

**Quinzième session**

La Haye, 16-24 novembre 2016

**Relevé d'observations définitives sur le projet *ReVision* du
Greffé de la Cour pénale internationale***

Table des matières

I.	Objectif et périmètre de l'audit	2
II.	Liste des recommandations	2
III.	Observations	2
A.	La conception générale du projet <i>ReVision</i>	2
1.	Les grandes lignes du projet	2
2.	Les justifications du projet	4
3.	Le respect du calendrier	5
4.	Le Comité du projet	5
5.	L'équipe du projet	5
6.	L'articulation des différentes phases du projet	7
B.	Le rapport final de juin 2015 et la réorganisation du Greffé déjà mise en œuvre	8
1.	Les points forts issus du rapport final de juin 2015	9
2.	Les points d'amélioration	10
C.	Les recommandations de méthode qui n'ont pas encore été appliquées	12
1.	Les recommandations de méthode	12
2.	Les tentatives d'application de ces recommandations	14
D.	Le coût du projet et son impact sur le personnel et le budget	14
1.	Le coût direct du projet	14
2.	Le coût des suppressions de postes	15
3.	L'impact sur les effectifs du personnel	17
4.	L'impact sur le budget	19
5.	Les économies indirectes calculées par le Greffé	20
IV.	Conclusion	21
V.	Remerciements	21
	Annexe : Les objectifs et le champ du projet, fixes par le cahier de charges du 28 janvier 2014	22

* Reference Cour des comptes : CPI 2016-4.

I. Objectif et périmètre de l'audit

1. L'Assemblée des Etats Parties (AEP - *Assembly of State Parties*) de la Cour pénale internationale (CPI – *International Criminal Court*) a demandé à l'auditeur externe, par sa résolution du 26 novembre 2015¹, un « audit complet du programme *ReVision*, y compris son coût, son impact et sa mise en œuvre ».
2. L'auditeur externe a inscrit ce thème dans son programme de 2016 ; une mission exploratoire a été effectuée les 28 et 29 avril 2016 par deux membres de l'équipe d'audit externe puis, conformément à sa lettre de notification du 27 juillet 2016, une mission d'audit de performance sur le projet *ReVision* a été conduite du 19 au 30 septembre 2016 par quatre membres de cette équipe.
3. L'auditeur externe a étudié les différentes étapes du projet depuis sa conception jusqu'à la mise en œuvre d'une partie des réformes proposés, entre la publication du rapport final établi le 23 juin 2015 par l'équipe de projet, et le mois de septembre 2016.
4. Il a cherché à apprécier la régularité, l'efficacité et l'efficacités de la démarche suivie et des mesures qui ont été prises en application du rapport final.
5. L'audit s'est déroulé conformément aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle (*International Standards of Supreme Audit Institutions - ISSAI*) sur la vérification de la régularité et de la performance, ainsi qu'au règlement financier de la Cour pénale internationale et au mandat additionnel qui lui est annexé

II. Liste des recommandations

Recommandation 1. L'auditeur externe recommande de publier et de diffuser au personnel le rapport final du projet *ReVision*, en excluant les mentions confidentielles qui pourraient concerner les individus.

Recommandation 2. L'auditeur externe recommande au Greffe de mettre en œuvre des fiches de procédure (*Standard operating procedures*) et des flux de production numérique (*Workflows*), permettant au personnel de connaître les nouvelles méthodes de travail à appliquer dans les structures du Greffe telles qu'elles ont été réorganisées par le projet.

Recommandation 3. Si la définition de nouvelles méthodes de travail requiert le recours à une aide extérieure, l'auditeur externe recommande de sélectionner le cabinet de consultants ou les spécialistes recherchés après une mise en concurrence conforme aux règles de la CPI.

Recommandation 4. L'auditeur externe recommande au Greffe la publication d'une note à l'attention des Etats Parties expliquant l'impact précis de l'emménagement dans les nouveaux locaux et de la croissance de l'activité juridictionnelle sur les effectifs et le budget de la CPI.

III. Observations

A. La conception générale du projet *ReVision*

1. Les grandes lignes du projet

6. Le projet *ReVision* a été lancé par le Greffier de la CPI, M. Herman von Hebel, peu après son élection par les juges de la Cour le 8 mars 2013². Il a obtenu l'autorisation par l'Assemblée des Etats Parties (AEP) le 27 novembre 2013 de « réorganiser et rationaliser la structure du Greffe » en respectant « l'enveloppe du budget-programme approuvé pour 2014 et le nombre maximum de postes permanents et approuvés ». Cette autorisation lui a été renouvelée le 17 décembre 2014, également dans les limites du budget-programme approuvé pour 2015 et de l'effectif maximal de postes permanents et approuvés.

¹ Résolution ICC/ASP/14/Res.1

² Le Greffier est élu par les juges, « en tenant compte des recommandations éventuelles de l'Assemblée des Etats Parties » (article 43.4 du Statut de Rome sur la Cour pénale internationale).

7. Le nombre de postes permanents approuvés était le même pour 2014 et 2015 [560,4³ équivalents temps plein (ETP), dont 495 postes permanents⁴ et 65,5 postes temporaires] ; le montant du budget-programme approuvé du Greffe a été légèrement réduit entre 2014 (65 684,9 k€) et 2015 (65 025,9 k€).

8. Deux demandes initialement formulées par l'AEP en 2013 ont par ailleurs été supprimées dans l'autorisation qu'elle a accordée en 2014 :

(a) celle relative à une économie de 3 % à réaliser par rapport au budget approuvé de 2014 ;

(b) et celle « *d'engager un dialogue stratégique entre les organes (de la CPI) en vue d'éliminer les duplications, augmenter l'efficacité et l'efficacités et créer des synergies* ».

9. L'autorisation de l'Assemblée ne comporte aucune indication particulière sur la manière dont le coût du projet devait être financé. La restructuration a été menée sur la base des hypothèses concernant le budget et l'ampleur de la charge de travail de 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 part »⁵.

10. Le Greffier a désigné en janvier 2014 une équipe du projet *ReVision* constituée de trois personnalités extérieures ayant l'expérience des juridictions internationales et de cinq membres du personnel du Greffe, dont le nombre a été porté à neuf en novembre 2014, ainsi qu'un Comité du projet chargé de suivre le travail de cette équipe, et notamment d'autoriser le passage d'une phase à l'autre du projet.

11. Ce Comité, présidé par le Greffier lui-même, comportait sept membres au total : quatre représentants des usagers du Greffe (l'AEP, la présidence et les chambres de la Cour, le Bureau du Procureur et un avocat de la défense), le président du syndicat du personnel de la CPI et deux personnalités extérieures ayant l'expérience des juridictions internationales et de leurs greffes.

12. La conduite du projet a été divisée en cinq phases, sur le modèle de la méthode britannique « *Prince 2* » de gestion des projets⁶ :

(a) la phase 1, « *lancement du projet* », incluait la structuration de l'équipe et du comité cités ci-dessus, du cahier des charges (*Terms of references*) et du plan d'ensemble du projet ;

(b) la phase 2, « *fondement et la structure organisationnelle du Greffe* », comprenait l'examen de la documentation existante, le lancement et l'exploitation d'un questionnaire adressé à l'ensemble du personnel, une revue des fonctions et de la structure du Greffe et la proposition d'une organisation alternative ;

(c) la phase 3, « *mesure du changement immédiat* », prévoyait la présentation de recommandations de réformes urgentes susceptibles d'être appliquées par le Greffe sans modification de structures pendant la durée du projet ; une série de recommandations ont été effectivement émises⁷ en ce sens ;

³ Certains documents indiquent 561,4 emplois. La différence entre ce chiffre et celui de 560,4 cité dans le Rapport complet du Greffe sur le projet d'août 2016 vient du poste de président du Conseil du personnel, rattaché au Greffe sur le plan administratif, mais ne concernant pas un fonctionnaire travaillant pour le Greffe.

⁴ L'article 4.5 du Statut du personnel distingue des fonctionnaires nommés « *pour une durée déterminée* » et des fonctionnaires nommés « *pour une courte durée* » (appelés ici « *agents temporaires* »). Leurs contrats sont renouvelables dans les deux cas.

⁵ *Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015* (ICC/ASP/14/20), volume II, partie B.2, paragraphe 10.

⁶ La méthode « *Prince 2* » (*Projects in Controlled Environments*), dérivée de la méthode « *PROMPT* » créée par la société Simpart Systems Ltd, a été mise au point par l'ancien Bureau des achats publics de l'administration britannique (*Office of Government Commerce*). Elle met l'accent sur la division du projet en étapes et l'établissement d'un contrôle qualité permettant de réduire les risques inhérents au projet au cours de sa réalisation.

⁷ Ces recommandations, citées dans le rapport final de juin 2015 de l'équipe du projet, concernent les principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet, les mesures à prendre pour faire appliquer le document

(d) la phase 4, « *passage en revue des résultats par fonctions* », concernait l'examen des performances de chacune des sections du Greffe et la présentation de propositions de mesures susceptibles d'améliorer ces performances ; elle a donné lieu à la présentation de 18 rapports détaillés et de 539 recommandations relatives à chaque fonction du Greffe ;

(e) la phase 5, « *clôture du projet* », incluait la publication d'un rapport final et d'une feuille de route (*Roadmap*) pour la mise en œuvre du projet.

