



Assemblée des États Parties

Distr. : générale
28 octobre 2014

FRANÇAIS
Original : anglais

Treizième session

New York, 8 - 17 décembre 2014

Rapport relatif à l'examen de la structure organisationnelle du Greffe*

Résumé analytique

Le présent rapport traite des recommandations du Comité du budget et des finances (CBF) et présente un aperçu de l'évolution du projet *ReVision* depuis que le CBF a tenu sa dernière session en avril 2014. Il présente une description des éléments à livrer dans le cadre du projet et des résultats obtenus à ce jour au regard de chacun de ces éléments, avant d'exposer les activités planifiées pour la suite du projet.

Demande formulée (ICC-ASP/13/5, par. 42) :

- (a) L'analyse détaillée des fonctions du Greffe a mis en lumière la fragmentation et l'inefficacité des efforts déployés dans plusieurs domaines opérationnels, ce qui entraîne une utilisation peu économique des ressources et un fonctionnement bureaucratique et non optimal. En particulier, il y a chevauchement ou fragmentation des fonctions dans les domaines suivants : opérations hors siège ; participation des victimes ; assistance et soutien aux victimes et à leurs représentants ; assistance et soutien aux conseils de la défense ; coopération avec les États et relations extérieures ; fonctions juridiques générales ; approbation et certification des dépenses ;
- (b) Un certain nombre de lacunes ont également été révélées dans des domaines tels que la communication interne, l'élaboration des politiques générales, la gestion des résultats de l'organisation, les pratiques en matière de gestion des risques, les procédures de gestion des crises, l'analyse politique, les relations entre le personnel et l'encadrement, et la résolution des conflits internes ;
- (c) Certains des problèmes seront résolus en introduisant des changements dans la structure du Greffe. Le nouvel organigramme de haut niveau qui est proposé reflète notamment le regroupement au sein d'une nouvelle troisième direction du Greffe des fonctions se rapportant aux affaires extérieures, à la coopération avec les États et aux opérations hors siège, ainsi que la proposition d'abolir le Bureau du conseil public pour les victimes et le Bureau du conseil public pour la défense, dans la perspective du regroupement de toutes les fonctions concernant les victimes au sein d'un nouveau Bureau des victimes et du regroupement de toutes les fonctions concernant l'appui à la défense au sein d'un nouveau Bureau de la défense. En outre, il est proposé de scinder la Section du budget et des

* Précédemment publié sous la cote CBF/23/8.

finances en deux sections distinctes et de réorganiser les bureaux extérieurs de façon à augmenter leur impact et à leur permettre d'assumer des responsabilités plus importantes en ce qui concerne les activités de fond ;

- (d) Au stade actuel du projet *ReVision*, le Greffier a délibérément choisi de limiter les changements concrets (abolition ou modification de fonctions et création de nouvelles fonctions) aux postes de haut niveau directement affectés par la nouvelle structure. Il s'ensuit que même si les fonctions de 12 de ces postes de haut niveau vont être modifiées, aucun changement ne sera introduit pour le moment dans le tableau d'effectifs ou l'enveloppe budgétaire présentés dans le cadre du budget proposé pour l'année 2015 ;
- (e) La structure des effectifs du Greffe pourrait connaître d'autres changements au cours de l'année 2015 en raison de la phase actuelle du projet *ReVision*, dans le cadre de laquelle il est procédé à une analyse détaillée du fonctionnement, des systèmes, des politiques et des méthodes de travail du Greffe pour chacun des domaines opérationnels. L'incidence finale du projet *ReVision* sur le nombre de postes et l'enveloppe budgétaire totale correspondante fera l'objet d'un rapport qui sera présenté au CBF à sa session d'avril 2015. De même, c'est à la fin du projet qu'il sera fait rapport sur les avantages financiers, les synergies et les gains d'efficience qui ne sont pas liés au tableau d'effectifs. Dans cette perspective, le Greffier souhaite la reconduction, jusqu'à la fin du projet, de l'autorisation qui lui a été accordée de procéder à la restructuration dans les limites du nombre total de postes et de l'enveloppe budgétaire globale ; et
- (f) Des mesures d'ordre juridique et opérationnel doivent être prises aux fins de la mise en œuvre de la nouvelle structure proposée.

I. Introduction

1. Lors de sa douzième session, l'Assemblée des États parties (« l'Assemblée ») a autorisé le Greffier à réorganiser et rationaliser la structure organisationnelle du Greffe dans les limites de l'enveloppe approuvée pour le budget-programme 2014 et du nombre maximum de postes permanents et de postes approuvés. Elle a accueilli avec satisfaction l'engagement pris par le Greffier d'éviter la duplication des efforts, d'accroître l'efficacité et l'efficience et de créer des synergies, et a prié le Greffier de réaliser, dans le cadre de son plan de réorganisation, au moins trois pour cent d'économies, à trouver au cours de 2014 dans le budget-programme pour le Greffe¹. L'Assemblée a également prié le Greffier de lui faire rapport, par l'entremise du CBF, à ses vingt-deuxième et vingt-troisième sessions, sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures demandées, notamment en ce qui concerne les économies, les gains d'efficience et les synergies réalisés².

2. Conformément aux souhaits de l'Assemblée, le Greffier a constitué une petite équipe à laquelle il a confié la mise en œuvre du projet de réorganisation (le « projet *ReVision* »). Lors de la vingt-deuxième session du CBF, le Greffier a présenté le projet dans ses grandes lignes, en exposant le plan d'action, les objectifs, la portée et les éléments livrables, et il a fait le point oralement sur les activités menées jusque-là et sur celles prévues pour les mois suivants. Il a expliqué que pour pouvoir optimiser les résultats du Greffe en termes d'efficacité, d'efficience et de durabilité, il fallait impérativement procéder à un examen exhaustif du fonctionnement du Greffe, en allant bien au-delà de simples changements structuraux. Le Greffier a précisé que le projet *ReVision* serait mis en œuvre en quatre phases³, avec pour commencer un examen des principales fonctions du Greffe avec examen connexe de l'organigramme de haut niveau, suivis d'une analyse

¹ Voir *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, Douzième session, La Haye, 20 – 28 novembre 2013* (ICC-ASP/12/20), vol. I, partie III, résolution ICC-ASP/12/Res.1, section H, par. 3.

² *Ibid.*

³ Le projet compte cinq phases si l'on considère son ouverture formelle comme une phase distincte.

détaillée des résultats du Greffe dans ses principaux domaines d'activité puis de la formulation de recommandations. Ce processus aboutirait à l'identification et à l'analyse des différents paramètres structurels, réglementaires, managériaux et autres qui influencent négativement les résultats du Greffe, en vue de la prise des mesures correctives appropriées.

3. Le Greffier a précisé que le projet devrait s'achever à la moitié de l'année 2015 et qu'il ne serait pas possible de mettre pleinement en œuvre dès 2014 les économies issues de la modification de la structure organisationnelle du Greffe et des autres mesures d'efficacité identifiées par l'équipe du projet *ReVision*. Dans ces circonstances, gardant à l'esprit les trois pour cent d'économies que l'Assemblée lui a demandé de réaliser dans le courant de 2014, c'est-à-dire avant l'achèvement du projet *ReVision*, le Greffier a décidé de réaliser ces économies selon une approche différente, décrite en détail dans un rapport distinct qui a été soumis au CBF⁴. Le présent rapport ne traite donc que des réalisations du projet *ReVision* à ce jour, et des efficacités, synergies et économies potentielles espérées dans son cadre⁵. Ce rapport vient compléter le projet de budget-programme pour 2015, comme indiqué dans le résumé analytique de celui-ci.

