques de CMS, veillant à l'application des lignes directrices en matière de gestion de l'information et au respect des normes de traitement des éléments de preuve dans le prétoire. Dès lors, le fonctionnaire adjoint remplit essentiellement la fonction de responsable qualité au sein de CMS. Il gère également la chambre forte du Greffe ainsi que les archives des enregistrements et il administre le système ECOS.

361. L'assistant principal à la production audiovisuelle (GS-PL) et les deux assistants à la production audiovisuelle (GS-OL) sont chargés de l'appui technique de routine aux audiences y compris la production, la diffusion et les enregistrements télévisuels en temps réel des audiences de la Cour. Ils ont également pour tâche de produire et préparer différents enregistrements audio et vidéo publics ou confidentiels sous format numérique.

362. Trois assistants au prétoire électronique (GS-OL) appuient tous les utilisateurs du prétoire électronique et du système de cour électronique (ECOS), dont les parties et participants aux procédures, ainsi que le personnel de la Cour concerné. Dans le cadre de leurs tâches, ils apportent un soutien quotidien aux utilisateurs et fournissent une formation.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

363. *Modérée.* La Section de l'administration judiciaire a été restructurée dans le cadre de l'enveloppe financière pour l'exercice 2015 et en fonction du niveau des activités pour cet exercice¹³³. Il a été pris en compte que CMS s'occuperait de deux salles d'audience dans lesquelles se dérouleraient deux procès simultanés et que la section serait minimalement dotée en personnel, les chefs d'unités faisant office de personnel de réserve en cas de manque d'effectifs dans les salles d'audience. La Cour a obtenu dans les locaux permanents trois salles d'audience et l'Assemblée a approuvé quatre postes temporaires supplémentaires pour 2016 pour composer avec l'augmentation

¹³³ Voir le chapitre II.C concernant l'enveloppe financière du projet *ReVision*, par. 23 à 31

des activités dans les salles d'audience¹³⁴, sans pour autant atteindre le plein usage de la troisième salle d'audience. Si les Chambres devaient plus tard utiliser pleinement la troisième salle d'audience, des ressources supplémentaires seraient nécessaires pour conduire trois procès simultanés en permanence.

364. Comme il se peut qu'il n'y ait pas d'audiences simultanées ou qu'il n'y en ait pas tous les jours, des mesures ont été prises pour assurer la flexibilité du personnel. Par exemple, les sténographes judiciaires et les assistants aux dossiers suivent des formations polyvalentes afin de contribuer à absorber l'augmentation de la charge de travail pour les activités liées aux audiences lorsqu'ils ne sont pas par ailleurs occupés.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

365. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section de l'administration judiciaire a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- En consultation avec le Bureau du Directeur des services judiciaires et le Bureau des affaires juridiques du Greffe, mettre au point et mettre en œuvre un processus efficace de contrôle de toutes les procédures judiciaires à l'intérieur du prétoire et dans les procédures écrites.
- Appuyée de la Section des services de gestion de l'information, mettre au point un système de prétoire électronique amélioré, y compris la constitution d'une base de données de jurisprudence, et adapté aux besoins des utilisateurs finaux.
- Déterminer si les autres outils, systèmes et bases de données informatiques, par exemple le logiciel *Ringtail*, offrent toujours un service actualisé à l'ensemble des intervenants.
- Renforcer les connaissances des utilisateurs finaux des fonctions et services accomplis par CMS, plus particulièrement s'agissant du prétoire électronique, des processus de dépôt et du flux de travail.
- Continuer de développer des arrangements souples avec les sténographes judiciaires pour venir en aide aux autres sections et organes, chaque fois que possible, et faciliter davantage les formations polyvalentes leur permettant de participer à d'autres activités.

K. Section de la détention

366. La Section de la détention (DS) est chargée de détenir de manière sûre et humaine les suspects et accusés placés sous l'autorité de la Cour et d'assurer leur bien-être.

¹³⁴ Un juriste/greffier d'audience adjoint de 1^{re} classe (P-2) et trois dactylographes (français) (GS-OL), au total 4 FTE.

i) Principaux problèmes recensés

367. *Aucune difficulté majeure identifiée.* La précédente structure organisationnelle de la Section de la détention a été jugée satisfaisante. Les effectifs ont été considérés comme adaptés et la structure hiérarchique viable.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

368. *Aucune.* Aucune modification substantielle n'a été apportée.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente et structure révisée (aucun changement)

<p>Chef du quartier pénitentiaire, Section de la détention (5)</p>

iv) Conséquences sur les effectifs

369. *Aucune conséquence sur les effectifs (+0).* Il n'y a pas eu de modification des effectifs au sein de la Section de la détention.

Effectifs précédents	
Chef du quartier pénitentiaire (P-4)	Pas de changement particulier
Chef adjoint du quartier pénitentiaire (P-2)	Pas de changement particulier
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant linguistique/assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier

Effectifs révisés	
Chef du quartier pénitentiaire (P-4)	Conservé
Chef adjoint du quartier pénitentiaire (P-2)	Conservé
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Assistant linguistique/assistant administratif (GS-OL)	Conservé

Section de la détention	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	-	1	-	2	-	3	-	2	2	5
Revisé	-	1	-	2	-	3	-	2	2	5
Différence	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0

v) Effectifs après la réorganisation

370. Le chef du quartier pénitentiaire (CCO) (P-4), en sa qualité de chef opérationnel de la Section de la détention, est responsable de la détention en sécurité de toutes les personnes détenues, du traitement sûr et humain qu'elles reçoivent et de la protection de leurs droits tels que définis par la Cour, ainsi que du maintien de l'ordre et de la discipline dans le centre pénitentiaire. Il doit ainsi exécuter des tâches notamment liées aux demandes adressées par les détenus et à la négociation avec l'État hôte concernant les conditions dans les installations de détention.

371. Le chef adjoint du quartier pénitentiaire (P-2) relaie le CCO pour assurer une surveillance permanente 24 heures sur 24. L'adjoint représente le CCO en l'absence de celui-ci et il l'appuie dans son travail administratif et opérationnel.

372. Le juriste adjoint de 1^{re} classe (P-2) est chargé de fournir des avis juridiques au CCO, y compris pour ce qui concerne les prises de décisions de ce dernier, la rédaction des écritures et le respect par la Section de la détention du droit applicable et des normes internationales. Le juriste adjoint de 1^{re} classe donne également des avis au Directeur des services judiciaires sur les questions liées à la détention.

373. L'assistant administratif (GS-OL) s'occupe de toutes les questions administratives se rapportant aux détenus et s'acquitte des tâches assignées par le CCO ou le chef adjoint du quartier pénitentiaire. L'assistant linguistique/assistant administratif (GS-OL) est responsable de l'interprétation au quotidien entre les détenus et le personnel de la Section de la détention, de la traduction de la correspondance, de l'analyse du courrier et du contrôle des visites.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

374. *Élevée.* Aucune ressource en personnel supplémentaire n'a été demandée pour la Section de la détention en 2016 ni n'est envisagée pour 2017.

375. Toutefois, deux facteurs pourraient entraîner une augmentation du nombre de gardiens de prison de la Cour qui ne font pas partie des effectifs de la Cour et ne figurent donc pas ci-dessus, mais qui travaillent dans le quartier de détention de la Cour en tant qu'employés de l'État hôte, moyennant remboursement par la Cour. Il s'agit des facteurs suivants : i) la réduction du nombre de détenus et de gardiens de prison du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY), avec lequel la Cour partage les installations de détention, et ii) le nombre de détenues de la Cour.

376. Les gardiens de prison du TPIY et ceux de la Cour remplissent certaines fonctions ensemble, par exemple les contrôles à la porte d'entrée, l'escorte des visiteurs et la présence au parloir. La réduction du nombre de gardiens de prison du TPIY consécutive à la réduction des activités de ce dernier restreint la marge de manœuvre des gardiens de prison de la Cour pour assurer les services aux détenus qui sont mentionnés ci-dessus et engendre une demande accrue pour leurs services. Une augmentation consécutive des frais généraux de fonctionnement de la Section de la détention est envisagée pour l'exercice 2017.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

377. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section de la détention a pris ou se prépare à prendre les mesures suivantes :

- Évaluer le système actuel d'examen des décisions du chef du quartier pénitentiaire, en collaboration avec le Cabinet du Greffier, le Bureau des affaires juridiques du Greffe et le Bureau du directeur des services judiciaires.
- Procéder à des sondages périodiques auprès des clients et organiser des activités pour une coopération et une compréhension mutuelles optimales.
- Évaluer le fonctionnement actuel de l'organisation, de la facilitation et du financement des visites familiales.
- En collaboration avec le Bureau des affaires juridiques du Greffe, examiner toutes les SOP et les pratiques opérationnelles de travail au sein de la Section de la détention.

L. Section des services linguistiques

378. La Section des services linguistiques (SSL), ou ancienne Section de traduction et d'interprétation de la Cour, fournit des services linguistiques à la Branche judiciaire, aux parties aux procédures et au Greffe comprenant la traduction, la révision et la correction des documents de la Cour. Elle fournit également des services d'interprétation simultanée pour les audiences des procès, les conférences de presse, les réunions et autres événements au siège de la Cour et ailleurs. Par ailleurs, la Section supervise les outils linguistiques pour assurer la cohérence de la terminologie utilisée dans l'ensemble de la Cour et elle aide au recrutement, à la formation et à l'accréditation des interprètes de terrain, de concert avec l'Unité des services linguistiques du Bureau du Procureur.

i) Principaux problèmes recensés

379. *Une section fragmentée composée de sept unités rendant compte au chef.* L'ancienne Section de traduction et d'interprétation de la Cour était composée de sept unités¹³⁵, peu coordonnées entre elles, qui toutes étaient subordonnées au chef de section, ce qui provoquait un goulet d'étranglement à ce niveau. Cette fragmentation entraînait l'intervention inutile du chef de section dans de nombreuses décisions opérationnelles relevant des unités et le surchargeait inutilement de tâches liées à l'évaluation du comportement professionnel d'un grand nombre de fonctionnaires, y compris la totalité des traducteurs et des réviseurs, la majorité des interprètes et la totalité des chefs d'unité. Dans le même temps, cette situation empêchait la responsabilisation du personnel dans l'exercice de leurs fonctions.

380. *Une offre incohérente des services d'interprétation.* Dans la structure précédente, deux unités distinctes étaient chargées de différents aspects des services d'interprétation. L'Unité d'interprétation (l'UI) fournissait des services d'interprétation pour les activités judiciaires et non judiciaires (conférences). L'Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (FOIU) identifiait,

¹³⁵ À savoir : 1) l'Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations, 2) l'Unité d'interprétation, 3) l'Unité de programmation des traductions, 4) l'Unité de la terminologie et des références, 5) l'Unité de traduction anglaise, 6) l'Unité de traduction française et 7) l'Unité de traduction arabe.

sélectionnait et recrutait des interprètes de terrain à qui il était ensuite fait appel pour répondre aux besoins du Bureau du Procureur et du Greffe sur le terrain ou pour d'autres projets du Greffe. En général, les interprètes de terrain ne travaillent pas à l'audience sauf s'ils sont formés pour devenir des interprètes judiciaires paraprofessionnels. Si les unités étaient toutes deux chargées d'assurer un service d'interprétation, quoiqu'à des niveaux différents, la séparation en deux unités entravait d'éventuelles synergies entre elles.

381. *Un manque d'interaction directe avec le client.* Au sein des unités de traduction, les réviseurs et les réviseurs principaux étaient censés se consacrer à la seule révision des projets de traduction fournis par les traducteurs de leurs unités respectives, en plus de leurs propres tâches — limitées — de traduction. L'Unité de programmation des traductions (TPU) de la section coordonnait et suivait les demandes de traduction des clients et la production de documents traduits ; il n'y avait donc pas d'interaction directe entre les réviseurs (principaux) et les clients. Cependant, dans la pratique, le chef de TPU assurait une supervision administrative uniquement au sein de TPU et n'exerçait aucun contrôle de fond sur la qualité des traductions et les autres tâches opérationnelles connexes ; il n'avait pas non plus la capacité d'influer sur la production des unités de traduction. À ce titre, l'Unité de programmation des traductions représentait une couche bureaucratique inutile entre les services de traduction et les clients.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

382. *Une structure interne plus légère et cohérente grâce à la fusion d'unités.* L'Unité de la terminologie et des références (TRU) et l'Unité de programmation des traductions (TPU) ont été fusionnées pour n'en former qu'une seule, à savoir l'Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie (TSTU). TSTU apporte un soutien logistique et technique aux trois unités de traduction et fournit des compétences terminologiques adéquates à LSS ainsi qu'aux clients extérieurs. Dans le même temps, l'Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations et l'ancienne Unité d'interprétation ont été fusionnées en une seule unité, pour devenir l'Unité de l'interprétation (IU). Cette structure plus légère et cohérente soulage le chef de section d'une partie de la pression liée aux lignes hiérarchiques, tout en donnant davantage d'autonomie aux responsables de rang intermédiaire.

383. *Une offre complète de services d'interprétation.* L'intégration de l'Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations dans l'Unité de l'interprétation a placé la fourniture des services d'interprétation sous la houlette d'un responsable unique, garantissant ainsi une approche globale. Leur fusion en une seule unité permet également de créer des synergies à long terme, car elle facilite la normalisation des processus de recensement, de recrutement, d'évaluation et de gestion des interprètes indépendants et des interprètes de terrain étant mis en commun.

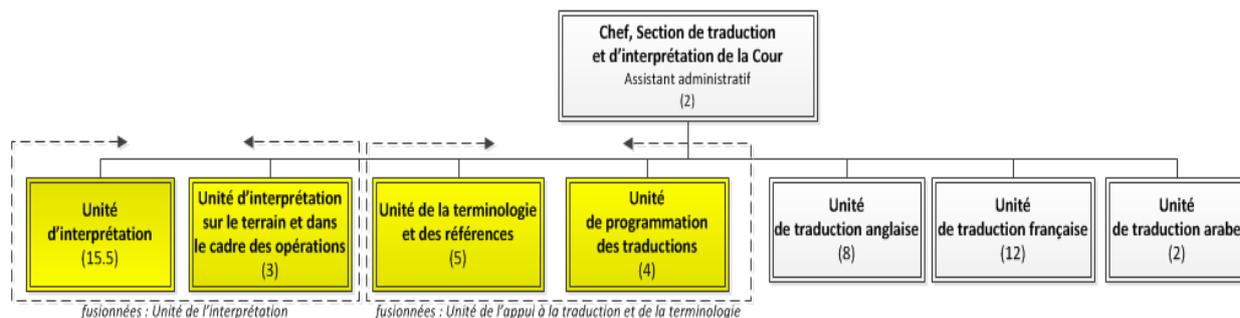
384. *La création d'une Unité de la traduction des langues de situation.* L'Unité de traduction arabe a été renommée Unité de la traduction des langues de situation ; tout en conservant ses capacités actuelles en matière de langue arabe, elle tient compte de la nécessité d'avoir une unité plus globale regroupant un certain nombre de langues de travail afférentes à certaines situations en plus des deux langues officielles de travail de la Cour.

385. *Renforcement de la relation « traducteur - client ».* Ce sont maintenant les réviseurs (principaux) des unités de traduction qui sont chargés de la coordination et des contacts directs avec les clients. La communication est ainsi plus directe et efficace, et des étapes administratives qui

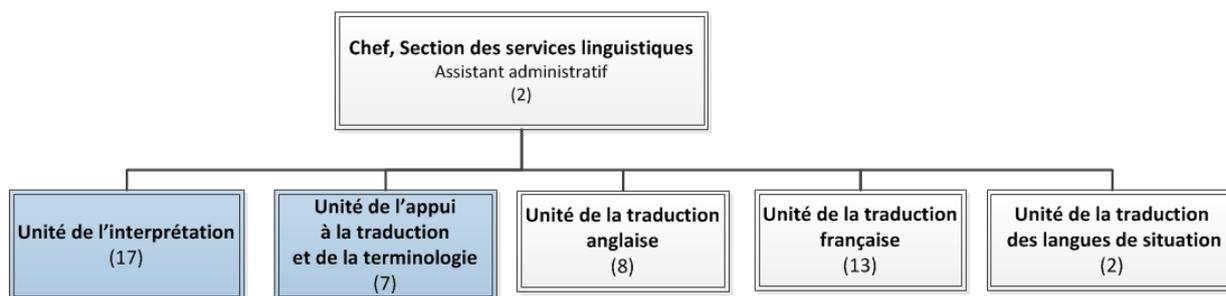
prennent du temps sont supprimées. Les chefs d'unité de traduction assument désormais des fonctions supplémentaires de gestion et de communication avec les clients, tout en étant directement responsables de la production de leur unité. Cette approche rend plus efficace la collaboration de la LSS avec ses clients et contribue à une production plus rapide des traductions.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Structure révisée :



iv) Conséquences sur les effectifs

386. Réduction des effectifs (-3,5 postes). Dans le cadre de la structure révisée, il a été nécessaire de pourvoir à deux postes P-4 supplémentaires pour l'Unité de la traduction anglaise et l'Unité de la traduction française, au titre de chefs de ces unités. En revanche, grâce à la fusion de quatre unités en deux unités, deux postes (P-4 et P-2) ont été supprimés. La diminution nette des effectifs est toutefois principalement due à la réduction du personnel temporaire-FTE.

Effectifs précédents	
Chef de la Section de traduction et d'interprétation de la Cour (P-5)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité d'interprétation	
Chef de l'Unité d'interprétation (P-4)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (interprétation) (GS-OL)	Pas de changement particulier
Interprète d'audience (bilingue) (P-4)	Pas de changement particulier
Interprète d'audience (swahili/lingala) (P-4)	Pas de changement particulier

Effectifs révisés	
Chef de la Section des services linguistiques (P-5)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité de l'interprétation	
Chef de l'Unité de l'interprétation (P-4)	Conservé
Interprète d'audience (bilingue) (P-4)	Conservé
Interprète d'audience (swahili/lingala) (P-4)	Conservé
Interprète d'audience (swahili) (P-3)	Conservé
Interprète d'audience adjoint de 1 ^{re} classe (swahili/lingala) (P-2)	Conservé
Interprète d'audience (anglais) (P-4)	Conservé
Interprète d'audience (anglais) (P-3) x3	Conservé
Interprète d'audience (français) (P-4)	Conservé
Interprète d'audience (français) (P-3) x3	Conservé

Interprète d'audience (swahili) (P-3)	Pas de changement particulier	Coordonnateur des services d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (P-3)	Conservé
Interprète d'audience (swahili/lingala) (P-2)	Pas de changement particulier	Coordonnateur adjoint des services d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (P-2)	GTA converti
Interprète d'audience (anglais) (P-4)	Pas de changement particulier	Assistant aux services d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (GS-OL)	Conservé
Interprète d'audience (anglais) (P-3) x3	Pas de changement particulier	Assistant administratif (interprétation) (GS-OL)	Conservé
Interprète d'audience (français) (P-4)	Pas de changement particulier	Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie	
Interprète d'audience (français) (P-3) x3	Pas de changement particulier	Chef de l'Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie (P-4)	Modifié substantiellement
Interprète d'audience (kinyarwanda) (P-3) x3, postes temporaires (0,5 FTE, chacun = 1,5 FTE)	Pas de changement particulier	Terminologue adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Conservé
Unité d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations		Assistant chargé des références (GS-PL)	Conservé
Coordonnateur de l'interprétation dans le cadre des opérations (P-3)	Pas de changement particulier	Assistant à la terminologie et aux références (GS-OL)	Modifié substantiellement
Coordonnateur adjoint de 1 ^{re} classe des services d'interprétation sur le terrain (P-2), GTA	Pas de changement particulier ; GTA converti	Assistant à la gestion des documents (GS-OL) x2	Conservé
Assistant administratif (interprétation sur le terrain) (GS-OL)	Pas de changement particulier	Assistant à la coordination des traductions (GS-OL)	Conservé
Unité de la terminologie et des références		Unité de la traduction des langues des situations	
Terminologue (P-4)	Modifié substantiellement - supprimé	Chef de l'Unité de la traduction des langues des situations (P-4) ¹³⁶	Conservé
Terminologue adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Pas de changement particulier	Traducteur adjoint de langue arabe (P-2)	Conservé
Traducteur de langue swahili/lingala adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Modifié substantiellement - supprimé	Unité de la traduction française	
Assistant chargé des références (GS-PL)	Pas de changement particulier	Chef de l'Unité de la traduction française/réviseur principal (P-4)	Conservé
Assistant administratif (terminologie) (GS-OL)	Modifié substantiellement - supprimé	Réviseur de langue française (P-4) x3	Conservé x2 ; Nouveau x10
Unité de programmation des traductions		Traducteur de langue française (P-3) x8	Conservé
Chef de l'Unité de programmation des traductions (P-4)	Modifié substantiellement - supprimé	Traducteur adjoint de langue française (P-2)	Conservé
Assistant chargé de la gestion des informations (GS-OL)	Pas de changement particulier	Unité de la traduction anglaise	
Assistant à la gestion des documents (GS-OL) x2	Pas de changement particulier	Chef de l'Unité de la traduction anglaise/réviseur principal (P-4)	Conservé
Unité de traduction arabe		Réviseur de langue anglaise (P-4)	Nouveau
Réviseur de langue arabe (P-4)	Pas de changement particulier	Traducteur de langue anglaise (P-3) x3	Conservé
Traducteur adjoint de langue arabe (P-2)	Pas de changement particulier	Traducteur adjoint de langue anglaise (P-2) x3	Conservé
Unité de traduction française			
Réviseur principal de langue française (P-4)	Pas de changement particulier		
Réviseur de langue française (P-4) x2	Pas de changement particulier		
Traducteur de langue française (P-3) x8	Pas de changement particulier		
Traducteur adjoint de langue française (P-2)	Pas de changement particulier		
Unité de traduction anglaise			
Réviseur principal de langue anglaise (P-4)	Pas de changement particulier		
Traducteur de langue anglaise (P-3) x3	Pas de changement particulier		
Traducteur adjoint de langue anglaise (P-2) x3	Pas de changement particulier		

¹³⁶ Avant ReVision, le poste s'intitulait réviseur de langue arabe (P-4).

Section des services linguistiques	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	12	20,5 ¹³⁷	9	-	42,5	3 ¹³⁸	7	10	52,5¹³⁹
Révisé	1	13	19	8	-	41	1	7	8	49
Différence	0	+1	-1,5	-1	-	-1,5	-2	0	-2	-3,5

v) Effectifs après la réorganisation

387. Le chef de la Section des services linguistiques (P-5) est chargé de la gestion générale des unités et est secondé par un assistant administratif (GS-OL).

388. L'Unité de l'interprétation est dirigée par un chef d'unité (P-4) et est également composée de plusieurs interprètes d'audience (P-4 et P-3), d'un coordonnateur des services d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (P-3), d'un interprète d'audience adjoint de 1^{re} classe (P-2), d'un coordonnateur adjoint des services d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (P-2), d'un assistant aux services d'interprétation sur le terrain et dans le cadre des opérations (GS-OL) et d'un assistant administratif (GS-OL). Tous les postes ont été conservés de l'ancienne structure.

389. Le chef de l'Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie (P-4) est chargé de la gestion opérationnelle de l'unité. Il supervise l'identification, la mise à l'épreuve et la sélection des traducteurs et réviseurs, maintenant des ressources en personnel professionnel fiable de haut niveau. Le chef s'acquitte de tâches liées à la terminologie ainsi que de la planification, de l'organisation, la supervision et le contrôle de la démarche terminologique et de référence de l'unité, il prend des décisions contraignantes en matière de linguistique dans la langue d'arrivée et dirige la conduite des recherches terminologiques.

390. Le chef de l'Unité de l'appui à la traduction et de la terminologie est secondé par un terminologue adjoint de 1^{re} classe (P-2), un assistant chargé des références (GS-PL) et un assistant à la terminologie et aux références (GS-OL). Deux assistants à la gestion des documents (GS-OL) concentrent leur attention sur la gestion technique et logistique des demandes visant les services de LSS qui émanent d'autres sections, d'organes et de sources externes. L'assistant à la coordination des traductions (GS-OL) appuie l'unité en assurant la liaison avec les traducteurs indépendants aux fins d'externalisation tant dans les langues officielles que les langues de situation.

391. Le chef de l'Unité de la traduction des langues de situation (P-4), le chef de l'Unité de la traduction française (P-4) et le chef de l'Unité de la traduction anglaise (P-4) établissent le contact direct avec le client pour négocier les échéances, assumant aussi la responsabilité de la production et

¹³⁷ Dix-neuf (19) postes permanents P-3 (19,0 FTE) et 3 postes temporaires P-3 (1,5 FTE).

¹³⁸ Un poste permanent GS-PL (1,0 FTE) et un certain nombre de postes d'interprète de terrain équivalents GS-PL (2,0 FTE).

¹³⁹ La structure des effectifs de la Section de traduction et d'interprétation de la Cour pour l'exercice 2015 comprenait au total 48 postes permanents et 4 postes temporaires, représentant 4,5 FTE (2,5 FTE et un certain nombre de postes d'interprète de terrain représentant 2,0 FTE) ; des interprètes de terrain ont été recrutés dans le cadre de contrats de louage de service pour une durée allant de quelques jours seulement à plus longtemps, plutôt que sur la base de contrats temporaires. Dès lors, les interprètes de terrain ne sont pas membres du personnel et ne font pas partie de la structure même des effectifs du Greffe. Au total, les effectifs s'élevaient à 52,5 FTE.

du respect des délais. En coordination avec le chef de TSTU, les chefs des unités de traduction identifient les besoins en traducteurs indépendants et en proposent le recrutement connexe. Ils attribuent les tâches de traduction, de révision et de correction au personnel de l'unité, déterminent et communiquent les priorités et contrôlent la qualité et la quantité de la production ainsi que le respect des règles, exigences internes de style et normes établies.

392. Les réviseurs (P-4) révisent, corrigent, traduisent occasionnellement (en auto-révision) et relisent des documents portant sur une grande diversité de sujets. Ils participent à la conception et la mise en œuvre de procédures afin d'assurer exactitude, clarté, uniformité et conformité aux normes, politiques et pratiques linguistiques de la section. Ils remplacent leurs chefs d'unité respectifs en l'absence de ceux-ci, notamment s'agissant des questions touchant à la négociation des échéances ainsi qu'aux programmes de travail et au recrutement et à l'assiduité du personnel. La section comprend en outre plusieurs traducteurs (P-3) et traducteurs adjoints (P-2).

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

393. *Limitée.* Le renforcement de la relation « traducteur - client » par l'intermédiaire des chefs des différentes unités de traduction optimisera la communication sur les traductions et la ponctualité de celles-ci. Ce renforcement, parallèlement à la rationalisation des flux de travail dans les autres unités fusionnées, débouche sur une amélioration de la capacité de la section de réagir aux futures augmentations de la charge de travail. Les chefs sont mieux équipés et placés pour évaluer la charge de travail de leurs unités respectives et établir en conséquence les priorités entre les tâches, redistribuant et ajustant les mandats selon que de besoin. Un système amélioré d'évaluation des résultats à l'intention des réviseurs, traducteurs et interprètes optimise leur production et minimise la nécessité d'externaliser le travail.

394. Toutefois, LSS est une section du Greffe dont la charge de travail dépend largement et directement des faits judiciaires et dans laquelle il n'est pas aisé d'absorber l'augmentation de la charge de travail grâce à des synergies de personnel et des mesures d'efficacité. Par exemple, le fait pour la Cour de s'intéresser à une nouvelle situation ou région se traduit par l'absence de ressources humaines pour couvrir une ou plusieurs langues utilisées par l'accusé et les victimes et communautés affectées. LSS n'a d'autre choix que de demander une augmentation correspondante de ses ressources pour cette nouvelle langue, tenant pour acquis, évidemment, que les besoins relatifs aux autres langues demeurent inchangés. Dès lors, la capacité de LSS d'absorber les augmentations de la charge de travail reste intrinsèquement limitée, même si sa structure et son fonctionnement internes ont été améliorés. Pour l'exercice 2016 comme pour l'exercice 2017, LSS a demandé des ressources au titre du personnel temporaire directement liées aux besoins qui découlent des faits judiciaires.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

395. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section des services linguistiques a entrepris ou prévu d'entreprendre les actions suivantes :

- Élaborer une politique complète pour l'établissement de priorités de traduction, dans la foulée de la création de lignes directrices dans l'ensemble de la Cour sur le type de documents qui doivent recevoir la priorité.