13. La conception du projet appelle les observations formulées ci-dessous, après audition de nombreuses personnalités dont les opinions sur le projet étaient parfois très divergentes, mais dont les constats concernant les faits étaient généralement concordants.

2. Les justifications du projet

14. **Le lancement d'un projet de réorganisation du Greffe de la CPI avait une double légitimité, technique et politique.**

15. Sur le plan technique, le projet *ReVision* a été précédé de plusieurs rapports préconisant la réalisation de certaines réformes selon des orientations qui ont été reprises par le projet :

(a) le rapport de la Cour sur l'amélioration des opérations hors siège du Greffe pour 2010 (ICC-ASP/8/33) du 4 novembre 2009 ;

(b) l'audit d'évaluation des risques des opérations hors siège de MM. Reg Crawford et Jean Brantschen (experts extérieurs à la CPI), du 14 décembre 2009 ;

(c) l'audit de la structure opérationnelle des bureaux de terrain du Greffe du 31 mai 2010, effectué par le bureau de l'audit interne de la CPI ;

(d) le rapport sur l'examen des opérations hors siège (ICC-ASP/9/12) du 30 juillet 2010 ;

(e) le rapport de la Cour sur la stratégie des opérations hors siège (ICC-ASP/10/26) du 17 novembre 2011 ;

(f) le rapport final du cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) sur la structure organisationnelle de la CPI, du 6 septembre 2013 ;

(g) le rapport de la Cour sur la structure organisationnelle (ICC-ASP/13/16), du 23 mai 2014 ; et

(h) différents rapports du Comité du budget et des finances (par exemple, ICC-ASP/7/20, ICC-ASP/10/20 et ICC-ASP/12/20).

16. Ces différents rapports préconisaient le renforcement du rôle des chefs de bureau de terrain du Greffe et de leur structure de coordination et, dans le cas de l'audit de PwC, qui concernait l'ensemble de la CPI, la réorganisation des structures du Greffe, de façon à réduire le nombre de services directement rattachés au Greffier et l'augmentation des délégations de pouvoir. Ils ne concernaient pas l'ensemble des aspects de la gestion du Greffe.

17. Sur le plan politique, l'élection du Greffier a été précédée d'une campagne où les candidats ont fait part de leurs programmes : la réalisation d'une réorganisation du Greffe était annoncée par le candidat que les juges ont élu après avis des États Parties. Ces derniers étaient favorables à un projet permettant d'optimiser le fonctionnement du Greffe et espéraient la réalisation d'économies budgétaires.

édité par l'équipe du projet sur la « *Vision, la mission et les valeurs du Greffe* », la recentralisation de la gestion de l'exécution du budget dans certains domaines et l'accélération des procédures d'adoption des instructions administratives.

3. Le respect du calendrier

18. Conformément au cahier des charges du projet⁸, **les dates prévues pour la fin de chaque phase ont été respectées** : le premier trimestre 2014 pour la première phase, juin 2014 pour la seconde, mars 2015 pour la quatrième et le 13 juillet 2015 pour la clôture officielle du projet, soit très peu de temps après juin 2015, terme prévu pour la cinquième phase, le rapport final ayant été déposé le 23 juin 2015. Comme il a été indiqué ci-dessus, la troisième phase s'est étalée sur toute la durée du projet.

19. **Il convient cependant de préciser que la feuille de route pour la mise en œuvre du projet prévue au cours de la dernière phase n'a pas encore été pleinement réalisée** : un séminaire de l'équipe de gestion du Greffe a étudié, les 6 et 7 juillet 2015 les possibilités de mise en œuvre du projet mais aucun plan d'application global du projet et aucun plan d'application par section n'ont été publiés jusqu'ici (voir ci-dessous les développements consacrés à la phase de clôture du projet).

4. Le Comité du projet

20. **Le Comité du projet⁹ était bien conçu** puisqu'il regroupait notamment des représentants de tous les « clients » du Greffe (l'AEP, la Présidence¹⁰, le Bureau du Procureur et la défense¹¹) et du personnel, par le biais du président de son Conseil syndical¹².

21. Ce dernier point est conforme à la recommandation du rapport d'audit de PwC conseillant d'impliquer davantage le Conseil syndical dans la préparation des décisions stratégiques.

22. Il convient cependant de noter que les membres du comité ont été nommés par le Greffier, qui le présidait, à la suite de consultations des différentes parties prenantes, notamment, le Président, le Procureur et le Vice-président de l'AEP, et non désignés par les « clients » du Greffe, ce qui diminuait son indépendance par rapport au Greffe.

23. Le Comité du projet a dûment donné son accord sur le passage de chaque phase du projet à la suivante.

5. L'équipe du projet

24. La réalisation d'un audit des structures et méthodes d'une organisation internationale est généralement confiée soit au personnel en place, réparti en groupes de travail spécialisés dont les recommandations sont soumises à plusieurs instances de concertation puis à la hiérarchie de l'organisation¹³, soit à un cabinet d'audit ou de conseil de gestion externe choisi après définition d'un cahier de charges et appel d'offres.

25. Le Greffe a choisi une formule hybride regroupant un petit nombre de membres du personnel et trois personnalités extérieures, en s'inspirant de plusieurs exemples de recours à des experts extérieurs en matière de justice internationale. Ces experts ont été recrutés sur des contrats à temps partiel sans définition préalable de profils de poste, sans appel à candidature et sans procédure de sélection, en invoquant l'urgence.

26. L'article 44.2 du Statut de Rome prévoit que « *le Procureur et le Greffier veillent à s'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités d'efficacité, de*

⁸ Cf. le document « *ReVision Project Brief* » adopté le 28 janvier 2014.

⁹ *Project Board*

¹⁰ La Présidence, qui est un organe spécifique de la CPI, distincte des Chambres, comprend la Présidente et les deux vice-présidents.

¹¹ La défense est constituée des avocats qui défendent les accusés devant la CPI. Elle garantit le caractère équitable du procès, face au Bureau du Procureur aux pouvoirs importants et aux avocats des victimes.

¹² Le Conseil syndical est « *l'organe représentatif du personnel* » prévu par l'article 108.1 du règlement du personnel de la CPI.

¹³ Tel est le modèle suivi par l'OCDE pour faire des économies de fonctionnement (projet « *Value for Money* » conduit d'octobre 2013 à juin 2014). L'objet de cet exercice était cependant moins ambitieux que celui du projet *ReVision* et n'incluait pas d'éventuelles réductions d'effectifs.

compétence et d'intégrité, en tenant compte, mutatis mutandis, des critères énoncés à l'article 36, paragraphe 8¹⁴ ».

27. L'article 4.3 du Statut du personnel de la Cour prévoit que « la sélection doit être normalement faite sur la base d'une mise en concurrence » et la résolution de l'AEP du 12 septembre 2003 (ICC-ASP/2/Res.2)¹⁵ stipule le recours à un comité de sélection.

28. Le Greffe s'est affranchi de la procédure habituelle de sélection en invoquant l'urgence de démarrer le projet car cette procédure dure à minima six mois, ce qui aurait retardé son lancement et la possibilité d'une présentation rapide de ses résultats à l'AEP. Compte tenu de la durée du projet (un an et demi), le caractère d'urgence invoqué doit être relativisé. Consacrer du temps supplémentaire à définir des profils de postes aurait permis de composer une équipe plus complète.

29. En effet, les trois personnalités extérieures avaient l'expérience des juridictions internationales et de leurs greffes¹⁶, mais aucune compétence particulière dans certains domaines comme la gestion des finances et des ressources humaines, ni d'expérience d'audit. Ces lacunes ont été comblées dans certains cas par le choix des membres du personnel de la CPI affectés à l'équipe du projet : cette dernière incluait par exemple des fonctionnaires compétents dans le traitement numérisé des preuves et en gestion des ressources humaines.

30. Ces facteurs ont suscité des critiques au sein du personnel de la CPI, surpris de voir analyser des sections par certains de leurs collègues n'ayant aucune expérience en la matière. Ces critiques ne sont pas convaincantes car, conformément au plan du projet, l'équipe devait s'appuyer sur l'expertise interne des sections pour les questions de fond. D'ailleurs, l'un des chefs de section interrogés dans le cadre de notre audit s'est déclaré très satisfait des recommandations émises à la suite d'une très longue concertation avec des membres de l'équipe *ReVision* n'ayant pas de connaissance particulière de son activité. Il avait en effet manifestement réussi à convaincre ces derniers d'adopter les orientations qui lui paraissaient souhaitables¹⁷.

31. Le choix d'une des deux autres méthodes rappelées ci-dessus aurait évité ce type de critiques :

(a) faire travailler l'ensemble des fonctionnaires du greffe à un projet de réalisation d'économies évite les critiques adressées à une équipe restreinte de collègues ;

(b) s'adresser à un cabinet d'audit ou de conseil de gestion externe, après appel d'offres, permet d'éviter toute contestation *a priori* sur la compétence des auditeurs ou consultants et de bénéficier de toutes les catégories d'experts nécessaires, précisées par le cahier de charges de l'appel d'offres qui a précédé leur sélection.

32. Cette seconde solution aurait été manifestement mieux adaptée à un projet aussi ambitieux que *ReVision*, dont le cahier des charges fixait des objectifs et un champ de grande ampleur¹⁸. Elle aurait été probablement au moins aussi coûteuse que la solution choisie¹⁹, et il eût été concevable de procéder par étapes et de demander au cabinet de s'occuper d'abord de questions prioritaires comme la gestion des bureaux de terrain et la réduction des lignes hiérarchiques directement dépendantes du Greffier, puis d'étendre ensuite sa mission (ou de procéder à un nouvel appel à concurrence) pour réformer d'autres secteurs.