II. Présentation générale du projet

4. Le point de départ du projet *ReVision* a été la préparation, par l'équipe du projet, d'un plan détaillé qui a été présenté à un Comité du projet, qui est composé de diverses parties prenantes et d'experts. Le Comité du projet a approuvé ce plan détaillé, aux termes duquel le projet *ReVision* se divise en quatre phases principales :

- (a) *Fondements et structure organisationnelle du Greffe* : Cette phase comprend une redéfinition de la vision stratégique, de la mission et des valeurs communes du Greffe ; un examen des fonctions inscrites dans le mandat du Greffe et de ses fonctions inhérentes, en vue de l'identification de chevauchements ou de lacunes ; une analyse des données existantes et des données nouvellement recueillies ; et la proposition d'une nouvelle structure organisationnelle pour le Greffe. Cette phase s'est achevée avec succès ;
- (b) *Mesures de changement immédiat* : Cette phase porte sur l'identification de mesures urgentes jugées nécessaires pour traiter des problèmes opérationnels ou managériaux constatés à l'échelle du Greffe, mesures que le Greffier peut mettre en œuvre sans changements structurels. Il peut s'agir de décisions opérationnelles ou de politique générale qui entrent dans le champ de compétence du Greffier et qui répondent en temps réel à des problèmes d'actualité. De telles mesures pouvant être identifiées tout au long du projet, cette phase est toujours en cours ;
- (c) *Passage en revue des résultats par fonction* : Cette phase consiste en une analyse détaillée, sur la base de critères communs préétablis, des résultats du Greffe dans chacun de ses domaines fonctionnels (couvrant globalement toutes les sections et unités de cet organe). Elle aboutira à un plan de mise en œuvre de tous changements structurels proposés ou adoptés à l'issue des activités décrites au point i) ci-dessus. Dans l'ensemble, cette phase permettra de définir de manière plus précise les modalités de mise en œuvre de la nouvelle structure du Greffe, ainsi que toutes les fonctions de cet organe. Elle est toujours en cours et devrait s'achever en mars 2015 ; et
- (d) *Clôture du projet* : Cette phase consiste en la formulation et la présentation des conclusions et recommandations finales du projet. Il s'agira notamment de présenter des recommandations portant sur des activités spécifiques de suivi et un document d'orientation pour la mise en œuvre de ces recommandations, ainsi que des conclusions portant sur des questions sortant du cadre du projet mais devant être traitées. Il est actuellement prévu que cette phase prenne fin en juin 2015.

⁴ Voir *Rapport du Greffe sur les économies qu'il a réalisées dans le cadre du budget programme pour 2014*, CBF/23/2.

⁵ Le « Comité a demandé à recevoir un rapport intérimaire sur les économies, les gains d'efficacité et les synergies réalisés, et sur les trois pour cent d'économies prévues en 2014 », *Rapport du Comité du budget et des finances sur les travaux de sa vingt-deuxième session* (avril 2014), ICC-ASP-13/5, par. 42.

III. Principales activités achevées à ce jour

5. Toutes les activités prévues pour la première des phases décrites plus haut ont été achevées avec succès. En particulier, la vision stratégique et la mission du Greffe ont été reformulées et assorties d'une série de valeurs communes, après consultation de l'ensemble du personnel du Greffe et avec la participation active du Syndicat du personnel. L'équipe du projet *ReVision* a délibérément commencé par cette activité pour s'assurer que ses travaux ultérieurs sur la structure organisationnelle, les politiques et les méthodes de travail, entre autres éléments, refléteraient l'état actuel de la mission, de la vision stratégique et des valeurs du Greffe. Le résultat de ces activités a été adopté et il est présenté à l'Annexe I du présent rapport.

6. Dans le cadre de la même phase, l'équipe du projet a analysé tous les documents pertinents décrivant les fonctions et processus de travail du Greffe : textes juridiques de la Cour, informations issues d'analyses antérieures de la structure du Greffe, enquêtes menées auprès du personnel par le passé et documents dans lesquels les sections en charge du budget et des ressources humaines ont décrit les divers fonctions et rôles. Ces informations ont été passées en revue et saisies dans une base de données spécialement conçue pour faciliter les analyses croisées à l'avenir.

7. Cet examen a permis de dresser la liste des principales fonctions et sous-fonctions du Greffe, qu'elles soient d'ordre statutaire (c'est-à-dire explicitement confiées au Greffe ou inscrites dans son mandat au moyen des textes fondamentaux de la Cour) ou inhérent (c'est-à-dire découlant de la nature des responsabilités assumées et des opérations menées par le Greffe, indépendamment de toute exigence formelle). L'équipe du projet a mis au point une base de données détaillée et a été en mesure d'établir des références croisées s'agissant de la mise en œuvre des fonctions à l'échelon du Greffe tout entier. Cette analyse a révélé que si toutes les fonctions inscrites dans le mandat du Greffe sont effectivement assumées, le fonctionnement de cet organe est grevé par le chevauchement ou la fragmentation des efforts dans plusieurs domaines d'activité, car de nombreuses unités administratives s'occupent de différents aspects de la même fonction ou de fonctions étroitement liées. C'est principalement le cas dans les domaines suivants :

- (a) Assistance et soutien aux victimes et à leurs représentants – Les fonctions et responsabilités à cet égard sont réparties entre plusieurs sections et unités du Greffe, comme la Section de la participation des victimes et des réparations, la Section de l'information et de la documentation et en particulier son Unité de la sensibilisation, le Bureau du conseil public pour les victimes et la Section d'appui aux conseils. De plus, la représentation commune des victimes peut être confiée aussi bien à des conseils du Bureau du conseil public qu'à des conseils externes, habituellement en conjonction. On constate également des duplications d'efforts s'agissant de l'assistance aux victimes en matière de réparations : par exemple, tant la Section de la participation des victimes et des réparations que le Bureau du conseil public pour les victimes tiennent des bases de données consignnant des informations similaires sur les victimes, et il se peut que de tels chevauchements existent avec le Fonds au profit des victimes. Cette situation de fragmentation et de chevauchement est source de confusion et d'inefficacité, et elle aboutit à une utilisation peu économique de ressources limitées ;
- (b) Opérations hors siège et présence sur le terrain – Plusieurs fonctions de rapportant au terrain ou devant être exercées sur le terrain sont réparties entre plusieurs sections du Greffe, comme la Section de l'information et de la documentation (sensibilisation), la Section de la sécurité (sécurité sur le terrain), la Section des opérations hors siège (logistique et appui aux opérations), l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins (opérations), et la Section des services généraux (logistique). S'il n'est pas inhabituel d'avoir tant d'intervenants distincts dans le contexte des opérations sur le terrain, il n'y a toutefois pas d'approche stratégique ou holistique en la matière, et (hormis le Greffier lui-même) aucun responsable, que ce soit au siège ou sur le terrain, ne dispose d'une autorité centrale sur les opérations hors siège ni des pouvoirs nécessaires en matière de prise de décision. Il s'ensuit que les opérations pèchent par manque de coordination et donc d'efficacité et d'efficience, ce qui expose la Cour à un certain nombre de risques potentiels. De surcroît, les bureaux extérieurs de la Cour ne sont actuellement pas équipés pour

assumer l'ensemble des responsabilités pertinentes, et notamment celles qui se rapportent aux relations extérieures et à la coopération avec les États ;