- Préparer une analyse de rentabilisation pour la fourniture des services de traduction (ou d'une partie d'entre eux) en interne ou l'externalisation de ces services ; mettre au point des SOP assorties de critères pour déterminer s'il convient d'externaliser ainsi qu'un système de suivi garantissant une utilisation transparente des ressources externes.
- Déterminer les façons les plus rentables de fournir des services à tous les autres grands programmes, par exemple le recrutement de personnel supplémentaire ayant une connaissance pratique du français pour réduire les dépenses de traduction et d'interprétation.
- Établir une base de données commune regroupant les traductions réalisées, afin d'éviter la répétition de traductions.
- Explorer la possibilité de faire appel aux interprètes pour traduire lorsque les capacités sont inutilisées.
- Étoffer le système de cour électronique (ECOS) pour offrir le plus de services possible aux clients de façon conviviale et fournir de bons outils d'information de gestion de même que des indicateurs de charge de travail efficaces.
- Garantir la participation de LSS à la planification des activités judiciaires pour faciliter la planification des services qu'elle fournit ; lancer d'autres initiatives qui permettent de mieux prévoir et organiser la charge de travail, y compris l'opportunité de procéder à des « traductions à vue », lorsque possible.

M. Section des services de gestion de l'information

396. La Section des services de gestion de l'information (IMSS) fournit des solutions et des services relatifs à la gestion de l'information et aux technologies de l'information pour la Cour. La gestion de l'information comprend la gouvernance, les processus et la technologie mis en place pour gérer, de sa création à sa destruction, l'information traitée par la Cour. La technologie de l'information comprend la définition, la mise en œuvre et le soutien des applications informatiques comme SharePoint, TRIM, Ringtail et le prétoire électronique (eCourt). IMSS procède également à la mise en place et à la maintenance de solutions et services centraux en matière de technologie de l'information pour les télécommunications, le réseau, les bases de données, et la gestion du système de courriers électroniques pour l'ensemble des activités de la Cour. Enfin, IMSS est responsable de la gouvernance et des solutions relatives à la sécurité de l'information afin de garantir que l'information soit gérée dans un environnement sécurisé, que l'accès ne soit donné qu'aux utilisateurs autorisés et que soient minimisés les risques de destruction, de perte ou de divulgation.

i) Principaux problèmes recensés

397. *Déficit de capacité et de focalisation en matière de gestion de l'information.* La gestion de l'information se trouve d'abord et avant tout sous la responsabilité décentralisée des Sections qui créent les enregistrements informatiques et de leur personnel. Néanmoins, lorsque l'information ou les enregistrements doivent être archivés, la propriété de l'information doit passer d'une autorité décentralisée à une autorité centralisée. Cette dernière devrait également établir des politiques claires,

fournir une assistance technique et consultative aux sections et évaluer la conformité avec les politiques. Dans l'ancienne structure du Greffe, aucune section n'accomplissait ce rôle crucial de gestion et d'archivage de l'information. L'ancienne Section des technologies de l'information et des communications (ICTS) axait ses efforts sur les technologies de l'information, ce qui en tant que tel était insuffisant.

398. *Structure fragmentée et cloisonnements fonctionnels, à la fois dans la Section et au sein du Greffe.* L'ancienne Section des technologies de l'information et des communications (ICTS) comprenait de nombreuses équipes trans-unités qui accomplissaient des fonctions spécifiques comme le soutien technique informatique des procédures devant la Cour. Il n'y avait toutefois que peu d'intégration des activités pour assurer une approche holistique de la fourniture de solutions répondant aux besoins des clients. Le personnel des différents bureaux et unités n'avait qu'une vision très limitée des tâches et responsabilités de chacun, ce qui entraînait une fragmentation accrue et réduisait la qualité de la fourniture de services. Dans le même temps, des cloisonnements fonctionnels existaient entre les différentes sections du Greffe. Il y avait un vide et un manque de coopération entre la section ICTS et l'Unité de la sécurité de l'information (ISU) de la Section de la sécurité, même s'ils travaillaient tous deux sur des questions étroitement liées. Par exemple les activités de l'Unité de la sécurité de l'information sont devenues de plus en plus techniques, par la fourniture de solutions techniques, telles que des périphériques cryptés et le brouillage de signal mobile, aux clients du Greffe ou de l'extérieur. Pourtant ce secteur appartenait manifestement au domaine des technologies de l'information et de la communication. De même, les fonctions de soutien technique au niveau du prétoire électronique n'étaient pas clairement alignées entre la Section ICTS et la Section de l'administration judiciaire. La structure fragmentée et les cloisonnements fonctionnels, tant au sein de la Section qu'au sein du Greffe, nuisaient à la fourniture de services de la part du Greffe dans ce domaine et entravaient de possibles efficacités.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

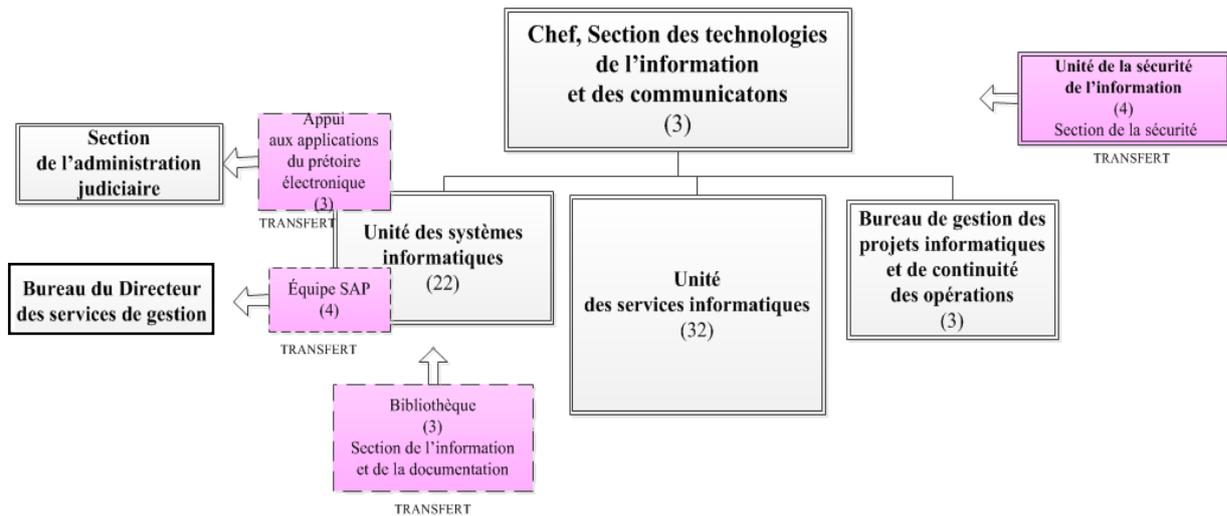
399. *IMSS nouvelle section centralisée pour la gestion de l'information.* La Section des services de gestion de l'information nouvellement établie a réuni les fonctions de services relatifs aux technologies de l'information préalablement fragmentées, par la fusion d'ICTS, de la bibliothèque et de l'Unité de la sécurité de l'information de la Section de la sécurité. L'effort fondamental a porté sur la gestion de l'information et les services d'appui connexes. Ainsi, IMSS fournit un ensemble d'éléments non technologiques au côté des traditionnels services liés aux technologies de l'information et de la communication. En raison de son importance stratégique pour la conduite des procédures judiciaires, IMSS a été réaffectée de la Direction des services de gestion à la Direction des services judiciaires. Le renforcement de la gestion de l'information va permettre de mieux contrôler la maintenance à court et à long terme de l'information pertinente.

400. *Une structure interne IMSS réalignée et intégrée.* L'intégration d'ISU dans IMSS contribue largement à la résolution du manque de clarté et de concurrence fonctionnelles qui existait antérieurement entre ISU et ICTS, facilitant ainsi leur interaction et leur coopération au sein de la même section. En outre, une nouvelle unité, Unité de l'architecture informatique et de la prestation des services, a été créée et chargée de l'architecture globale de la gestion de la fourniture de service et de la fourniture de solutions à l'ensemble des unités sur une base égalitaire. Cela permet d'assurer une vision holistique des technologies de l'information à l'échelle de la Cour dans son ensemble au lieu de

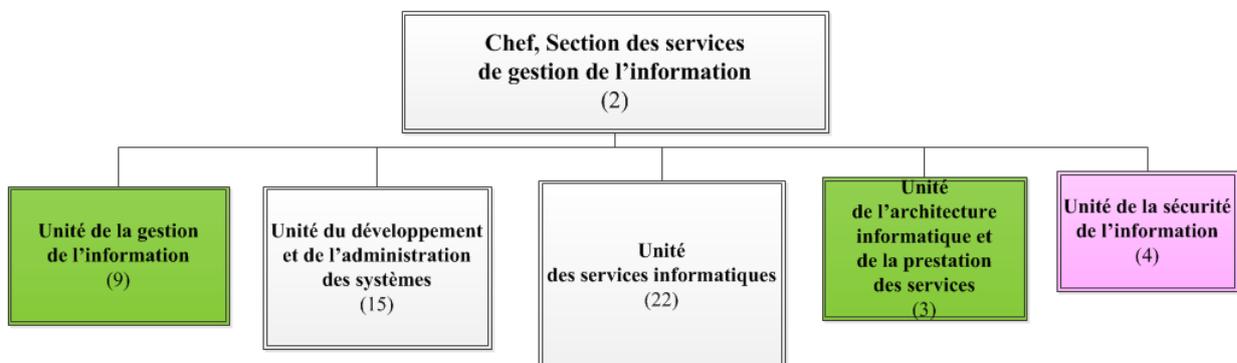
solutions à la pièce. Dans le même temps, l'équipe en charge du système de planification des ressources (SAP), y compris la manipulation du système, a été transférée au bureau du directeur des services de gestion pour assurer que les systèmes liés au SAP répondent aux besoins du Greffe de la manière la plus efficace possible pour toutes les fonctions administratives. L'équipe d'appui au prétoire électronique a été transférée auprès de la Section de l'administration judiciaire pour concentrer la gestion et la propriété de ce système au sein de cette Section en vue de développer davantage le système du prétoire électronique. Les motifs de ces deux redéploiements étaient de permettre un contrôle plus direct des systèmes SAP et du prétoire électronique respectivement par leurs utilisateurs finaux, permettant ainsi que ce soient les utilisateurs eux-mêmes qui déterminent l'usage et l'évolution de ces outils informatiques en fonction de leurs besoins. Cela a permis la création d'un espace pour une structure interne IMSS plus rationnelle dont le réalignement permet d'améliorer la fourniture de service de solutions informatiques homogènes et intégrées.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Structure révisée :



iv) Conséquences sur les effectifs

401. *Réduction des effectifs (-5 postes)*. Des effectifs supplémentaires étaient requis pour le développement des systèmes et la gestion des données afin de fournir des niveaux adéquats d'expertise interne pour la maintenance des applications centrales de la Cour et le stockage des données en vue de réduire la dépendance à l'égard des prestataires externes. Cependant, en raison du transfert de l'équipe SAP auprès du Bureau du directeur de DMS et de celui de l'équipe d'appui au prétoire électronique auprès de la Section de l'administration judiciaire, il s'en est suivi une nette diminution des effectifs.

Effectifs précédents	
Chef de la Section des technologies de l'information et des communications (P-5)	Modification substantielle – supprimé
Assistant administratif (GS-OL) x2	Pas de modification substantielle x1; Supprimé x1
Unité des systèmes informatiques	
Chef de l'Unité des systèmes informatiques (P-4)	Modification substantielle – supprimé
Analyste systèmes (P-3)	Pas de modification substantielle
Fonctionnaire chargé des systèmes SAP (P-3) ¹⁴⁰	Pas de modification substantielle
Fonctionnaire chargé de la gestion des dossiers (P-3)	Pas de modification substantielle
Fonctionnaire chargé des applications du prétoire électronique (P-3)	Modification substantielle – supprimé
Administrateur adjoint de 1 ^{re} classe spécialiste de SAP (P-2)	Modification substantielle – supprimé
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la formation en informatique (P-2)	Modification substantielle – supprimé
Spécialiste des systèmes informatiques (adjoint de première classe) (P-2)	Pas de modification substantielle
Assistant principal chargé de l'intégration des applications (GS-PL)	Supprimé
Programmeur d'applications Java (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Assistant chargé de la programmation des applications (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Développeur Web (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Assistant chargé du développement Web (GS-OL)	Modification substantielle – supprimé
Assistant chargé des applications SAP (gestion financière) (GS-OL) ¹⁴¹	Pas de modification substantielle
Programmeur d'applications (GS-OL) ¹⁴²	Pas de modification substantielle
Assistant technique chargé de l'appui aux applications (GS-OL) ¹⁴³	Pas de modification substantielle
Assistant chargé de la gestion des archives et des dossiers (GS-OL) x3	Modification substantielle – supprimé
Technicien chargé des applications du prétoire électronique (GS-OL) ¹⁴⁴ x3, (1x GTA)	Pas de modification substantielle x2; GTA

Effectifs révisés	
Chef de la Section de gestion des services de l'information (P-5)	Modification substantielle
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité de la gestion de l'information	
Chef de l'Unité de la gestion de l'information (P-4)	Modification substantielle
Fonctionnaire chargé de la gestion de l'information (P-3) ¹⁴⁵	Conservé
Fonctionnaire chargé de la gestion des archives, de la bibliothèque et du patrimoine documentaire (P-3)	Modification substantielle
Bibliothécaire adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) ¹⁴⁶	Conservé
Fonctionnaire adjoint chargé de la gestion de l'information (P-2)	Nouveau
Assistant chargé de la gestion de l'information (GS-OL)	Modification substantielle
Aide-bibliothécaire (acquisitions) (GS-OL) ¹⁴⁷	Conservé
Assistant chargé de la gestion des archives et du patrimoine documentaire (GS-OL) ¹⁴⁸	Modification substantielle
Aide-bibliothécaire (systèmes) (GS-OL) ¹⁴⁹	Conservé
Unité de la sécurité de l'information ¹⁵⁰	
Chef de l'Unité de la sécurité de l'information (P-4)	Modification substantielle
Fonctionnaire chargé de la sécurité des systèmes informatiques (P-3)	Conservé
Assistant chargé de la sécurité de l'information (GS-OL) x2	Conservé
Unité du développement et de l'administration des systèmes	
Chef de l'Unité du développement et de l'administration des systèmes (P-4)	Modification substantielle
Fonctionnaire chargé du développement des systèmes (P-3) ¹⁵¹	Conservé
Administrateur de systèmes et bases de données (P-3) ¹⁵²	Conservé
Fonctionnaire adjoint chargé de l'appui aux systèmes (P-2) ¹⁵³	Conservé
Fonctionnaire adjoint chargé de l'administration de bases de données et du progiciel de gestion intégré (P-2)	Modification substantielle
Fonctionnaire adjoint chargé de la gestion des données (P-2)	Nouveau
Assistant chargé de l'appui aux systèmes (GS-OL) x2	Conservé x1; Nouveau x1
Assistant chargé de la gestion des données (GS-OL) x2	Modification substantielle
Assistant chargé de l'administration de bases de données et du progiciel de gestion intégré (GS-OL) ¹⁵⁴	Conservé
Assistant principal chargé du développement (GS-OL) x2 ¹⁵⁵	Conservé x1; Nouveau x1
Assistant chargé du développement (GS-OL) x2 ¹⁵⁶	Conservé x1;

¹⁴⁰ Le poste de fonctionnaire Systèmes SAP (P-3) a été transféré au Bureau du Directeur des services de gestion. Pas de modification substantielle.

¹⁴¹ Le poste d'assistant chargé des applications SAP (gestion financière) (GS-OL) a été transféré au Bureau du Directeur des services de gestion. Pas de modification substantielle.

¹⁴² Le poste de programmeur d'applications (GS-OL) a été transféré au Bureau du Directeur des services de gestion. Pas de modification substantielle.

¹⁴³ Le poste intitulé assistant technique chargé de l'appui aux applications (GS-OL) a été transféré au Bureau du Directeur des services de gestion. Pas de modification substantielle.

¹⁴⁴ Les postes de technicien chargé des applications du prétoire électronique (GS-OL) (deux postes permanents et un poste temporaire) ont été transférés auprès de la Section de l'administration judiciaire. Pas de modification substantielle.

¹⁴⁵ L'intitulé du poste avant *ReVision* était : fonctionnaire chargé de la gestion des dossiers (P-3).

	converti x1
Unité de gestion des projets informatiques et de continuité des opérations	
Analyste des processus opérationnels/responsable de projet (P-4)	Supprimé
Fonctionnaire chargé de la sécurité des systèmes informatiques (P-3)	Pas de modification substantielle
Assistant chargé de la sécurité des applications (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Unité des services informatiques	
Chef de l'Unité des services informatiques (P-4)	Pas de modification substantielle
Administrateur spécialiste des bases de données (P-3)	Pas de modification substantielle
Fonctionnaire chargé des communications (P-3)	Modification substantielle – supprimé
Fonctionnaire chargé des opérations informatiques (P-3)	Modification substantielle – supprimé
Administrateur adjoint de 1 ^{re} classe chargé des technologies (P-2)	Modification substantielle – supprimé
Responsable des services d'assistance informatique (GS-OL)	Supprimé
Technicien chargé des communications et réseaux (GS-OL) x6 (1x GTA)	Pas de modification substantielle x4; Supprimé x2
Assistant spécialiste des bases de données (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Technicien chargé du matériel informatique (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Technicien de support systèmes (GS-OL) x4	Modification substantielle – supprimé
Technicien audiovisuel (GS-OL) x2	Pas de modification substantielle
Technicien en gestion de configuration (GS-OL)	Pas de modification substantielle
Assistant informaticien (GS-OL) x5 (1x GTA)	Pas de modification substantielle x4; GTA converti x1
Technicien informatique de terrain (GS-OL) x6 (3x GTA)	Pas de modification substantielle

	Nouveau x1
Unité des services informatiques	
Chef de l'Unité des services informatiques (P-4)	Conservé
Fonctionnaire chargé des technologies et des communications (P-3)	Modification substantielle
Coordonnateur des services aux utilisateurs (P-2)	Modification substantielle
Technicien principal chargé de l'appui aux services (GS-OL)	Nouveau
Technicien principal chargé des réseaux et communications (GS-OL)	Nouveau
Technicien audiovisuel principal (GS-OL)	Nouveau
Technicien chargé de l'appui aux services (GS-OL) x2	Modification substantielle
Technicien chargé des réseaux et communications (GS-OL) x3	Conservé
Technicien audiovisuel (GS-OL) x2	Conservé
Assistant des services informatiques (GS-OL) x7	Conservé x4; GTA converti x1; Nouveau x2
Technicien chargé du matériel informatique (GS-OL)	Conservé
Assistant chargé du support applicatif et de la formation (GS-OL)	Nouveau
Unité de l'architecture informatique et de la prestation des services	
Architecte d'entreprise et de solutions informatiques (P-4)	Nouveau
fonctionnaire adjoint chargé de la prestation des services informatiques (P-2)	Nouveau
Assistant chargé de la gestion de la configuration et du changement (GS-OL)	Conservé

Section des services de gestion de l'information	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision	1	3	8	4	-	16	1	43 ¹⁵⁷	44	60¹⁵⁸
Révisée	1	5	6	7	-	19	-	36	36	55
Différence	0	+2	-2	+3	-	+3	-1	-7	-8	-5

v) Effectifs après la réorganisation

¹⁴⁶ Le poste intitulé bibliothécaire adjoint de 1^{re} classe (P-2) a été transféré à partir de la Section de l'information et de la documentation. Pas de modification substantielle.

¹⁴⁷ Le poste intitulé aide-bibliothécaire (acquisitions) (GS-OL) a été transféré à partir de la Section de l'information et de la documentation. Pas de modification substantielle.

¹⁴⁸ L'intitulé du poste avant ReVision était assistant chargé de la gestion des archives et des dossiers (GS-OL).

¹⁴⁹ Le poste intitulé aide-bibliothécaire (systèmes) (GS-OL) a été transféré depuis la Section de l'information et de la documentation. Pas de modification substantielle.

¹⁵⁰ Tous les postes de cette unité ont été transférés à partir de la Section de la sécurité.

¹⁵¹ L'intitulé du poste avant ReVision était analyste systèmes (P-3).

¹⁵² L'intitulé du poste avant ReVision était administrateur spécialiste des bases de données (P-3).

¹⁵³ L'intitulé du poste avant ReVision était spécialiste des systèmes informatiques (adjoint de première classe) (P-2).

¹⁵⁴ L'intitulé du poste avant ReVision était assistant spécialiste des bases de données (GS-OL).

¹⁵⁵ L'intitulé du poste avant ReVision était programmeur d'applications Java (GS-OL).

¹⁵⁶ L'intitulé du poste avant ReVision était assistant chargé de la programmation des applications (GS-OL).

¹⁵⁷ Trente-sept (37) GS-OL postes permanents (37,0 FTE) et six postes GTA GS-OL (6,0 FTE).

¹⁵⁸ La structure des effectifs de la Section des technologies de l'information et des communications pour 2015 comprenait 54 postes permanents et six postes GTA équivalant à 6,0 FTE. Pour un nombre total de postes de 60 FTE.

402. Le *chef de la Section de gestion des services de l'information (P-5)* est chargé de la gestion globale de la Section. Il sert de point focal pour les propositions en matière de gouvernance et de politiques, fait des recommandations et assure le suivi de la mise en œuvre des politiques et de la stratégie et constitue le principal conseiller technique pour les questions ayant trait à la gestion et aux technologies de l'information pour la haute direction. Le Chef est secondé par un *assistant administratif (GS-OL)* à qui sont également attribuées des tâches significatives relatives aux achats, à la gestion des contrats et à la facturation téléphonique.

403. Le *chef de l'Unité de la gestion de l'information (P-4) (IMU)* est chargé du développement et de la mise en œuvre des politiques visant à garantir que l'information soit recueillie et conservée aussi longtemps que nécessaire pour appuyer les activités de la Cour. Cela comprend l'adoption de standards de métadonnées, de plans de classement, de calendriers de conservation et d'une architecture de l'information globale ainsi que de standards de sécurité de l'information intégrateurs. Sous la direction de son Chef, IMU fournit des services consultatifs et une assistance pratique à tous les utilisateurs concernés et identifie les besoins en matière de solutions techniques et de flux de production numériques (ceci peut comprendre Sharepoint et/ou TRIM, ou d'autres systèmes de gestion informatisée des documents). IMU comprend également un *fonctionnaire chargé de la gestion de l'information (P-3)*, un *fonctionnaire chargé de la gestion des archives, de la bibliothèque et du patrimoine documentaire (P-3)*, un *bibliothécaire adjoint de 1^{re} classe (P-2)*, un *fonctionnaire adjoint chargé de la gestion de l'information (P-2)*, un *assistant chargé de la gestion de l'information (GS-OL)*, et un *assistant chargé de la gestion des archives et du patrimoine documentaire (GS-OL)*. Ceux-ci se focalisent entre autres sur le stockage à long terme de l'information au niveau de la récupération, des mécanismes de stockage durable et de la méthodologie d'archivage professionnelle.

404. Le *chef de l'Unité de la sécurité de l'information (P-4) (ISU)* fournit des services relatifs à la protection des informations sensibles et importantes, la protection des équipements contre les menaces qui peuvent entraîner des accès non autorisés, les divulgations, les dénaturations et /ou pertes d'information, de perte de continuité des opérations, ou pouvant avoir un impact défavorable sur la réputation ou la mission de la Cour. L'importance de ce rôle exige une totale indépendance pour faire enquête sur les violations en matière d'accès à l'information ou de divulgations, et à ce titre, le chef de l'ISU relève directement du Directeur ou du chef d'organe. En plus du chef d'unité, ISU comprend aussi un *fonctionnaire chargé de la sécurité des systèmes informatiques (P-3)* et deux *assistants chargés de la sécurité de l'information (GS-OL)*.

405. Le *chef de l'Unité du développement et de l'administration des systèmes (P-4)* veille à ce que les applications et les données des systèmes centraux de la Cour utilisées quotidiennement pour le traitement des activités judiciaires et administratives reçoivent une maintenance adéquate et soient améliorés en vue d'augmenter les efficacités et/ou de permettre une activité judiciaire élargie. Cette unité comprend aussi un *administrateur de systèmes et bases de données (P-3)*, un *fonctionnaire chargé du développement des systèmes (P-3)*, un *fonctionnaire adjoint chargé de l'appui aux systèmes (P-2)*, un *fonctionnaire adjoint chargé de l'administration de bases de données et du progiciel de gestion intégré (P-2)*, un *fonctionnaire adjoint chargé de la gestion des données (P-2)*, et un certain nombre d'agents des services généraux.

406. Dans l'Unité des services informatiques, le *chef d'unité (P-4)* dirige l'équipe composée d'un *fonctionnaire chargé des technologies et des communications (P-3)*, responsable de la gestion des services centraux tels que le réseau, les courriers électroniques et les télécommunications qui soutiennent l'ensemble des activités de la Cour, un *coordonnateur des services aux utilisateurs (P-2)*

responsable du service d'assistance informatique, y compris la gestion des activités quotidiennes et la mise en œuvre de processus améliorés ainsi que l'administration du système, et un *technicien audiovisuel principal (GS-OL)*, responsable à titre de chef de l'équipe chargée de l'appui aux activités des salles d'audience utilisant l'équipement audiovisuel et de la maintenance de l'équipement vidéo dans les salles de réunion, les salles d'audience et pour les téléconférences. Cette unité bénéficie en outre de l'appui d'un certain nombre d'agents des services généraux.

407. Enfin, dans l'Unité de l'architecture informatique et de la prestation des services, l'*architecte d'entreprise et de solutions informatiques (P-4)* travaille en étroite collaboration avec le chef de section et participe à la facilitation des discussions sur les besoins, la documentation et la fourniture de feuilles de route pour la mise en place de solutions. Il entretient une vue d'ensemble de tous les services de gestion de l'information en évaluant comment ils s'insèrent dans l'environnement informatique de la Cour, en proposant l'intégration des diverses activités des Unités IMSS dans une solution unique, en utilisant au mieux et de la manière la plus rentable la technologie disponible tout en prodiguant des conseils au sujet des innovations (technologiques) futures. Un *fonctionnaire adjoint chargé de la prestation des services informatiques (P-2)* veille à maintenir une bonne communication avec les clients clés s'agissant des services d'IMSS et apporte son assistance à la coordination de la fourniture de solutions lorsque plusieurs équipes IMSS sont mises à contribution en assurant la liaison avec les clients et en offrant un retour d'information aux Unités concernées dans IMSS.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire.

408. *Modérée.* Bien que la révision de la structure et des effectifs ait permis à IMSS d'accomplir ses fonctions plus efficacement, des ressources additionnelles temporaires peuvent s'avérer nécessaires à l'avenir en fonction du niveau d'activité et des besoins futurs de la Cour. Cela est notamment le cas pour les aspects techniques hautement spécialisés pour lesquels IMSS ne posséderait pas d'expertise interne. Au surplus, la création de la nouvelle base de données judiciaire interne pour l'ensemble de la Cour appellera d'inévitables investissements.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

409. La Section des services de gestion de l'information a entrepris ou a prévu les actions suivantes au niveau du développement organisationnel :

- Mettre au point les outils informatiques appropriés pour l'accueil et le départ des membres du personnel.
- Mettre au point des solutions concernant les modalités de travail mobile.
- Mettre en place un plus grand nombre d'outils informatiques afin de réduire la dépendance envers le support papier.
- Identifier et hiérarchiser les besoins en matière de développement informatique à l'aune des retards en matière d'investissements dans les technologies de l'information au cours des dernières années.
- Élaborer des plans pour le renforcement du système de gouvernance concernant les technologies de communication de l'information et la gestion de l'information,

assurant un haut niveau d'appui pour les prises de décision stratégiques en ce qui a trait aux services et systèmes d'IMSS ainsi qu'une participation effective du niveau technique/utilisateur final au stade de la mise en œuvre.