¹⁴ L'article 36, paragraphe 8, relatif aux juges, stipule la nécessité de tenir compte de la diversité des principaux systèmes juridiques du monde, d'une représentation géographique équitable et d'une représentation équitable des hommes et des femmes.

¹⁵ L'instruction administrative du 20 février 2015 a remplacé cette procédure par un Comité d'examen des recrutements.

¹⁶ Pour avoir travaillé au sein des greffes de plusieurs tribunaux internationaux, pour deux d'entre elles, et en tant qu'avocat spécialisé dans les questions de personnel intervenant au Tribunal administratif de l'OIT ou tribunal des différends de l'ONU, pour la troisième.

¹⁷ Le rôle d'un cabinet de conseil est d'ailleurs souvent de porter des projets de réforme imaginés en interne.

¹⁸ Voir en annexe les objectifs et le champ (« scope ») du projet.

¹⁹ L'audit de PwC a coûté 155 745 €, somme très inférieure à celle du projet *ReVision* (environ 1 075 500 € pour les salaires de l'équipe du projet, des spécialistes ayant réalisé la classification des postes et le calcul des indemnités de départ et du consultant externe), mais pour une période beaucoup plus courte (un peu plus de trois mois, du 24 octobre 2012 au 7 février 2013, contre un an et demi pour le projet).

6. L'articulation des différentes phases du projet

33. Le projet s'inspire de la méthode « *Prince 2* », mais son organisation appelle plusieurs observations.

34. La première phase du projet a comporté la mise au point d'un cahier des charges (*Terms of reference*). Ce dernier n'a pas été rendu public mais une version expurgée du document, dans laquelle ne figurent pas les informations potentiellement confidentielles, a été mise à la disposition de l'ensemble du personnel.

35. Le projet a par ailleurs fait l'objet de réunions publiques avec le personnel. Le 18 juillet 2014, par exemple, le Greffier a annoncé à l'ensemble du personnel la nouvelle structure en trois pôles du Greffe dans une réunion publique. En outre, une page dédiée sur le réseau intranet, accessible par l'ensemble du personnel, a été créée et mise à jour régulièrement. Cette page intranet donnait également la possibilité de transmettre, de façon anonyme, à l'équipe ReVision des retours d'expérience, des questions ou des sujets d'inquiétude.

36. Les juges ont été informés du projet, notamment par une réunion lors de son lancement officiel et par une réunion organisée le 15 juillet 2014, au cours de laquelle le Greffier leur a présenté la nouvelle organisation d'ensemble du Greffe. En outre, la Présidence de la Cour a été régulièrement tenue au courant par le Greffier de l'évolution du projet, à l'occasion de nombreux entretiens.

37. Les juges ont en outre été consultés sur le problème de la fusion des sections du Greffe relatives à la défense et à la protection des victimes et des témoins (voir ci-dessous), dont la mise en œuvre aurait impliqué une modification du règlement de la Cour.

38. Néanmoins, une partie des juges se sont plaints d'une insuffisance de concertation pendant l'exécution du projet et ont critiqué la régularité et la pertinence de certaines des propositions du projet. Cinq d'entre eux (sur un total de 18) ont adressé plusieurs messages collectifs de protestation auprès de la présidence de la CPI, au terme du projet, le 24 juin, et ont réitéré leur démarche après l'achèvement officiel du projet *ReVision*, les 15 juillet et 7 septembre 2015, demandant la suspension du projet. Il convient cependant de noter que les juges n'ont pas de compétence juridique relative à la gestion du Greffe, le Greffier exerçant ses fonctions sous l'autorité du seul président de la Cour, d'après l'article 43.2 du Statut de Rome de la CPI.

39. Concernant la deuxième phase du projet, certaines critiques ont contesté le fait qu'elle ait débouché sur une réorganisation des grandes divisions du Greffe avant l'étude détaillée de chaque section. Ces critiques doivent être relativisées pour les raisons suivantes :

(a) la réduction du nombre de lignes hiérarchiques directement rattachées au Greffier était une réforme manifestement prioritaire, dont l'importance était soulignée par l'audit de PwC ;

(b) cette réforme a été préparée en suivant une démarche convaincante, au cours d'un séminaire de deux jours²⁰ réunissant le Greffier, les directeurs et chefs de section et l'équipe du projet pour choisir entre trois modèles d'organisation présentés par cette équipe ;

(c) la nouvelle répartition du Greffe en trois divisions et un bureau des affaires juridiques directement rattaché au Greffier donne aujourd'hui globalement satisfaction.

40. En outre, le Greffier a informé régulièrement les États Parties de l'évolution du projet. Des réunions d'information ont notamment été organisées pour le Groupe de travail de La Haye, les 15 septembre et 30 octobre 2014 et le 26 mai 2015. Au cours des vingt-quatrième et vingt-cinquième séances d'information destinées au corps diplomatique, le Greffier a informé les États Parties de l'évolution du projet *ReVision*. Le Greffier a également informé de façon distincte deux groupes régionaux en 2015 : le Groupe des États d'Afrique et le Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes. Il a également tenu régulièrement informé de l'évolution de la réorganisation le Comité du budget et des finances.

²⁰ Ce séminaire a été organisé peu avant la présentation par le Greffier au personnel du nouvel organigramme du Greffe, le 18 juillet 2014.

41. Le contrôle qualité caractéristique de la méthode a bien donné lieu à l'établissement en début de projet d'un registre des risques, court et pertinent, envisageant une série de risques²¹ dont certains se sont effectivement produits. Une partie de ces risques a fait l'objet de réunions en cours de projet mentionnées dans la version définitive du registre, jointe en annexe 5 du rapport final.

42. **L'équipe du projet ne se s'est toutefois pas suffisamment penchée sur le risque présenté par des recommandations trop détaillées, qu'elle avait bien identifié initialement et qui s'est concrétisé.**

43. Il eût été souhaitable que l'équipe du projet procède à une autoévaluation plus approfondie sur ce point²² et saisisse pour avis le Comité du projet, qui n'a été alerté sur un problème de contrôle qualité que lorsque l'équipe du projet a constaté qu'elle avait besoin d'être renforcée pour achever l'exercice, ce qui a donné lieu au recrutement de six fonctionnaires supplémentaires en novembre 2014.

44. **La phase de clôture du projet n'a pas été pleinement conforme aux objectifs initialement définis puisque, au lieu de la feuille de route prévue pour définir les modalités d'application du projet, l'équipe du projet a présenté un « plan d'action²³ » qui n'est en fait qu'une simple liste des recommandations du projet.** Cette lacune n'a pu être comblée par les travaux de l'équipe de direction du Greffe, réunie en séminaire début juillet 2015, qui a en effet considéré que les recommandations étaient souvent formulées avec trop de détails pour que les directeurs et chefs de section se les approprient facilement.

B. Le rapport final de juin 2015 et la réorganisation du Greffe déjà mise en œuvre

45. Le rapport final du 23 juin 2015 a été complété par plusieurs rapports du Greffier qui donnent des indications sur le coût de la réorganisation, ses modalités d'application et son impact sur le personnel et le budget :

(a) le rapport du Greffe sur les résultats du projet *ReVision* (ICC-ASP/14/19) du 15 juillet 2015 ;

(b) la présentation par le Greffier du projet *ReVision* au Comité du budget et des finances (CBF) de la même date ;

(c) l'analyse coûts-bénéfices de la réorganisation du Greffe soumise au Comité du budget et des finances (CBF) à la vingt-sixième session du Comité (du 18 au 22 avril 2016) ;

(d) les explications fournies au Comité du budget et des finances (CBF) sur le rôle, la structure et la valeur de la Section de l'appui aux opérations extérieures du Greffe présentées au Comité du budget et des finances (CBF) à la vingt-sixième session du Comité (du 18 au 22 avril 2016) ;

(e) l'explication fournie au Comité du budget et des finances (CBF) sur la mise en œuvre échelonnée de la nouvelle structure du Greffe soumise au Comité à sa vingt-sixième session (du 18 au 22 avril 2016) ;

(f) le Rapport complet sur la réorganisation du Greffe de la CPI d'août 2016, et la présentation du rapport aux États Parties au Groupe de travail de La Haye le 9 septembre 2016.

46. Les observations qui suivent portent à la fois sur le rapport final du projet et sur les compléments apportés par le Greffe. Elles concernent pour l'essentiel les modifications de l'organisation du Greffe proposées par le rapport final et déjà appliquées.

²¹ Tels que le caractère trop détaillé des recommandations, la sous-estimation de la tâche à accomplir, le manque de compréhension ou d'acceptation du projet par l'organisation et la fixation de buts irréalistes ou non suffisamment ambitieux.

²² Elle a procédé à des exercices d'autoévaluation avec l'aide du cabinet Mannet.

²³ Cf. le plan d'application du projet de 84 pages (*Implementation Action Plan*), joint en Annexe 9 du rapport final de l'équipe de projet de juin 2015.