- (c) Relations extérieures et coopération avec les États – Les activités ressortissant à ce domaine sont actuellement menées par nombre de sections, dont le Cabinet du Greffier, le bureau du Directeur des services administratifs communs, le bureau du Directeur du service de la Cour, la Section de l'information et de la documentation, la Section de la sécurité, la Section des opérations hors siège, l'Unité d'aide aux victimes et aux témoins et la Section des services généraux. Comme pour les opérations hors siège, cette fragmentation empêche le bon exercice des fonctions pertinentes, entraîne confusion et manque de stratégie et de cohérence, et nuit à l'image publique du Greffe et de la Cour tout entière ;
- (d) Fonctions juridiques (dont avis juridiques, suivi des procédures, préparation des documents à déposer dans le cadre des procédures judiciaires) – Le suivi des procédures de la Cour est assuré dans plusieurs sections, dont la Section des avis juridiques, la Section de l'administration judiciaire, le bureau du Directeur du service de la Cour, la Section d'appui aux conseils, la Section de l'information et de la documentation, le Bureau du conseil public pour les victimes, la Section de la participation des victimes et des réparations et le Bureau du conseil public pour la défense. S'il existe clairement un besoin opérationnel en la matière, cette fonction peut être centralisée et les informations pertinentes diffusées à toutes les sections du Greffe concernées. En outre, les documents et arguments présentés par le Greffe dans le cadre des procédures judiciaires souffrent du manque d'approche uniforme et de coordination, en raison de l'absence d'une autorité centrale habilitée à les approuver. Si la Section des avis juridiques a un rôle nominal de conseil juridique de l'organisation, sa position dans la structure du Greffe et son rôle dans la pratique ne lui permettent pas d'assumer efficacement ces responsabilités ;
- (e) Le soutien et l'assistance à la défense sont assurés tant par la Section d'appui aux conseils que par le Bureau du conseil public pour la défense. La fonction d'assistance aux conseils est fragmentée et les responsabilités à cet égard ne sont pas claires. Le Bureau du conseil public pour la défense a pour mandat de fournir des avis juridiques tandis que la Section d'appui aux conseils a pour mandat de fournir un soutien et une assistance pratiques et opérationnels. Dans la pratique, le Bureau du conseil public s'est approprié une partie de ce rôle de la Section d'appui aux conseils. Par exemple, aussi bien la Section d'appui aux conseils que le Bureau du conseil public pour la défense dispensent des formations informatiques aux équipes de la défense et organisent des espaces de travail pour ces équipes. De surcroît, la duplication des efforts et le manque de clarté ont causé des conflits entre la Section d'appui aux conseils et le Bureau du conseil public pour la défense, et sont source de confusion lorsqu'il s'agit de déterminer quel bureau ou section est chargé d'assurer un service donné. Il est globalement nécessaire de renforcer le soutien et l'assistance à la défense, qui sont de nature à améliorer la conduite des procédures ; et
- (f) La décentralisation actuelle du budget, en conjonction avec la décentralisation des pouvoirs d'approbation et de certification des dépenses dévolus à certaines personnes, ne permet pas d'établir des priorités à l'échelle du Greffe tout entier et d'utiliser les ressources de la manière la plus efficace. De plus, le processus de préparation du budget de la Cour bénéficierait de l'adoption d'une approche stratégique et d'un soin accru.

8. Les chevauchements et la fragmentation constatés dans ces domaines opérationnels et d'autres ne signifient pas nécessairement que toutes les fonctions concernées sont inadéquatement exercées. Ils révèlent plutôt qu'il est largement possible de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience à l'échelle du Greffe tout entier.

9. Outre les domaines marqués par les chevauchements et la fragmentation, l'analyse fonctionnelle a également révélé des lacunes dans certains autres domaines, soit parce que certaines fonctions ne sont pas du tout assurées soit parce qu'elles ne sont pas assurées de manière uniforme ou cohérente. Les principales lacunes recensées concernent les domaines suivants :

- (a) Communication interne tout à fait insuffisante – La direction du Greffe ne dispose ni de politiques générales, ni de méthodes, ni de systèmes permettant de communiquer avec le personnel et d’engager avec lui un véritable dialogue au sujet des nouvelles annoncées, de l’évolution des événements et des décisions prises ;
- (b) Relations entre le personnel et l’encadrement – Il n’y a pas de moyens de communiquer de façon efficace et structurée avec le Syndicat du personnel et le personnel dans son ensemble. Cette lacune se caractérise notamment par l’absence de mécanismes informels de résolution des conflits ;
- (c) Suivi des résultats de l’institution – On constate des lacunes dans les méthodes et les systèmes permettant de mesurer les réalisations du Greffe dans son ensemble et de faire rapport à ce sujet sur la base d’indicateurs de résultat pertinents et utiles ;
- (d) Élaboration des politiques générales – En la matière, il n’y a pas d’approche stratégique ou structurée appliquée dans l’ensemble du Greffe. Un certain nombre de sections ont rédigé leurs propres procédures de fonctionnement standard et autres politiques générales, en l’absence de tout mécanisme formel permettant de partager l’information ou d’assurer une certaine cohérence entre les politiques des différentes sections du Greffe. En outre, des retards inacceptables et un certain manque de cohérence ont été constatés s’agissant de la promulgation des textes administratifs régissant le fonctionnement de la Cour entière ;
- (e) Pratiques en matière de gestion des risques – Il est nécessaire d’adopter une approche davantage structurée aux fins de l’identification des risques pouvant affecter l’institution, son personnel, ses biens etc., ainsi que d’adopter des stratégies de gestion des effets de tels risques ;
- (f) Gestion de projets et de portefeuilles de projets – À l’échelon de l’institution, il n’y a pas d’approche centralisée et uniforme de la gestion de projets en termes de prise d’initiative, de fixation des priorités et de contrôle. Compte tenu du nombre et de l’importance des projets qu’il mène, le Greffe doit se doter d’une fonction centralisée d’appui aux projets et adopter une approche plus cohérente en matière de lancement et de gestion des projets ;
- (g) Gestion des crises – Il n’existe pas de réel mécanisme de gestion des crises, qui pourrait être facilement activé en temps voulu, avec des rôles et responsabilités clairement définis ; et
- (h) Recueil et analyse d’informations au soutien des opérations du Greffe – Il n’y a pas d’approche uniforme, systématique et intégrée du recueil et de l’analyse, par les différentes sections du Greffe, des informations relatives à la politique, à la sécurité, aux médias et aux finances. Les informations recueillies sont de portée restreinte et souvent, les autres unités du Greffe qui pourraient en avoir besoin n’y ont même pas accès. Il s’ensuit que le Greffe ne tire pas tous les bénéfices qu’il pourrait de telles activités de suivi et d’analyse, particulièrement en matière d’opérations hors siège, de coopération avec les États et de relations extérieures.