- Élaborer un plan stratégique pour la mise en place d'un système de gestion de l'information durable et optimal pour le Greffe et la Cour ; Élaborer une nouvelle stratégie relative à la gestion de l'information et à la technologie s'y rapportant, y compris l'identification des lacunes relatives au modèle opérationnel, aux questions de gouvernance et à la gestion de l'information.
- Élaborer un plan stratégique pour le fonctionnement futur de la bibliothèque s'agissant des archives et documents historiques.
- Renforcer la sécurité de l'information et l'indépendance du fonctionnement de l'Unité de sécurité de l'information.
- En étroite coopération avec toutes les sections concernées, mise au point d'un plan d'action comportant des priorités claires pour la mise en place d'outils informatiques, dans le domaine de l'appui judiciaire et dans celui de l'appui administratif, axés sur des systèmes conviviaux sans support papier.
- Renforcer la relation avec le Bureau du procureur pour développer autant que possible une approche intégrée en matière de technologies de l'information à l'échelle de la Cour, dans le but de produire des synergies.
- Améliorer le mode d'accès aux systèmes informatisés pour l'ensemble des membres du personnel, des parties et des participants aux procédures.

N. Direction des services judiciaires : Sections et Bureaux non révisés

410. Quatre bureaux du Greffe n'ont pas fait l'objet de réorganisation. Il s'agit de la Section de la participation des victimes et des réparations, de la Section de l'appui aux conseils, le Bureau du conseil public pour la défense et du Bureau du conseil public pour les victimes. Comme l'organigramme proposé apportait des changements potentiels au mandat de ces deux derniers bureaux, tel que prévu dans le Règlement de la Cour, une proposition initiale visant à fusionner en deux ces quatre entités, à savoir un bureau des victimes et un bureau de la défense, fut présentée aux juges en 2014¹⁵⁹.

411. En octobre 2014, le Greffier a présenté à l'Assemblée un projet de propositions de création d'un bureau de la défense et d'un bureau des victimes (*Draft Basic Outline of Proposals to Establish Defence and Victims Offices*)¹⁶⁰. Ce document offrait un aperçu de la vision, des raisons et des idées qui sous-tendaient ces propositions. Il était destiné à servir de base aux discussions à intervenir avec les parties prenantes concernées. Au cours des mois qui suivirent la présentation de ce document, les propositions du Greffier reçurent une large attention de la part de juristes, d'experts, de représentants d'ONG et des États et de la part des sections du Greffe concernées. Au cours de sa treizième session, en s'exprimant sur les propositions du Greffe, l'Assemblée a :

¹⁵⁹ En vertu de l'article 52 du traité de Rome, il appartient aux juges de modifier le Règlement de la Cour. Voir aussi norme 6, *ibid.*

¹⁶⁰ *DRAFT - Registry ReVision Project - Basic Outline of Proposals to Establish Defence and Victims Offices*, voir http://www.uianet.org/sites/default/files/Registry_ReVision_BasicOutline_Defence_Victims_Offices_0.pdf.

[Traduction] : « salué l’initiative du Greffier dans le contexte des aspects relatifs à l’aide juridictionnelle du projet *ReVision* du Greffe, visant à réorganiser, rationaliser et renforcer l’appui fourni par le Greffe à la défense et à la participation et représentation des victimes et [souligné] le besoin de prendre des mesures en vue d’augmenter la synergie et l’efficacité du système d’aide juridictionnelle ». ¹⁶¹

412. En plus des discussions avec l’assemblée plénière des juges, le Greffier a tenu nombre de réunions à La Haye, New York et ailleurs avec des représentants des États Parties et de la société civile, avec des conseils exerçant leurs fonctions devant la Cour et avec d’autres parties prenantes internes et externes. Ces discussions ont contribué à faire apparaître de nouvelles idées et de nouvelles approches pour améliorer les fonctions du Greffe et les services offerts aux victimes et à la défense dans le contexte des propositions existantes.

413. Ce processus de consultation a mené en mars 2015 à la tenue sur deux jours d’une conférence d’expert réunissant environ 70 experts ayant une vaste expérience du fonctionnement de Cour dans les domaines de la défense et de la participation des victimes à la procédure. De nombreux conseils de la défense et représentants de victimes dans des affaires entendues par la Cour y ont assisté, tout comme un nombre important de représentants d’ONG et d’experts individuels. Cette consultation a donné au Greffier l’opportunité de réexaminer certaines des idées initiales et partant que les premières propositions soient revues et développées davantage.

414. Le concept révisé a été présenté aux juges le 28 mai 2015 s’agissant des modifications nécessaires à apporter au Règlement de la Cour pour pouvoir pleinement mettre en œuvre ces initiatives. Entre-temps, le Greffe avait mis en attente la réorganisation des bureaux concernés.

415. Bien que ces Sections n’aient pas fait l’objet de réorganisation, il y a néanmoins eu des changements d’effectif mineurs dans trois des quatre bureaux n’ayant pas connu de réorganisation, tel qu’indiqué ci-dessous.

SECTION	Différence de postes	Raisons de modification des effectifs
Section de la participation des victimes et des réparations	-9	Neuf postes se trouvant déjà hors siège ont été officiellement transférés auprès du nouveau sous-programme des Bureaux extérieurs, selon le nouvel organigramme du Greffe. Trois postes de personnel temporaire (au siège) ont été convertis en postes permanents.
Section de l’appui aux conseils	+1	L’ajout d’un poste se justifie par le fait que deux fonctionnaires travaillant à plein temps se partageaient un poste, et que la seconde moitié de leur temps de travail était assurée, en raison de la charge de travail, par un poste de personnel temporaire non approuvé. Il a été considéré que la section devait conserver les deux fonctionnaires travaillant à plein temps. Les postes temporaires furent donc convertis en postes permanents puisqu’il a été considéré qu’ils seraient nécessaires à long terme et également pour ne pas désavantager ces fonctionnaires par rapport à d’autres fonctionnaires du Greffe dont les postes, dans la même situation, ont été convertis en postes permanents. Le résultat n’a donc fait qu’entériner le statu quo, bien que cela ait abouti en pratique à la création d’un poste.
Bureau du conseil public pour la Défense	0	Pas de modification substantielle.
Bureau du conseil public pour les victimes	+0,5	L’augmentation de 0,5 des effectifs est due à la conversion d’un demi-poste temporaire (0,5 FTE) en poste permanent (1,0 FTE), dans une situation similaire à celle de la Section de l’appui aux conseils.

¹⁶¹ Documents officiels ... Treizième session ... 2014 (ICC-ASP/13/20), vol. I, partie III.A, ICC-ASP/13/Res.5, par. 50.

O. Bureau du Directeur des opérations extérieures

416. La Direction des opérations extérieures (DEO) nouvellement créée, est composée de la Section de l'appui aux opérations extérieures, de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins, de la Section de l'information et de la sensibilisation, et des Bureaux extérieurs. À ce titre, elle a réuni les fonctions du Greffe dans les domaines de la coopération avec les États, de la protection et réinstallation des victimes et des témoins, de l'information publique, de la sensibilisation et des opérations extérieures qui étaient déjà remplies par le Greffe mais en l'absence d'une structure globale.

417. La Direction est dirigée par un directeur qui fournit conseils, orientations et appui au Greffier et à l'équipe de gestion du Greffe pour toutes les questions liées aux opérations extérieures de la Cour. Le directeur est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie claire pour l'action de la direction et de superviser les travaux des responsables au sein de la direction et particulièrement ceux des responsables des bureaux extérieurs. Le directeur est également responsable de la conception et de la mise en œuvre des mécanismes de gestion de crises et joue un rôle clé pour veiller à entretenir des relations de coopération avec les États Parties au traité de Rome, les pays de situations, les organisations internationales et les autres parties prenantes concernées par l'activité de la Cour.

i) Principaux problèmes recensés

418. *Dispersion des opérations extérieures du Greffe, manque de coordination de haut niveau et de direction stratégique.* Les fonctions du Greffe dans le domaine des opérations extérieures connaissaient antérieurement une trop grande dispersion sans qu'il n'existe de structure globale. Au sein du cabinet du Greffier, plusieurs postes avaient des attributions dans le domaine des relations extérieures et de la coopération avec les États. Des fonctionnaires dédiés chargés de la coopération avec les États étaient également en poste au sein de la Direction du service de la Cour et de la Section des opérations hors siège. L'Unité de l'aide aux victimes et aux témoins se trouvait au sein de la Direction du service de la Cour et rendait compte à son directeur, bien que la plupart des défis à relever concernant les victimes et les témoins aient lieu sur le terrain et non en salle d'audience. La Section de l'information et de la documentation ne relevait d'aucune direction et rendait compte directement au Greffier. Une telle fragmentation nuisait à l'accomplissement de ces fonctions, car cela entraînait des incohérences, de la confusion et un manque de direction stratégique d'ensemble.

419. *Manque de gestion et de supervision efficaces des opérations extérieures.* Il n'y avait pas de gestion ni de supervision efficaces des opérations extérieures, que ce soit sur le terrain ou au siège. Le nombre de canaux de transmission était extrêmement élevé et non viable. Cela s'explique parce que chacun des fonctionnaires du Greffe, dans chacun des bureaux extérieurs, rendait compte directement à son chef de Section respectif au siège (par exemple le personnel de sécurité extérieur à la Section de la sécurité ou le personnel de sensibilisation extérieur à la Section de l'information et de la documentation). Cela empêchait une gestion et une coordination efficaces du personnel hors siège. Le problème était exacerbé par l'absence d'un administrateur principal supervisant le travail de tous les bureaux extérieurs et assurant une approche cohérente et holistique de toutes les opérations extérieures. Du reste, comme indiqué plus haut, le fait qu'il y avait « [TRADUCTION] absence d'autorité générale dans la structure des opérations sur le terrain » constituait l'une des premières

faiblesses identifiées par le Bureau de l'audit interne s'agissant de la structure organisationnelle du Greffe pour les opérations hors siège.¹⁶²

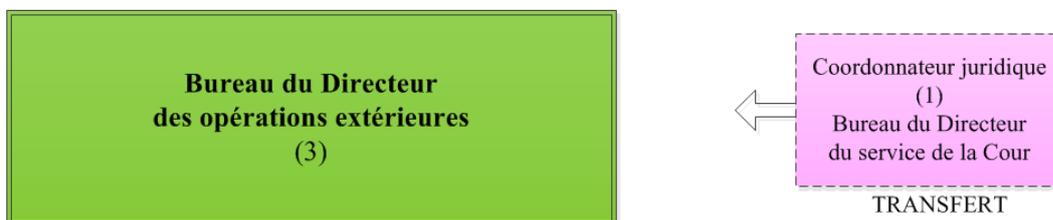
ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

420. *Création de la nouvelle Direction et du nouveau Bureau du Directeur assurant une coordination et une direction stratégique de haut niveau.* La Direction concentre toutes les opérations extérieures du Greffe sous une direction stratégique installée au sein du Bureau du Directeur. En termes de coopération, ces opérations participent à la fois de la coopération obligatoire en vertu du chapitre IX du Statut de Rome et de la coopération volontaire telle que représentée par la conclusion d'accords de réinstallation des témoins. La fusion des opérations extérieures du Greffe au sein d'une seule Direction augmente la coopération et la coordination entre les sections du Greffe concernées, assure la cohérence des opérations et maximise l'utilisation des ressources existantes. Par ses contacts directs avec les représentants des États, le Directeur joue un rôle clé pour conclure des accords et des arrangements avec les États de situations, les États Parties et les organisations internationales pour appuyer les procédures de la Cour, y compris s'agissant de la protection des témoins, la réinstallation et l'appui aux opérations sur le terrain, sur la base des informations en retour des sections concernées et sous l'autorité du Directeur.

421. *Meilleures gestion et supervision des opérations extérieures.* Le Directeur est le responsable auquel rendent compte les Chefs des Bureaux extérieurs qui sont chargés de la bonne administration des ces bureaux tout en remplissant aussi un rôle de représentation.¹⁶³ À ce titre, le Directeur veille à la l'administration et à la supervision adéquates de toutes les opérations extérieures en apportant une orientation stratégique et une approche holistique et cohérente du Greffe pour l'ensemble des Bureaux hors siège.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure révisée (nouveau bureau) :



¹⁶² Voir par. 9.

¹⁶³ Sur le rôle des Chefs des Bureaux extérieurs, voir paragraphes 536-538, ainsi que 541-550.

iv) Conséquences sur les effectifs

422. *Augmentation d'effectifs (+3 postes)*. Le Bureau du Directeur des opérations extérieures est un bureau entièrement nouveau. Toutefois, la création de ces postes a été compensée par le redéploiement ou la suppression d'autres postes dans d'autres bureaux au sein du Greffe. Le poste de Greffier adjoint (D-1) n'était pas pourvu suite à l'expiration du mandat du précédent Greffier adjoint le 16 octobre 2013, et n'a pas été conservé dans la nouvelle structure. La fonction accomplie par le coordonnateur des affaires extérieures (P-3) existait déjà au sein du Bureau du Directeur des services judiciaires et était remplie par un ou deux coordonnateurs judiciaires (P-3). Elle a été simplement transférée au sein du Bureau du Directeur des opérations extérieures (OD-DEO) nouvellement créé. Enfin, deux postes d'assistants administratifs (GS-OL) ont été supprimés au sein du Cabinet du Greffier, ce qui a permis la création d'un poste administratif au OD-DEO.

Effectifs précédents		Effectifs Révisés	
N/A.		Directeur des opérations extérieures (D-1)	Nouveau
		Coordonnateur des affaires extérieures (P-3)	Conservé ¹⁶⁴
		Assistant administratif (GS-OL)	Nouveau

Bureau du Directeur des opérations extérieures	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Pré-ReVision	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Révisé	1	-	-	1	-	-	2	-	1	1	3
Différence	+1	-	-	+1	-	-	+2	-	+1	+1	+3

v) Effectifs après la réorganisation

423. Le *Directeur des opérations extérieures (D-1)* est assisté d'un *coordonnateur des affaires extérieures (P-3)*, et d'un *assistant administratif (GS-OL)*.

424. Le *coordonnateur des affaires extérieures (P-3)* appuie le Directeur s'agissant de la coordination du travail quotidien au sein de la Direction et des Bureaux extérieurs, ainsi que de la coordination avec les fonctionnaires concernés au sein du cabinet du Greffier et des Bureaux de deux autres Directeurs. Ce coordonnateur apporte également au Directeur son assistance ainsi qu'un travail d'analyse pour ce qui est des politiques et des questions de développement, de la rédaction de divers documents, de la gestion de tâches administratives et du suivi de la mise en place du cadre de gestion de crise.

425. L'*assistant administratif* effectue des tâches administratives standards au sein du bureau, y compris la tenue du calendrier, la prise de note et l'organisation de réunions, mais agit également à titre de remplaçant de l'assistant personnel du Greffier.

¹⁶⁴ Le poste de *coordonnateur des affaires extérieures (P-3)* a fait l'objet d'un redéploiement depuis le Bureau du Directeur du service de la Cour. Pas de modification substantielle.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

426. *Élevée.* Compte tenu de la nature principalement stratégique et de supervision du rôle du Bureau, l'augmentation de la charge de travail peut être adéquatement absorbée.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

427. Dans le contexte du développement organisationnel les actions suivantes ont été entreprises ou ont été planifiées par le Bureau du Directeur des opérations extérieures :

- Mettre en place un système efficace de calendrier de réunions et de partage d'information au sein de la Direction, y compris des directives claires en matière de délégation d'autorité.
- Mettre en place une base de données centrale ou pôle de connaissance relatif à l'ensemble des réunions avec toutes les parties prenantes extérieures pour assurer une uniformité et un suivi approprié des contacts du Greffe avec elles.
- Revoir les procédures opérationnelles normalisées et les propositions de modifications en ligne avec le fonctionnement efficace de la nouvelle structure du Greffe.
- Mettre en place des responsabilités claires entre les Chefs des bureaux extérieurs et les Sections à La Haye, en se focalisant sur la coopération plutôt que sur la séparation des responsabilités, sur l'élimination des doubles emplois et sur les échanges efficaces d'information, sur la finalisation d'un manuel destiné aux Bureaux extérieurs d'ici la fin de l'année 2016, et la facilitation de la formation des Chefs des Bureaux extérieurs pour leur permettre de mieux comprendre et de mieux exécuter leur tâche sur le terrain.

P. Section de l'appui aux opérations extérieures

428. La Section nouvellement créée de l'appui aux opérations extérieures (EOSS)¹⁶⁵, a repris le rôle modifié de l'ancienne Section des opérations hors siège, ainsi que d'autres fonctions qui étaient auparavant localisées ailleurs au sein du Greffe, dont les relations extérieures et la coopération avec les États à partir du cabinet du Greffier, la coordination de la coopération avec les États à partir du Bureau du Directeur de l'ancienne Direction des services de la Cour, et l'analyse de sécurité à partir de la Section de la sécurité.

429. EOSS a ainsi assumé un rôle central de coordination pour les domaines d'activités précédemment exercés par le Greffe, à savoir : a) les relations extérieures et la coopération avec les États qui se trouvent maintenant réunies au sein de l'Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États (ERSCU) ; b) la planification des missions, l'appui aux bureaux extérieurs et à la gestion de crise, attribués à l'Unité de la coordination et de la planification (CPU) ; et c) la collecte et l'analyse d'informations attribuées à l'Unité d'analyse par pays (CAU). La réunion de ces trois unités dans une Section unique au sein de la Direction des opérations extérieures, dédiée à

¹⁶⁵ Dénommée auparavant Section des relations extérieures et de la coopération sur le terrain.

l'appui des opérations extérieures du Greffe et de la Cour, garantit une approche coordonnée, globale et holistique.

430. Le Comité du budget et des finances a demandé au Greffe de fournir une [Traduction] « explication de la valeur ajoutée »¹⁶⁶ de cette Section pour sa vingt-sixième session en avril 2016. Dans ce contexte et compte tenu également du fait qu'il s'agit d'une section entièrement nouvelle, l'information donnée ci-après est plus détaillée que celle fournie sur d'autres sections car elle faisait partie de la Réponse donnée par le Greffe au Comité.

i) Principaux problèmes recensés

(a) *Dispersion, manque de coordination et d'effectifs s'agissant des attributions du Greffe en matière de relations extérieures et de coopération avec les États*

431. Dans l'ancienne structure du Greffe, un certain nombre de postes touchant aux relations extérieures et à la coopération avec les États étaient éparpillés dans différentes parties du Greffe, dont notamment le cabinet du Greffier, le Bureau du Directeur de la Direction des services à la Cour et la Section des opérations hors siège. Dans le contexte des activités du Greffe, les « relations extérieures » renvoient généralement à l'interaction avec les acteurs extérieurs - y compris les États et les organisations internationales comme les Nations Unies - qui est nécessaire pour l'exécution du mandat confié au Greffe, tandis que la coopération renvoie à la fois à la coopération obligatoire prévue au chapitre IX du Statut de Rome traitant de la coopération internationale et de l'assistance judiciaire (par exemple la coopération en matière de demande d'arrestation ou de gel d'avoirs) et à la coopération volontaire (par exemple la conclusion d'accords de réinstallation de témoins ou de mise en liberté provisoire). Ces tâches relèvent clairement du Greffe, appuient directement les activités judiciaires, et sont fréquemment sollicitées par les juges, par les parties concernées et par d'autres participants à la procédure. En vertu de la règle 13 du Règlement de procédure et de preuve (RPP) « le Greffier est chargé de toute communication émanant de la Cour ou adressée à celle-ci ».¹⁶⁷ En outre, la disposition 2 de la règle 176 du Règlement de procédure et de preuve définit le rôle du Greffier en matière de transmission des demandes de coopération faites par les chambres et du suivi avec les États. Plus spécifiquement, s'agissant des victimes et des témoins, conformément à la règle 16, le Greffier assume un certain nombre de fonctions y compris la négociation d'accords relatifs à la réinstallation de témoins. La dispersion des activités du Greffe en matière de relations extérieures et de coopération avec les États et le déficit concomitant de coordination ont produit des chevauchements et des inefficacités. Il existe par exemple un manque de clarté concernant les processus internes applicables lorsque sont présentées des demandes de coopération mettant en jeu des questions juridiques complexes appelant une coordination et des consultations intersections.

432. Dans le même temps, les effectifs étaient très insuffisants pour faire face à la charge de travail. Le Greffe n'était pas en mesure de réagir efficacement à des demandes de coopération faites par la chambre ou d'identifier pro activement des possibilités de coopération de manière concrète et tangible. Bien que les demandes de coopération et d'assistance émanant des chambres fussent transmises, parfois avec retard, il n'existait que des capacités limitées pour effectuer un suivi efficace

¹⁶⁶ Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015 (ICC-ASP/14/20), vol. II, partie B.3, par. 63.

¹⁶⁷ Règle 13 du Règlement de procédure et de preuve : Sans préjudice des pouvoirs que le Statut confère au Bureau du Procureur en matière de réception, d'obtention et de diffusion des informations et d'établissement à cette fin de voies de transmission.

de ces demandes et obtenir la coopération requise. En ce qui a trait au gel des avoirs, les effectifs limités se consacraient à la rédaction et au suivi des demandes ce qui ne laissait pas de temps pour la planification stratégique et la communication avec les intervenants clé sur ces questions. Il n'était pas possible d'assurer un accès adéquat aux ressources qui pouvaient être utilisées pour l'aide judiciaire et potentiellement pour les réparations. Les capacités nécessaires pour traiter des affaires et des situations complexes qui demandaient des effectifs dédiés, étaient insuffisantes, puisque le personnel du Greffe chargé des relations extérieures et de la coopération avec les États devait s'occuper de tous les pays de situation en raison de la faiblesse des effectifs. En d'autres termes, le manque de ressources avait une incidence négative directe sur l'efficacité des procédures judiciaires et sur le fonctionnement général de la Cour.

433. Par suite de l'insuffisance des ressources pour entreprendre une coopération efficace avec les pays de situation, le personnel du Greffe a dû parfois s'en remettre au personnel du Bureau du Procureur pour suivre certaines questions. Cela a été source de confusion parmi les intervenants extérieurs s'agissant du rôle des différents organes de la Cour et a fait apparaître un risque quant à l'image de prestataire de service neutre du Greffe.

434. En outre, l'augmentation de l'activité judiciaire a entraîné une augmentation marquée des réinstallations de témoins et partant du besoin de conclure davantage d'accords de réinstallations volontaires avec les États. Cela a représenté depuis plusieurs années l'un des principaux défis pour le fonctionnement de la Cour dans son ensemble. Pourtant, le secteur des relations extérieures et de la coopération avec les États n'a jamais disposé des effectifs suffisants pour exploiter pleinement de telles opportunités et collaborer efficacement avec les États pour bâtir une stratégie durable.

435. En résumé, pour ce qui est de la coopération obligatoire et de la coopération volontaire – qui sont toutes deux cruciales pour une mise en œuvre réussie du mandat du Greffe s'agissant de l'appui aux activités judiciaires – le Greffe n'a pu, au mieux, qu'exécuter ses tâches quotidiennes en « limitant les dégâts » en raison de la dispersion, du manque de coordination et d'effectifs frappant les fonctions du Greffe en matière de relations extérieures et de coopération avec les États. Cette situation n'était ni optimale ni soutenable.

(b) Appui inadéquat aux bureaux extérieurs, planification de mission inefficace et appui défaillant à la gestion

436. L'appui apporté aux bureaux extérieurs était inadéquat. En l'absence de contrôle effectif sur le personnel et les ressources, exercé sur le terrain par un responsable principal, l'ancienne Section des opérations hors siège devait se livrer à de la micro-gestion des bureaux extérieurs à partir du siège. Cela n'était ni faisable, puisque la Section ne disposait pas des ressources nécessaires, ni souhaitable puisque cela nuisait au fonctionnement approprié des bureaux extérieurs. Il n'existait pas de système de contrôle et de contrepoids.

437. La planification de mission et la mise en œuvre des activités de mission, ainsi que la planification stratégique des opérations extérieures et l'appui aux bureaux extérieurs, n'étaient pas organisés de manière à permettre que soit établi un ordre des priorités des missions et un aperçu général de l'ensemble des missions se déroulant dans les pays connaissant ou non des situations. Il n'existait pas d'entité centrale chargée de formaliser et de traiter les plans de mission.

438. De même, l'absence de procédures de gestion de crise actualisées a créé un dangereux vide au niveau de la capacité de la Cour à fournir un appui logistique et en matière de coordination adéquats en cas de crise. La mise en place de rôles et de procédures formalisés et de formations à l'échelle de l'organisation est une condition préalable pour toute organisation ayant à faire face à des crises opérationnelles potentielles. De par leur nature, les opérations de la Cour sont susceptibles de se dérouler dans des zones et des circonstances pouvant générer des crises opérationnelles. Il a été considéré nécessaire de veiller à ce que la gestion de crise ne soit pas seulement assignée à titre de fonction exécutive à la haute direction du Greffe mais également que l'appui opérationnel de cette fonction soit clairement attribué.

(c) La collecte et l'analyse de l'information n'étaient pas centralisées et étaient très insuffisantes

439. Les ressources dédiées à la collecte et à l'analyse d'information étaient également très dispersées. Dans l'ancienne structure, trois postes étaient exclusivement chargés de l'analyse de l'information (un dans FOS et deux dans SSS). La séparation de ces fonctions entre deux sections n'était pas optimale car cela ne permettait pas de synergie ou d'analyse globale. SSS fournissait l'analyse de sécurité qui appelait fréquemment l'examen de facteurs socio-politiques. FOS recueillait différents types d'information en vue de coopérer avec les acteurs sur le terrain, comme les missions des Nations Unies dont l'appui est essentiel au fonctionnement efficace de la Cour. En outre, les effectifs d'autres sections étaient souvent impliqués de manière informelle dans les analyses ou devaient réaliser leurs propres analyses sur une base ponctuelle, en l'absence d'unité d'analyse centralisée. Au sein d'IOR, les effectifs chargés des relations extérieures et de la coopération avec les États collectaient et analysaient leur propre information dans le cadre de leur travail mais sans disposer des ressources ou de l'expertise nécessaire pour le faire convenablement. Ils se focalisaient principalement sur l'analyse politique, qui impliquait fréquemment des considérations relatives à la sécurité. D'autres sections du Greffe et des membres du personnel, tels que ceux chargés de l'information et de la sensibilisation, effectuaient également leur propre collecte et analyse d'information. Le chevauchement important en matière de collecte et d'analyse de l'information – du fait que différents membres du Greffe devaient aborder de leurs propres perspectives l'ensemble des considérations socio-politiques et de sécurité – représentait un usage par trop inefficace des ressources du Greffe.

440. Qui plus est, cette fonction de collecte et d'analyse d'information hautement décentralisée produisait des analyses sous-optimales ou même inadéquates. La haute direction, en particulier, ne pouvait se fier à des analyses intégrées portant sur la sécurité et les tendances politiques par exemple au sujet de pays de situation et était en conséquence incapable d'évaluer adéquatement les répercussions s'agissant de la planification opérationnelle et de la mise en œuvre. La Cour a une obligation de protection envers son personnel. Elle est tenue d'assurer que son personnel soit en mesure de travailler dans un environnement sécuritaire et qu'il soit protégé de divers risques, de même qu'un devoir de protection envers ses équipements. Pourtant, par suite de la collecte et de l'analyse sous-optimale de l'information, les opportunités et les risques n'étaient fréquemment pas identifiés suffisamment à l'avance et la sécurité du personnel et des équipements de la Cour ne pouvait pas être assurée en temps opportun et de façon adéquate. L'incident de Zintan en juin 2012, impliquant la détention en Lybie de quatre membres du personnel de la Cour, pendant plusieurs semaines, ainsi que la réaction tardive et inadéquate qui a été donnée étaient dus en partie à un défaut d'analyse en temps opportun et suffisamment exhaustive de l'information. Des incidents de ce type

ne créent pas seulement de graves risques pour le personnel et les équipements de la Cour mais engagent également sa responsabilité pour manquement à son obligation de protection.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

(a) *L'Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États (ERSCU) coordonne et renforce la fonction des relations extérieures et de la coopération avec les États*

441. ERSCU s'occupe principalement de trois aspects des relations extérieures, de manière désormais centralisée et coordonnée. Premièrement, cette unité participe à tous les aspects de la coopération judiciaire qui émanent des décisions judiciaires et de l'obligation de fournir un appui à l'action des parties à la procédure, telles que les équipes de défense, ainsi que les autres sections du Greffe, y compris celles qui sont chargées de la protection des témoins ou de la participation des victimes. En ce qui a trait aux demandes de coopération émanant des chambres, l'Unité rédige et transmet les demandes, tient des consultations internes et externes avec d'autres organes en vue d'élaborer une stratégie de notification, assure la liaison avec les États pour veiller à la mise en œuvre (y compris l'organisation d'opérations complexes sur leur territoire, le cas échéant) et règle les éventuelles difficultés, fait rapport aux chambres sur l'avancement de la mise en œuvre, et avise les chambres au sujet des aspects techniques et opérationnels en tant que de besoin. Ces activités concernent principalement les formes obligatoires de coopération découlant du chapitre IX du Statut de Rome. En ce qui a trait à la coopération judiciaire, l'Unité apporte également, sur demande, son appui à l'unité chargée de l'exécution des décisions au sein de la Présidence.