1. Les points forts issus du rapport final de juin 2015

47. Plusieurs des grandes orientations du rapport final de l'équipe de projet de juin 2015 constituent des points forts :

(a) *La définition des valeurs du Greffe et des principes de son organisation*

48. Comme l'avait recommandé PwC, le rapport a bien défini, notamment dans ses quatre premiers chapitres et son annexe 3, les valeurs qui doivent inspirer l'action du Greffe et les principes suivants, que son organisation doit respecter : l'unité du Greffe, la création d'équipes de gestion, la gestion intégrée des bureaux de terrain, le service au client, la responsabilisation des agents, l'efficience et l'efficacité.

49. **La publication de ce rapport sur l'Intranet de la Cour (en supprimant uniquement les mentions à caractère individuellement confidentiels) et sa diffusion à l'ensemble du personnel serait utile pour expliquer les réformes réalisées et en cours et les valeurs et missions du Greffe qui y sont très clairement exposées.**

Recommandation 1. L'auditeur externe recommande de publier et de diffuser au personnel le rapport final du projet ReVision, en excluant les mentions confidentielles qui pourraient concerner les individus.

(b) *La réorganisation des unités directement rattachées au Greffier*

50. Le rapport préconise la création de trois grandes divisions chargées respectivement des services administratifs, des services judiciaires et des opérations extérieures, ainsi que d'un bureau des affaires juridiques assumant un rôle central de coordination et de direction dans le cadre de ses fonctions juridiques. Les trois directeurs et le chef du Bureau des affaires juridiques rendent seuls directement compte au Greffier et forment l'équipe de gestion du Greffe.

51. Quatre personnes au lieu de 16 dans l'organisation précédente²⁴ sont en relation directe avec le Greffier, qui peut se consacrer à la gestion stratégique de son administration avec l'équipe précitée, au lieu de se disperser dans de multiples affaires quotidiennes.

52. De même, chaque directeur gère sa division avec l'ensemble des chefs de section qui lui rendent compte.

(c) *Le renforcement des bureaux de terrain*

53. Conformément aux conclusions des nombreux rapports sur les opérations hors siège évoqués plus haut, la nouvelle division des opérations extérieures centralise la tutelle des bureaux de terrain et un chef de bureau (P5 au lieu de gestionnaires de bureaux de terrain de niveau P3) dirige les plus importants de ces derniers, alors qu'auparavant chaque agent des bureaux de terrain rendait compte à l'une des sept sections du Greffe dont il dépendait, sans coordination opérationnelle locale. Les anciens gestionnaires des bureaux de terrain n'étaient en effet chargés que d'une coordination administrative et logistique, sans autorité sur les autres membres de leurs bureaux ni sur les opérations du Greffe sur le terrain.

²⁴ Le Greffe était précédemment organisé en deux divisions chargées des services administratifs et des services judiciaires, sept sections et sept bureaux de terrain rendant compte directement au Greffier. La tâche de ce dernier était toutefois facilitée par le rôle de coordination jouée par le greffier adjoint auprès des sections autonomes.

Tableau 1 : Liste des bureaux de terrain en septembre 2016

<i>Localisation</i>	<i>Grade et responsabilité du chef de bureau</i>	<i>Remarques</i>
Kinshasa et Bounia (République démocratique du Congo)	P5	En cours de recrutement.
Abidjan (Côte d'Ivoire)	P5 compétent pour les deux bureaux	Un agent de niveau P3 est en place à Bamako.
Bamako (Mali)		Un agent de niveau P5 est en cours de recrutement.
Nairobi (Kenya)	P5 compétent pour les deux bureaux	Déjà en place.
Kampala (Ouganda)		
Bangui (République de Centre Afrique)	P5	En cours de recrutement.
Géorgie	P5	Bureau non encore ouvert (en cours d'agrément par le pays hôte) et agent de niveau P5 en cours de recrutement.

Sources : auditeur externe, d'après les indications communiquées par le Greffe de la CPI.

(d) *La restructuration de certaines sections*

54. Certaines des sections qui ont été restructurées et dont les attributions ont été modifiées dans le cadre du projet donnent globalement satisfaction à leurs responsables et leurs correspondants, d'après les indications partielles recueillies au cours de l'enquête. Tel est le cas en particulier de la section de gestion des services de l'information (IMSS) et de la section de la sécurité (SSS)²⁵.

55. Le rattachement de la bibliothèque du Greffe à la section IMSS, souvent critiqué, se justifie par la nécessité d'inclure dans la bibliothèque les archives électroniques des procédures de la CPI, dont la masse dépasse de plus en plus celle des archives imprimées.

2. Les points d'amélioration

56. Si les grands principes de la réorganisation du Greffe ne sont pas contestés, les modalités d'organisation aux niveaux opérationnels du Greffe ne sont pas encore définies de façon satisfaisante.

(a) *Les imperfections de l'organisation interne de chaque division*

57. Le nombre de lignes hiérarchiques reliées à chaque directeur paraît élevé et difficile à gérer. L'organigramme actuel découlant du projet *ReVision* prévoit notamment le rattachement direct au directeur des relations extérieures des huit bureaux de terrain, en plus des trois sections dont il est chargé, au risque de saturer son emploi du temps.

58. Bien que les différentes sections qui avaient l'habitude de donner des instructions directes à leurs « représentants » dans les bureaux de terrain ne puissent plus le faire, des mesures ont été prises pour apaiser leurs craintes, en faisant en sorte qu'elles puissent continuer à communiquer avec les membres du personnel des bureaux de terrain.

59. Le directeur des relations extérieures organise à cet effet des réunions trois fois par mois où sont représentés toutes les sections concernées et les chefs de bureau de terrain (par vidéoconférence). Il souhaite créer de cette manière une culture de travail en équipe, qui correspond bien au principe défini par le projet (« une Cour, un Greffe »).

60. Il est désormais nécessaire de définir des fiches de procédure (*Standard operating procedures*) et des flux de production numérique (*Workflows*)²⁶ expliquant comment doivent être exercées précisément les nouvelles missions de chaque agent.

²⁵ Les exemples cités ici ne sont pas exhaustifs. Il convient de rappeler en outre que les sections des services généraux et de la détention ont été très peu affectées par le projet, l'équipe du projet ayant considéré leur fonctionnement comme satisfaisant, et que les quatre sections chargées d'assister la défense, les victimes et les témoins n'ont finalement pas été modifiées, faute d'accord des juges (voir ci-dessous).

²⁶ Des fiches de postes ont été rédigées dans le cadre du projet ; elles ont été utilisées pour redéfinir les grades correspondants à chaque poste et servent de base aux recrutements pour les postes vacants.

Cette nécessité provient du caractère peu opérationnel des trop nombreuses recommandations du rapport final et des rapports relatifs aux sections.

(b) *Les questions posées par la séparation des sections du budget et des finances*

61. Conformément au rapport final de l'équipe *ReVision*, l'ancienne section du budget et des finances a été divisée en deux : une section du budget, chargée de toutes les fonctions liées au budget, notamment la planification et le suivi et le rôle stratégique de la prévision à long terme et de la gestion des risques, et une section des finances, responsable des services financiers relatifs aux décaissements, aux comptes et à la trésorerie, notamment les comptes annuels.

62. Cette réforme visait à pallier les inconvénients de la grande complexité de la préparation des budgets annuels de la Cour, liée aux évolutions des activités judiciaires, d'enquêtes et de poursuites de chaque exercice. Elle s'appuyait sur le modèle de certaines organisations internationales. Elle permet de disposer d'un chef de section (chef du budget) chargé de se consacrer uniquement et de manière adéquate aux questions budgétaires, et d'un autre chef de section (le chef des finances) chargé des questions financières.

63. Elle présente toutefois l'inconvénient de distendre les liens entre budget et finances, pourtant essentiels dans le cadre de la prévision et du suivi de l'exécution budgétaires, qui doivent notamment se fonder sur l'état de la trésorerie disponible en temps réel, sur le suivi des recettes, des charges et des engagements, ainsi que sur leur impact budgétaire.

64. En outre, l'auditeur externe recommande (recommandation n° 6), dans son rapport sur les comptes de 2015²⁷, de « [...] veiller à la stabilité et au renforcement de la fonction comptable », car les normes IPSAS requièrent d'avantage de ressources à forte technicité et capables de réaliser des travaux de révision des comptes du fait de la complexité des normes.

(c) *L'écart entre le faible nombre de départs nets et le nombre de suppressions de postes*

65. Le projet s'est soldé par une réduction nette des effectifs du Greffe de 10,4 agents, en équivalents temps plein (ETP). Au cours du processus, 120 agents ont été informés que leurs postes seraient supprimés. 53 agents sont restés au Greffe en ayant obtenu de nouveaux postes et 67 autres agents ont reçu des indemnités de départ.

66. Ce résultat présente un rapport coût/efficacité modéré :

(a) s'il fallait se priver des services d'une dizaine d'agents ne donnant pas satisfaction, une opération ciblée leur proposant des indemnités de départ renforcées aurait été beaucoup moins coûteuse (et aurait limité l'ampleur du stress subi par au moins 120 personnes) ;

(b) si des mutations d'une section à l'autre étaient nécessaires, elles pouvaient être organisées plus simplement, sans licenciements suivis de nouveaux recrutements ;

(c) si certaines fonctions étaient occupées par des titulaires de grades plus ou moins élevés que nécessaire, une politique adaptée aurait permis de rétablir progressivement la situation.