10. Ces constatations ont été vérifiées au moyen de questionnaires demandant des réactions et informations supplémentaires au personnel, y compris de terrain, et aux autres parties prenantes. Deux enquêtes d’opinion détaillées ont été menées à cette fin, l’une auprès du personnel du Greffe et l’autre auprès des principaux clients du Greffe et autres parties prenantes. L’enquête auprès du personnel, qui a été administrée en mai 2014 et a enregistré un fort taux de participation (60 pour cent), a catégoriquement montré la nécessité d’apporter urgemment des changements : quatre pour cent seulement des membres du personnel ont déclaré ne pas être d’accord avec l’affirmation selon laquelle des changements structurels étaient nécessaires. Les résultats de l’enquête ont aussi révélé des problèmes divers, concernant notamment la structure et la culture organisationnelles, la communication interne, la coopération entre les sections, le partage de l’information au sein du Greffe, la résolution de conflits, le développement professionnel du personnel et la qualité de l’encadrement. Globalement, les résultats ont souligné la nécessité d’apporter des changements dans de nombreux domaines cruciaux pour le bon fonctionnement du Greffe. La nouvelle structure proposée pour cet organe remédie à plusieurs de ces problèmes, des solutions pour les autres étant à l’étude dans le cadre de la phase actuelle du projet.

L'enquête auprès des clients a été lancée à la fin de juin 2014 et close en juillet 2014. L'analyse de ses résultats, qui est actuellement en cours, apportera des éléments supplémentaires qui seront pris en compte dans la conduite des activités de la présente phase.

11. Les problèmes recensés n'exigent pas tous des changements structurels mais nombre d'entre eux peuvent être et seront résolus au moyen de la mise en œuvre d'un nouveau modèle organisationnel et d'un nouveau système hiérarchique. Pour faciliter la tenue d'un dialogue objectif et serein au sujet des différents organigrammes envisageables, l'équipe du projet a élaboré les principes directeurs suivants s'agissant de la structure organisationnelle du Greffe :

- (a) « Un Greffe unique » dans « Une Cour unique ». Ce principe traduit l'idée que toutes les sections du Greffe devraient travailler de concert pour s'acquitter de la mission du Greffe et réaliser les objectifs de celui-ci. Une solide direction générale stratégique⁶ est donc nécessaire pour fixer les orientations et les objectifs. Le principe « Un Greffe unique » constitue, du point de vue de cet organe, le point de départ de l'application effective du principe « Une Cour unique » ;
- (b) Équipes de direction. Ce principe se rapporte à la création d'équipes de direction à différents échelons hiérarchiques du Greffe, équipes auxquelles auront été délégués les pouvoirs – notamment décisionnels – nécessaires pour gérer et coordonner toutes les activités du Greffe à l'échelon considéré. Ce principe devrait permettre au Greffe de gagner en équilibre et en coordination. Une Équipe de direction du Greffe, composée du Greffier et des responsables des directions de cet organe, prendra les décisions nécessaires en matière de questions opérationnelles stratégiques et de haut niveau, ce qui permettra la prise en compte de toutes les perspectives fonctionnelles dans le cadre du processus décisionnel ;
- (c) Gestion intégrée des activités hors siège. Ce principe répond à la nécessité de créer au siège un centre unique de commandement et de coordination des opérations hors siège, dont l'autorité s'exercera selon des modalités claires, ainsi que de renforcer la structure de gestion de chacun des bureaux extérieurs, qui sera constituée d'un chef de bureau et d'une équipe multidisciplinaire capables d'exercer toutes les fonctions attendues du Greffe et, en particulier pour le chef de bureau, les fonctions de représentation auprès des autorités nationales, de la communauté diplomatique, des organisations non gouvernementales et des médias ;
- (d) Orientation client. Un élément clé de la vision, de la mission et des valeurs du Greffe tient à la qualité de prestataire de service de cet organe. Cette orientation client peut, en termes de structure organisationnelle, se traduire par le regroupement (ou le rapprochement) de fonctions d'une manière propice à la livraison « clés en mains » de divers services aux clients ;
- (e) Habilitation et responsabilisation. Ce principe répond au besoin de doter les responsables et le personnel du Greffe des moyens d'agir et de décider, avec des responsabilités respectives clairement définies et des mécanismes adaptés en matière d'obligations redditionnelles et d'évaluation du comportement professionnel, sur la base de systèmes de suivi transparents et efficaces ;
- (f) « Consolidation » des fonctions. Ce principe se rapporte à la nécessité de consolider chaque fois que possible les fonctions similaires exercées par diverses parties du Greffe, en vue de capitaliser sur les synergies et de gagner en efficacité et en efficience ;
- (g) Efficacité et efficience. Ce principe traduit la nécessité d'organiser les fonctions et de les structurer de façon à ce que le travail soit effectué avec le meilleur rapport qualité-prix, en temps voulu et avec la qualité voulue. Le Greffe doit savoir faire preuve de souplesse et améliorer sa capacité d'absorber une charge de travail fluctuante ; et

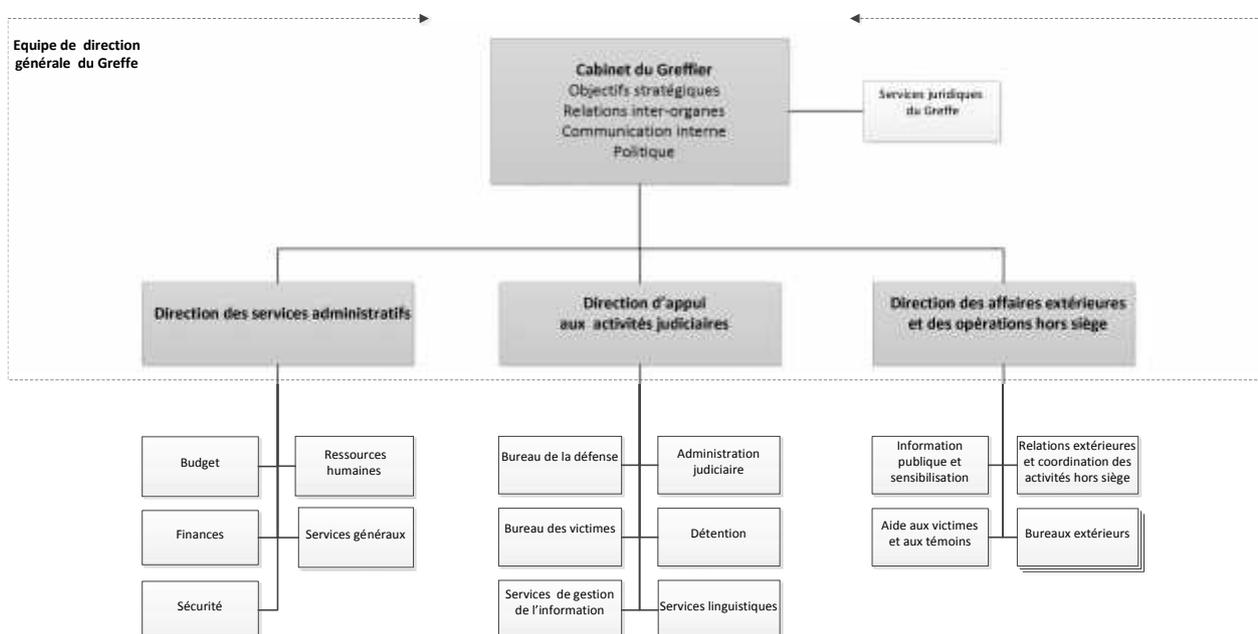
⁶ La direction générale est une fonction intégratrice et unificatrice qui fait du Greffe un organe unique et soudé. Ses responsabilités comprennent des fonctions clés en matière de stratégie et de contrôle, comme la fixation d'objectifs et de priorités stratégiques pour l'organe, la définition des politiques générales, la planification stratégique en matière de ressources, les relations inter-organes et la gestion des crises. Ses responsabilités peuvent aussi toucher à la gestion des résultats de l'organe, l'exécution des recommandations issues des audits, la coordination des écritures déposées dans le cadre des procédures judiciaires, les relations extérieures et la coopération avec les États, la communication interne et la gestion des risques.