442. Deuxièmement, ERSCU prodigue son appui à toutes les formes de coopération nécessaires pour que la Cour exerce son mandat, telles que la promotion ou la négociation de divers accords, y compris des accords sur les privilèges et immunités dans les pays de situation, des accords sur la mise en liberté provisoire et l'acquittement ou des accords sur la réinstallation de témoins. La Cour est constamment confrontée à des défis majeurs en termes de coopération obligatoire ou volontaire. Bien que des progrès aient été faits au cours des dernières années, il reste encore beaucoup de progrès à faire au niveau de la coordination et de la stratégie. Le rôle d'ERSCU est crucial à cet égard.

443. Enfin, ERSCU assure la représentation du Greffe dans les réunions et forums relatifs aux relations extérieures, tel que le Groupe de travail de La Haye, et la coordination de la représentation du Greffe en général. Elle assure la liaison avec l'Assemblée des États Parties et ses organes subsidiaires, noue le dialogue avec les organisations régionales et internationales pour obtenir le soutien nécessaire aux opérations de la Cour, au moyen, entre autres, de la conclusion de protocoles d'accord indispensables à l'exécution réussie de l'action de la Cour, avec les missions des Nations Unies pertinentes dans ou à proximité des pays de situation. L'Unité appuie également les efforts opérationnels et en matière de coopération du Greffe par l'identification des acteurs clé, l'assistance à la préparation de missions, la rédaction de documents et de discours, l'organisation et la présence à des événements, et ainsi de suite.

444. Dans le cadre de la détermination précise des besoins en personnel d'ERSCU, une évaluation détaillée de la charge de travail de cette unité a été effectuée. Pour les années 2014 et 2015, en moyenne annuelle, les effectifs du Greffe chargés des relations extérieures et de la coopération avec les États ont : préparé 240 demandes d'assistance aux États sur diverses questions de coopération liées aux procédures judiciaires et assuré le suivi de ces demandes, et déposé 50 écritures différentes devant

les chambres ; produit 45 documents de synthèse et discours pour la haute direction du Greffe et les juges ; rédigé 5 rapports pour des acteurs extérieurs ; fourni un appui à 34 missions de sections et clients du Greffe en offrant des conseils et de l'assistance pour des négociations ; négocié et rédigé trois accords de coopération volontaire avec des États, et participé à huit visites ou événements importants et environ 100 visites à la Cour de diverses parties prenantes extérieures. Cependant, comme indiqué ci-haut, nombre de ces tâches n'ont pas pu être accomplies de manière optimale ou ont été accomplies avec retard. Des demandes ont été envoyées mais n'ont pas reçu un suivi efficace, le gel d'avoirs n'a pas pu être mis en œuvre de manière stratégique, et des affaires complexes n'ont pas pu recevoir de traitement adéquat par manque de ressources dédiées. De surcroît, de nombreuses demandes ou opportunités n'ont pas pu être traitées et des occasions cruciales ont été perdues. Cela a eu un impact négatif direct sur l'efficacité des procédures judiciaires et sur les activités de la Cour. Afin de remédier au manque d'effectifs, trois postes supplémentaires ont été créés pour ces tâches qui font désormais l'objet de coordination au sein d'ERSCU, tel que précisé ci-après.

445. Les trois aspects fonctionnels d'ERSCU existaient déjà dans la structure antérieure, mais sont maintenant remplis de manière centralisée et coordonnée avec le renfort d'effectifs supplémentaires pour permettre à l'Unité d'atteindre le niveau optimal minimum. Le Greffe pourra ainsi exercer adéquatement ses fonctions obligatoires et volontaires en matière de relations extérieures et de coopération avec les États, ce qui est essentiel pour appuyer efficacement les activités judiciaires de la Cour.

(b) Davantage d'appui coordonné pour les bureaux extérieurs, amélioration de l'appui fourni à la planification de missions et à la gestion de crise grâce à la CPU

446. L'Unité de la coordination et de la planification a un rôle triple. Premièrement, il s'agit du pôle de coordination central pour une communication efficace entre le siège et les différents bureaux extérieurs. Elle fournit aux bureaux extérieurs l'appui pratique et logistique nécessaire de la part du siège, que ce soit directement ou par la planification et la coordination de cet appui au moyen des différentes sections du siège. CPU est le point focal au siège pour l'ensemble des questions administratives et logistiques intéressant les bureaux extérieurs.

447. Deuxièmement, CPU est le centre opérationnel au sein du Greffe s'agissant de la planification de toutes les missions à l'échelle mondiale et de la planification stratégique, fournissant un appui à toutes les parties concernées pour les voyages officiels, y compris le Bureau du procureur, les conseils des accusés et des victimes, le Fonds au profit des victimes, ainsi que la Section de la participation des victimes et des réparations et d'autres.

448. Enfin, CPU joue un rôle moteur dans la mise en œuvre des protocoles de gestion de crises dont est chargé le Bureau du directeur des opérations extérieures. L'Unité constitue un centre opérationnel centralisant l'information sur toutes les opérations se déroulant à l'extérieur du siège de la Cour.

449. Le nombre de missions à l'extérieur du siège et leur complexité sont les principaux facteurs déterminant la charge de travail de CPU. Environ 1 300 missions sur le terrain étaient effectuées annuellement s'agissant des huit situations dont était saisie la Cour à l'époque de l'évaluation conduite dans le cadre de la réorganisation, ce qui exigeait que CPU planifie, coordonne et approuve

approximativement six missions par jour. Il y avait en plus, en moyenne, 200 missions annuelles dans des pays ne faisant pas l'objet de situations.

450. Par comparaison avec la structure précédente, CPU a obtenu des attributions supplémentaires dans trois domaines importants. Premièrement, et avant tout, le rôle de CPU a changé et a augmenté de manière significative en ce qui a trait à l'appui aux bureaux extérieurs. Dans la nouvelle structure, les bureaux extérieurs sont dirigés par un chef de bureau extérieur (P-5) – ou par un *fonctionnaire d'administration chargé des opérations* (P-3) pour les bureaux extérieurs de taille moins importante aux prises avec un niveau plus faible d'activité sur le terrain – en termes de ressources humaines, de questions administratives, de budget, de coordination des activités sur le terrain et pour les contacts avec les autorités nationales, les organisations internationales et les autres parties prenantes sur le terrain. Cela signifie que les Bureaux extérieurs fonctionnent désormais de façon beaucoup plus indépendante et avec des responsabilités accrues, ce qui en conséquence signifie qu'ils requièrent un plus grand appui de la part du siège que celui qu'ils recevaient de l'ancienne FOS. Cet appui est fourni par CPU et vise à la fois les opérations quotidiennes des bureaux extérieurs et la planification et la coordination à long terme. Cela va de l'appui logistique à l'appui administratif et à tout autre type d'appui pouvant être requis par les Bureaux extérieurs. Ces appuis sont fournis par ou au travers de CPU qui est le point central pour toutes les questions provenant des Bureaux extérieurs, en coordination avec les Sections concernées et le siège. CPU devra également mettre en place des mécanismes pour assurer un contrôle sur les bureaux extérieurs pour veiller au plein respect des règles et de la réglementation financière, des politiques en matière de ressources humaines et de l'ensemble des autres règles et politiques applicables. Ceci, conjointement avec la nouvelle organisation sur le terrain, permettra d'introduire des vérifications et un contrôle adéquat sur les Bureaux extérieurs. Le rôle accru de CPU en matière d'appui aux bureaux extérieurs est le facteur déterminant de l'augmentation de ses effectifs.

451. La planification de missions est un autre élément additionnel important dans le rôle accru de CPU. Celle-ci a assumé un rôle de coordination plus large au sein du Greffe et de la Cour puisqu'elle est désormais responsable de la coordination de *toutes* les missions à l'échelle du globe, et non pas uniquement les missions sur le terrain, comme cela était le cas par le passé.¹⁶⁸ En pratique, cela représente en moyenne la coordination et la planification de 200 missions supplémentaires par année.

452. Enfin, en raison de son rôle central pour tout l'appui opérationnel, CPU a été chargée de la conception et de la mise en œuvre des procédures coordonnées de gestion de crise, tout d'abord au sein du Greffe et potentiellement à l'échelle de la Cour dans son entier. Bien que des événements de toute nature puissent entraîner une crise, la probabilité la plus élevée est celle d'une crise qui se produise en relation avec des opérations sur le terrain, tel qu'illustré par l'incident de Zintan en Libye, mentionné plus haut. Il a été considéré que cette fonction avait toute sa place au sein de CPU à la lumière de son rôle de coordination sur le terrain.

453. Ces diverses nouvelles tâches exigeaient la création de trois postes supplémentaires, comme indiqué ci-après.

454. Ainsi, bien que les fonctions principales de CPU existaient déjà dans la structure précédente, la redéfinition de son rôle et l'ajout de tâches supplémentaires qui s'attaquent directement à des

¹⁶⁸ En 2016, la poursuite des travaux du Groupe de travail sur les synergies a fait apparaître une complémentarité entre les processus internes du Bureau du procureur et le Greffe s'agissant de la mise en œuvre coordonnée des plans de mission. Des recommandations supplémentaires encouragent la mise en place de capacités informatiques en matière de planification de mission, ce qui est actuellement en cours.

problèmes préalablement identifiés – et en particulier le rôle accru de l'appui direct et coordonné de CPU pour les Bureaux extérieurs – justifient l'augmentation des effectifs. La CPU restructurée fournira un meilleur appui et une meilleure coordination aux Bureaux extérieurs, améliorera et globalisera la planification de missions et augmentera l'appui à la gestion de crise.

(c) *Collecte et analyse de l'information renforcées et coordonnées par l'action de la CAU*

455. L'Unité d'analyse par pays (CAU) est la troisième unité au sein d'EOSS. Elle est l'unité centrale qui fournit des informations et des analyses de haute qualité, ciblées et globales sur la sécurité et l'évolution socio-politique dans les pays concernés par l'action de la Cour, en vue de permettre à la Cour de mettre en œuvre avec succès ses activités principales et de remplir son devoir de protection envers son personnel et ses équipements.

456. CAU exerce, surtout, une fonction analytique *neutre* au profit du Greffe lui-même, des clients du Greffe et d'autres organes de la Cour. Les connaissances, l'expertise et les contacts déjà disponibles au sein du Bureau du Procureur et d'autres parties de la Cour sont utilisés autant que faire se peut. Toutefois, compte tenu du rôle du Greffe à titre de prestataire de service neutre, CAU permet au Greffe de fournir ses services d'analyse à *tous* ses clients, y compris le Bureau du Procureur, les conseils de la défense, les représentants des victimes et les chambres, ainsi qu'aux autres parties du Greffe sans conflit d'intérêts. CAU fournit ces services en identifiant les développements sécuritaires et socio-politiques pouvant avoir une *incidence négative* sur les opérations de la Cour y compris l'analyse d'alerte avancée et l'identification d'*opportunités* qui peuvent contribuer à la mise en œuvre réussie des activités principales du Greffe, telles que par rapport aux évolutions sur le plan politique qui ouvrent des opportunités pour la protection des témoins et les réinstallations. CAU entretient des contacts réguliers avec les bureaux extérieurs pour garantir un échange d'information dans les deux sens.

457. L'Unité produit des rapports pour la direction du Greffe ainsi que pour les autres bureaux et organes du Greffe concernés en tant que de besoin. Ces rapports peuvent prendre la forme de rapports d'analyses hebdomadaires ou mensuels, d'exposés de situation, de notes d'alerte avancée, de demandes d'actions immédiates, d'analyses d'incident ou de situation de crise et d'autres documents. On en trouve comme exemple une demande présentée par la chambre au Greffe aux fins d'obtenir une analyse sur la possibilité de mener des procédures *in situ* dans une affaire, ou une analyse par pays visant à appuyer le travail de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins en examinant les mesures appropriées en matière de protection de témoins et de réinstallation. CAU fournit également des évaluations de sécurité concernant les lieux et installations destinés à accueillir des dépositions par liaison audio ou vidéo qui sont utilisées de manière croissante dans les procédures. Cela implique l'évaluation de la situation politique et sécuritaire générale dans le pays et de veiller à ce que les lieux et installations choisis se conforment aux standards définis. Un autre exemple est le rôle de surveillance en continu des informations sur la localisation des suspects en fuite, attribué à l'Unité, et qui est crucial pour alerter les autorités nationales à ce sujet en temps opportun et de manière appropriée afin de conduire à des arrestations.

458. La charge de travail de CAU dépend en partie de celle d'ERSCU et de CPU parce que CAU est particulièrement impliquée dans l'appui à ces dernières bien qu'elle doive fournir ses services à l'ensemble du Greffe. Le personnel d'ERSCU n'effectue plus, comme par le passé, sa propre collecte et analyse d'information, et se repose sur CAU à cet égard. Plus le nombre de demandes de

coopération et de fourniture d'autres activités présentées à ERSCU augmenteront, plus il est probable que CAU soit sollicitée pour la fourniture d'analyses adéquates. Beaucoup dépendra des circonstances puisqu'une même analyse peut s'appliquer dans de multiples cas. De même, plus il y aura de pays et de régions avec lesquels CPU sera appelée à travailler pour la coordination, la planification et l'approbation de missions, plus elle s'appuiera sur les services de CAU. Par contre, la charge de travail de CAU s'étend au-delà de la Section EOSS puisqu'elle fournit des analyses sécuritaires et socio-politiques globales à la haute direction du Greffe, à d'autres sections du Greffe, aux dirigeants, aux organes et à la Cour dans son ensemble.

459. CAU a reçu le renfort de quatre postes additionnels, en plus des trois postes de l'ancienne structure conservés et transférés à partir de FOS et SSS. Les raisons qui expliquent cette dotation d'effectifs additionnels sont doubles. Comme indiqué ci-dessus, la fonction de collecte et d'analyse d'information du Greffe était hautement éparpillée et dépassait les trois postes ayant fait l'objet de transfert. Elle incluait des effectifs d'IOR et d'autres composantes du Greffe (par exemple information et sensibilisation). Suite à la redéfinition de leurs tâches, ces effectifs vont cesser d'effectuer leur propre analyse de l'information, puisque CAU remplit désormais cette fonction au nom de l'ensemble du Greffe et de tous ses clients d'une manière globale et coordonnée. La suppression de l'analyse d'information au sein d'autres composantes du Greffe a créé un vide fonctionnel qui devait être comblé à l'aide de ressources supplémentaires au sein de CAU.

460. En outre, comme décrit ci-dessus, l'analyse de l'information dont disposait le Greffe était largement insatisfaisante, à tel point que les dirigeants n'étaient pas en mesure de s'appuyer sur des analyses de haute qualité concernant les tendances prévalant en matière politique ou de sécurité et ne pouvaient pas assurer l'exécution optimale des opérations de la Cour et l'exercice de son devoir de protection à l'endroit de son personnel et de ses équipements, comme illustré par l'incident de Zintan. Cela aussi appelait un renforcement de la fonction préexistante du Greffe en matière de collecte et d'analyse de l'information.

461. En comparant la CAU du Greffe avec la Section d'analyse de situation (SAS) de la Division de la compétence, de la complémentarité et de la coopération du Bureau du Procureur, il convient de noter qu'elles analysent *différents types d'information*, parfois sur les mêmes mais *plus fréquemment sur des pays et des régions différents*, dans des *buts différents* et concernant des *acteurs différents*.

462. Conformément à son mandat, les analyses du Bureau du Procureur doivent se concentrer sur les critères juridiques pertinents figurant dans le Statut de Rome. Le Bureau du Procureur effectue de telles analyses – en se focalisant de manière significative sur les pays faisant l'objet d'un examen préliminaire – pour l'ensemble des situations portées à son attention, à des fins opérationnelles ou en matière de poursuite et pour l'usage exclusif du personnel du Bureau du Procureur.

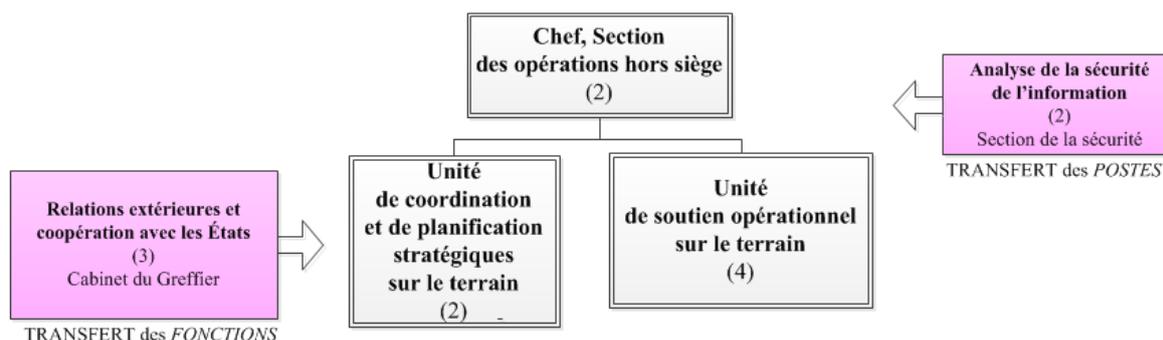
463. Pour sa part, la CAU du Greffe se focalise principalement sur l'analyse de la dynamique sécuritaire et socio-politique. Elle ne se concentre pas sur les pays faisant l'objet d'un examen préliminaire mais plutôt sur les pays et les régions de situation. Cela est nécessaire pour la mise en œuvre réussie de presque toutes les activités de la Cour sur le terrain, de la protection des témoins aux activités de sensibilisation ou aux missions extérieures. En outre, comme indiqué, cette analyse est requise par *l'ensemble* des clients du Greffe et leur est fournie sur une base de neutralité, y compris la défense, les représentants des victimes et, si nécessaire, les chambres, ainsi qu'à d'autres composantes du Greffe. Pour des motifs de confidentialité et de conflits d'intérêts, la plupart des clients du Greffe ne peut se prévaloir des analyses du Bureau du Procureur, qui d'ailleurs ne répondraient pas à leurs

besoins. Néanmoins, des économies entre le Bureau du Procureur et le Greffe peuvent être réalisées dans le domaine de l'analyse d'information au moyen de l'achat mutualisé de souscriptions, de licences et la formation des analystes.

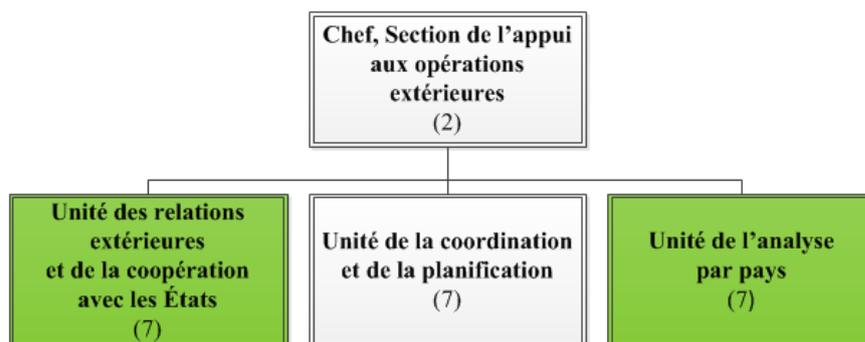
464. En conclusion, la fonction de collecte et d'analyse d'information du Greffe était antérieurement dispersée et profondément insatisfaisante. La création d'une unité dédiée à cette fonction était nécessaire pour pouvoir fournir une fonction de collecte et d'analyse de l'information qui soit coordonnée, globale et de haute qualité. La création de quatre postes supplémentaires au sein de cette unité, en plus des trois anciens postes conservés, s'est avérée nécessaire pour combler le vide créé par le fait que d'autres membres du Greffe n'effectuaient pas leur propre collecte et analyse d'information et pour assurer la plus haute qualité aux analyses effectuées, qui sont essentielles au succès de la préparation et de la mise en œuvre des opérations de la Cour. Dans le même temps, grâce à la CAU, les ressources en termes d'analystes sont utilisées plus efficacement et la Cour peut remplir son devoir de protection à l'endroit de son personnel et de ses équipements.

iii) Aperçu des changements structurels

Ancienne structure :



Structure revise :



iv) Conséquences sur les effectifs

465. *Effectifs en hausse (+10 postes)*. Comme indiqué dans les tableaux ci-après, la section EOSS nouvellement créée est dotée de 23 postes, par rapport aux 13 postes (12 postes permanents et un

poste GTA) qui se trouvaient dans la précédente structure du Greffe et remplissaient des fonctions d'appui aux opérations extérieures et qui étaient éparpillées sur FOS, SSS et IOR, et sont dorénavant réunies au sein d'EOSS. L'augmentation nette de l'effectif pour EOSS est en conséquence de 10 postes.

466. Cette augmentation nette est répartie équitablement sur les trois unités, à savoir trois postes supplémentaires pour les relations extérieures et la coopération avec les États au sein d'ERSCU, trois postes pour l'appui aux bureaux extérieurs, la planification de missions et l'appui à la gestion de crise au sein de CPU et quatre postes de collecte et d'analyse d'information dans CAU, pour les raisons expliquées plus haut. Comme pour les autres postes créés au cours de la réorganisation, ces derniers postes l'ont été dans le cadre de l'enveloppe budgétaire globale du Greffe pour les postes permanents précédents et les postes approuvés, avec une économie nette de 443,8 milliers d'euros.¹⁶⁹

467. *Chef de section.* Le poste de chef de la Section de l'appui aux opérations extérieures (P-5) a connu une modification substantielle par rapport à l'ancien poste de chef de la Section des opérations hors siège suivant la grille de l'expert en classification externe et conformément au processus de réorganisation du Greffe. Le poste d'assistant administratif (GS-OL) de la structure précédente a été conservé. Aucun poste supplémentaire n'a été créé pour apporter un appui au chef de section.

468. *Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États.* Le poste de chef d'ERSCU (P-4) a connu une modification substantielle par rapport à l'ancien poste de chef de l'Unité de coordination et de planification stratégiques sur le terrain (P-4) de la Section des opérations hors siège. Le poste de fonctionnaire chargé des relations extérieures et de la coopération (P-3) a connu une modification substantielle par rapport à l'ancien poste de conseiller chargé de la coopération (P-3) au sein d'IOR. Un second poste de fonctionnaire chargé des relations extérieures et de la coopération (P-3) a été créé ainsi que quatre postes de fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé des relations extérieures et de la coopération (P-2). D'autre part, les postes de conseiller spécial auprès du Greffier pour les relations extérieures et la coopération (P-5) et fonctionnaire d'administration adjoint de 1^{re} classe (P-2), qui figuraient tous deux dans la structure précédente d'IOR, ont été supprimés et leurs fonctions ont été réaffectées à ERSCU. Pour les relations extérieures et la coopération avec les États du Greffe, l'augmentation nette de l'effectif est de trois postes.

469. *Unité de la coordination et de la planification.* Le poste de chef de l'Unité de la coordination et de la planification (P-4) a connu une modification substantielle par rapport au poste de chef de l'Unité de soutien opérationnel sur le terrain (P-4) au sein de FOS. Les trois postes d'assistant chargé d'une situation (GS-OL) ont été conservés. Il y a trois nouveaux postes : responsable de secteur (planification des missions) (P-3), fonctionnaire chargé de la planification des missions (P-2), et un assistant chargé d'une situation (GS-OL) supplémentaire.

470. *Unité de l'analyse par pays.* Trois postes de la structure précédente ont été conservés, à savoir deux analystes adjoints de 1^{re} classe (P-2) et un assistant chargé de l'analyse (GS-OL). Les intitulés de poste ont changé,¹⁷⁰ mais les fonctions précédentes n'ont pas connu de modifications substantielles. Un poste a été transféré à partir de l'ancienne FOS et les deux autres l'ont été à partir de SSS. Quatre nouveaux postes ont été créés dont : chef de CAU (P-4), deux analystes (P-3) et un assistant chargé de l'analyse (GS-OL) supplémentaire.

¹⁶⁹ Voir paragraphes 23-24.

¹⁷⁰ Respectivement fonctionnaire chargé de la planification stratégique sur le terrain (P-2), analyste de la sécurité (P-2) et brigadier de sécurité (GS-OL).

471. Enfin, il convient de noter que 15 des 23 postes de la section EOSS ont été pourvus par des *membres du personnel du Greffe* appartenant à la précédente structure du Greffe. Parmi ceux-ci on retrouve 11 membres du personnel qui ont conservé le même poste ou qui ont obtenu un poste ayant connu une modification substantielle mais toujours dans le domaine des relations extérieures du Greffe, comme dans la structure précédente. Au surplus, quatre postes nouvellement créés ont été pourvus par recrutement prioritaire de membres du personnel du Greffe dont les postes ont été supprimés au cours de la réorganisation. Le savoir, l'expérience et les compétences des membres du personnel du Greffe ont été conservés et peuvent être désormais mis à profit de manière plus centralisée, plus coordonnée et plus stratégique.

Effectifs précédents (FOS)		Effectifs révisés	
Chef de la Section des opérations hors siège (P-5)	Modification substantielle - supprimé	Chef de la Section de l'appui aux opérations extérieures (P-5)	Modification substantielle ¹⁷⁵
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de modification substantielle	Assistant administratif (GS-OL)	conservé
Unité de soutien opérationnel sur le terrain		Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États	
Chef de l'Unité de soutien opérationnel sur le terrain (P-4)	Modification substantielle - supprimé	Chef de l'Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États (P-4)	Modification substantielle ¹⁷⁶
Assistant à l'appui logistique (GS-OL) x3, (1x GTA)	Pas de modification substantielle x2; GTA converti x1	Fonctionnaire chargé des relations extérieures et de la coopération (P-3) x2	Modification substantielle ¹⁷⁷ x1; Nouveau x1
Unité de coordination et de planification stratégiques sur le terrain		Unité de la coordination et de la planification	
Chef de l'Unité de soutien opérationnel sur le terrain (P-4)	Modification substantielle - supprimé	Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des relations extérieures et de la coopération (P-2) x4	Nouveau
Fonctionnaire chargé de la planification stratégique sur le terrain (P-2)	Pas de modification substantielle ¹⁷¹	Unité de l'analyse par pays	
Fonctions transférées de IOR vers ERSCU/EOSS¹⁷² (postes modifiés/nouveaux)		Chef de l'Unité de la coordination et de la planification (P-4)	Modification substantielle ¹⁷⁸
Conseiller spécial auprès du Greffier pour les relations extérieures et la coopération (P-5)	Supprimé	Responsable de secteur (planification des missions) (P-3)	Nouveau
Conseiller chargé de la coopération (P-3)	Modification substantielle – supprimé	Fonctionnaire chargé de la planification des missions (P-2)	Nouveau
Conseiller chargé de la coopération (P-2)	Supprimé	Assistant chargé d'une situation (GS-OL) x4	conservé x2; GTA converti x1; Nouveau x1
Postes transférés de SSS à CAU/EOSS		Unité de l'analyse par pays	
Analyste de la sécurité (P-2)	Pas de modification substantielle ¹⁷³	Chef de l'Unité de l'analyse par pays (P-4)	Nouveau
Brigadier de sécurité (GS-OL)	Pas de modification substantielle ¹⁷⁴	Analyste (P-3) x2	Nouveau
		Analyste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x2	conservé ¹⁷⁹
		Assistant chargé de l'analyse (GS-OL) x2	conservé ¹⁸⁰ x1; Nouveau x1

¹⁷¹ Intitulé de poste dans la nouvelle structure : analyste adjoint de 1^{re} classe (P-2), CAU.