67. Le Greffe explique cette situation par le travail très ambitieux réalisé dans le cadre du projet : l'équipe du projet a d'abord défini les postes nécessaires au bon fonctionnement du Greffe et précisé les sections auxquels ils devaient être rattachés ; une équipe de spécialistes externes en classification des postes de travail a ensuite proposé les grades adaptés à chacun des postes de travail ainsi définis.

(d) *Les retards dans le recrutement du personnel nouveau*

68. Après le départ de 67 agents ayant quitté le Greffe, le recrutement de nouveaux agents pour pourvoir les postes vacants répondant aux nouvelles définitions prévues par le projet n'est pas encore terminé : le pourcentage de vacance de poste du Greffe s'élevait

²⁷ Référence de l'auditeur externe : CPI-2016-1.

à 25 % au début de 2016, à 21 % en août 2016 et il est espéré un taux de 12 % fin 2016 et de 10 %, considéré comme normal, en juin 201. Ce retard provient du fait que le budget accordé au Greffe par l'AEP pour 2016 est inférieur à sa demande d'environ 5 M€, ce qui l'a obligé à échelonner les recrutements.

(e) *La non application du projet aux quatre sections chargées de la défense et des victimes*

69. L'équipe du projet s'est efforcé de faire fusionner les deux sections chargées de la défense (le bureau du conseil public pour la défense, OPCD, et la section d'appui aux conseils, CSS). Un projet similaire prévoyait la fusion des deux sections chargées de l'aide aux victimes (le bureau du conseil public pour les victimes, OPCV, et la section de la participation des victimes et des réparations, CSS).

70. Ce projet a donné lieu à un travail préparatoire important et à la rédaction de recommandations aussi nombreuses que dans le cas des autres sections mais n'a finalement pas été adopté car il aurait impliqué une modification du Règlement de la Cour. Les juges ont évoqué ce projet en 2014 et 2015, ce qui fit apparaître qu'ils étaient partagés sur la question. En conséquence, la question ne fut pas poussée plus avant. Aucune proposition concrète d'amendement ne fut présentée et cet aspect du projet fut abandonné.

(f) *L'évocation des problèmes de relations entre les organes de la Cour*

71. Le rapport final de juin 2015 évoque un certain nombre de problèmes posés par les relations entre les organes de la CPI, sujet qui était mentionné dans l'autorisation donnée au projet par l'AEP en 2013 et en avait été retiré en 2014. Ces problèmes n'ont d'ailleurs pas été repris par les rapports du Greffe sur le projet.

72. Ils concernent pour la plupart des thèmes très politiques qui dépassent le cadre d'un projet de réorganisation du Greffe : la difficulté à traiter des conflits de priorité inter-organes, les relations avec l'AEP, le Comité du budget et des finances (CBF), et le fonctionnement des groupes de travail de l'AEP.

73. En revanche, l'un des sujets traités, les chevauchements de fonctions entre le Greffe et le Bureau du Procureur, est connexe à la problématique du projet. Plusieurs initiatives sont en cours pour identifier les synergies entre les tâches matérielles du Greffe et du Bureau du Procureur, de façon à assurer une utilisation optimale des ressources de la Cour et une mise en œuvre efficace des responsabilités du Procureur et du Greffier prévues par le Statut. Des synergies peuvent en effet être identifiées sans procéder à des réformes de structures. Au cours du processus de *ReVision*, ces aspects ont été pris en compte par l'équipe du projet et des consultations ont été régulièrement tenues entre des membres de l'équipe *ReVision* et des représentants du Bureau du Procureur. Des changements structurels peuvent en effet être impossibles à réaliser pour des raisons de procédure : le Procureur et le Greffier ont des responsabilités distinctes et complémentaires envers les témoins comparaisant devant la Cour.

74. Ainsi, les sections des services de gestion de l'information et de la sécurité achètent des applications informatiques uniques pour les deux entités, qu'elles adaptent ensuite aux besoins respectifs du Greffe et du Bureau du Procureur. Des efforts sont également réalisés pour recourir aux mêmes traducteurs et interprètes. Par ailleurs, des agents du Bureau du Procureur sont spécifiquement chargés de la coordination et de la liaison avec la section des ressources humaines du Greffe.

C. Les recommandations de méthode qui n'ont pas encore été appliquées

1. Les recommandations de méthode

(a) *Le traitement retardé des recommandations de méthode*

75. Comme l'indique le Rapport complet d'août 2016 sur la réorganisation du Greffe (page 25), 70 % des recommandations du rapport final de juin 2015 concernent l'amélioration des procédures et des flux de production numérique (*workflows*) et seulement 30 % d'entre elles les modifications de structures.

76. Néanmoins la plus grande partie des rapports du Greffe commentant le projet est consacrée aux modifications de l'organigramme et non aux procédures. Cet ordre de priorité est probablement inévitable : les modifications d'organigramme doivent être réalisées en premier lieu pour que les nouveaux responsables des structures définitives soient en place avant la mise au point de nouvelles méthodes de travail.

77. Comme indiqué ci-dessous, le traitement des recommandations de méthode a commencé.

(b) *Le caractère trop détaillé des 529 recommandations*

78. Comme l'a constaté l'équipe de gestion du Greffe lors de son séminaire de juillet 2015, les recommandations du projet étaient trop nombreuses et détaillées pour que leur application soit facilement pansifiée. L'équipe du projet a en effet rédigé 18 rapports particuliers sur les sections du Greffe comportant 529 recommandations relatives à ces dernières, reprises dans l'annexe 9 du rapport, déjà citée. Sur la base d'un document établi par le Greffier comprenant des instructions générales quant à la marche à suivre, l'équipe de direction du Greffe a confié la mise en œuvre du processus aux directeurs et aux chefs de section et leur a demandé d'élaborer des plans de perfectionnement de l'organisation afin de mettre en œuvre ces recommandations et d'y apporter les ajustements qu'ils jugeaient nécessaires.

79. A l'exception de quelques recommandations de portée générale incluses dans le rapport final lui-même, la plus grande partie de ces recommandations ne sont pas hiérarchisées par ordre d'importance, ni classées par nature, et sont très détaillées. Elles sont cependant classées par ordre d'urgence : certaines d'entre elles sont indiquées comme devant être appliquées « immédiatement » et d'autres à « quatre mois », à « six/huit mois » ou à « 12 mois ou plus ». Elles ont paru difficiles à comprendre et appliquer et sont par conséquent restées lettre morte dans la plupart des cas.

80. En effet, les recommandations reflètent un travail extrêmement minutieux d'analyse des différentes fonctions de chaque poste, en proposant parfois le transfert de certaines de ces fonctions à d'autres postes, qui dépendront dans certains cas d'autres sections. Il est en outre proposé de modifier le niveau des postes ainsi redéfinis.

81. A titre d'exemples concernant l'ancienne section des finances, il est recommandé :

(a) que le poste de coordination de la planification stratégique (P3) soit reclassé en poste de suivi et de planification du budget (P4) ;

(b) que l'unité chargée de la paie soit supprimée, ainsi que le poste de chef de cette unité, et que la responsabilité du contrôle de la paie soit transférée au chef de l'unité chargée des dépenses (*décaissements*), ce qui nécessiterait une nouvelle classification (non précisée) de ce dernier poste ;

(c) que la responsabilité de la paie soit transférée à la section des ressources humaines ;

(d) que le reste de la section des finances, c'est-à-dire les unités chargées de la trésorerie et des comptes, soit fusionné ;

(e) que les fonctions du responsable des contributions soient limitées à leurs aspects techniques (calcul des contributions et suivi de leur recouvrement) et que ses fonctions traditionnelles consacrées à l'information et à la relance des Etats soient transférées à la nouvelle division des affaires extérieures ;

(f) que des tâches de formation continue des agents chargés d'autoriser les dépenses (*certifying officers*) soient ajoutées aux fonctions des agents confirmés des unités des dépenses et de la paie (qui dépendront désormais l'une de la nouvelle section des finances et l'autre de la nouvelle section des ressources humaines).

2. Les tentatives d'application de ces recommandations

82. L'équipe de direction du Greffe a adopté un document intitulé « Réflexions et orientations sur les recommandations de *ReVision* » et a demandé aux directeurs et chefs de section d'élaborer des plans de perfectionnement de l'organisation-concernant leurs unités : des « Réflexions et orientations sur les recommandations de *ReVision* » leur ont été adressés en septembre 2015, suivies de « Plans de perfectionnement de l'organisation » spécifiques à chaque division.

83. A la date de l'audit, ce travail n'a pas encore abouti en raison de l'emménagement de la Cour dans ses nouveaux locaux et du taux élevé de vacance de postes (consécutif aux décisions budgétaires). Depuis septembre 2015, les directeurs et les chefs de section élaborent et commencent à mettre en œuvre des plans de perfectionnement de l'organisation.

84. Ce travail est très attendu par le personnel : quelques chefs de section ont fait part à l'équipe d'audit externe de leurs préoccupations à l'égard des problèmes de méthodes non encore résolus au sein du Greffe, leurs agents ne sachant à quels correspondants s'adresser au sein du nouvel organigramme pour accomplir leurs tâches. Beaucoup d'agents, faute de connaissance des nouvelles procédures applicables, travaillent selon les méthodes traditionnelles ou se fient à leur réseau de relations personnelles au sein de la CPI.

85. Le Conseil syndical a lancé une enquête auprès du personnel pour faire le point sur l'application du projet : les résultats de cette enquête n'étaient pas connus au moment du passage de l'équipe d'audit externe.