- (h) Limitation du nombre de subordonnés directs. La qualité de l'encadrement et la capacité des responsables de gérer efficacement le comportement professionnel de leurs équipes tout en exerçant leurs autres responsabilités dépendent largement du nombre de subordonnés directs. Ce principe tend à limiter ce nombre autant que possible, en particulier pour les responsables de la direction générale.
12. Conformément à ces principes directeurs, l'équipe du projet a dégagé les éléments conceptuels suivants s'agissant de la future structure du Greffe :
- (a) Les bureaux extérieurs jouent un rôle central dans le cadre de l'exercice des responsabilités du Greffe dans la mesure où c'est sur le terrain que sont exercées nombre de ces responsabilités, comme la protection des témoins, l'assistance aux victimes, la sensibilisation des communautés affectées, etc. Ces bureaux doivent donc devenir de solides bases d'étape permettant la conduite efficace et efficiente non seulement des opérations du Greffe mais également de celles de l'Accusation, de la défense, des victimes qui participent aux procédures et du Fonds au profit des victimes. C'est pourquoi les bureaux extérieurs seront à l'avenir dirigés par des fonctionnaires de rang relativement élevé, qui seront responsables de l'ensemble des opérations du Greffe sur le terrain et dont les fonctions toucheront à la gestion, à la représentation et (le cas échéant) à la diplomatie. Le personnel du bureau extérieur devrait former une équipe multidisciplinaire soudée, capable d'assurer les fonctions attendues du Greffe dans le pays de situation, en faisant rapport au chef de bureau. Les fonctionnaires du Greffe basés sur le terrain devraient néanmoins continuer, d'une manière ou d'une autre, à faire rapport à leur section de tutelle au siège, pour que soient assurées la coordination et la mise en œuvre des activités techniques ou de fond ;
- (b) La gestion au siège des opérations menées sur le terrain doit être une fonction intégrée, inscrite dans la structure organisationnelle du Greffe et confiée à un responsable de haut niveau chargé de superviser l'ensemble des opérations hors siège, y compris du point de vue de la planification stratégique. Cette autorité centrale doit également veiller à l'harmonisation et à la coordination de l'appui apporté aux opérations hors siège par les autres fonctions basées au siège, tout en assurant la bonne exécution des fonctions de fond menées sur le terrain. Du point de vue logique et fonctionnel, cette fonction est liée aux relations extérieures, à la coopération avec les États et au recueil et à l'analyse des informations ;
- (c) En tant que service de direction générale, le Cabinet du Greffier joue un rôle central dans la structure et la gestion du Greffe. Il assiste le Greffier dans le cadre de l'exercice de son pouvoir de direction générale en tant que principal administrateur de la Cour et autorité suprême au sein du Greffe, ainsi que dans l'exercice de certaines des fonctions de direction générale, en particulier la fixation d'objectifs stratégiques, la planification stratégique en matière de ressources, les relations inter-organes, la communication interne et l'élaboration et la promulgation des documents de politique générale ;
- (d) La notion d'équipes de direction est également un élément conceptuel clé de la structure retenue : ces équipes sont appelées à jouer un rôle crucial dans l'exécution des fonctions de direction et de fond du Greffier, et dans la coordination de l'ensemble des activités du Greffe aux différents échelons hiérarchiques de celui-ci ;
- (e) Le regroupement de fonctions – les fonctions qui peuvent être organisées sous la même autorité, du point de vue opérationnel ou managérial, doivent être regroupées dans la nouvelle structure. Les groupes fonctionnels suivants ont été identifiés : appui aux activités judiciaires, services administratifs, affaires juridiques, relations extérieures et affaires publiques, direction générale, gestion des opérations hors siège et services de gestion de l'information ; et
- (f) La préparation du budget et de l'approbation des dépenses doit être adaptée à la structure organisationnelle d'ensemble, dans le sens où la décentralisation des approbations de dépenses et des lignes de crédit ouvertes appelle une forte centralisation du contrôle budgétaire et de la coordination des priorités stratégiques.

13. Sur la base de la totalité des informations disponibles et à la lumière des principes directeurs exposés plus haut, trois scénarios structurels distincts ont été élaborés et ont fait l'objet de discussions approfondies avec les directeurs et les chefs de sections du Greffe lors d'une retraite de deux jours, tenue en juin 2014. Chacun de ces scénarios proposait une solution différente aux problèmes structurels, managériaux et opérationnels recensés durant l'analyse fonctionnelle. Les réactions des participants aux éléments des différentes structures ont permis d'affiner les propositions. Environ 75 pour cent de la nouvelle structure organisationnelle a été mis au point au cours de la retraite. Des consultations ultérieures avec certaines sections et d'autres parties prenantes ont permis de mettre au point le reste des éléments structurels.

14. La structure recommandée, telle qu'approuvée par le Greffier, a été approuvée par le Comité du projet mi-juillet 2014. Le Comité du projet a également déclaré close cette phase du projet et autorisé l'ouverture de la phase actuelle. Le Greffier a présenté la nouvelle structure envisagée aux juges, puis au personnel lors d'une réunion générale durant laquelle il a exposé aussi bien les principes directeurs que les bénéfices attendus.

15. L'organigramme qui suit présente la nouvelle structure recommandée :



IV. Premier résultat majeur : Une nouvelle structure

16. Une estimation des économies induites par la nouvelle structure organisationnelle relèverait de la conjecture, mais il ne fait aucun doute que cette structure permettra de réaliser d'importants gains en efficacité et en efficience dans les années à venir. En particulier, elle remédie directement à la fragmentation des activités du Greffe et au manque de coordination entre des fonctions connexes de celui-ci. Plate-forme structurelle permettant une meilleure communication entre les sections qui composent le Greffe, elle met en place les conditions nécessaires à un accroissement des synergies, dans chaque domaine d'activité et dans le Greffe en général. En outre, l'approche structurée de la gestion stratégique et des fonctions de direction, que promeut le nouvel organigramme, devrait améliorer les résultats du Greffe dans son ensemble.

17. Les principales caractéristiques de cette nouvelle structure comprennent :

- (a) La rationalisation du Cabinet du Greffier, lequel seconde le Greffier pour ce qui est du leadership stratégique et des fonctions de direction générale. L'une des principales observations du CBF, lorsqu'il a demandé l'examen de la structure opérationnelle du Greffe, avait trait au grand nombre de fonctions placées sous l'autorité directe du Greffier. Dans la nouvelle structure, le Greffier se concentrera

sur le leadership et l'orientation stratégiques, tandis que les responsables des directions et, à travers eux, les chefs de section, se verront déléguer la gestion des activités quotidiennes et les pouvoirs décisionnels correspondants. Hormis certains membres de son Cabinet, seuls les directeurs et le chef de la section des services juridiques du Greffe feront directement rapport au Greffier ;