¹⁷² En outre, dans la structure précédente, le coordonnateur juridique (P-3) au sein du Bureau du Directeur du service de la Cour assurait également le rôle de coordination avec les États. Cette fonction a été transférée en partie à ERSCU et n'est pas prise en compte dans les effectifs pré-réorganisation.

¹⁷³ Intitulé de poste dans la nouvelle structure : analyste adjoint de 1^{re} classe (P-2), CAU.

¹⁷⁴ Intitulé de poste dans la nouvelle structure : assistant chargé de l'analyse (GS-OL), CAU.

¹⁷⁵ Le poste de chef de la Section des opérations hors siège (P-5) a connu une modification substantielle.

¹⁷⁶ Le poste de chef de l'Unité de coordination et de planification stratégiques sur le terrain (P-4) au sein de FOS a connu une modification substantielle.

¹⁷⁷ Le poste de conseiller chargé de la coopération (P-3) au sein d'IOR a connu une modification substantielle.

¹⁷⁸ Le poste de chef de l'Unité de soutien opérationnel sur le terrain (P-4) au sein de FOS a connu une modification substantielle.

¹⁷⁹ L'un des postes est l'ancien fonctionnaire chargé de la planification stratégique sur le terrain (P-2) qui n'a pas connu de modification substantielle ; l'autre poste est celui d'analyste de la sécurité (P-2) transféré de SSS qui n'a pas non plus connu de modification substantielle.

¹⁸⁰ Transféré à partir de SSS. L'intitulé de poste avant ReVision était brigadier de sécurité (GS-OL).

Section de l'appui aux opérations extérieures	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision (FOS, SSS, IOR-en partie)	2	2	1	3	-	8	-	5	5	13
Révisé	1	3	5	7	-	16	-	7	7	23
Différence	-1	+1	+4	+4	-	+8	-	+2	+2	+10

472. Le tableau ci-haut représente les postes issus des différentes sections. Les conséquences en termes d'effectifs lorsque la comparaison n'est faite qu'avec l'ancienne Section des opérations hors siège figurent ci-dessous. Cette comparaison s'avère nécessaire pour avoir une vue d'ensemble à l'échelle du Greffe, telle que présentée plus haut au chapitre II.C.

Section de l'appui aux opérations extérieures	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total effectifs
Avant ReVision (FOS, siège et terrain)	1	3 ¹⁸¹	5 ¹⁸²	1	-	10	1	42,1 ¹⁸³	43,1	53,1 ¹⁸⁴
Révisé	1	3	5	7	-	16	-	7	7	23
Différence	0	0	0	+6	-	+6	-1	-35,1	-36,1	-30,1

v) Effectifs après la réorganisation

473. Le chef de la Section de l'appui aux opérations extérieures (P-5) supervise la gestion de la section et conseille le directeur des opérations extérieures sur les stratégies et objectifs pertinents s'agissant des relations extérieures, de la coopération avec les États, des activités relatives aux opérations sur le terrain et à l'analyse socio-politique et sécuritaire. Le chef représente le Greffe pour ce qui est des relations avec l'Assemblée, assure la liaison et bâtit des partenariats avec les représentants des États et des organisations internationales afin de garantir la coopération avec les opérations de la Cour et l'appui à celles-ci. Le Chef apporte également un appui au Directeur des opérations extérieures en communiquant et exerçant la surveillance des opérations du Programme de gestion de crises. Le Chef est assisté d'un assistant administratif (GS-OL).

474. L'Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États (ERSCU) est composée du chef d'unité (P-4), de deux fonctionnaires chargés des relations extérieures et de la coopération (P-3) et de quatre fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des relations extérieures et de la coopération (P-2). Le chef d'ERSCU dirige le travail de l'unité qui est l'unité centrale pour la mise en œuvre et la coordination des activités du Greffe ayant trait à la fois à la coopération obligatoire et à la coopération volontaire. Il prodigue des conseils sur les activités en matière de relations extérieures de haut niveau, les opportunités de collecte de fonds, les missions et l'ensemble des questions relatives à la coopération judiciaire et apporte son appui aux interactions entre le Greffe et l'Assemblée et ses

¹⁸¹ Deux postes P-4 permanents (2,0 FTE) et 1 poste P-4 temporaire (1,0 FTE).

¹⁸² Quatre postes P-3 permanents (4,0 FTE) et 1 poste P-3 temporaire (1,0 FTE).

¹⁸³ Trente (30) postes permanents GS-OL (30,0 FTE) et douze (12) postes temporaires (12,1).

¹⁸⁴ La structure des effectifs de la Section des opérations hors siège pour 2015 comprenait 39 postes permanents et 15 postes temporaires, équivalents à 14,1 FTE. Le nombre total de postes s'élevait à 53,1 FTE.

organes subsidiaires. Le chef de l'unité alerte le chef de la section sur les questions en suspens en matière de coopération telles que la mise en œuvre intempestive de demandes d'assistance et recherche les opportunités de renforcer la coopération avec la Cour.

475. Deux *fonctionnaires chargés des relations extérieures et de la coopération (P-3)* sont directement responsables d'un certain nombre de cas et de tâches relatifs tant à la coopération judiciaire qu'à la coopération volontaire avec la Cour. La première comprend les stratégies d'arrestation pour les suspects en fuite, l'amélioration de la coopération sur le gel des avoirs, le renforcement des relations avec les Nations Unies et ses missions et organes, comme le Comité des sanctions des Nations Unies. Ces fonctions et les tâches qui y sont liées résultent directement des décisions judiciaires et des opérations judiciaires. Les activités relatives à la coopération volontaire comprennent la négociation et la conclusion d'accords sur les privilèges et immunités dans les pays de situation, des accords sur la mise en liberté et l'acquittement et des accords de réinstallation de témoins. Les fonctionnaires chargés des relations extérieures et de la coopération coordonnent leurs activités avec le personnel chargé de la coopération et des relations extérieures au sein du Bureau du Procureur et de la Présidence, en tant que de besoin. Ils supervisent également le travail des fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des relations extérieures et de la coopération.

476. Quatre *fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des relations extérieures et de la coopération (P-2)* rédigent les demandes d'assistance, les rapports pour les chambres (écritures), la correspondance diplomatique y compris un grand nombre de notes verbales, de rapports d'ordre général et autres documents nécessaires. Ils sont chargés de dossiers spécifiques qui exigent un suivi constant, ils signalent les difficultés potentielles particulières propres à certains dossiers et entretiennent un réseau d'interlocuteurs, entre autres, au sein des États et des organisations internationales, qui leur permettent d'effectuer leur tâche. Ils gèrent également la base de données dédiée à la coopération et aux relations internationales. En fonction du degré de complexité des cas ou des situations, chacun des fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des relations extérieures et de la coopération est normalement chargé au maximum de deux pays de situation.

477. Le *chef de l'Unité de la coordination et de la planification (P-4)* gère le travail de l'Unité et conseille le chef de section sur la planification stratégique des opérations sur le terrain et des missions hors siège. Le chef est le point central pour toute planification de mission et approuve la planification de missions hors siège tant dans les pays de situation que dans les autres pays. Il sert également de point central pour l'appui aux opérations sur le terrain et aux bureaux extérieurs en identifiant les lacunes dans les politiques et proposant l'adoption de textes administratifs en consultation avec les Chefs des bureaux extérieurs. Pendant le cycle de vie d'un bureau extérieur, le chef de CPU fournit un appui administratif, opérationnel et en matière de politiques en étroite liaison avec les autres sections du Greffe. Ce dernier est responsable de l'élaboration et de la mise à jour d'un manuel complet sur les opérations extérieures et apporte son assistance lors de l'ouverture et de la fermeture des bureaux extérieurs.

478. Un *responsable de secteur (planification des missions) (P-3)* gère le centre opérationnel pour la planification, la hiérarchisation des priorités et l'approbation de l'ensemble des missions. Le responsable de secteur surveille les missions en cours tant dans les pays de situation que dans les autres pays. Il alerte le Chef d'unité en cas de mission particulière de haut niveau ou sensible ou au cas où il faille une assistance opérationnelle interne ou externe supplémentaire, par exemple par le biais des Nations Unies ou des autorités nationales. Le responsable de secteur propose des solutions en cas de conflit, d'interférence ou de restriction touchant les différentes missions. Il apporte

également un appui opérationnel aux bureaux extérieurs, propose l'adoption de procédures et de directives applicables entre les bureaux, et assiste le chef d'unité dans la coordination de tout appui et assistance nécessaires de la part du Greffe pour des missions hors siège. Le responsable de secteur supervise une équipe d'assistants chargés d'une situation.

479. Un *fonctionnaire chargé de la planification des missions (P-2)* qui a une compréhension approfondie des activités opérationnelles de la Cour, suit le déroulement de celles-ci sur le terrain. Il fournit un appui opérationnel, un appui en matière de politiques et de coordination au cours du cycle de vie d'un Bureau extérieur. Cela comprend l'élaboration de plans relatifs au cycle de vie des bureaux extérieurs comme l'ouverture et la fermeture des bureaux extérieurs, ainsi que la planification à moyen terme et la prospective en matière d'activités sur le terrain et de projets spéciaux. Il apporte appui et conseil pour l'adoption de directives visant spécifiquement les bureaux extérieurs, et développe et entretient une base de données dédiée aux enseignements tirés des opérations extérieures impliquant l'ensemble des parties prenantes sur le terrain.

480. Quatre *assistants chargés d'une situation (GS-OL)* appuient l'administration et l'exécution quotidiennes des tâches de CPU. Ils fournissent un appui opérationnel à l'ensemble des fonctionnaires de la Cour se rendant en mission officielle, que ce soit sur le terrain ou ailleurs. Ils apportent leur assistance à d'autres types d'appui offerts aux bureaux extérieurs, y compris pour les questions administratives et logistiques, en aidant ces derniers directement ou en assurant la liaison entre les bureaux extérieurs et les sections concernées au siège. Leurs tâches comprennent également la coordination des rapports opérationnels et la fourniture de statistiques, de vérifications, de devis, de prévisions, d'analyses et de rapports de synthèse.

481. Au sein de l'Unité d'analyse par pays, le *chef d'unité (P-4)* gère celle-ci et veille à la fourniture en temps opportun d'analyses socio-politiques et de sécurité crédibles et intégrées. Le chef de CAU prodigue des conseils stratégiques au chef de la section et à la haute direction du Greffe s'agissant de la veille et de l'identification des menaces par pays, par région et au niveau global, ainsi que sur les événements et les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs du Greffe, et, par conséquent, propose des mesures visant à limiter de tels risques. Le Chef travaille en étroite collaboration avec les bureaux extérieurs pour assurer l'échange d'information et la réalisation d'analyses pertinentes et supervise la mise en œuvre de mécanismes efficaces pour la collecte, l'analyse et la diffusion systématiques de l'information entre le siège et les bureaux extérieurs, de même qu'au sein du Greffe dans son ensemble. Le Chef de CAU met en place des accords de coopération et de partenariat avec les organisations appropriées pour établir un réseau de sources fiables et contribue à une veille et une gestion de crise efficace au moyen d'une étroite coordination avec deux autres unités et avec les bureaux extérieurs, sous la direction du Chef de section. Le Chef entretient des canaux de communication entre les organes pour le partage d'information, en particulier avec le Bureau du Procureur, mais également avec d'autres organes de la Cour et avec les clients du Greffe.

482. CAU comprend également deux *analystes (P-3)*, deux *analystes adjoints de 1^{re} classe (P-2)* et deux *assistants chargés de l'analyse (GS-OL)*. Les analystes fournissent, en temps opportun, des analyses crédibles et intégrées sur la sécurité et sur les questions socio-politiques dans les pays de situation et les autres pays présentant un intérêt pour opérations de la Cour. Ils effectuent ces tâches pour des projets d'analyses spécifiques appelant la contribution des unités ERSCU et CPU ainsi que des bureaux extérieurs. Ils travaillent également en étroite collaboration avec d'autres sections du Greffe, y compris la Section de l'information et de la sensibilisation, SSS et VWS, pour recueillir et

partager l'information pertinente, si besoin est. Les deux analystes supervisent et coordonnent le travail des analystes moins expérimentés au sein de l'Unité.

483. Deux *analystes adjoints de 1^{re} classe (P-2)* mènent des recherches ciblées sur des pays de situation et d'autres pays présentant un intérêt pour les opérations de la Cour et rédigent, en fonction des demandes et en temps opportun, des rapports d'analyse crédibles et intégrés sur la sécurité et sur les questions socio-politiques. Ils apportent leur assistance à la fourniture de conseils et de solutions aux chefs d'unités et au Chef de section pour ce qui est de la planification et de la mise en œuvre des opérations. Ils mettent en place des mécanismes efficaces pour la collecte, l'analyse et la diffusion systématiques d'information et au besoin fournissent un appui à l'équipe de gestion de crises et veillent à la diffusion des avertissements et alertes en temps opportun.

484. Enfin, deux *assistants chargés de l'analyse (GS-OL)* appuient l'unité en assurant le suivi constant de l'évolution sécuritaire et socio-politique dans les pays de situation et les autres pays présentant un intérêt pour les opérations de la Cour, par la consultation d'un large éventail de sources. Ils effectuent la collecte d'informations sur le terrain et la vérification des faits pour des évaluations de risques spécifiques identifiés par le Chef d'unité. Ils apportent également un appui technologique en présentant leurs analyses sous forme visuelle, au moyen de cartes et de graphiques.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

485. *Élevée.* À la suite du renforcement des effectifs d'EOSS, la capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire de ces trois unités oscille désormais entre modérée et élevée.

486. La nouvelle structure d'ERSCU apporte une certaine souplesse entre ses deux secteurs essentiels d'intervention – les relations extérieures et la coopération avec les États – puisque les effectifs sont formés dans ces deux domaines. Cela permet de faire face à une charge de travail supplémentaire en réaffectant les effectifs d'un secteur à l'autre suivant les besoins. Les affaires et situations en cours sont affectées aux fonctionnaires selon leur degré de complexité, sachant qu'en général les *fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des relations extérieures et de la coopération* traitent un maximum de deux situations. S'il se produit une augmentation significative du nombre de pays où des situations sont soumises à l'examen de la Cour, des ressources supplémentaires pourront s'avérer nécessaires.

487. CPU est en mesure d'absorber de façon modérée une charge de travail supplémentaire en sus de la fourniture d'un appui administratif et opérationnel constant aux bureaux extérieurs, si nécessaire, y compris les audits de terrain annuels, les visites sur les sites judiciaires, l'appui coordonné pour les transfèvements de suspects et transfert de témoins, l'appui coordonné pour la tenue d'audiences *in situ*, l'appui coordonné aux rapatriements de détenus et d'effectifs et la gestion de crise.

488. En 2015 et 2016, la structure actuelle de CAU, composée de deux équipes de trois personnes chacune a pu traiter un nouveau pays de situation, la Géorgie. L'unité pourrait absorber une augmentation supplémentaire de la charge de travail d'une ou deux situations, en fonction de l'évolution et des exigences des autres situations soumises à l'examen de la Cour.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

489. Dans le contexte du développement organisationnel, les actions suivantes ont été entreprises ou ont été planifiées par la Section d'appui aux opérations extérieures :

- Élaborer un protocole pour l'établissement, le fonctionnement et la fermeture de bureaux extérieurs, de même que pour les politiques y afférentes.
- Mettre au point un système pour éviter le dédoublement des activités entre CAU et la section d'analyse de situation du Bureau du Procureur et veiller à un échange d'information régulier ; poursuivre les contacts avec le Bureau du Procureur par l'exercice commun des synergies pour atteindre une couverture d'analyse plus complète.
- Mettre au point une stratégie globale de coopération avec les États et les autres parties prenantes concernées s'agissant de toutes les formes de coopération volontaire, y compris les accords de réinstallation de témoins, de mise en liberté provisoire et de gel des avoirs.

Q. Section de l'aide aux victimes et aux témoins

490. La Section de l'aide aux victimes et aux témoins (VWS) est l'une des plus importantes sections du Greffe en matière d'effectifs, ce qui illustre le rôle central que joue le Greffe dans la protection des victimes et des témoins¹⁸⁵. Comme le stipule le Statut de Rome, la Section a été créée pour protéger la sécurité, le bien-être physique et psychologique, la dignité et le respect de la vie privée des victimes et des témoins. Cela inclut la mise en œuvre de mesures de protection et de sécurisation, la fourniture de conseils et d'autres services d'assistance auprès des témoins, des victimes qui comparaissent devant la Cour et d'autres personnes qui courent des risques suite à la déposition de ces témoins. Afin d'élaborer un régime de protection efficace et international pour de tels individus, la Section cherche activement à mettre en place une politique visant à conclure des accords de réinstallation et tout autre accord de coopération avec des États Parties et tout autre acteur pertinent, en étroite coordination avec le Directeur des opérations extérieures.

i) Principaux problèmes recensés

491. *Une capacité et une communication en deçà de leur niveau optimal sur le terrain.* Bien que VWS joue un rôle important d'aide et de soutien aux témoins dans le cadre de procès à La Haye, les principaux défis auxquels doit faire face cette section concernent la protection et le soutien des témoins sur le terrain. Il s'agit non seulement d'assurer leur protection et leur soutien dans les pays de situation, mais aussi de trouver des pays pouvant les accueillir dans le cadre d'une réinstallation temporaire ou de longue durée. C'est pourquoi l'ancienne structure, dans laquelle VWU relevait de la Direction du service de la Cour, n'était pas idéale, dans la mesure où la communication au sein des directions au siège et avec le terrain était insuffisante et souvent cloisonnée. Dans le même temps, le personnel de la section sur le terrain n'avait aucun pouvoir décisionnel sur les dossiers spécifiques,

¹⁸⁵ La VWS était la plus grande section suite à la réorganisation. Toutefois, en raison de l'augmentation des effectifs au sein de la Section de la sécurité après la réorganisation, due à l'emménagement de la Cour dans des locaux plus grands, la Section de la sécurité est devenue la section la plus grande du Greffe en matière d'effectifs.

mais dépendait considérablement du personnel au siège, ce qui rendait le processus de prise de décision lent et compliqué.

492. *Des frais de voyage significatifs.* Le fait que les membres du personnel local ne devaient mener que des activités de routine, subalternes et sans aucun caractère décisionnel avait également une incidence considérable sur les frais de voyage de VWS. La méthodologie de travail qui avait évolué au fil des années au sein de la section consistait à envoyer le personnel du siège chargé des opérations, du soutien et de la protection dans les bureaux extérieurs et sur le terrain pour rencontrer des victimes et des témoins afin d'évaluer s'ils étaient disposés à témoigner, d'examiner les dossiers particuliers de protection et d'aide, de régler les problèmes éventuels, et en général de gérer les dossiers individuels des victimes et des témoins. De telles missions étaient extrêmement intenses et onéreuses.

493. *Des efforts insuffisants en vue de la conclusion d'accords de réinstallation.* En outre, la structure adoptée ne facilitait pas la conclusion d'accords de réinstallation avec les États. Le chef de VWS était très impliqué dans les questions opérationnelles et administratives, et ne pouvait consacrer qu'un temps limité à de tels accords, alors même que ceux-ci sont cruciaux pour l'exercice effectif du mandat du Greffe, compte tenu en particulier du nombre croissant de témoins appelés à déposer devant la Cour qui ont besoin d'aide et/ou de protection. Cela a entraîné un retard significatif des réinstallations à mettre en œuvre, ce qui a prolongé la durée de prise en charge des clients par VWU. Cela a, à son tour, débouché sur une augmentation de la charge de travail de la section, des coûts à long terme, et plus important encore, a eu une incidence négative sur les vies des témoins et des victimes qui étaient sous la protection de VWU.

494. *Une structure interne inadéquate et inefficace.* L'ancienne structure interne n'avait pas la souplesse nécessaire pour lui permettre de s'adapter aux modifications du calendrier des audiences et à l'évolution des besoins de protection sur le terrain, ce qui entraînait une distribution inégale de la charge de travail. Le fonctionnement cloisonné sur la base de trois fonctions, à savoir la protection, l'aide et les opérations, était à l'origine d'un manque de coopération entre les unités et d'une répétition inutile du travail. Il a été considéré que l'ancienne structure était la source des difficultés rencontrées, avec des faiblesses significatives dans les lignes hiérarchiques, des niveaux inappropriés d'imputabilité, une chaîne de commandement floue et des lignes de communication chaotiques, tout cela entraînant une gestion et un encadrement médiocres des effectifs sur le terrain et au siège.

495. *Une fonction analytique sous-développée.* La fonction d'analyse, qui est essentielle à la réalisation de l'activité principale de VWS, à savoir la fourniture d'une protection aux personnes courant des risques, n'était pas suffisamment développée et ne disposait pas de suffisamment de personnel. Cela a permis que des décisions relatives à la protection soient prises sans une compréhension pleine et entière des risques encourus ou qu'une telle analyse ne soit pas faite en temps opportun, ceci entraînant un engorgement au sein de la section et une mise en péril de la fourniture rapide et efficace des services.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

496. *Une amélioration de la communication avec le terrain et un renforcement de la capacité de VWS sur le terrain.* Compte tenu de la nécessité de coopérer plus étroitement avec le terrain, VWS a été redéployée au sein de la nouvelle Direction des opérations extérieures (DEO). Cela permet au

Bureau du Directeur des opérations extérieures d’agir comme principal point de contact entre VWS et les bureaux extérieurs, tout en garantissant l’adoption d’une approche globale et cohérente pour les activités multiples et variées du Greffe dans le domaine des opérations extérieures. Dans le même temps, la section dispose, à présent, d’effectifs plus importants sur le terrain qu’au siège, qui assument de plus grandes responsabilités qu’auparavant. Grâce à cette organisation, les décisions de routine en matière de gestion des dossiers sont désormais prises sur le terrain, ce qui signifie que les victimes et les témoins disposent plus rapidement d’une assistance et d’une protection plus réfléchies.

497. *Une réduction significative des frais de voyage de VWS.* La nouvelle structure a également permis de dégager des économies significatives sur les dépenses au titre des déplacements du personnel de VWS. À présent que le personnel de VWS affecté sur le terrain a la capacité de gérer localement les dossiers, en ayant une vision claire quant aux parties prenantes, aux responsabilités, à la supervision et aux lignes hiérarchiques, la nécessité de se rendre sur le terrain pour le personnel du siège s’est nettement réduite. En effet, si la nouvelle structure n’avait pas été adoptée, VWS aurait dû demander 1 million d’euros supplémentaires au titre des indemnités journalières de subsistance et des frais de voyage pour le seul exercice budgétaire 2016¹⁸⁶.

498. *Une plus grande attention accordée à la signature d’accords de réinstallation avec les États.* Le fait que VWS relève de la nouvelle DEO permet au Directeur de celle-ci de prendre résolument la main dans la négociation et la conclusion d’accords de réinstallation avec les États. Compte tenu du coût important que représente la protection prolongée de témoins, cela pourrait permettre, sur le long terme, de réaliser des économies et de gagner en efficacité. Dans le même temps, le recrutement d’un chef de section, qui, pour la première fois, a une expérience dans la protection des témoins, a permis de rejoindre un réseau mondial de responsables compétents en matière de protection de témoins. En 2015 uniquement, le nombre total de réinstallations a égalé toutes les réinstallations mises en œuvre par le passé.

499. *Une structure de VWS plus cohérente reposant sur les équipes de situation.* La nouvelle structure interne utilise plus efficacement les ressources de la section en créant des synergies entre les fonctions auparavant séparées de la section et en les centralisant au sein d’une section unifiée et forte. En particulier, la nouvelle section est organisée en équipes, conduites chacune par un chef d’équipe pour chaque pays de situation. Ces équipes sont multidisciplinaires et fournissent à la fois appui, protection et services opérationnels.

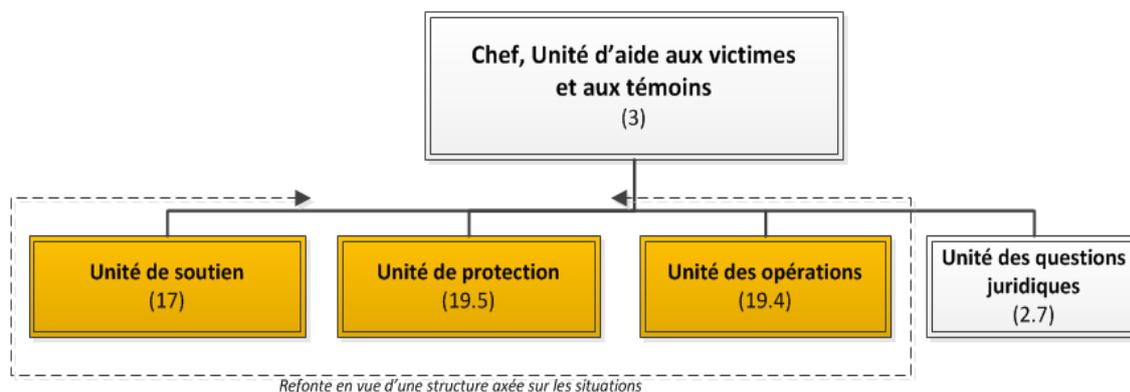
500. *Une capacité d’analyse renforcée.* Compte tenu de la nécessité de préserver la confidentialité et un accès restreint à des informations extrêmement sensibles et d’élaborer des évaluations des risques au cas par cas pour les victimes et les témoins devant être protégés, une Équipe chargée de l’analyse des affaires a été constituée et renforcée dans la nouvelle structure. Elle travaille en étroite collaboration avec l’Unité de l’analyse par pays de la Section de l’appui aux opérations extérieures au sein de DEO. Alors que l’Équipe chargée de l’analyse des affaires se concentre uniquement sur des personnes bien précises placées sous la protection de VWS – travail qui est extrêmement confidentiel et qui, par conséquent, ne peut sortir de l’environnement sécurisé de VWS – l’Unité de l’analyse par pays se concentre davantage sur des aspects socio-politiques et de sécurité en général¹⁸⁷. Les évaluations menées par VWS et le Greffe doivent être précises, neutres et indépendantes. Le fait d’investir dans la capacité d’analyse est le gage d’une procédure judiciaire efficace, rapide et équitable.

¹⁸⁶ Voir chapitre III.A(ii), par. 140-141.

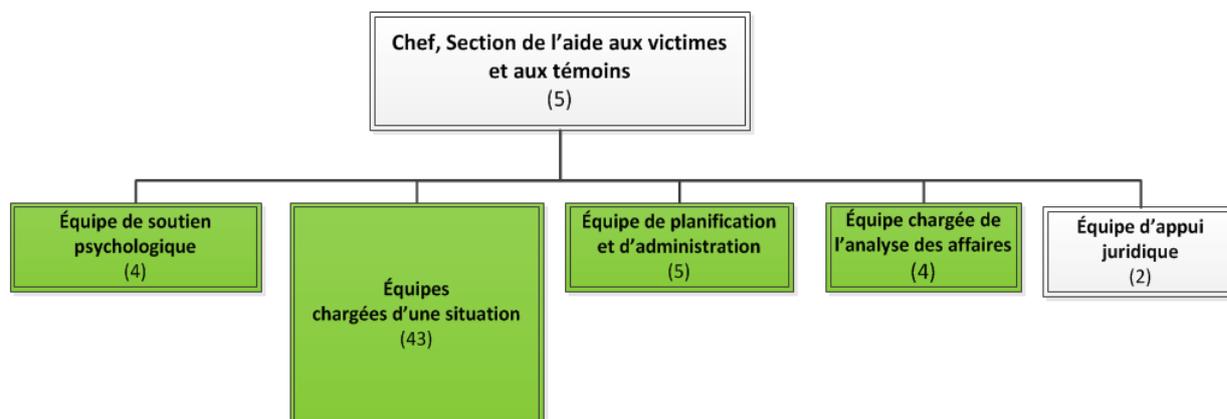
¹⁸⁷ Voir chapitre IV.P(ii)(c), par. 455-464.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs

501. *Augmentation des effectifs (+0,7 poste)*. Bien que le nombre de fonctionnaires soit resté le même, certains changements ont été apportés, notamment l'augmentation du nombre de postes d'administrateurs ainsi que le remplacement de postes d'agents des services généraux, autre classe, par des postes d'administrateurs auxiliaires afin de permettre une plus grande flexibilité dans la rotation du personnel de la VWS d'un bureau extérieur à un autre.