86. Le Greffier vient de nommer un directeur de cabinet dont la première mission est de faire aboutir les plans d'application des recommandations.

87. **Compte tenu de la complexité de la tâche, l'auditeur externe estime que ce travail ne peut être accompli qu'en ne s'attachant pas à la lettre aux recommandations de l'équipe du projet mais en cherchant à mettre au point de la façon la plus efficiente possible des fiches de procédure décrivant comment doivent s'articuler les relations entre agents, nouvelles sections et nouvelles divisions pour chaque mission du Greffe. Cet avis est partagé par le Greffe.**

88. **Comme le reconnaît le Greffe, un tel travail ne peut être réalisé que de façon décentralisée (*bottom up approach*), d'abord par réflexion interne à chaque section et division. Le rôle du directeur de cabinet, avec une petite équipe, devrait être de suivre ces travaux, de repérer les difficultés et les problèmes de coordination qui ne se règlent pas spontanément par contacts entre les responsables concernés et de les soumettre à l'équipe de gestion du Greffe.**

Recommandation 2. L'auditeur externe recommande au Greffe de mettre en œuvre des fiches de procédure (*Standard operating procedures*) et des flux de production numérique (*Workflows*), permettant au personnel de connaître les nouvelles méthodes de travail à appliquer dans les structures du Greffe telles qu'elles ont été réorganisées par le projet.

Recommandation 3. Si la définition de nouvelles méthodes de travail requiert le recours à une aide extérieure, l'auditeur externe recommande de sélectionner le cabinet de consultants ou les spécialistes recherchés après une mise en concurrence conforme aux règles de la CPI.

D. Le coût du projet et son impact sur le personnel et le budget

1. Le coût direct du projet

89. Le coût direct du projet, estimé par le Greffe dans le rapport complet d'août 2016 (page 74) et vérifié par l'équipe d'audit externe, s'élève à 1 075,5 k€, dont 456,6 k€ en 2014 et 619,9 k€ en 2015. Ce montant inclut :

(a) les salaires du groupe de travail sur les ressources humaines, dont le rôle principal était de traiter toutes les candidatures prioritaires mais qui comprenait aussi le classement des nouveaux postes résultant de la restructuration, l'assistance aux fonctionnaires dont le poste avait été supprimé dans le cadre de la procédure de recrutement prioritaire, le calcul des indemnités bonifiées de licenciement par accord mutuel et l'assistance aux responsables souhaitant recruter (191,2 k€) ;

(b) et le coût d'un consultant externe (Mannet)²⁸ chargé de fournir des conseils d'application des recommandations du projet *ReVision*, et de « coacher » les directeurs et chefs de section pour la préparation de la réorganisation du Greffe (124,2 k€).

90. Ce coût a été pris en charge par le budget ordinaire du Greffe.

91. La prise en charge du traitement du directeur de l'équipe du projet, M. Martin Petrov, au grade P5 puis au grade D1, quand il a eu l'ancienneté nécessaire, a été imputée sur les dépenses générales de personnel du Greffe pour 2015. L'équipe d'audit externe, qui a rencontré le directeur de l'équipe de projet (*Project Team*), a constaté qu'il avait la hauteur de vue et la motivation attendues d'un agent de ce grade.

2. Le coût des suppressions de postes

(a) Le montant des indemnités

92. Les titulaires des 120 postes supprimés dans le cadre du projet ont eu le choix entre deux solutions définies par le document du 19 août 2014 intitulé « Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet *ReVision* » :

(a) recevoir des indemnités de séparation renforcées²⁹, comprenant les indemnités statutaires majorées de 50 % et de trois mois de salaire, primes incluses, ainsi que le paiement de leur période de préavis statutaire, en contrepartie d'un engagement de ne pas formuler de recours ;

(b) ou postuler pour un des nouveaux postes définis dans le cadre du projet avec le statut de « candidat prioritaire ».

93. Pour faciliter la rapidité d'exécution, le Greffe a choisi de publier ces principes et procédures sous la forme d'une circulaire d'information, et non d'une instruction administrative, qui aurait nécessité une consultation des autres organes de la Cour. Les règles énoncées dans cette circulaire ne s'appliquent d'ailleurs qu'aux fonctionnaires du Greffe pour la durée du projet *ReVision* et non à tout le personnel de la Cour.

94. Sur 120 agents concernés, 67 ont choisi ces indemnités renforcées dont le montant total s'est élevé à 5 101 212 €³⁰, d'après le rapport complet d'août 2016 (page 74).

Tableau 2 : Montant et financement des indemnités de séparation, selon le Greffe (en euros)

Répartition des indemnités	Financement		Total
	Budget du Greffe	Réserve EBL	
Indemnités de séparation statutaires	451 681	1 992 508	2 444 189
Majoration de 50 %	191 491	859 088	1 050 579
Trois mois de salaire	924 221	-	924 221
Période de préavis	145 994	536 228	682 222
Total	1 713 388	3 387 824	5 101 212

Source : auditeur externe, d'après le Rapport complet d'août 2016.

²⁸ Le recours à ce consultant, auquel le Greffe a déjà fait appel dans le passé, a été validé par la Commission des achats de la CPI, le 9 avril 2015, sur la base de l'article 110.7 a (ii) et (ix) du Règlement financier, qui vise les cas où un seul fournisseur est disponible pour une prestation donnée.

²⁹ Le montant des indemnités est appelé « *Forfait approuvé d'indemnités de séparation renforcées* » (*Enhanced Agreed Separation Package – EASP*).

³⁰ Ce montant inclut par erreur les indemnités de deux fonctionnaires dont le départ n'a aucun rapport avec le projet *ReVision*. Le montant exact, sans tenir compte de ces deux fonctionnaires, est de 4 902 089 €.

(b) Les observations appelées par ce dispositif

95. **Au montant des indemnités cité par le Greffe dans le tableau ci-dessus, il convient d'ajouter 343,4 k€ de contribution au fonds de pension des Nations unies et 65,6 k€ de cotisations d'assurance maladie, soit 409 k€, ce qui porte le coût total des indemnités à 5 311 k€, compte tenu de l'erreur concernant deux fonctionnaires mentionnée en note 30.**

96. Ces indemnités ont été accordées par référence à celles pratiquées par d'autres organisations internationales : l'Organisation des Nations unies (ONU), le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations unies pour les populations (UNFPA). Leur légalité, comme celle de l'ensemble du dispositif, ne pourra être appréciée avec certitude qu'à l'issue des recours du personnel concerné.

97. Sur les 59 autres fonctionnaires ayant présenté leur candidature à un nouveau poste en tant que « candidats prioritaires », 53 ont obtenu satisfaction.

98. Il existe donc un premier risque de recours devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT³¹), compétent en la matière, des six fonctionnaires n'ayant ni perçu une indemnité renforcée, ni trouvé un nouveau poste. Dans une affaire, un recours a été introduit par un bénéficiaire des indemnités renforcées.

99. En pratique, 21 recours ont été formés devant la Commission de recours de la CPI, par 15 fonctionnaires. Dans deux affaires, la Commission a rendu une décision défavorable pour la Cour. Dans les 19 autres affaires, elle a débouté les requérants. En outre, 11 agents ont formulé 12 recours devant le TAOIT, en demandant au total 8,4 M€ d'indemnités. Une des affaires a déjà été rejetée par le Tribunal. La CPI pourrait donc être confrontée au paiement d'indemnités supplémentaires, par décision de justice, et de frais de procédure. Cependant, comme il vient d'être indiqué, seuls deux des requérants ont obtenu un avis favorable de la Commission des recours de la CPI avant d'engager une procédure devant le TAOIT. Le Greffe estime le risque financier encouru faible et n'envisage pas de constituer de provision pour risques, les éventuelles compensations accordées pouvant, selon lui, être financées par son propre budget.

100. La procédure suivie appelle par ailleurs plusieurs observations :

(a) les propositions d'indemnisation renforcée ont été faites sans tenir compte de l'âge des personnes concernées, ce qui a permis à quatre fonctionnaires de 60 ans et plus de bénéficier d'indemnités peu de temps avant leur départ à la retraite³² ; le Greffe précise sur ce point que la procédure suivie est conforme au Statut du personnel, qui s'applique de manière égale pour tous les fonctionnaires, sans distinction d'âge, et à la jurisprudence du TAOIT ;

(b) le choix entre les indemnités renforcées et la candidature privilégiée à un nouveau poste procurait un effet d'aubaine aux fonctionnaires les plus susceptibles de trouver un nouvel emploi à l'extérieur ;

(c) la peur des suppressions de postes, puis la mise en œuvre de 120 procédures de séparation ont affecté le moral du personnel pendant le projet. Le Greffe relève sur ce point, néanmoins, que le projet a permis de transformer 30 postes temporaires en postes permanents et a donné la possibilité à 30 des 59 candidats prioritaires d'obtenir des postes plus élevés qu'auparavant, grâce au projet.

(c) Le financement des indemnités

101. Le financement des indemnités a été assuré, comme l'indique le tableau ci-dessus, par le budget du Greffe à raison de 1 713 388 €, répartis entre les budgets de 2014 (907 176 €) et de 2015 (806 212 €).

³¹ Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail (TAOIT)

³² Ces fonctionnaires étaient âgés de 60, 61 (dans deux cas) et 62 ans. Ils ont perçu en tout 468 282 € et ont tous pris leur retraite.