- (b) La création d'une Équipe de direction générale du Greffe, composée du Greffier et des trois directeurs. Celle-ci permettra non seulement une meilleure coordination interne sur des questions stratégiques et opérationnelles de haut niveau, mais également l'exercice judicieux et coordonné des fonctions directoriales, telles que la planification stratégique des ressources, les résultats institutionnels ou encore la gestion des crises. Chacun des membres de l'Équipe de direction générale sera directement responsable de la mise en œuvre de fonctions directoriales spécifiques, la responsabilité de la réalisation des résultats envisagés ou prévus étant elle partagée entre les membres de l'équipe. Des lacunes ont été décelées dans la mise en œuvre des fonctions directoriales. Préciser les responsabilités respectives et promouvoir la responsabilisation dans ce domaine accroîtra l'efficacité et améliorera les résultats de l'institution. L'existence d'une équipe de direction forte est une condition préalable à l'adoption d'une approche structurée permettant une solide gestion institutionnelle ;
- (c) La section des services juridiques, qui centralisera la fonction juridique actuellement fragmentée au sein du Greffe, notamment en centralisant le suivi des procédures, la coordination des écritures judiciaires et la préparation d'avis juridiques sur des questions cruciales (ressources humaines, contrats commerciaux, coopération internationale, etc.). Cette section jouera un rôle stratégique central dans la nouvelle structure et dans le fonctionnement à venir du Greffe. Certains membres de personnel seront détachés dans différentes sections pour assurer un meilleur service aux clients et transcender les cloisonnements, tout en restant directement subordonnés au chef de section, qui veillera à fixer les orientations et à assurer la cohérence et la coordination globale. En raison de l'importance stratégique de cette fonction pour l'ensemble des activités du Greffe, le chef de cette section est placé sous l'autorité directe du Greffier ;
- (d) La création d'une troisième direction au sein du Greffe. Les activités des deux autres directions seront rationalisées grâce à une définition plus précise des rôles et responsabilités dans différents domaines dans lesquels les activités sont fragmentées et grâce au regroupement de fonctions liées. En outre, la création de cette direction permettra une répartition plus égale de la charge de travail entre les directions du Greffe, ainsi qu'un nombre plus gérable de postes placés directement sous l'autorité de chaque directeur. Chacune des trois directions aura un domaine d'action mieux défini : appui aux activités judiciaires, affaires extérieures et opérations hors siège, services administratifs ;
- (e) La nouvelle direction des affaires extérieures et des opérations hors siège, qui permettra d'améliorer les résultats et de créer des synergies entre l'information du public, la sensibilisation, la diplomatie et la coopération avec les États. Nombre de ces fonctions peuvent être perçues (et, jusqu'à ce jour, ont été exercées) comme des fonctions autonomes, alors qu'elles sont en fait intimement liées et qu'elles influencent l'image publique de la Cour et sa capacité de galvaniser le soutien nécessaire à ses travaux. En lui-même, le regroupement de ces fonctions dans une même direction et sous un même encadrement permet de définir des objectifs stratégiques à long terme, de créer des synergies et de mieux coordonner les activités. Sous l'autorité du directeur, une nouvelle section sera chargée de la coopération avec les États, de la planification des opérations hors siège et de l'appui à celles-ci. Elle traitera les demandes de coopération émanant de la Cour et adressées à celle-ci, les questions juridiques extérieures, telles que la négociation et la signature de protocoles d'accord, ainsi que les relations extérieures, y compris avec d'autres organisations internationales. Une autre cellule sera chargée de renforcer les liens dans les domaines suivants : gestion des bureaux extérieurs, opérations hors siège et planification des missions. Les fonctions relatives à la sécurité sur le terrain et à l'analyse de sécurité par pays seront également exercées par cette direction pour créer des synergies et améliorer la coordination. Une unité

spéciale sera chargée des analyses en matière de politique, de médias, de sécurité et de finance (ce dernier type d'analyse étant nécessaire pour les questions d'indigence des suspects ou accusés ainsi que de gel d'avoirs). Elle apportera un appui non seulement aux opérations hors siège, mais aussi dans de nombreux autres domaines ressortissant aux responsabilités du Greffe sur le fond, notamment les relations extérieures et la coopération avec les États. Enfin, une cellule aura pour tâche de planifier, de coordonner et d'appuyer les activités hors siège ainsi que d'approuver et de planifier toutes les missions sur le terrain ;

- (f) Une présence sur le terrain plus forte et plus efficace. Les bureaux extérieurs sont essentiels à la bonne conduite des activités de la Cour. Représentation permanente de la Cour dans les pays de situation, ils constituent, sur le terrain, une base de départ pour les opérations de la Cour, ainsi que pour celles du Fonds au profit des victimes et des parties et participants aux procédures. Pour le siège, ils sont une source privilégiée d'informations sur l'actualité médiatique et sociopolitique et la sécurité dans le pays, tous éléments qui influencent la manière dont la Cour mène ses opérations. Ils doivent donc entretenir des relations avec des partenaires clés sur le terrain, dont les pouvoirs publics (sécurité, maintien de l'ordre et pouvoir judiciaire), les organisations internationales, le corps diplomatique, les organisations non gouvernementales et les groupes de la société civile. En outre, selon la situation et le stade auquel en sont les procédures, une présence visible sur le terrain pourrait envoyer un message positif à la communauté locale sur la volonté d'agir et les intentions de la Cour. Il a été observé de longue date, y compris dans des recommandations d'audit⁷, que la structure actuelle des bureaux extérieurs est inadaptée. En effet, ceux-ci sont actuellement une simple juxtaposition de fonctionnaires relevant de diverses sections du Greffe, affectés sur le terrain et rendant compte au siège. La coordination et le partage d'informations sont rares et de fait, personne n'est nominalement responsable des opérations du Greffe dans le pays de situation. La nouvelle structure prévoit que tout le personnel de terrain formera une équipe pluridisciplinaire unique, placée sous l'autorité du chef de bureau. Cette équipe aura les moyens de s'acquitter de toutes les fonctions du Greffe requises dans le pays de situation. En effet, c'est sur le terrain qu'il faut mener et coordonner certaines activités. En réduisant fortement le nombre de missions, souvent évitables, depuis La Haye, cette mesure permettra des économies. Le chef de mission assurera des fonctions de représentation et des fonctions diplomatiques ;
- (g) La création d'une section regroupant tous les services de gestion de l'information et appliquant une approche intégrée et holistique en la matière, centrée sur le métier principal de la Cour (les activités judiciaires). La création de cette section remédiera à un autre élément qui perturbe lourdement la capacité du Greffe de coordonner ses activités. Cette section mettra en particulier l'accent sur le partage de connaissances et d'informations au sein de la Cour, permettant ainsi une gestion structurée et proactive de l'information. Précisons, et c'est important, que l'approche retenue en matière de gestion de l'information ne se fondera plus uniquement sur des aspects techniques ou liés aux technologies utilisées. Les services de gestion de l'information rassembleront, sous l'autorité d'un seul responsable, les composantes traditionnelles que sont les technologies de l'information et les systèmes informatiques, mais également la gestion de l'information, voire des éléments liés à la sécurité de l'information. Outre qu'elle permettra de remédier à une lacune reconnue dans la gestion de l'information, la création de cette section fera naître des synergies entre des composantes jusque-là séparées, comme les fonctions de documentation et d'archivage et la bibliothèque. Bien mise en œuvre, cette nouvelle approche des services de gestion de l'information sera aussi à l'origine de synergies de long terme pour la Cour tout entière ;
- (h) La création d'une section consacrée uniquement au budget et distincte de la section des finances, qui témoigne du souhait de faire de la fonction budgétaire une priorité stratégique de long terme. Bien que cette section demeure sous l'autorité générale du directeur des services administratifs, son chef sera appelé à jouer un rôle central dans la préparation, la négociation et l'exécution du budget de la Cour. L'approche