Effectifs précédents	
Chef de l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins (P-5)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire d'administration (P-3)	Supprimé
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de soutien	
Fonctionnaire chargé du soutien aux victimes et aux témoins (P-3)	Supprimé

Effectifs révisés	
Chef de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins (P-5)	Conservé
Administrateur principal (P-4)	Nouveau
Assistant administratif principal (GS-PL)	Nouveau
Assistant administratif (GS-OL) x2	Conservé x1; Nouveau x1
Équipes chargées d'une situation	
Administrateur principal (P-4) ¹⁸⁸ x2	Conservé

¹⁸⁸ Les intitulés de poste avant *ReVision* étaient chef de l'Unité de protection (P-4) et fonctionnaire chargé des opérations (P-4), respectivement.

Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé du soutien aux victimes et aux témoins (P-2) x3 (dont 1 GTA)	Pas de changement particulier ; GTA converti x1
Assistant principal chargé du soutien aux victimes et aux témoins (GS-PL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé du soutien aux victimes et aux témoins (GS-OL) x6	Pas de changement particulier x3 ; Supprimé x3
Assistant chargé du soutien aux victimes et aux témoins sur le terrain (GS-OL) x8	Pas de changement particulier x4 ; Supprimé x4
Unité de protection	
Chef de l'Unité de protection (P-4)	Pas de changement particulier
Psychologue/spécialiste des traumatismes psychiques (P-3), GTA	Pas de changement particulier, GTA converti
Analyste (P-3)	Pas de changement particulier
Analyste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2), GTA (0,7 FTE)	Pas de changement particulier, GTA converti
Psychologue adjoint de 1 ^{re} classe (P-2), GTA	Pas de changement particulier, GTA converti
fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la protection (P-2) x8 (dont 4 GTA 0,7 FTE chacun)	Modifié substantiellement - Supprimé
Assistant de terrain aux comptes confidentiels (GS-OL) x2	Supprimé
Assistant aux comptes confidentiels (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé de la protection des victimes et des témoins (GS-OL) x2 (dont 1 GTA)	Pas de changement particulier ; GTA converti x1
Commis à la saisie des données (GS-OL), GTA	Supprimé
Analyste des opérations (P-3), GTA	Supprimé
Unité des opérations	
Fonctionnaire chargé des opérations (P-4)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire hors siège chargé des témoins (P-3) x3	Modifié substantiellement - Supprimé
Assistant principal chargé des opérations (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé des opérations et de la coordination sur le terrain (GS-OL) x2	Pas de changement particulier x1 ; Supprimé x1
Assistant chargé des opérations liées au procès (GS-OL), GTA (0,7 FTE)	Modifié substantiellement - Supprimé
Assistant chargé des opérations hors siège et de la protection (GS-OL) x10	Pas de changement particulier
Fonctionnaire d'administration adjoint de 1 ^{re} classe chargé des opérations (P-2), GTA (0,7 FTE)	Pas de changement particulier, GTA converti
Unité des questions juridiques	
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x2 (dont 1 GTA, 0,7 FTE)	Modifié substantiellement - Supprimé
juriste adjoint de 2 ^e classe (P-1), GTA	Supprimé

Chef d'équipe (P-3) x3	Nouveau
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé du bien-être (P-2) ¹⁸⁹ x5	Conservé x1 ; GTA converti x1 ; Nouveau x3
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des affaires (P-2) x3	Modifié substantiellement
Chef d'équipe adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x5	Modifié substantiellement
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des affaires sur le terrain (P-2) x5	Nouveau
Assistant principal chargé de la gestion des affaires (GS-OL) x3	Conservé x2 ; GTA converti x1
Assistant chargé de la gestion des affaires (GS-OL) x3	Conservé
Assistant chargé de la gestion des affaires sur le terrain (GS-OL) x14	Conservé
Équipe de soutien psychologique	
Psychologue (P-3)	GTA converti
Psychologue adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) ¹⁹⁰ x2	Conservé x1 ; GTA converti x1
Assistant principal au bien-être (GS-PL) ¹⁹¹	Conservé
Équipe de planification et d'administration	
Fonctionnaire chargé de la planification (P-3) ¹⁹²	Conservé
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la planification ¹⁹³ (P-2)	GTA converti
Assistant administratif (GS-OL) x3 ¹⁹⁴	Conservé x2 ; Nouveau x1
Équipe chargée de l'analyse des affaires	
Analyste (P-3)	Conservé
Analyste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	GTA converti
Assistant chargé de l'analyse (GS-PL) x2	Nouveau
Équipe d'appui juridique	
Juriste (P-3)	Nouveau
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Modifié substantiellement

¹⁸⁹ L'intitulé de poste d'un poste de fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé du bien-être (P-2) avant *ReVision* était fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé du soutien aux victimes et aux témoins (P-2) (poste temporaire).

¹⁹⁰ L'intitulé de poste d'un poste de psychologue adjoint de 1^{re} classe (P-2) avant *ReVision* était fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé du soutien aux victimes et aux témoins (P-2).

¹⁹¹ L'intitulé de poste avant *ReVision* était assistant principal chargé du soutien aux victimes et aux témoins (GS-PL).

¹⁹² L'intitulé de poste avant *ReVision* était fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3).

¹⁹³ L'intitulé de poste avant *ReVision* était fonctionnaire d'administration adjoint de 1^{re} classe chargé des opérations (P-2).

¹⁹⁴ Les intitulés de poste avant *ReVision* étaient assistant aux comptes confidentiels (GS-OL) et assistant principal chargé des opérations (GS-OL), respectivement.

Section de l'aide aux victimes et aux témoins	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total
Avant ReVision	1	2	9 ¹⁹⁵	13,9 ¹⁹⁶	1	26,9	1	34,7 ¹⁹⁷	35,7	62,3 ¹⁹⁸
Révisé	1	3	7	23	-	34	4	25	29	63
Différence	0	+1	-2	+9,1	-1	+7,1	+3	-9,7	-6,7	+0,7 ¹⁹⁹

v) Effectifs après la réorganisation

502. Le chef de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins (P-5) est chargé de la gestion d'ensemble de VWS. En étroite coordination avec le Directeur de DEO, le chef ouvre et assure également le suivi des négociations sur les accords de réinstallation. Le chef s'assure de la conformité aux politiques et aux procédures, avec une attention plus particulière mise sur la gestion de l'information destinée aux témoins, la gestion des informations financières et l'examen des incidents. Il/elle supervise aussi les opérations de VWS sur le terrain. Bien que les membres du personnel de VWS sur le terrain soient inclus au sein des bureaux extérieurs et, pour des raisons administratives, rendent compte au chef du bureau extérieur, ils travaillent sous l'autorité directe du chef de VWS pour les questions de fond. À cet effet, le chef de la Section maintient également des relations étroites avec les chefs des bureaux extérieurs. Un *Assistant administratif (GS-PL)* apporte un soutien administratif au chef de la Section.

503. Deux *administrateurs principaux (P-4)* gèrent les Équipes chargées d'une situation et sont responsables du fonctionnement quotidien des équipes. Ils se concentrent sur les questions opérationnelles relatives aux témoins, supervisent les opérations de soutien et de réinstallation et gèrent la planification tactique des situations et des ressources. Un troisième administrateur principal (P-4) est chargé des équipes des différents services, comme l'Équipe chargée de l'analyse des affaires, l'Équipe de soutien psychologique, l'Équipe de planification et d'administration et l'Équipe d'appui juridique. Les équipes des différents services fournissent un appui pour les activités de routine réalisées par les équipes opérationnelles et un soutien spécialisé (principalement budgétaire et juridique) au chef de la Section.

504. Les Équipes chargées d'une situation sont divisées en sous-équipes dirigées par trois *chefs d'équipe (P-3)* qui sont responsables de leurs équipes respectives au siège et sur le terrain, et de la gestion des dossiers de tous les clients de VWS dans les pays de situation et des procédures judiciaires correspondantes qui leur sont assignées. Cela inclut de traiter et d'évaluer les demandes de renvoi et de recommander un plan d'action aux administrateurs principaux respectifs. Ils bénéficient du soutien de trois *fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des affaires (P-2)* et trois *assistants principaux chargés de la gestion des affaires (GS-OL)*, ainsi que de trois *assistants chargés de la gestion des affaires (GS-OL)* qui se chargent de la comparution des témoins et de l'élaboration des dossiers des personnes sous la responsabilité de VWS.

¹⁹⁵ Sept postes permanents P-3 (7,0 FTE) et deux postes temporaires (2,0 FTE).

¹⁹⁶ Sept postes permanents P-2 (7,0 FTE) et neuf postes temporaires (6,9 FTE).

¹⁹⁷ Trente-deux (32) postes permanents GS-OL et trois postes temporaires (2,7 FTE).

¹⁹⁸ En 2015, les effectifs de VWU comprenaient 50 postes permanents et 15 postes temporaires (12,3 FTE). Au total, les effectifs s'élevaient à 62,3 postes FTE.

¹⁹⁹ Légère variation du total en raison d'un arrondissement des postes FTE.

505. Pour chaque pays de situation dans lequel VWS mène des opérations actives, les chefs d'équipe disposent d'une équipe basée sur le terrain qui se concentre sur la mise en œuvre réelle des services sur le terrain. Ces équipes se composent de cinq *chefs d'équipe adjoints de 1^{re} classe (P-2)* qui gèrent les opérations sur le terrain dans le pays de situation qui leur a été attribué, notamment le dispositif de réaction rapide. Cinq *fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés du bien-être (P-2)* sont responsables de fournir un soutien et de veiller au bien-être des personnes, en coordination et en consultation avec le psychologue (P-3). De plus, cinq *fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés des affaires sur le terrain (P-2)* réalisent des activités de protection et de soutien dans leurs bureaux extérieurs respectifs, avec le soutien de quatorze *assistants chargés de la gestion des affaires sur le terrain (GS-OL)*.

506. Le *psychologue (P-3)* dirige l'Équipe de soutien psychologique et est chargé d'évaluer et de gérer les témoins placés sous protection en réduisant l'impact psychologique des mesures de protection et en évaluant la pertinence d'intégrer les témoins dans un programme de protection. Cela est particulièrement pertinent pour les témoins en attente d'une réinstallation permanente. L'Équipe inclut également deux *psychologues adjoints de 1^{re} classe (P-2)* et un *assistant principal au bien-être (GS-PL)*.

507. L'Équipe de planification et d'administration soutient les équipes opérationnelles, se charge d'organiser les déplacements des témoins lorsqu'ils comparaissent devant la Cour et au cours de leurs trajets dans le cadre du programme de protection, et s'occupe des dépenses, aussi bien publiques que secrètes, dans toutes les situations en lien avec la gestion des témoins. Elle est en contact avec les parties, les équipes opérationnelles, le personnel de la Cour et les témoins afin de tenir à jour un calendrier détaillé des comparutions des témoins devant la Cour. L'Équipe est composée d'un *fonctionnaire chargé de la planification (P-3)*, un *fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la planification (P-2)* et quatre *assistants administratifs (GS-OL)*.

508. Le chef de l'unité et trois administrateurs principaux bénéficient de l'appui d'une petite équipe d'assistants administratifs (OMT) qui se compose d'un *assistant administratif principal (GS-PL)* et de deux *assistants administratifs (GS-OL)*. L'*assistant administratif principal* gère l'ensemble du système de gestion des dossiers, supervise l'équipe d'assistants administratifs et constitue le point de contact principal pour les demandes adressées à VWS, avec OMT, fait office de guichet pour toutes les demandes entrantes et sortantes. OMT recueille toutes les informations relatives au personnel et soumet au chef de l'unité tous les plans de mission préalables. OMT fournit tout l'appui administratif à l'équipe d'encadrement de VWS.

509. L'Équipe chargée de l'analyse des affaires est composée d'un *analyste (P-3)*, d'un *analyste adjoint de 1^{re} classe (P-2)* et de deux assistants chargés de l'analyse (GS-PL), qui vient renforcer légèrement les capacités d'analyse de l'unité afin de permettre une évaluation des risques plus précise et plus complète pour les victimes et les témoins placés sous protection.

510. Pour finir, le *juriste (P-3)* et le *juriste adjoint de 1^{re} classe (P-2)* fournissent des conseils juridiques sur les questions opérationnelles, rédigent des pièces et un très grand nombre de notes verbales, ce qui exige un accès régulier aux dossiers confidentiels, et participent à la rédaction de protocoles d'accord et aux accords de réinstallation.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

511. *Limitée.* La protection et l'appui aux victimes, et particulièrement aux témoins, représentent une mission fondamentale pour le Greffe, qui a l'incidence la plus directe sur les procédures judiciaires. La charge de travail de VWS est principalement dictée par le Bureau du Procureur, la Défense et les Chambres, dans la mesure où ce sont eux qui renvoient les individus à VWS pour mettre en place des mesures de protection. Il s'agit d'un domaine dans lequel une augmentation du nombre de personnes prises en charge par le programme de protection exige souvent une augmentation proportionnelle des ressources du Greffe. La protection d'un témoin et de sa famille coûte environ 25 000 euros par an. Cela inclut un nombre de charges fixes, comme l'hébergement, les soins médicaux, l'éducation et l'allocation de subsistance, qu'il est difficile de réduire par des économies d'échelle ou des gains d'efficacité. Dans le même temps, le fait de fournir un appui aux témoins implique d'offrir un accompagnement psychologique intensif et une assistance personnalisée. En 2016, VWS a pris en charge 130 témoins environ et d'autres personnes placées sous protection, tout en continuant de fournir une protection et d'autres services garantis par le Statut de Rome à l'ensemble des 360 témoins qui ont été admis dans le programme de protection par le passé. Une telle augmentation du nombre de témoins relevant du programme de protection a entraîné une augmentation des besoins en ressources du Greffe pour 2016, qui a été approuvée par l'Assemblée.

512. *Une réduction des augmentations des frais de voyage.* Cependant, comme indiqué, les changements structurels apportés lors de la réorganisation fournissent un outil efficace pour absorber, dans une certaine mesure, des augmentations de la charge de travail relatives aux déplacements. Bien qu'il reste à élaborer un changement plus profond de nature culturelle et procédurale avec la création d'une structure de gouvernance plus claire dans le cadre du développement organisationnel, des gains d'efficacité sont également attendus pour 2017 et les budgets futurs. À l'avenir, le budget au titre des voyages de VWS devrait être 30 à 40 pour cent inférieur à ce qu'il aurait été si la structure précédente était encore en place²⁰⁰.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

513. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section de l'aide aux victimes et aux témoins a entrepris et prévu les actions suivantes :

- Élaboration d'une stratégie exhaustive et d'autres formes de coopération concernant les témoins avec les États ;
- Renforcement de la coopération avec le Bureau du Procureur et avec les parties impliquées dans la procédure ; examen et mise à jour du protocole entre le Bureau et la Section, qui est fondamental pour garantir une relation de travail efficace, ainsi qu'élaborer un protocole visant à définir les relations avec la Défense ;
- Recenser les lacunes dans les pratiques et les procédures de fonctionnement standard afin de proposer des lignes directrices conformes aux dispositions légales applicables ou couvrir des domaines qui ne sont pas à ce jour prévus par les textes juridiques.
- Poursuivre le développement du système de gestion des dossiers ; alors qu'un tel système a d'ores et déjà permis d'accélérer le processus décisionnel, il convient de

²⁰⁰ Voir chapitre III.A(ii), par. 140-141.

déployer davantage d'efforts afin d'élaborer des stratégies de sortie plus rapides des témoins bénéficiant du programme de VWS et en lien avec des dispositifs d'exécution efficaces ;

- Renforcer les activités de VWS sur le terrain, notamment les mesures visant à garantir un recours efficace aux ressources financières et une imputabilité en la matière ;
- Élaborer un manuel pour le personnel affecté sur le terrain, visant à assurer une gestion homogène de tous les témoins, à charge ou à décharge, avec un aperçu clair des droits et des devoirs du personnel de VWS et de tous les témoins.

R. Section de l'information et de la sensibilisation

514. La Section de l'information et de la sensibilisation (PIOS), ancienne Section de l'information et de la documentation (ancienne PIDS), veille à ce que les procédures de la Cour soient accessibles au public, participe aux activités de sensibilisation et à la promotion des activités de la Cour et du mandat parmi les représentants des médias, des communautés affectées et d'autres publics dans le monde afin de permettre que la Cour et ses activités soient comprises et soutenues publiquement. En conséquence, la Section repose sur quatre piliers : la sensibilisation, les affaires publiques, les produits audiovisuels et les visites et événements.

i) Principaux problèmes recensés

515. *Activité de sensibilisation sous-développée.* Il est primordial d'aller vers les victimes et les communautés affectées par les crimes relevant de la Cour si l'on veut que justice soit rendue à ceux pour qui le Statut de Rome a été établi. Les activités de sensibilisation sont menées par le Greffe, en fonction des besoins identifiés, et également suite à des instructions spécifiques données par les Chambres²⁰¹. Bien que la PIOS ait rédigé, au fil des ans, toute une série de documents stratégiques, un certain nombre d'objectifs fixés restaient à réaliser, faute de ressources suffisantes. La situation a aussi été exacerbée par des problèmes d'ordre général sur le terrain, notamment l'absence de gestion adéquate du personnel qui y était affecté²⁰².

516. *Fonction des affaires publiques et communication en ligne sous-développée.* La meilleure manière d'améliorer la visibilité de la Cour, de concevoir des messages adéquats et de susciter des débats à son propos restait à définir. Ce problème était, lui aussi, lié à l'effectif limité dont elle disposait et se faisait particulièrement sentir dans le domaine de la communication en ligne. Le site internet de la Cour n'était pas adapté, que ce soit en termes de présentation ou de contenu, et il se prêtait mal à la consultation à partir d'appareils mobiles. Les médias sociaux n'étaient pas suffisamment utilisés. Un nombre croissant de journalistes, d'universitaires et de parties prenantes s'abonnaient sur les comptes des médias sociaux de tierces parties afin d'obtenir les dernières informations sur les développements judiciaires et plus généralement sur la Cour, bien souvent parce

²⁰¹ Voir, par exemple, *Judgment on the appeals against the 'Decision establishing the principles and procedures to be applied to reparations' of 7 August 2012 with AMENDED order for reparations (Annexe A) et annexes publiques 1 et 2, Lubanga*, ICC-01/04-01/06-3129-AnxA-tFRA, par. 52. Voir également *Ongwen, Decision Establishing Principles on the Victims' Application Process*, ICC-02/04-01/15-205, par. 11.

²⁰² Voir chapitre IV.S(i), par. 534.

que la Cour ne communiquait pas d'informations suffisamment récentes ou intéressantes. Alors que la Cour avait pris, ces dernières années, quelques mesures pour améliorer ses capacités en ligne, il convenait de poursuivre de tels efforts et de mettre en œuvre une stratégie de communication en ligne afin d'atteindre un public plus large dans le monde entier.

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

517. *Activités de sensibilisation renforcée, au siège comme sur le terrain.* Des ressources supplémentaires ont été allouées à l'Unité de la sensibilisation au siège, notamment un poste de fonctionnaire chargé des politiques de sensibilisation (P-3) afin d'assister le chef de l'Unité de la sensibilisation à renforcer les capacités de la Cour à élaborer de façon centralisée des stratégies et des politiques de sensibilisation pour toutes les situations renvoyées devant la Cour. Ces stratégies sont ensuite mises en œuvre par le personnel basé sur le terrain lorsque le Greffe y est présent, ou par l'Unité de la sensibilisation elle-même dans les pays de situation où la Cour n'est pas présente sur le terrain. Dans les pays de situation où le Greffe est présent sur le terrain, le personnel chargé de la sensibilisation travaille en équipe avec le personnel traitant les questions de participation des victimes. La coordination entre fonctionnaires s'en trouve améliorée et cela permet de gagner en efficacité grâce à davantage de souplesse pour faire face aux changements de priorité et aux augmentations de la charge de travail²⁰³. Dans le même temps, l'exercice de ces fonctions requiert des administrateurs plus expérimentés (P-3, auparavant P-2). Ces fonctionnaires réalisent à présent les activités de sensibilisation sous la supervision du chef de bureau extérieur (P-5), mais dans le cadre d'une stratégie renforcée et d'une politique centralisée dont les orientations viennent du siège. De ce fait, les activités de sensibilisation ont été renforcées, tant au siège que sur le terrain, aussi bien du point de vue du fond que dans la perspective d'une augmentation des activités.

518. *Fonction des affaires publiques renforcée, en particulier dans le domaine de la communication en ligne.* L'Unité des affaires publiques a été renforcée, principalement pour s'occuper du site internet de la Cour et pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de médias sociaux et de communication en ligne. Le site internet de la Cour et les médias sociaux sont des moyens économiques d'atteindre un public plus large, mais ils nécessitent aussi des ressources, du personnel et une expertise si l'on veut les utiliser efficacement. Ils exigent un engagement constant, des innovations fréquentes ainsi qu'un suivi des contributions en ligne. Deux nouveaux postes, fonctionnaire chargé des affaires publiques (P-3) et assistant chargé de la communication en ligne (GS.OL), auront un rôle fondamental à cet égard. Avec une capacité renforcée de sa fonction des affaires publiques, la PIOS est désormais à même de jouer un rôle plus important dans l'élaboration d'un plan d'utilisation de ces outils au profit de la Cour, notamment en mettant à disposition des informations générales sur la Cour, les développements judiciaires, les activités de sensibilisation y afférentes. Ces informations seront adaptées en fonction des publics visés et contribueront à faire mieux connaître les activités de la Cour, et pourraient, par conséquent, renforcer l'intérêt pour la Cour ou le soutien à l'institution. Cela pourrait, à son tour, se traduire par toute une série d'avantages pour la Cour, tels que la mobilisation d'acteurs et d'auditoires concernés dans des États non encore parties au Statut de Rome pour les pousser à rejoindre le système mis en place par le Statut de Rome, ou l'établissement de contacts avec des régions faiblement représentées dans la perspective d'emplois à

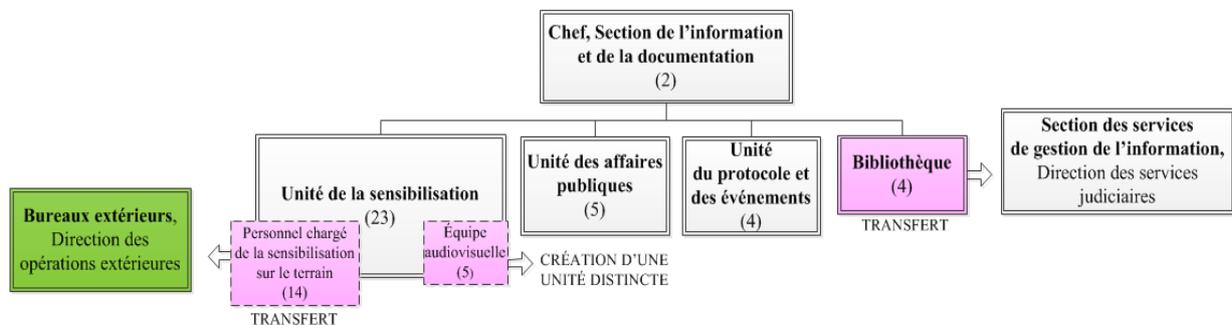
²⁰³ Voir chapitre IV.S(ii), par. 538. Depuis que la nouvelle structure a transféré les effectifs affectés sur le terrain dans un sous-programme distinct des Bureaux extérieurs, les fonctionnaires ne figurent plus dans les effectifs de la PIOS.

la Cour, ou encore avec des donateurs potentiels pour le Fonds au profit des victimes ou pour d'autres fonds.

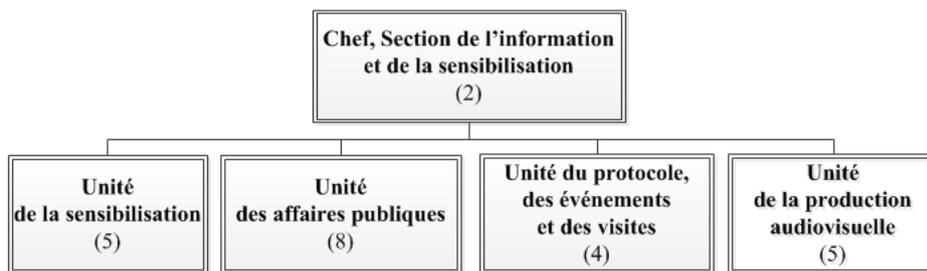
519. *Structure simplifiée et allégée de la PIOs.* L'Unité de la production audiovisuelle est dorénavant placée sous l'autorité du chef de la Section, et non plus du chef de l'Unité de la sensibilisation. Cette organisation s'explique par l'importance de cette unité et le fait qu'elle fournit des services non seulement à l'Unité de sensibilisation mais aussi à d'autres unités de la Section, d'autres sections du Greffe et, de fait, à l'ensemble de la Cour. Cette réorganisation permet au chef de la section d'établir les priorités de travail de l'unité et de gérer les conflits entre les demandes de différents clients. En outre, la bibliothèque a été transférée de PIOs à IMSS, tandis que la fonction juridique de PIOs a été transférée au Bureau des affaires juridiques centralisé et renforcé du Greffe.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs

520. *Réduction des effectifs (-14 postes).* La réduction du nombre de fonctionnaires et des frais de personnel s'explique par : i) le redéploiement de la bibliothèque, composée de quatre postes, vers IMSS ; ii) l'intégration des quatorze fonctionnaires sur le terrain, qui se trouvaient déjà dans les bureaux extérieurs, au sein du tout nouveau sous-programme pour les bureaux extérieurs ; et iii) la suppression de deux postes juridiques, avec une centralisation des fonctions juridiques au sein du Bureau des affaires juridiques. Par ailleurs, deux ajouts notables ont été réalisés : i) la création de trois nouveaux postes au sein de l'Unité de la sensibilisation au siège afin de renforcer les fonctions de

sensibilisation ; ii) et la création de trois nouveaux postes au sein de l'Unité des affaires publiques afin de renforcer les fonctions des affaires publiques.

Effectifs précédents	
Chef de la Section de l'information et de la documentation (P-5)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Unité de la sensibilisation	
Chef de l'Unité de la sensibilisation (P-4)	Pas de changement particulier
Juriste adjoint de 1 ^{re} classe (P-2) x2	Supprimé
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la sensibilisation (P-2)	Pas de changement particulier
Coordonnateur chargé de la sensibilisation sur le terrain (P-2) x3	Modifié substantiellement – Supprimé
Coordonnateur juridique adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la sensibilisation sur le terrain (Darfour/Libye) (P-2)	Supprimé
Producteur audiovisuel (P-2)	Pas de changement particulier
Assistant principal chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-PL) x2 (RDC et RCA)	Supprimé
Assistant à la production (GS-PL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-OL) x8	Pas de changement particulier
Technicien audiovisuel (GS-OL)	Pas de changement particulier
Technicien audiovisuel (GS-OL), GTA	Pas de changement particulier, GTA converti
Assistant financier et administratif (GS-OL), GTA	Supprimé
Unité des affaires publiques	
Porte-parole et chef de l'Unité des affaires publiques (P-4)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des affaires publiques (P-2)	Pas de changement particulier
Infographiste (GS-OL)	Pas de changement particulier
Infographiste et développeur Web (GS-OL), GTA (0,5 FTE)	Supprimé
Assistant chargé des affaires publiques (GS-OL)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire chargé des affaires publiques (P-2), GTA (0,5 FTE)	Pas de changement particulier, GTA converti
Unité du protocole et des événements	
Fonctionnaire chargé du protocole et des événements (P-3)	Pas de changement particulier
Assistant chargé du protocole et des événements (GS-OL) x3 (dont 1 GTA)	Pas de changement particulier, GTA converti
Bibliothèque ²⁰⁴	
Bibliothécaire en chef (P-4)	Modifié substantiellement -Supprimé
Bibliothécaire adjoint de 1 ^{re} classe (P-2)	Pas de changement particulier
Aide-bibliothécaire (acquisitions) (GS-OL)	Pas de changement particulier
Aide-bibliothécaire (systèmes) (GS-OL)	Pas de changement particulier

Effectifs révisés	
Chef de la Section de l'information et de la sensibilisation (P-5)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Unité de la sensibilisation	
Chef de l'Unité de la sensibilisation (P-4)	Conservé
Fonctionnaire chargé des politiques de sensibilisation (P-3)	Nouveau
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la sensibilisation (P-2) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Assistant chargé de la sensibilisation (GS-OL)	Nouveau
Unité de la production audiovisuelle	
Chef de l'Unité de la production audiovisuelle/producteur audiovisuel (P-2)	Conservé
Assistant à la production audiovisuelle (GS-OL) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Technicien audiovisuel (GS-OL) x2	Conservé x1 ; GTA converti x1
Unité des affaires publiques	
Chef de l'Unité des affaires publiques (P-4)	Conservé
Fonctionnaire chargé des affaires publiques (P-3)	Nouveau
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé des affaires publiques (P-2)	Conservé
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la communication en ligne (P-2)	GTA converti
Infographiste (GS-OL)	Conservé
Assistant chargé de la communication en ligne (GS-OL)	Nouveau
Assistant chargé de l'information (médias sociaux) (GS-OL) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Unité du protocole, des événements et des visites	
Chef de l'Unité du protocole, des événements et des visites (P-3)	Conservé
Assistant chargé du protocole et des événements (GS-OL) x3	Conservé x2 ; GTA converti x1

²⁰⁴ Trois postes (un P-2 et deux GS-OL) n'ont fait l'objet d'aucun changement particulier et ont été transférés de la bibliothèque à IMSS.