102. Il a été complété par un tirage de 3 387 824 € sur la réserve pour les engagements éventuels, dite réserve EBL³³, constituée en 2007. Ce tirage a été effectué sans autorisation préalable de l'Assemblée des États Parties. Bien que l'équipe d'audit externe ait conseillé au Greffe de demander une telle autorisation, le Comité du budget et des finances a considéré qu'il était « possible de financer [les indemnités] grâce aux crédits alloués au titre des avantages du personnel dès lors que ce fond a été créé pour financer les indemnités découlant de la cessation de service des fonctionnaires³⁴ ». Par conséquent, le Greffe n'a pas eu à demander une telle autorisation. L'AEP a par la suite approuvé ce recours à la réserve EBL.

103. Ce tirage ne prive pas la CPI d'une ressource immédiatement indispensable puisque l'objet de la réserve EBL n'avait pas été déterminé lors de sa création. Mais il prive la CPI d'une marge de manœuvre en cas d'imprévu. L'auditeur externe a constaté, dans son rapport sur les réserves de trésorerie de novembre 2015, que les crédits encore disponibles sur cette réserve seraient bientôt épuisés : ils s'élevaient à 11,227 M€ fin décembre 2014 et sont tombés à 6,395 M€ fin décembre 2015, après versement des indemnités de départ ; il est prévu que leur montant serait réduit à 0,4 M€ fin octobre 2016.

3. L'impact sur les effectifs du personnel

104. Comme il a été indiqué ci-dessus, les budgets du Greffe pour 2014 et 2015 autorisaient 560,4 équivalents temps plein (ETP), dont 495 postes permanents et 65,4 postes temporaires.

105. La nouvelle organisation consécutive au projet prévoit 550 postes, soit 10,4 de moins, d'après le rapport complet sur le projet *ReVision* d'août 2016.

106. L'évolution réelle du personnel du Greffe a été la suivante :

(a) le nombre de postes budgétaires est passé de 560,4 au budget de 2015, avant la réorganisation, à 550 après la réorganisation durant le même exercice 2015, ce qui a conduit à une réduction de 10,4 postes au cours de la réorganisation ;

(b) le nombre de postes permanents a ensuite augmenté pour atteindre 578 au budget de 2016 et est passé à 573 au projet de budget de 2017.

107. Il est constaté une augmentation de 17,6 postes budgétaires entre 2015 et 2016.

Tableau 3. Présentation par le Greffe de l'évolution du personnel de 2015 à 2017.

Effectifs	2015-réorganisation				2016	2017 (projet)
	2014	Avant la réorganisation	Variations	Après la réorganisation		
Permanents	495 (+1)	495 (+1)	+55	550 (+1)	578(+1)	573(+1)
Temporaires (ETP)	65,4	65,4	-65,4	-	25,9	49,5
Total	560,4 (+1)	560,4 (+1)	-10,4	550 (+1)	603,9(+1)	622,5(+1)

Source : le Greffe de la CPI-octobre 2016

108. Le rapport complet d'août 2016 (pages 41 et 42) justifie cet écart par les besoins en personnel consécutifs à l'emménagement dans les nouveaux locaux de la CPI et par l'augmentation de l'activité juridictionnelle : il indique que 27 postes permanents et 25,9 postes temporaires ont été créés pour ces besoins, alors qu'un poste permanent a été transféré d'un autre Grand programme au Greffe, ce qui a débouché sur 578 postes permanents (550 postes suite à la réorganisation + 27 postes supplémentaires + un poste transféré) et 25,9 postes temporaires dans le budget approuvé pour 2016.

109. S'agissant du personnel supplémentaire nécessaire pour les locaux permanents, le Greffe a souligné que, dans les locaux permanents et à compter de 2016, la Cour ne louait plus de locaux et était propriétaire des locaux permanents, et que cela lui donnait d'autres responsabilités et entraînait une augmentation de certains coûts. Par ailleurs, la Cour ne

³³ *Employee Benefit Liabilities Fund* (EBLF).

³⁴ Documents officiels ... Quatorzième session ... 2015 (ICC-ASP/14/20), volume. II, partie B.2, par. 12.

partage plus les locaux avec l'autre locataire, EUROJUST, et occupe seule le bâtiment. Cela signifie qu'elle ne bénéficie plus d'un partage des coûts liés aux parties communes, comme les espaces d'accueil, la cafétéria, et aux opérations de sécurisation des lieux. En outre, le nouveau bâtiment est plus grand que celui où se trouvaient les locaux provisoires, ce qui, par conséquent, augmente les services en matière de maintenance, de sécurité et d'accueil. En conséquence, il était nécessaire de pourvoir les trois groupes de personnel suivants : 16 fonctionnaires supplémentaires chargés de la sécurité, trois fonctionnaires chargés des installations et deux agents d'accueil (au total, 21 postes permanents).

110. S'agissant de l'augmentation des activités judiciaires, de nouveaux besoins ont été recensés en 2016 pour deux raisons : le passage d'un à quatre procès et l'exécution de nouvelles opérations sur le terrain, notamment au Mali ou en République centrafricaine. Pour répondre à ces besoins, six nouveaux postes permanents ont été demandés et approuvés sur le terrain, venant s'ajouter aux 25,9 postes temporaires ETP.

111. Même si les effectifs réels sont très inférieurs à la prévision budgétaire, l'écart entre les chiffres du budget et les indications du rapport complet d'août 2016 demeure difficile à expliquer. Les constatations faites dans un cas particulier montrent que l'on a parfois affiché une diminution d'effectifs très temporaire.

112. En effet, dans le cas de la nouvelle section de la sécurité, le Rapport complet d'août 2016 indique, pages 104 à 107, que ses effectifs sont passés de 87,7 à 56 postes, soit une réduction de 31,7 postes³⁵. En réalité, la section de la sécurité n'a compté 56 postes qu'à la fin 2015, à la suite de l'échec de huit agents de grade G2 à se qualifier au grade G3 (puisque le projet recommandait de reconvertir les 23 agents G2 en service en agents G3, plus polyvalents). Dès 2016, il a fallu recruter 15 nouveaux agents de grade G3 et sept agents temporaires pour faire face aux besoins consécutifs à l'emménagement dans les nouveaux locaux et à l'ouverture d'une seconde salle d'audience. La réduction de huit agents prises en compte dans le rapport complet d'août 2016 a donc été très éphémère.

113. Le Greffe explique l'évolution des effectifs de la section de la sécurité par les tableaux suivants, présentant le nombre total des agents de cette section, puis le nombre des agents travaillant au Siège.

Tableau 4. Présentation par le Greffe de l'évolution des effectifs de l'ensemble de la section de la sécurité (2015-2016).

Section de la sécurité	Postes approuvés 2016 Section de la sécurité- Avant				Postes approuvés 2016 Section de la sécurité sans ReVision		
	ReVision 2015	Effectifs révisés 2015	Supplémentaires 2016	Total 2016	Effectifs non révisés 2015	Supplémentaires 2016	Total 2016
Permanents	85	56	16	72	85	24	109
Temporaire-ETP	2,7	-	4,4	4,4	2,7	4,4	7,1
Total	87,7	56	20,4	76,4	87,7	28,4	116,1

Source : le Greffe de la CPI-octobre 2016

Tableau 5. Présentation par le Greffe de l'évolution des effectifs de la section de la sécurité travaillant au siège (2015-2016).

Sécurité Siège uniquement	Postes approuvés 2016 Section de la sécurité- Avant				Postes approuvés 2016 Section de la sécurité sans ReVision		
	ReVision 2015	Effectifs révisés 2015	Supplémentaires 2016	Total 2016	Effectifs non révisés 2015	Supplémentaires 2016	Total 2016
Permanents	65	56	16	72	65	24	89
Temporaire-ETP	1	-	4,4	4,4	1	4,4	5,4
Total	66	56	20,4	76,4	66	28,4	94,4

Source : le Greffe de la CPI-octobre 2016

³⁵ Cette réduction est consécutive à un transfert de 31,7 postes de l'ancienne section de la sécurité vers trois autres sections.

114. Les décisions précitées d'augmentation des effectifs budgétaires pour faire face à l'agrandissement des locaux de la CPI paraissent raisonnables (et sont inférieures aux demandes de la section concernée), mais les explications données dans le rapport complet d'août 2016 pour justifier l'efficacité du projet méritent d'être nuancées.

115. Pour mémoire, l'auditeur externe recommandait à la section des ressources humaines du Greffe, dans son rapport sur les états financiers relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (recommandation n°1)³⁶, d'une part de mettre en place un suivi des effectifs moyens pour faciliter la comparaison entre l'effectif moyen et le tableau des effectifs du budget et d'autre part, d'effectuer un rapprochement des différents fichiers de paie afin d'établir avec certitude le nombre des effectifs.

4. L'impact sur le budget

116. Le rapport complet d'août 2016 indique que les frais de personnel du Greffe prévus au budget-programme de 2015, soit 42 939,5 k€ ont été réduits de 443,8 k€ et sont passés à 42 495,7 k€ en raison de la restructuration du Greffe du second semestre de 2015, sur la base des hypothèses et de la charge de travail définies pour 2015.

117. Cependant il a été demandé au Greffe d'étaler le recrutement des nouveaux fonctionnaires au cours de l'année 2016 pour faire 3,4 M€ d'économies et se conformer au budget autorisé par l'AEP, inférieur d'environ 5 M€ à sa demande.