⁷ Audit des opérations hors siège du Greffe — structure (OIA.08.A09 – Diffusion CPI uniquement).

décentralisée retenue pour la gestion du budget au sein du Greffe permet aux agents certificateurs d'être suffisamment proches des activités, assurant ainsi le maximum d'efficacité dans l'emploi des fonds. Cette approche décentralisée doit toutefois être complétée par une Section du budget forte, qui dispose d'une vue globale de tous les fonds et d'une autorité de contrôle pour veiller à la meilleure utilisation des ressources dans le Greffe tout entier. L'attribution à deux sections distinctes de ces rôles, celui du budget d'une part (rôle stratégique et de contrôle) et celui des finances d'autre part (rôle technique et d'exécution), permettra de préciser les responsabilités et les obligations redditionnelles, ce qui améliorera l'efficacité du contrôle et de l'exécution du budget à l'échelle du Greffe ;

- (i) La création d'un bureau unique des victimes qui regroupera toutes les fonctions actuellement exécutées par plusieurs sections du Greffe⁸, c'est-à-dire depuis la première prise de contact avec les victimes pour les informer de leur droit de participer aux procédures, jusqu'à la collecte et à l'administration impartiales des formulaires de demande des victimes, à leur conservation et au traitement de l'information ainsi qu'à la tenue de base de données liées, à l'apport d'une assistance et d'un soutien aux victimes et, le cas échéant, à leurs représentants légaux. Cette proposition comprend aussi la création d'un pool de conseils internes qui seront toujours désignés comme représentants légaux communs pour des victimes. Ces conseils seront indépendants dans l'exercice de leurs fonctions. Ce regroupement de fonctions permettra de fusionner le Bureau du conseil public pour les victimes et la Section de la participation des victimes et des réparations, ce qui aboutira à des synergies considérables et permettra de mettre en commun des ressources et de créer ainsi un modèle viable pour l'avenir. Il est à noter que grâce à ce modèle, il n'y aura plus à administrer l'aide judiciaire pour les victimes. Il deviendra possible de redéployer une partie des ressources jusque-là consacrées à celle-ci, ainsi que les coûts généraux de gestion de cette aide. Des conseils externes pourront rejoindre chaque équipe sur une base ad hoc. De plus, les diverses fonctions seront remplies de manière plus efficace grâce à l'emploi des systèmes d'information, à la redéfinition des rôles et des responsabilités et au recours à un pool interne d'assistants juridiques, de gestionnaires de dossiers et d'assistants chargés du traitement des données, qui pourront apporter leur assistance dans plusieurs affaires et dans différentes fonctions. Certaines des fonctions du bureau, comme la sensibilisation des victimes et la collecte de formulaires de demande, seront accomplies sur le terrain par l'équipe multidisciplinaire mentionnée plus haut ; et
- (j) La création d'un bureau unique pour la défense, qui regroupe les fonctions actuellement remplies par le Bureau du conseil public pour la Défense et la Section d'appui aux conseils de la défense. Ce nouveau bureau sera chargé de tous les aspects liés au soutien et à l'assistance à apporter aux conseils, tandis que la représentation en justice des suspects et des accusés restera la responsabilité de conseils externes indépendants, qu'ils soient personnellement engagés par leur client ou commis d'office par la Cour en cas d'indigence (donc choisis sur la liste des conseils). Ce bureau aura aussi pour tâche d'administrer l'aide judiciaire (c'est-à-dire tenir à jour la liste des conseils et celles des personnes qui les assistent, nommer et rémunérer les conseils et leurs assistants), fera office d'interface avec les autres services du Greffe et apportera assistance et soutien aux conseils, y compris des points de vue pratique et opérationnel en matière de technologies de l'information, d'utilisation du prétoire électronique, de missions et enquêtes sur le terrain et d'obtention de la coopération des États dans le cadre de leurs fonctions de défenseur. Ce soutien est jugé nécessaire pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la défense et contribuer ainsi à la qualité de la représentation en justice et à la rapidité des procédures. Dans le cadre de ses fonctions d'assistance, le bureau de la défense continuera à préparer à l'intention des conseils des informations, résumées et pratiques d'emploi, sur la jurisprudence de la Cour concernant la défense, ainsi que des recommandations appropriées sur des questions connexes. La création d'un bureau unique de la défense aboutira à des synergies, supprimera les duplications et chevauchements, précisera les rôles et les responsabilités et permettra une utilisation plus efficace des ressources. De ce fait,

⁸ Voir plus haut par. 7 i).

elle améliorera la qualité des services apportés aux conseils de la défense. La création et la reconnaissance officielle d'une association de conseils est également proposée. Une telle association aurait un rôle complémentaire par rapport au nouveau bureau de la défense, dans la mesure où elle renforcerait l'indépendance des avocats, exercerait un contrôle sur la qualité et la compétence des conseils de la défense en assurant sa propre gouvernance et en faisant examiner le travail des conseils par leur pairs, et nouerait avec la Cour un partenariat tendant à la bonne et légitime représentation des intérêts collectifs des conseils⁹.

V. Répercussions de la nouvelle structure

18. La majorité des parties prenantes a réservé un accueil positif à la structure envisagée. La répartition plus égale des fonctions de gestion et d'appui entre les trois directions, couplée au leadership stratégique fort et au rôle de coordination qu'offre le Cabinet du Greffier, ainsi que le regroupement de fonctions similaires et intimement liées au sein d'unités administratives moins nombreuses dotées de mandats précis reflète dans la pratique les principes organisationnel exposés plus haut¹⁰. La structure proposée ne constitue certes qu'un premier pas, mais un pas majeur, vers l'optimisation du fonctionnement du Greffe. Elle permettra d'éliminer la duplication et la fragmentation des fonctions et, dans certains domaines essentiels, de recentrer les activités du Greffe.

19. Pour la majeure partie, la nouvelle structure peut dès à présent être mise en œuvre, mais telle qu'elle est envisagée, la création du bureau des victimes et du bureau de la défense ne pourra avoir lieu qu'après amendement du Règlement de la Cour et, par conséquent, approbation des juges. Le projet d'amendements du Règlement de la Cour est actuellement en préparation pour être présenté au Comité consultatif chargé de la révision des textes au cours du mois de septembre 2014. On espère que les amendements proposés seront examinés par les juges d'ici la fin de l'année 2014 et qu'ils pourront entrer en vigueur dès le début de l'année 2015.