Section de l'information et de la sensibilisation	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total
Avant ReVision	1	3	1	10,5 ²⁰⁵	-	15,5	3	19,5 ²⁰⁶	22,5	38 ²⁰⁷
Révisé	1	2	3	5	-	11	-	13	13	24
Différence	0	-1	+2	-5,5	-	-4,5	-3	-6,5	-9,5	-14

v) Effectifs après la réorganisation

521. Le *chef de PIOS (P-5)* conçoit, élabore et supervise la mise en œuvre des stratégies de la section. Le chef travaille en étroite collaboration avec les chefs de bureau extérieur (P-5), selon les orientations générales du Directeur des opérations extérieures. Le chef dirige la section, aidé par un *assistant administratif (GS-OL)* qui fournit un appui administratif au chef et au reste de la section.

522. Le *chef de l'Unité de la sensibilisation (P-4)* élabore, dirige et coordonne la mise en œuvre de la stratégie de sensibilisation au sein de l'Unité. Il est également chargé d'élargir et de renforcer le réseau des partenaires de la Cour pour ses fonctions de sensibilisation, tels que les universités, les organisations internationales, les États Parties, les ONG et d'autres parties prenantes pertinentes et indispensables pour assister la Cour dans sa mission de sensibilisation, aussi bien dans les pays de situation que dans le monde.

523. Le chef est soutenu par un *fonctionnaire chargé des politiques de sensibilisation (P-3)*, deux *fonctionnaires adjoints de 1^{re} classe chargés de la sensibilisation (P-2)* et un *assistant chargé de la sensibilisation (GS-OL)*. L'équipe chargée de la sensibilisation lance et élabore des opérations de sensibilisation dans les pays de situation, en fonction des développements judiciaires à La Haye et en restant en contact étroit avec le terrain afin de déterminer les besoins précis. L'équipe organise des séances de sensibilisation auprès des communautés affectées et de formation pour les journalistes, les ONG, les praticiens du droit et les universitaires. L'équipe s'efforce également de développer des partenariats régionaux avec les pays où la Cour n'est pas présente ou dispose d'une présence limitée.

524. Le *chef de l'Unité de la production audiovisuelle (P-2)* est chargé de toutes les productions audiovisuelles des différents événements, notamment des points et des conférences de presse, des cérémonies d'accueil, des déclarations des dirigeants et des principaux représentants de la Cour. Il est assisté par deux *assistants à la production audiovisuelle (GS-OL)* qui assistent aux audiences et rédigent les scénarios des synthèses audiovisuelles des procédures pour le terrain. Ils distribuent les produits audiovisuels pertinents aux médias et aux bureaux extérieurs. Les deux *techniciens audiovisuels (GS-OL)* sont chargés du montage des produits audiovisuels, de leur mise en ligne sur le site internet de la Cour et de leur diffusion.

525. Le *chef de l'Unité des affaires publiques (P-4)* est le porte-parole de la Cour. Il fournit des informations aux médias, au grand public ou à d'autres groupes, en publiant des communiqués de presse, en faisant des déclarations, des entretiens, des réunions d'information et des présentations. Il identifie les possibilités d'intervenir dans les médias nationaux et internationaux, et s'efforce d'entretenir des relations fructueuses avec les représentants des médias. Il prodigue également des

²⁰⁵ Dix postes permanents P-2 (10,0 FTE) et un poste temporaire P-2 (0,5 FTE).

²⁰⁶ Seize (16) postes permanents GS-OL (16,0 FTE) et quatre postes temporaires GS-OL (3,5 FTE).

²⁰⁷ L'organigramme de PIDS en 2015 comprend un total de 34 postes permanents et de 5 postes temporaires (4,0 FTE). Au total, les effectifs correspondant à 38 FTE.

conseils aux principaux représentants de la Cour sur des questions concernant les relations aux médias.

526. L'Unité des affaires publiques est également composée d'un *fonctionnaire chargé des affaires publiques (P-3)*, un *fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé des affaires publiques (P-2)*, un *fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la communication en ligne (P-2)*, un *infographiste (GS-OL)*, un *assistant chargé de la communication en ligne (GS-OL)* et de deux *assistants chargés de l'information (médias sociaux) (GS-OL)*. L'équipe prépare les différents documents d'informations, traite les demandes de la presse et du grand public, examine et/ou rédige les communiqués de presse et les dossiers destinés aux médias, assure le suivi des médias, diffuse les communiqués de presse, les bulletins hebdomadaires et toute autre information pertinente, et organise les conférences de presse. S'agissant de la communication en ligne, l'équipe est chargée de mettre en œuvre la stratégie en la matière, s'assure de la présentation et des contenus du site internet et du fait que les médias sociaux viennent en appui des objectifs de la Cour, administre les initiatives portées par l'intermédiaire des médias sociaux et des communautés internautes, modère les échanges sur des questions présentes dans différentes communautés en ligne et assure le suivi des campagnes en ligne de la Cour.

527. Le *chef de l'Unité du protocole, des événements et des visites (P-3)* organise et coordonne les visites et les événements impliquant les hauts représentants des États, les organisations internationales et d'autres parties prenantes pertinentes, mais également un grand nombre de personnes du grand public qui souhaitent assister aux audiences et visiter la Cour. Il bénéficie de l'appui de trois *assistants chargés du protocole et des événements (GS-OL)* qui reçoivent et traitent toutes les demandes de visites, fixent le calendrier des visites, identifient les intervenants adéquats au sein de la Cour et se chargent des arrangements logistiques nécessaires. L'unité fournit également un appui pour l'organisation des séminaires de la Cour pénale internationale à La Haye et, lorsque le financement est externe, à l'étranger.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

528. *Forte*. La nouvelle structure renforcée et rationalisée de PIOS est plus à même d'absorber une charge de travail supplémentaire. Elle est prête à répondre à un avenir prévisible.

529. Toutefois, PIOS est l'une des trois sections du Greffe au siège qui a eu besoin de disposer de ressources supplémentaires après la réorganisation²⁰⁸, en raison de l'emménagement dans les nouveaux locaux. Les locaux provisoires de la Cour ne disposaient pas de zone ouverte au public. De ce fait, les agents de sécurité réalisaient à titre provisoire des fonctions d'accueil. Cette solution n'était pas optimale dans la mesure où cela nuisait à leurs fonctions principales (à savoir la sécurité), mais était rendue possible par la proximité de la zone d'accueil du point de contrôle de sécurité. Les locaux permanents de la Cour prévoient une large zone d'accueil du public avec des réceptionnistes formés à cet effet et capables d'orienter et d'informer le public. Dans le même temps, la réception des locaux permanents est plus éloignée du point de contrôle de sécurité ce qui ne permet pas aux agents de

²⁰⁸ Voir chapitres II.C et II.D sur l'enveloppe financière de *ReVision* et la relation au budget-programme pour 2016, respectivement, par. 23-37.

sécurité de couvrir la zone. Par conséquent, deux *commis à l'information (GS-OL)* ont été demandés par le Greffe dans le cadre du projet de budget pour 2016 et l'Assemblée a approuvé ces postes²⁰⁹.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

530. Dans le cadre du développement organisationnel, la Section de l'information et de la sensibilisation a entrepris et prévu les actions suivantes :

- Coordonner les stratégies de sensibilisation annuelles pour chaque pays de situation, en étroite coopération avec les bureaux extérieurs et sous l'autorité du Directeur des opérations extérieures ;
- Élaborer un plan annuel pour la production audiovisuelle et, si nécessaire, définir les besoins financiers pour sa mise en œuvre ;
- Élaborer un plan annuel pour l'utilisation des médias sociaux.
- Élaborer des directives sur la coopération avec la Présidence/les Chambres afin de garantir une communication efficace sur les principaux développements judiciaires, avec une répartition claire des responsabilités concernant les informations à diffuser, les rôles et les délais, en étroite coopération avec le Bureau des affaires juridiques du Greffe ;
- Poursuivre l'élaboration et lancer le nouveau site internet ;
- Renforcer la coopération et travailler étroitement avec le Bureau du Procureur afin d'identifier d'éventuelles synergies.

S. Bureaux extérieurs

531. Les bureaux extérieurs ont une présence limitée dans le temps et la représentation du Greffe varie d'un pays de situation à l'autre. Ce sont des relais qui permettent à la Cour de mener ses opérations – celles du Greffe, du Bureau du Procureur, des conseils de la Défense, des représentants des victimes et du Fonds au profit des victimes – en fournissant espace de travail, véhicules pour les missions, équipement et outils de communication. Ils permettent également de recueillir des informations pour le siège en matière socio-politique ou de sécurité dans les pays de situation, ce qui influence très souvent la façon dont la Cour mène ses opérations. Les bureaux extérieurs développent et entretiennent des relations avec les principaux partenaires sur le terrain, notamment avec les autorités nationales, les organisations gouvernementales internationales, les médias, les ONG et les groupes issus de la société civile afin d'aider les différents acteurs de la Cour à s'acquitter de leurs missions sur le terrain.

532. À cet effet, les bureaux extérieurs permettent de faire le lien de façon efficace entre la Cour basée à La Haye et les opérations qu'elle doit mener dans les pays de situation, à des milliers de kilomètres du siège. Des bureaux extérieurs pleinement opérationnels contribuent de mille façons à la réussite des procès au siège de la Cour. Sans les bureaux extérieurs et les opérations sur le terrain, il serait impossible aux victimes de participer à la procédure, aux témoins d'être protégés, aux

²⁰⁹ Budget-programme approuvé pour 2016.

communautés affectées d'être informées. Il serait également impossible d'obtenir le soutien et la coopération nécessaires de la part des autorités nationales et des organisations internationales sur le terrain et les parties et participants aux procédures de la Cour ne pourraient pas s'acquitter de leurs tâches. En d'autres termes, la justice ne pourrait pas être rendue.

i) Principaux problèmes recensés

533. *Représentation insuffisante sur le terrain.* L'ancienne organisation des bureaux extérieurs ne permettait pas une présence claire et visible du Greffe sur le terrain, ce qui entravait le développement et le maintien de relations adéquates avec les autorités nationales, les organisations intergouvernementales, les ONG, les médias, les groupes issus de la société civile et le grand public. Les bureaux extérieurs étaient dirigés par des chefs de bureau extérieur (P-3), à l'exception du bureau extérieur du Kenya, qui était dirigé par un coordonnateur des services du Greffe sur le terrain (P-4). Toutefois, les chefs de bureau extérieur (P-3) n'étaient pas considérés, tout comme leurs postes, comme des représentants du Greffe sur le terrain, chargés d'établir et de maintenir des relations fructueuses avec les partenaires et les publics susmentionnés. Pour bien des échanges avec leurs interlocuteurs sur le terrain, les fonctionnaires du Greffe basés au siège devaient donc se rendre sur le terrain, ce qui compromettait l'exécution des opérations en temps voulu et occasionnait des voyages et des frais inutiles. Le manque de visibilité des bureaux extérieurs limitait également les possibilités de mener des opérations de sensibilisation et d'information du public. Ce problème a été identifié non seulement par l'équipe *ReVision* mais également par le Bureau de l'audit interne qui a considéré très problématique [TRADUCTION] « [le] caractère peu adapté du Greffe en raison de l'absence de représentants du Greffe sur le terrain »²¹⁰.

534. *Gestion et contrôle inadéquats des bureaux extérieurs.* Le chef de bureau extérieur (P-3) et le coordonnateur des services du Greffe sur le terrain n'avaient pas de pouvoir de gestion ou de contrôle du travail effectué par le personnel de terrain, autre que le personnel d'appui administratif et logistique recruté localement, principalement les agents de nettoyage et les chauffeurs. Les fonctionnaires du Greffe affectés dans les bureaux extérieurs rendaient compte à leurs sections respectives au siège : les agents de sécurité à SSS, les fonctionnaires chargés de la sensibilisation à PIOS, les fonctionnaires chargés de la participation des victimes et des réparations à VPRS, etc. Même pour des raisons structurelles, ces postes sur le terrain étaient intégrés au sein des sections respectives. Cette organisation ne permettait pas une gestion et un contrôle efficaces, même de base, du personnel sur le terrain (par exemple, les chefs de bureau extérieur (P-3) n'étaient pas informés des absences ou des déplacements officiels des membres du personnel affectés sur le terrain). Cela créait également un terreau pour la commission d'abus de pouvoir ou d'autorité par les membres du personnel. C'est ainsi qu'en 2013 a été révélée une affaire dans laquelle un membre du personnel en République démocratique du Congo s'était rendu coupable d'abus sexuels sur quatre personnes admises au programme de protection de la Cour²¹¹.

535. *Manque de coordination et de flexibilité du personnel basé sur le terrain.* L'approche cloisonnée du travail sur le terrain a également débouché sur une absence de souplesse et de

²¹⁰ Voir par. 9 ci-dessus, les italiques sont de l'auteur.

²¹¹ Voir Équipe d'enquête indépendante, Rapport public, Enquête menée à la suite d'allégations d'agressions sexuelles commises par un membre du personnel de la Cour sur la personne de quatre victimes placées sous la protection de la Cour pénale internationale en République démocratique du Congo, disponible sur : <https://www.icc-cpi.int/iccdocs/registry/Independent-review-team-ReportEng.pdf>

coordination du personnel affecté sur le terrain. Le travail du bureau extérieur dépend beaucoup de l'état d'avancement des enquêtes ou des activités judiciaires et varie donc en fonction des besoins concrets. Auparavant, lorsque les fonctionnaires basés sur le terrain avaient chacun un seul domaine de spécialité, il n'était pas possible de répondre correctement aux variations dans la nature et l'intensité du travail à accomplir. De plus, leur séparation sur la base de leurs fonctions était à l'origine d'un manque de coordination sur le terrain comme au siège. Les sections/unités planifiaient et réalisaient les activités dont elles avaient la responsabilité indépendamment les unes des autres, sans coordination d'ensemble, ce qui donnait des résultats insuffisants. Les stratégies existantes donnaient parfois lieu à des doublons et ne permettaient aucune synergie dans le travail. De plus, pendant un temps, une énergie et des ressources considérables étaient déployées en attendant les décisions du siège, surtout lorsque des demandes contradictoires et/ou concurrentes étaient soumises par les membres du personnel sur le terrain. S'agissant des opérations sur le terrain du Greffe, le Bureau de l'audit interne a recensé les insuffisances majeures suivantes : [TRADUCTION] « manque de cohérence, de coopération, de communication et de supervision des fonctions sur le terrain en raison de cloisonnements entre les fonctions.²¹² »

ii) Solutions trouvées et gains d'efficacité réalisés

536. *Représentation plus forte du Greffe sur le terrain grâce au chef de bureau extérieur (P-5).* Le poste de chef de bureau extérieur (P-5) a été créé dans le cadre de la nouvelle structure, mais n'est effectivement établi dans un bureau donné qu'une fois celui-ci pleinement opérationnel, à savoir pendant la période d'activité la plus intense de la phase préliminaire et du procès, et le titulaire du poste peut être appelé à couvrir plusieurs bureaux extérieurs à la fois. Il représente le Greffier dans le(s) pays de situation et joue un rôle moteur dans l'établissement de relations fructueuses avec les autorités, les missions diplomatiques, les organisations nationales et internationales, les ONG, la presse, les médias et la société civile pour soutenir les opérations du Greffe et de la Cour dans divers domaines, notamment ceux ayant trait à la coopération diplomatique, protocolaire, consulaire, judiciaire et opérationnelle. Cette représentation de haut niveau permet un traitement plus efficace et rapide des demandes de coopération judiciaire ou opérationnelle, le chef de bureau extérieur étant en mesure de répondre rapidement à tout besoin se faisant jour dans ces contextes. De plus, elle réduit considérablement les besoins de déplacements depuis le siège et génère donc des économies²¹³.

537. *Renforcement de la gestion sur le terrain et du contrôle des opérations hors siège sous la direction du chef de bureau extérieur (P-5).* L'établissement du poste de chef de bureau extérieur (P-5), à la période où l'activité du bureau extérieur est la plus intense, garantit une gestion efficace du personnel et des ressources sur le terrain et, plus généralement, un meilleur contrôle des opérations menées sur le terrain. Tout le personnel basé sur le terrain sera placé sous l'autorité directe du chef de bureau extérieur (P-5), à l'exception du personnel chargé du soutien aux témoins²¹⁴. Les nombreuses lignes hiérarchiques parallèles qui partaient du terrain vers le siège existant dans l'ancienne structure ont disparu. Toutefois, les fonctionnaires sur le terrain continuent de s'appuyer sur les sections administratives pertinentes basées au siège pour bénéficier de conseils spécialisés et d'un appui logistique. En tant que supérieur hiérarchique de tout le personnel basé sur le terrain, le chef de bureau extérieur (P-5) est chargé de gérer et coordonner l'ensemble des opérations et des services du Greffe

²¹² Voir par. 9 ci-dessus, les italiques sont de l'auteur.

²¹³ Voir chapitre III.A(ii), par. 142-143.

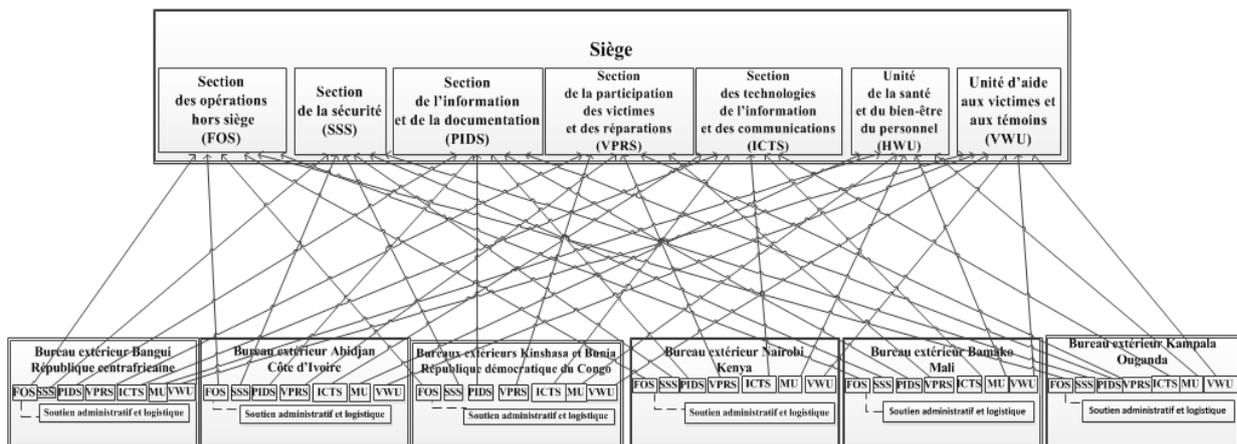
²¹⁴ Il rend directement compte au chef de VWS au siège, compte tenu de la nature souvent confidentielle des activités.

sur le terrain. Compte tenu des ressources limitées dont dispose chaque bureau extérieur, il gagnera en efficacité dans la gestion des ressources humaines et financières du Greffe par une bonne planification et hiérarchisation des besoins. En outre, le renforcement de la gestion et du contrôle du personnel sur le terrain réduit considérablement les risques d'abus de pouvoir de la part des fonctionnaires basés sur le terrain. Lorsque l'activité du bureau extérieur n'est pas à son apogée et que les effectifs sur le terrain sont faibles, par exemple au début, lorsque les activités sont pour l'essentiel liées aux enquêtes du Bureau du Procureur, le bureau extérieur est géré par un fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3) sous l'autorité duquel le personnel basé sur le terrain est placé.

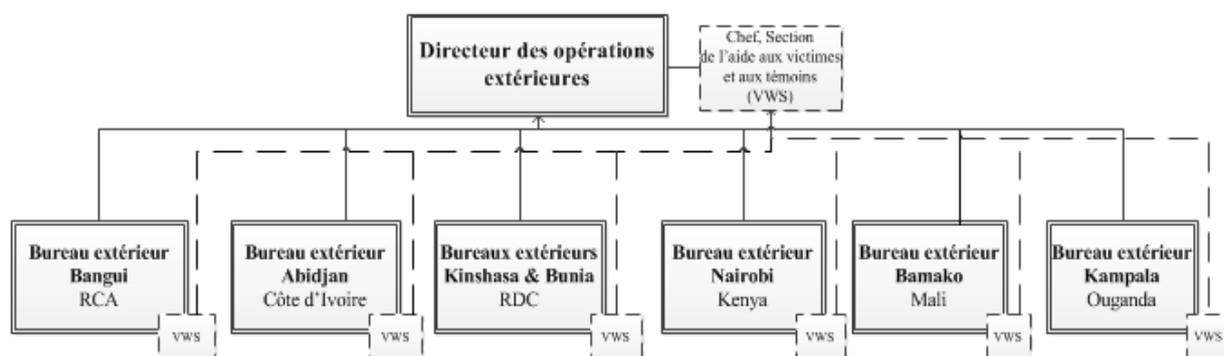
538. *Meilleure coordination et flexibilité accrue du personnel basé sur le terrain.* Les fonctionnaires de terrain chargés de la sensibilisation et ceux chargés de la participation des victimes et des réparations travaillent en équipe. Tous sont autorisés, selon les besoins, à exercer aussi bien les fonctions de sensibilisation que celles liées à la participation des victimes et aux réparations. Cette organisation offre plus de souplesse pour gérer les variations dans la nature et l'intensité des activités sur le terrain, en fonction de l'évolution des enquêtes et de l'activité judiciaire, et permet d'utiliser au mieux les ressources de la Cour sur le terrain tout en améliorant la coordination des activités. Dans le même temps, le renforcement des pouvoirs du chef de bureau extérieur (P-5) est essentiel pour lui permettre de diriger ses équipes et de faire en sorte que les stratégies soient désormais déployées dans un effort commun et coordonné et que les ressources affectées aux activités sur le terrain soient utilisées le plus efficacement possible. Une meilleure coordination garantira également une approche unifiée vis-à-vis des acteurs externes, notamment des autorités nationales et des missions de maintien de la paix des Nations Unies, dont le soutien est indispensable pour pouvoir mener avec efficacité des opérations sur le terrain.

iii) Aperçu des changements structurels

Structure précédente :



Nouvelle structure :



iv) Conséquences sur les effectifs

539. *N/A (nouveau sous-programme)*. Auparavant, les bureaux extérieurs ne disposaient pas d'un budget distinct en tant que sous-programme dans les budgets du Greffe précédents mais les coûts engagés pour les bureaux extérieurs étaient ventilés entre les différents sous-programmes du Greffe des sections pertinentes travaillant sur le terrain (par exemple, FOS, PIDS, VPRS, SSS, ICTS, VWU et l'Unité de la santé et du bien-être du personnel). Si l'on comptabilise tous les fonctionnaires affectés sur le terrain avant la réorganisation par ces sections/unités, les effectifs sont passés de 86 à 76 fonctionnaires.

540. S'agissant du personnel sur le terrain, les principaux changements sont principalement : a) la création de trois postes de chef de bureau extérieur (P-5), dont deux couvrent plus d'un bureau à la fois ; et b) le remplacement du personnel chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes (P-2) par des fonctionnaires de terrain (P-3) capables de combiner ces deux fonctions. De telles mesures visent à répondre directement aux problèmes identifiés dans l'ancienne organisation, en renforçant la représentation du Greffe sur le terrain, en assurant une meilleure gestion et un contrôle accru des opérations et du personnel sur le terrain et en affectant un personnel plus flexible et plus coordonné.

Effectifs précédents	
République centrafricaine (Bangui)	
Chef de bureau extérieur (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Pas de changement particulier
Assistant principal chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-PL)	Supprimé
Lieutenant (sur le terrain) (GS-OL)	Supprimé
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant de terrain (Participation des victimes et réparations) (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-OL)	Pas de changement particulier
Chauffeur (GS-OL) x5	Pas de changement particulier x3 ; Supprimé x2
Assistant d'appui à l'informatique sur le terrain (GS-OL)	Supprimé
Chauffeur principal (GS-OL)	Supprimé
Côte d'Ivoire (Abidjan)	
Chef de bureau extérieur (P-3) – GTA	Pas de changement particulier, GTA converti
Coordonnateur chargé de la sensibilisation sur le terrain (P-2)	Modifié substantiellement – Supprimé
Assistant de terrain (Participation des victimes et réparations) (GS-OL), GTA (2 x	Pas de changement particulier, GTA converti

Effectifs révisés	
République centrafricaine (Bangui)	
Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)	Conservé
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Conservé
Assistant de terrain (GS-OL) x2	Conservé
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Agent de nettoyage (GS-OL)	Nouveau
Chauffeur (GS-OL) x3	Conservé
Côte d'Ivoire (Abidjan)	
Chef de bureau extérieur (P-5)	Nouveau
Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)	GTA converti
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Nouveau
Fonctionnaire chargé de la sensibilisation sur le terrain (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la sécurité sur le terrain (P-2)	Nouveau
Assistant de terrain (GS-OL) x2	GTA converti
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Chauffeur principal (GS-OL)	Conservé
Chauffeur (GS-OL) x4	Conservé
Agent de nettoyage (GS-OL)	Conservé
République démocratique du Congo (Kinshasa et Bunia)	
Chef de bureau extérieur (P-5)	Nouveau

0,5 FTE)	
Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-OL)	Pas de changement particulier
Lieutenant (sur le terrain) (GS-OL)	Supprimé
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé des technologies de l'information et des communications sur le terrain	Supprimé
Chauffeur (GS-OL) x4	Pas de changement particulier
Chauffeur principal (GS-OL)	Pas de changement particulier
Agent de nettoyage (GS-OL)	Pas de changement particulier
République démocratique du Congo (Kinshasa et Bunia)	
Chef de bureau extérieur (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et réparations) (P-2)	Modifié substantiellement – Supprimé
Coordonnateur chargé de la sensibilisation sur le terrain (P-2)	Modifié substantiellement – Supprimé
Responsable d'antenne sur le terrain (GS-PL)	Supprimé
Assistant administratif (GS-OL) x 2	Pas de changement particulier x1 ; Supprimé x1
Lieutenant (sur le terrain) (GS-OL) x2	Supprimé
Technicien informatique de terrain (GS-OL)	Supprimé
Assistant de terrain (Participation des victimes et des réparations) (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-OL) x3	Pas de changement particulier
Assistant principal chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-PL)	Supprimé
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL) x2	Pas de changement particulier
Chauffeur (GS-OL) x8	Pas de changement particulier
Chauffeur principal (GS-OL)	Supprimé
Agent de nettoyage (GS-OL) x2	Pas de changement particulier
Kenya (Nairobi)	
Coordonnateur des services du Greffe sur le terrain (P-4)	Supprimé
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Pas de changement particulier
Coordonnateur chargé de la sensibilisation sur le terrain (P-2)	Modifié substantiellement – Supprimé
Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-OL) x2	Pas de changement particulier x1 ; Supprimé x1
Fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et des réparations) (P-2)	Modifié substantiellement - Supprimé
Assistant de terrain (Participation des victimes et des réparations) (VPRS) x2	Pas de changement particulier x1 ; Supprimé x1
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Lieutenant (sur le terrain) (GS-OL) x2	Supprimé
Chauffeur (GS-OL) x3	Pas de changement particulier x2 ; Supprimé x1
Mali (Bamako)	
Chef de bureau extérieur (P-3)	Pas de changement particulier
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3), GTA	Supprimé
Assistant administratif (GS-OL), GTA	Pas de changement particulier, GTA converti
Lieutenant (sur le terrain) (GS-OL), GTA	Supprimé
Assistant chargé des technologies de l'information et des communications sur le terrain (GS-OL), GTA	Supprimé
Agent de nettoyage (GS-OL), GTA	Supprimé
Ouganda (Kampala)	

Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Conservé
Fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et sensibilisation) (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire de terrain (Sensibilisation) (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la sécurité sur le terrain (P-2)	Nouveau
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Assistant de terrain (GS-OL) x4	Conservé
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL) x2	Conservé
Chauffeur (GS-OL) x10	Conservé x8 ; Nouveau x2
Agent de nettoyage (GS-OL) x2	Conservé
Kenya (Nairobi)	
Chef de bureau extérieur (P-5)	Nouveau
Fonctionnaire chargé de la sécurité sur le terrain (P-3)	Conservé
Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)	Nouveau
Fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et sensibilisation) (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire de terrain (Sensibilisation) (P-3)	Modifié substantiellement
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Nouveau
Assistant de terrain (GS-OL) x2	Conservé
Chauffeur (GS-OL) x2	Conservé
Mali (Bamako)	
Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)	Conservé
Assistant administratif (GS-OL)	GTA converti
Ouganda (Kampala)	
Fonctionnaire de terrain (Participation des victimes et sensibilisation) (P-3)	Modifié substantiellement
Fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)	Conservé
Fonctionnaire adjoint de 1 ^{re} classe chargé de la sécurité sur le terrain (P-2)	Nouveau
Assistant administratif (GS-OL)	Conservé
Assistant de terrain (GS-OL) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Conservé
Chauffeur principal (GS-OL) x2	Conservé x1 ; Nouveau x1
Chauffeur (GS-OL) x2	Conservé
Agent de nettoyage (GS-OL)	Conservé

Chef de bureau extérieur (P-3)	Pas de changement particulier
Assistant administratif (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant chargé des technologies de l'information et des communications sur le terrain (GS-OL)	Supprimé
Assistant chargé de la sensibilisation sur le terrain (GS-OL)	Pas de changement particulier
Assistant local chargé de la sécurité (GS-OL)	Pas de changement particulier
Chauffeur (GS-OL) x2	Pas de changement particulier
Chauffeur principal (GS-OL)	Pas de changement particulier
Agent de nettoyage (GS-OL)	Pas de changement particulier

Bureaux extérieurs	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total administrateurs	GS-PL	GS-OL	Total services généraux	Total
Avant ReVision	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Révisé	3	-	17	3	-	23	-	53	53	76
Différence	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

v) Effectifs après la réorganisation

541. Afin de comprendre les besoins en matière d'effectifs sur le terrain, il est indispensable de comprendre le cycle de vie escompté d'un bureau extérieur.