118. L'évolution du budget du personnel du Greffe est la suivante :

(a) le budget du personnel incluant les postes permanents et temporaires passe de 41 802,7 k€ au premier semestre de 2015 (budget approuvé pour 2015), avant la réorganisation, à 42 495,7 k€ après la réorganisation au second semestre de 2015 ;

(b) le budget total du personnel incluant à la fois les postes permanents et temporaires, les charges d'assistance temporaire pour les réunions, les heures supplémentaires et les consultants est passé de 42 939,4 k€ au premier semestre de 2015 (budget approuvé pour 2015) à 42 495,7 k€ après la réorganisation au second semestre de 2015.

119. Ensuite, compte tenu des nouveaux besoins liés à l'emménagement dans les locaux et à l'augmentation de l'activité juridictionnelle, les crédits pour les postes permanents et temporaires sont passés de 44 093,2 k€ au budget de 2016 à 49 586,3 k€ au projet de budget pour 2017. Le budget total du personnel incluant à la fois les postes permanents et temporaires, les charges d'assistance temporaire pour les réunions, les heures supplémentaires et les consultants sont passés de 45 694,1 k€ au budget de 2016 à 51 800,5 k€ au projet de budget pour 2017.

120. **Il est donc constaté, après la réorganisation du Greffe, une augmentation en 2016 des crédits de personnel incluant les postes permanents et temporaires de 2 023,9 k€, au lieu d'une réduction de 443,8 k€. Cette augmentation est liée aux nouveaux besoins liés au changement de locaux et à l'augmentation des activités juridictionnelles.**

121. Si l'on tient compte de la totalité des crédits de personnel, l'augmentation de 2015 à 2016 s'élève à 2 754,7 k€, pour les raisons précitées.

122. L'augmentation des crédits de personnel proposée pour 2017 est nettement plus élevée : + 7 783,6 k€ pour les seuls postes permanents et temporaires par rapport au budget approuvé de 2015 et + 5 881,6 k€ pour la totalité des crédits de personnel, par rapport au budget approuvé de 2016. Cette nouvelle augmentation est notamment liée à l'échelonnement des recrutements décidé en 2016 ; celui-ci aboutira à une augmentation de 2,6 millions d'euros ; elle est également la conséquence d'une augmentation de charges de 0,8 millions d'euros du système commun des Nations unies et du coût de 2,4 millions d'euros des nouveaux postes proposés pour 2017 pour répondre à la hausse du nombre d'enquêtes du Bureau du Procureur, passé de 4,5 à 6, et de la multiplication des activités judiciaires.

³⁶ Référence de l'auditeur externe : CPI-2016-1.

5. Les économies indirectes calculées par le Greffe

123. Le rapport complet d'août 2016 indique (page 63) que le Greffe réalise grâce au projet *ReVision* 5 384 k€ d'économies :

- (a) 984 k€ sur les frais de personnel ;
- (b) 1 000 k€ sur les frais de voyage du Greffe, grâce au transfert des pouvoirs de décision en la matière de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins au profit des bureaux de terrain ;
- (c) et les 3 400 k€ dus à l'échelonnement des recrutements pour les postes issus de la nouvelle structure du Greffe.

124. Le montant des économies dues aux frais de voyage et à l'échelonnement des nouveaux recrutements a été calculé d'une part en réestimant les besoins en missions du personnel du siège vers le terrain comme suite à la nouvelle structure renforçant les pouvoirs décisionnels du personnel de terrain de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins et d'autre part en fixant un calendrier de recrutement pour les 121 postes à pourvoir dans le cadre du projet.

125. **Ces calculs paraissent logiques. Les économies escomptées sur les voyages de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins se sont déjà concrétisées dans la mesure où cette section a maintenu pratiquement le même budget voyages depuis 2015 (1 086,1 k€ approuvés), tant dans le budget approuvé pour 2016 (1 086,1 k€) que dans le budget-programme pour 2017 (1 076,9 k€), alors même que le programme de protection mis en place par la Cour couvre 150 personnes de plus et que la charge de travail en la matière a considérablement augmenté sur la même période. Les économies de frais de voyage prévues pour les relations externes et le soutien aux bureaux extérieurs devront, cela dit, être vérifiées dans les comptes de 2016 et des exercices suivants. Le Greffe indique à cet égard que l'augmentation de 14,3% (de 1 964,6 k€ à 2 246,5 k€) des crédits de frais de mission du Greffe demandée par le projet de budget pour 2017 n'est pas imputable aux frais de mission de ses fonctionnaires mais à ceux des témoins qui devront se rendre à La Haye, car plus nombreux qu'en 2016.**

126. En revanche, l'économie de 984 k€ de frais de personnel affichée par le rapport complet n'est pas convaincante : elle correspond aux 443,8 k€ d'économies citées plus haut, considérées comme imputables à la baisse des effectifs du Greffe consécutive au projet (portées à 450 k€ en raison de l'augmentation des salaires de 2016) et aux 534,2 k€ qui auraient été épargnées en ne recrutant pas grâce au projet huit agents de sécurité recrutés pour le nouveau siège.

127. Il a été indiqué ci-dessus que l'économie de 443,8 k€ était compensée par de nouveaux coûts. L'emménagement au sein du nouveau siège a nécessité, quant à lui, le recrutement de 15 nouveaux agents de grade G3 (après le départ de huit agents de grade G2) et sept agents temporaires, nombre inférieur, il est vrai au souhait du service compétent.

128. L'auditeur externe a examiné les données disponibles en matière de chiffrage des coûts et des économies. La mesure de l'impact précis et détaillé de l'emménagement dans les nouveaux locaux et de l'activité judiciaire nécessite des explications complémentaires détaillées qui relèvent des services du Greffe.

Recommandation 4. L'auditeur externe recommande au Greffe la publication d'une note à l'attention des Etats Parties expliquant l'impact précis de l'emménagement dans les nouveaux locaux et de la croissance de l'activité juridictionnelle sur les effectifs et le budget de la CPI.

IV. Conclusion

129. Le projet de réorganisation du Greffe de la CPI se justifiait sur le plan technique et politique. Il a été mené à bien dans les délais impartis.

130. Il a permis de redéfinir les valeurs et les principes d'organisation du Greffe, de rationaliser son organisation en grandes divisions, de limiter le nombre de lignes hiérarchiques directement rattachées au Greffier, de renforcer les bureaux de terrain et leur structure de coordination et de revoir l'ensemble des postes de travail, ce qui constitue un acquis important.

131. Il a généré des économies limitées, liées à la suppression de 10,4 postes de travail et du montant correspondant (443,8 k€), qui ont été plus que compensées dès 2016 par les augmentations de postes et de coûts entraînées par l'emménagement de la Cour dans des locaux définitifs beaucoup plus vastes et par l'augmentation des affaires qu'elle traite.

132. La mise en œuvre du projet *ReVision* a été contestée sur trois points :

(a) le recrutement de trois personnalités extérieures pour l'équipe du projet, sans suivre la procédure réglementaire de sélection, en invoquant l'urgence et le caractère non obligatoire de cette procédure ;

(b) les modalités de séparation de certains membres du personnel, dont on ne connaîtra définitivement la régularité qu'après le jugement du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, saisi par plusieurs fonctionnaires ;

(c) et l'absence d'autorisation préalable de l'Assemblée des Etats Parties pour tirer sur la réserve pour les engagements éventuels (EBL) pour financer une partie du coût du projet, qui a toutefois fait l'objet d'une régularisation ultérieure.

133. Il est trop tôt pour juger de l'efficacité à long terme du projet, car la mise en œuvre des nombreuses recommandations de méthodes qui ont été présentées a à peine commencé, en raison notamment de leur caractère très détaillé et du taux de vacances important du Greffe.

V. Remerciements

134. L'auditeur externe tient à adresser ses vifs remerciements à la Présidente, aux juges, au Greffier et aux membres du personnel du Greffe de la Cour pénale internationale, pour la qualité de leur accueil et la précision des informations qu'ils nous ont procurées.

Fin des observations d'audit.

Annexe

Les objectifs et le champ du projet, fixes par le cahier de charges du 28 janvier 2014

1. Principaux objectifs
 - (a) adopter une organisation du Greffe plus efficace et efficiente ;
 - (b) obtenir un minimum de réduction structurelle de 3 % du budget du Greffe et, de préférence, un taux plus élevé¹ ;
 - (c) augmenter les performances du Greffe en termes de soutenabilité, d'efficacité et d'efficacités ; cela inclut l'amélioration de la communication, de la coordination, de la coopération et de la mesurabilité, grâce à un examen des méthodes de travail, des procédures, des systèmes et des politiques, et
 - (d) l'amélioration de la culture de l'organisation.
2. Champ :
 - (a) la conception de l'organisation du Greffe,
 - (b) les délégations, les rôles et les responsabilités,
 - (c) les politiques et les règles,
 - (d) les méthodes de travail et les flux de production numériques (« *workflows* »),
 - (e) les performances clés et les indicateurs de charge de travail,
 - (f) les méthodes de direction, de communication et de développement,
 - (g) les problèmes de personnel,
 - (h) le moral et la motivation du personnel,
 - (i) les systèmes de management,
 - (j) les autres aspects pertinents, après consultation du Greffier.

¹ Ce taux de 3 % est conforme à l'autorisation donnée par l'AEP en 2013. L'autorisation de l'AEP de 2014 ne mentionnait plus cet objectif de 3 % d'économie.