542. Tout d'abord, la taille de chaque bureau extérieur varie et dépend de l'intensité escomptée des différentes activités. Ces activités incluent les activités d'enquête du Bureau du Procureur, les activités du Greffe dans les domaines de la coopération judiciaire, la protection et la réinstallation des témoins, la sensibilisation et la participation des victimes ainsi que les activités liées à la Défense, aux représentants légaux des victimes et au Fonds au profit des victimes. Certaines évolutions dans une situation peuvent entraîner un réexamen des opérations sur le terrain et, par conséquent, une réduction ou une augmentation de la taille des bureaux extérieurs, comme, par exemple, lorsqu'une enquête a été ouverte mais ne débouche pas sur des mandats d'arrêt ou lorsque des mandats d'arrêt ont été délivrés mais pas exécutés pendant un certain nombre d'années.

543. En règle générale, les bureaux extérieurs doivent être ouverts à un stade relativement précoce des activités d'enquête. À ce stade, les bureaux extérieurs se concentrent principalement sur le soutien aux activités d'enquête du Bureau du Procureur. Toutefois, il est parfois nécessaire de réaliser d'autres activités. Parmi elles figurent : i) le soutien au personnel de VPRS ou aux représentants légaux impliqués dans l'organisation de la participation des victimes ; ii) la mise en œuvre de dispositifs de protection des témoins et des activités concrètes en la matière ; et iii) l'organisation d'activités de sensibilisation et d'information, dans la mesure où, dès le début de la présence sur le terrain, les représentants gouvernementaux, les diplomates, les ONG, la société civile et les organisations de victimes, les médias et le grand public ont des questions sur le travail de la Cour et des attentes à son sujet.

544. En termes d'effectifs, cette première phase de travail exige les ressources suivantes : un fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3), soutenu par un fonctionnaire chargé de la

sécurité sur le terrain (P-3), un assistant administratif (GS-OL), un ou plusieurs chauffeurs (GS-OL) et un agent de nettoyage (GS-OL). Il s'agit de l'équipe de base, qui est chargée d'identifier un lieu approprié pour l'ouverture d'un bureau extérieur et de procéder aux premiers contacts avec les autorités pertinentes du pays de situation. En outre, en fonction du contexte, il peut s'avérer nécessaire de disposer d'un fonctionnaire de terrain (P-3) chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes ainsi que d'un ou plusieurs fonctionnaires de VWS. À ce stade, il n'est pas nécessaire de disposer d'un chef de bureau extérieur (P-5) dans la mesure où le fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3) continue à gérer le bureau, compte tenu du niveau relativement bas des activités et des effectifs.

545. L'étape suivante, à savoir celle de la phase préliminaire et surtout de la phase du procès, est celle qui exige le plus de ressources dans le cycle de vie d'un bureau extérieur. C'est au cours de cette période qu'en principe, toutes les parties et tous les participants à la procédure doivent être actifs sur le terrain. Le Greffe est, en règle générale, très impliqué dans les questions de coopération juridique et opérationnelle, en étroite coordination et avec le soutien des autorités nationales compétentes. Cela peut aller de la mise à disposition d'une salle d'audience locale pour permettre une déposition de témoin par vidéoconférence, à la possibilité pour le personnel de la Cour d'accéder et de se déplacer dans certaines régions du pays, ou à un appui lors d'opérations d'arrestation ou de remise d'un suspect. Le rôle du Greffe en matière de coopération consiste également à rester en contact régulier avec les organisations internationales pertinentes, notamment les missions de maintien de la paix des Nations Unies, qui fournissent une assistance précieuse aux opérations de la Cour sur le terrain. Le personnel chargé de la sensibilisation et de la participation des victimes doit poursuivre et intensifier ses activités au fur et à mesure de l'évolution de la procédure judiciaire. Dans le même temps, il s'agit de la période la plus intense pour VWS sur le terrain, dans la mesure où c'est au moment du procès que les témoins sont les plus exposés et les plus vulnérables et qu'ils requièrent toute une série de mesures de protection, notamment une réinstallation sur le territoire national ou à l'étranger. Le Greffe continue également à fournir un soutien aux activités du Bureau du Procureur, de la Défense, des représentants légaux des victimes et au Fonds au profit des victimes.

546. Ce n'est qu'au cours de cette phase – lorsque le bureau extérieur est impliqué dans des activités nombreuses et très complexes faisant intervenir un grand nombre de fonctionnaires du Greffe ainsi que des clients qui comptent sur les services du Greffe – que la présence d'un chef de bureau extérieur (P-5) est, en règle générale, nécessaire pour gérer le bureau. La nature et le volume des activités dépendent encore des développements judiciaires au siège ainsi que des conditions spécifiques de chaque affaire et de chaque pays de situation. Toutefois, les besoins en personnel peuvent, au total, augmenter de façon significative, notamment au cours des activités liées au procès. Lorsque les activités sont à leur apogée, les effectifs d'un bureau extérieur peuvent dépasser une vingtaine de fonctionnaires, dont le chef du bureau extérieur (P-5), un fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3), soutenu par un assistant administratif (GS-OL), un ou deux fonctionnaires (adjoints de 1^{re} classe) chargés de la sécurité sur le terrain (P-3, P-2), un ou plusieurs assistants locaux chargés de la sécurité (GS-OL), jusqu'à deux fonctionnaires de terrain (P-3) chargés de la sensibilisation et de la participation des victimes, soutenus par un ou deux assistants de terrain (GS-OL), un ou plusieurs fonctionnaires chargés des victimes et des témoins, un ou plusieurs chauffeurs (principaux) (GS-OL) et un agent de nettoyage (GS-OL).

547. Un tel niveau d'effectifs peut être nécessaire jusqu'à la fin de la phase du procès et, en fonction des circonstances, au cours de la phase d'appel. Bien qu'une baisse significative du nombre des activités du Bureau du Procureur puisse intervenir au cours de la phase d'appel, d'autres activités

augmenteront. Il est notamment possible que celles relatives à la protection des témoins, à la sensibilisation et à la participation des victimes et au Fonds au profit des victimes soient encore nécessaires.

548. Le niveau des effectifs devrait diminuer considérablement une fois toutes les activités judiciaires terminées. Les activités liées à la protection des témoins continuent à être chronophages mais, en règle générale, dans une moindre mesure que lors des phases précédentes. Les activités de sensibilisation sont toujours nécessaires pour expliquer les résultats des activités judiciaires. Le personnel chargé de la participation des victimes et des réparations doit, lui aussi, poursuivre son action dans la mesure où les victimes continueront à être impliquées dans la procédure en réparation. Dans le même temps, le Fonds au profit des victimes peut poursuivre ses activités pour lesquelles le soutien du Greffe sera nécessaire. En fonction des circonstances, une réduction progressive des effectifs est toutefois attendue. Il se peut que le poste de chef de bureau extérieur (P-5) ne soit pas indispensable au cours de la phase finale du cycle de vie du bureau extérieur et ce poste pourrait être supprimé une fois que le volume des activités et le nombre des fonctionnaires auront nettement diminué.

549. Dans le contexte de cette réorganisation, trois postes de *chefs de bureau extérieur (P-5)* ont été créés, là où leur présence était requise, conformément au cycle de vie d'un bureau extérieur. Sur ces trois postes, deux ont couvert deux bureaux extérieurs chacun, compte tenu de leur proximité géographique et de la nature et du volume des activités des deux bureaux qui n'exige pas la présence à temps plein d'un chef de bureau extérieur (P-5).

550. Les chefs de bureau extérieur (P-5) sont les principaux représentants du Greffe sur le terrain, et sont responsables de l'administration, de la gestion et du bon fonctionnement des bureaux extérieurs. Ils représentent le Greffe et, le cas échéant, la Cour, en maintenant le contact avec les différentes parties prenantes nationales et internationales pertinentes précédemment citées. Ils renforcent ainsi la communication et la coordination avec ces acteurs s'agissant de l'assistance que ces derniers leur fournissent dans le cadre des opérations sur le terrain. Ils entretiennent également des relations fructueuses avec les principaux clients du Greffe, comme le Bureau du Procureur, les conseils de la Défense, les représentants de victimes et le Fonds au profit des victimes, en assurant en temps opportun des services de haute qualité. En tant que coordinateurs centraux des activités du Greffe dans les pays de situation, les chefs de bureau extérieur s'assurent que les requêtes soumises par les clients du Greffe sont traitées de façon coordonnée, en établissant les priorités parmi les requêtes grâce à des procédures appropriées. Ils supervisent l'ensemble du personnel sur le terrain, qu'il soit recruté localement ou non, à l'exception du personnel de VWS, tout en étant responsable de gérer le budget des bureaux extérieurs. Les chefs de bureau extérieur (P-5) rendent compte directement au Directeur des opérations extérieures, mais conseillent également d'autres fonctionnaires pertinents au siège sur des questions stratégiques, opérationnelles, politiques et de sécurité et sur d'autres questions venant du terrain. Ils recueillent des informations pertinentes afin de permettre une évaluation exhaustive du calendrier et de la variation de la présence sur le terrain. Les chefs de bureau sont appuyés par un *assistant administratif (GS-OL)*.

551. Le *fonctionnaire d'administration chargé des opérations (P-3)* fournit un appui au chef de bureau extérieur (P-5) ou – au cours des phases où le niveau des effectifs et des activités sur le terrain ne nécessite pas la présence d'un chef de bureau extérieur (P-5) – gère le bureau extérieur et son personnel. Le fonctionnaire d'administration chargé des opérations est ainsi responsable de la planification et de la supervision du bureau extérieur sur le plan administratif, logistique et

opérationnel. Il gère les ressources humaines, matérielles et financières et soutient les opérations de routine et extraordinaires du bureau extérieur. Dans les bureaux extérieurs dirigés par un chef de bureau extérieur (P-5), ce poste permet au chef de bureau extérieur de se consacrer aux activités de coordination, de coopération et de représentation. Contrairement au poste de chef de bureau extérieur, il est nécessaire de disposer d'un tel poste tout au long du cycle de vie d'un bureau extérieur, de son ouverture à sa fermeture.

552. Les *fonctionnaires chargés de la sécurité sur le terrain (P-3)* conseillent le chef de bureau extérieur (P-5) – ou, le cas échéant, le fonctionnaire d'administration chargé des opérations – sur les risques en matière de sécurité qu'encourent la Cour, son personnel, ses biens, ses locaux et ses activités sur le plan opérationnel. Ils sont ainsi chargés de la préparation des procédures de fonctionnement standard et des plans d'urgence. Ils forment tout le personnel aux procédures de sécurité, contrôlent les autorisations de déplacement et les procédures d'habilitation de sécurité et assurent la liaison avec les partenaires pertinents sur le terrain. Dans certains bureaux extérieurs, et selon la situation sur le terrain, ils bénéficient de l'appui d'un *fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la sécurité sur le terrain (P-2)*. En règle générale, un fonctionnaire adjoint de 1^{re} classe chargé de la sécurité sur le terrain peut couvrir deux bureaux extérieurs, en répondant aux besoins prioritaires de chacun des bureaux, afin d'utiliser les ressources de la Cour de façon optimale. Les agents de sécurité s'appuient sur le coordonnateur de la sécurité sur le terrain qui se trouve au siège pour obtenir assistance et conseils sur les questions de fond²¹⁵. Les agents de sécurité bénéficient de l'appui des *assistants locaux chargés de la sécurité (GS-OL)*.

553. Les *fonctionnaires de terrain (Participation des victimes et réparations) (P-3)* et les *fonctionnaires de terrain (Sensibilisation) (P-3)* travaillent en équipe ce qui leur permet de se concentrer sur la fonction de sensibilisation ou sur la fonction de participation des victimes, tout en ayant la capacité, le cas échéant, de se substituer l'un à l'autre dans l'exécution de l'autre fonction. Ils s'acquittent de leurs missions sous l'autorité du chef de bureau extérieur. En fonction des circonstances et de la charge de travail, les fonctionnaires de terrain sont assistés par des *assistants de terrain (GS-OL)* recrutés localement qui les aident à s'acquitter de leurs tâches administratives. Les assistants de terrain établissent également les plannings de travail et les délais nécessaires pour accomplir les tâches de soutien aux opérations des bureaux extérieurs.

554. Les bureaux extérieurs disposent également, le cas échéant, de *chauffeurs principaux (GS-OL)*, *chauffeurs (GS-OL)* et d'*agents de nettoyage (GS-OL)*. Le nombre de chauffeurs dans chaque bureau dépend des besoins opérationnels.

555. Chaque bureau extérieur peut compter un ou plusieurs fonctionnaires de VWS dans ses rangs. Ces fonctionnaires rendent directement compte au chef de VWS mais, à des fins administratives, ils coordonnent leurs actions avec le chef du bureau extérieur (P-5). À cet effet, ils font partie intégrante de la structure de VWS et ne sont pas mentionnés ci-dessous.

vi) Capacité d'absorption d'une charge de travail supplémentaire

²¹⁵ Le coordonnateur de la sécurité sur le terrain (P-4) basé au siège est intégré dans l'Unité de la coordination et de la planification qui se trouve au sein de la Section de l'appui aux opérations extérieures à des fins opérationnelles, mais est partie intégrante de SSS et rend compte à son chef pour les questions de fond afin que les responsables de la sécurité au siège soient informés en permanence.

556. *Modérée.* Le fait de déployer une équipe composée à la fois de fonctionnaires chargés de la sensibilisation et de la participation des victimes/des réparations sur le terrain permet une plus grande flexibilité et une plus grande capacité à absorber une augmentation de la charge de travail. La souplesse accrue de la force de travail devrait, par conséquent, permettre d'absorber un nombre plus important de sessions de sensibilisation et/ou de victimes participant à la procédure. Dans le même temps, les chefs de bureau extérieur (P-5) peuvent couvrir plus d'un bureau, dans la mesure où la gestion renforcée des opérations sur le terrain, obtenue, à la fois, par le chef de bureau extérieur (P-5) et le Directeur des opérations extérieures, permet de mieux évaluer et d'ajuster les besoins en matière de ressources en personnel en fonction de l'intensité des activités sur le terrain. Bien que beaucoup de choses dépendent de la nature et de l'intensité des activités judiciaires et d'enquête, les capacités d'absorption des augmentations de la charge de travail qu'offre la nouvelle structure sont pourtant bien plus importantes que celles de l'ancienne structure.

557. Après la réorganisation entreprise par le Greffe sur la base du niveau des activités et de l'enveloppe budgétaire de 2015, des ressources humaines supplémentaires ont été demandées pour faire face à l'augmentation des activités en 2016²¹⁶. À compter de 2017, les besoins sur le terrain dépendront toujours des évolutions judiciaires et des poursuites.

vii) Plans en matière de développement organisationnel

558. Dans le cadre du développement organisationnel, les bureaux extérieurs ont entrepris et prévu les actions suivantes :

- Élaborer un Manuel sur les relations entre les bureaux extérieurs et le siège, en coopération avec toutes les sections du Greffe concernées sous l'autorité du Directeur des opérations extérieures.
- En étroite coordination avec PIOS, élaborer et proposer des stratégies annuelles en matière de sensibilisation et d'information publique pour les pays de situation concernés.

²¹⁶ Voir chapitre II.D, par. 32 à 37.

V. Conclusion

559. La nouvelle structure du Greffe se transforme progressivement en une organisation adaptée aux objectifs et fournit ainsi des services de meilleure qualité à la Présidence, aux Chambres, au Bureau du Procureur, aux témoins, aux suspects et à leurs conseils, aux victimes participant à la procédure et à leurs représentants légaux, au Fonds au profit des victimes et aux États Parties au Statut de Rome.

560. Du Comité du budget et des finances aux auditeurs internes, aux experts extérieurs, aux États Parties, à la société civile, aux autres organes de la Cour et aux fonctionnaires du Greffe eux-mêmes, tout le monde s'accordait à dire qu'une réorganisation complète du Greffe était nécessaire et aurait dû avoir lieu depuis longtemps.

561. Toutes les réalisations et tous les avantages de la réorganisation sont présentés dans le présent rapport. Sur un plan général, il convient de retenir la création de la Direction des opérations extérieures, une structure de gestion du Greffe plus légère, la résolution de lacunes fonctionnelles, la création de synergies grâce à une centralisation des services et une amélioration des séquences de tâches et des processus. Si l'on entre dans les détails, il convient alors de relever qu'un certain nombre de solutions pratiques et concrètes ont été mises en place pour améliorer l'efficacité des directions, sections, unités, équipes et fonctionnaires du Greffe.

562. La réorganisation, que cela soit dû directement ou indirectement aux avantages susmentionnés, permettra également de dégager des économies d'échelle et des gains d'efficacité pour une charge de travail identique, notamment sur le long terme. À terme, de telles économies et gains d'efficacité compenseront largement les frais engagés ponctuellement pour la réorganisation. En effet, rien qu'en 2016, 87 pour cent du coût total de la réorganisation sont déjà compensés par des avantages et des gains d'efficacité quantifiables (5 384 milliers d'euros). Ce chiffre ne tient pas compte d'un certain nombre d'autres avantages et gains d'efficacité difficiles à évaluer, comme, par exemple, ceux relatifs à d'autres fonctions nécessaires et supplémentaires dont s'acquitte le Greffe ou ceux liés à l'amélioration de la coordination et de la communication.

563. Bien que beaucoup de choses dépendront encore de la nature et du niveau d'activité à venir, si l'on devait tenir compte des avantages quantifiables à long terme pour les seules SSS et VWS – liés respectivement à une plus grande flexibilité du personnel chargé de la sécurité et au renforcement du processus décisionnel sur le terrain pour VWS (et associés à la structure globalement plus légère du Greffe), les économies – ou la limitation des hausses – pourraient être de l'ordre de 1,98 million d'euros par an. Ce chiffre vaudrait pour toute année à venir où le niveau d'activité du Greffe serait comparable à celui de 2016. Pour toute année présentant une augmentation ou une réduction du niveau d'activité par rapport à 2016, les économies ou la limitation des hausses seraient proportionnellement plus ou moins élevées.

564. S'agissant de la capacité du Greffe à absorber à l'avenir des augmentations de la charge de travail, sur dix-huit sections et bureaux ayant fait l'objet d'une réorganisation, treize disposent à présent d'une capacité forte à absorber toute augmentation, trois disposent d'une capacité modérée – CMS, IMSS et les Bureaux extérieurs – alors que seules deux sections – VWS et LSS – disposent d'une capacité limitée à faire face à de telles augmentations. Cela s'explique par le fait que ces deux dernières sections dépendent fortement du volume des activités judiciaires, d'enquête et de poursuites.

565. Le moment venu, le Greffe devra également tirer les enseignements d'une telle réorganisation. L'un des domaines auxquels il serait peut-être bon d'attacher une attention plus particulière est la longueur du processus. Force est de constater que ce processus a été long et compliqué, ce qui a suscité un sentiment d'insécurité parmi le personnel de la Cour et a eu un effet négatif sur son moral. Cette longueur s'explique en grande partie par la nécessité de s'assurer que le processus était équitable, transparent et respectueux de tous. Cela s'est traduit par l'organisation de plusieurs séries de consultations avec différentes parties prenantes et par la mise en œuvre d'un processus décisionnel en plusieurs étapes. Il est possible que chaque partie prenante perçoive différemment l'équilibre entre « longueur » et « équité ». Toutefois, pour ce qui est du Greffe, l'équité était une priorité. Les standards élevés des principes et des procédures applicables aux décisions découlant du projet *ReVision* ainsi que le nombre relativement limité de recours déposés par les membres du personnel, 21 à ce jour, illustrent ce point. Toutefois, le signe probablement le plus encourageant qui démontre l'équité du processus est le fait que, sur les 21 recours déposés, dans 19 des cas, soit 90 % du nombre total, la Commission de recours de la Cour a recommandé que l'appel soit rejeté²¹⁷.

566. Le second domaine où il serait possible de tirer des enseignements est celui de la communication, aussi bien interne qu'externe. L'équipe *ReVision*, le Greffier et la direction générale ont déployé toute une série de mesures pour tenir informés de la progression de la réorganisation et des résultats des différentes étapes – par l'intermédiaire de réunions d'information publiques, d'entretiens individuels, d'échanges de courriels ainsi que grâce au portail dédié *ReVision* sur la page intranet de la Cour afin de fournir des informations actualisées, le personnel du Greffe, en premier lieu, mais aussi les autres parties prenantes internes concernées à la Cour²¹⁸. Toutefois, rétrospectivement, la communication interne aurait pu être plus efficace. En raison de la longueur du processus, la détresse du personnel s'est notamment accrue, ce qui a donné lieu à de nombreuses questions et à des ressentis plus ou moins fondés. Une stratégie de communication plus proactive aurait au moins pu répondre à certaines de ces questions.

567. S'agissant de la communication avec les parties prenantes externes, des conclusions similaires peuvent être, à plus forte raison peut-être, tirées. Alors que le Greffe a essayé de fournir autant d'informations que possible sur la progression et les résultats éventuels de la réorganisation – par des réunions collectives et bilatérales et un certain nombre de séances de questions-réponses, venant s'ajouter aux rapports du Comité du budget et des finances – certains États Parties et certaines ONG ne semblaient pas encore disposer d'informations adéquates en temps utile. Cela s'explique en grande partie par le fait que le Greffe n'avait affecté pratiquement aucun fonctionnaire ni aucune autre ressource à la communication externe sur le projet *ReVision*. La communication avec les parties prenantes externes a été principalement prise en charge par le Cabinet du Greffier, qui était lui-même en cours de restructuration et devait faire face à une importante charge de travail. De plus, certaines informations ne pouvaient tout simplement pas être fournies à cette époque, dans la mesure où les résultats dépendaient de plusieurs facteurs variables et étaient, par conséquent, inconnus. Un exemple concret qui illustre notre incapacité à communiquer de façon efficace pour de telles raisons est l'inquiétude qui s'est exprimée dans les premières étapes de la restructuration visant à dire que *ReVision* ciblait de manière injuste les ressortissants d'un groupe régional, à savoir le Groupe des États d'Afrique. Bien qu'il ait été entre temps prouvé que cette question était infondée, étant donné que le pourcentage de ressortissants issus d'États africains au sein du Greffe a augmenté au cours et

²¹⁷ Voir par. 90.

²¹⁸ Voir par. 59-63, ainsi que Partie G, « Chronologie des principaux événements » du Résumé analytique.

après sa réorganisation²¹⁹, ces inquiétudes ont toutefois mis à mal l'image du projet, celle du Greffe et de la Cour dans son ensemble. Cette tendance aurait été minimisée s'il avait été répondu de manière plus efficace à ces questions.

568. Bien que la nouvelle *structure* du Greffe soit en place, le nouveau *Greffe* ne l'est pas encore. Cela s'explique par le fait que le processus de mise en œuvre de la structure par le recrutement pour un grand nombre de postes vacants se poursuit et est échelonné sur l'ensemble de l'année 2016. En outre, il reste encore à poursuivre de nombreux efforts et à mener des initiatives planifiées dans le cadre des objectifs de développement organisationnel à court, moyen et long termes. Ces efforts seront plus particulièrement entrepris dans la dernière partie de 2016 et au début de l'année 2017, lorsque le niveau des effectifs du Greffe sera progressivement revenu à la normale. De ce fait, bien que certains effets positifs de la réorganisation soient déjà constatés ou appelés à l'être bientôt, c'est en 2017, plutôt qu'en 2016, que les perspectives s'élargiront pour le nouveau Greffe, qu'il sera pleinement opérationnel et pourra démontrer son efficacité et son efficacité.

569. Dans le même temps, dans une quête constante de gains d'efficacité, le Greffe s'engage à travailler étroitement avec les autres organes de la Cour afin de trouver des synergies conformes au principe de Cour unique et faire de l'institution une entité au fonctionnement performant et efficace.

570. Après de nombreuses années à appeler de façon répétée à une réorganisation du Greffe, et après une longue période de restructuration, il est tout à fait compréhensible et logique d'être impatient et désireux d'en constater les résultats concrets. Il appartient au Greffe de faire la preuve de ces résultats auprès des États Parties, d'autres organes de la Cour, dans la mesure où ce sont ses principaux clients, et des parties pertinentes. Mais, c'est finalement à lui-même que le Greffe doit faire la preuve de ces résultats, parce qu'il est le principal organe d'une institution judiciaire internationale majeure et qu'il est constitué d'une large communauté de fonctionnaires désireux d'évoluer dans un meilleur environnement de travail. Par conséquent, le Greffe s'engage à fournir des informations actualisées à toutes les parties prenantes pertinentes au fur et à mesure qu'il gagnera en maturité. Espérons que le présent rapport aura donné non seulement tous les gages que le nécessaire développement organisationnel du Greffe est en cours mais également qu'il a choisi la bonne voie pour y parvenir.

²¹⁹ Du 30 avril 2015 au 30 juin 2016, le taux de ressortissants des États Parties africains au sein du Greffe est passé de 14,74 pour cent à 16,20 pour cent (avec un objectif de 13,19 pour cent). Dans le même temps, le groupe régional qui a enregistré la plus forte baisse est celui des États d'Europe de l'Ouest et des Caraïbes, en passant de 62,02 pour cent à 59,15 pour cent (avec un objectif de 42,60 pour cent) des effectifs du Greffe.