20. S'agissant des répercussions qu'aura la mise en œuvre de la nouvelle structure sur le tableau des effectifs du Greffe, à ce stade, seuls sont concernés les postes correspondant aux responsabilités les plus élevées au sein du Greffe. Cette décision délibérée découle du fait que les changements introduits à ce stade du projet portent sur la structure de haut niveau du Greffe. En outre, on a jugé prudent, pour assurer la continuité des activités et de la prestation de services, de mettre en place ces changements de manière progressive. De ce fait, bien que 12 des 21 postes de haut niveau seront abolis et/ou modifiés et que d'autres seront créés, aucun changement n'est introduit dans le tableau d'effectifs ou l'enveloppe budgétaire présentés dans le cadre du budget proposé pour l'année 2015. En particulier, les postes suivants n'existeront plus dans la nouvelle structure: Greffier adjoint (D1), fonctionnaire d'administration hors classe (P5), conseiller spécial auprès du Greffier pour les relations extérieures et la coopération (P5), chef de la section d'appui aux conseils (P5), conseil principal du bureau du conseil public pour la Défense (P5), conseil principal du bureau du conseil public pour les victimes (P5), et chef de la section de la participation des victimes et des réparations (P4)¹¹. En outre, les questionnaires d'analyse de tous les postes de haut niveau dont les fonctions, les responsabilités et / ou les lignes hiérarchiques changent en conséquence de la nouvelle structure sont en cours d'examen. En particulier, des modifications importantes ont été trouvées pour les postes suivants: chef de la section des opérations hors siège (P5), chef de la section des technologies de l'information et des communications (P5), et chef de la section du budget et des finances (P5). Ces postes seront supprimés et de nouveaux postes seront créés au même niveau, conformément à la nouvelle

⁹ Actuellement, le Bureau du conseil public pour la Défense prétend remplir ce rôle mais en réalité il n'a pas mandat pour ce faire. Si ses membres peuvent certes être commis pour représenter les intérêts généraux de la défense en début d'enquête, cela ne constitue toutefois pas un mandat générique de représentation des intérêts collectifs des conseils de la défense en dehors les procédures judiciaires.

¹⁰ Voir plus haut, par. 11.

¹¹ La suppression des quatre derniers postes énumérés dans le présent dépend de l'approbation des modifications proposées au Règlement de la Cour par les juges de la Cour afin de permettre la mise en place des bureaux de la défense et des victimes comme indiqué ci-dessus.

structure et au classement du poste en fonction de son questionnaire d'analyse¹². De plus, les nouveaux postes suivants seront mis en place, sous réserve de classement: Directeur, Direction des affaires extérieures et des opérations hors siège (D1), chef de bureau extérieur (P5) (trois postes) et Chef de Cabinet (P5).

21. Si le nombre total de postes reste donc inchangé à ce stade du projet, les modifications structurelles envisagées apporteront des gains d'efficacité et de productivité puisqu'ils permettront au Greffe de faire davantage avec les mêmes ressources. En regroupant des fonctions et en supprimant les zones de chevauchements, la nouvelle structure crée des synergies qui permettent au Greffe de se recentrer et de redéfinir ses priorités en fonction des besoins de la Cour, actuels et à venir. En particulier, les opérations hors siège seront renforcées de sorte que certaines fonctions de fond du Greffe pourront être directement accomplies dans les pays de situation. La réduction du nombre total de postes de classe P-5 à La Haye et la création de fonctions de même classe dans les bureaux extérieurs principaux, où leur présence répond à un besoin vital, constitue une évolution majeure dans la manière dont le Greffe fonctionne. Tout en servant l'efficacité, cette mesure induira des économies dans les années à venir.

22. La structure des effectifs du Greffe pourrait connaître d'autres changements au cours de l'année 2015 en raison de la phase actuelle du projet *ReVision*, dans le cadre de laquelle il est procédé à une analyse détaillée du fonctionnement, des systèmes, des politiques et des méthodes de travail du Greffe pour chacun des domaines d'activité. On s'attend à ce que cette phase permette de mettre au jour d'autres sources d'avantages financiers, de synergies et d'efficience sans lien avec le tableau d'effectifs. La nouvelle structure est certes une condition préalable pour créer ces synergies et ces gains en efficience, toutefois ce changement ne peut à lui seul remédier à toutes les carences constatées. Comme dans tout projet impliquant des changements organisationnels majeurs, il faut aussi examiner des éléments tenant à la culture de l'institution, les systèmes, ainsi que les processus et l'exécution des fonctions dans leur ensemble avant de prendre des mesures correctives. D'autres changements à moyen et long terme, qui interviendront après la mise en œuvre des résultats du projet *ReVision*, devraient permettre de réaliser des économies dans les prochains budgets du Greffe. Pareilles économies sur le long terme sont difficiles à estimer dès à présent ; elles représenteront toutefois l'un des principaux résultats du projet dans les années à venir. Outre des économies concrètes, comme la fin de l'aide judiciaire aux victimes, le regroupement de fonctions aura des répercussions sur les processus de travail, la coordination des activités et la prestation de services, et il rendra le Greffe plus efficace et moins bureaucratique.

23. Les améliorations de long terme que permettront les changements structurels iront probablement de pair avec la nécessité d'investir dans certains domaines, pour que le Greffe puisse s'acquitter de ses obligations statutaires ou tirer le plein bénéfice des changements proposés. L'analyse fonctionnelle détaillée des activités du Greffe qui est actuellement en cours permettra d'évaluer, par exemple, l'efficacité et l'efficience des processus de travail et des systèmes d'appui au sein du Greffe. Il pourrait être nécessaire d'investir pour remédier à toute lacune importante ou inefficacité constatée. Le projet *ReVision* s'efforcera de contrebalancer de tels investissements par des économies réalisées dans d'autres domaines.

24. L'ampleur des répercussions du projet *ReVision* en termes de nombre de postes et, par conséquent, d'enveloppe budgétaire totale ne sera connue qu'à l'issue de la phase actuelle du projet en mars 2015. Un rapport au moins estimatif à ce sujet sera communiqué au CBF lors de la session d'avril 2015. Pour permettre une mise en œuvre aussi efficace que possible suivant le plan de projet établi, le Greffier demandera à l'Assemblée la reconduction de l'autorisation qui lui a été accordée de procéder à la restructuration du Greffe dans les limites du nombre total de postes et de l'enveloppe budgétaire globale, et ce, jusqu'à ce que le projet s'achève en 2015.

¹² A l'heure de rédaction de ce document, le classement du poste de directeur, direction des services administratifs (D1), de directeur direction d'appui aux activités judiciaires (D1) et de chef de la section de l'information publique et de la sensibilisation (P5), n'est pas encore finalisé.

VI. Prochaines étapes et perspectives

25. Sous réserve de l'adoption des amendements qu'il est nécessaire d'apporter au Règlement de la Cour pour refléter la création d'un bureau de la défense et d'un bureau des victimes, le Greffier a l'intention de commencer sans délai à mettre en œuvre la nouvelle structure de haut niveau, en lançant notamment le recrutement pour les nouveaux postes, de façon à ce que la mise en œuvre de la structure soit aussi prête que possible dès janvier 2015. Pour veiller à la transparence et à l'équité du processus décisionnel ainsi qu'à l'égalité de traitement du personnel, ce processus suivra des directives spéciales, élaborées en consultation avec le Syndicat du personnel¹³.

26. De plus, suivant le plan du projet *ReVision*, la phase actuelle du projet consiste en une analyse détaillée des activités du Greffe dans chacun de ses domaines fonctionnels, sur la base de plusieurs thèmes communs : séquences de tâches et processus de travail, systèmes de gestion institutionnelle ; politiques générales ; gestion des ressources humaines ; moral du personnel ; communication et coordination internes. L'objectif poursuivi au moyen de cette analyse est d'évaluer les résultats du Greffe dans chaque domaine fonctionnel et de préparer la transition pour les fonctions qui sont affectées par les modifications apportées à la structure organisationnelle. Dans le cadre de ce processus, des consultations auront lieu avec les sections, unités et fonctionnaires du Greffe concernés, de même qu'avec d'autres organes de la Cour et des parties prenantes extérieures. Des conclusions et des recommandations tendant à l'amélioration des résultats seront formulées à l'intention des chefs de section et du Greffier. Des observations pourront également être faites sur des questions débordant le cadre du projet mais qui ont une incidence sur le fonctionnement du Greffe. Celles-ci seront incluses dans le rapport final sur le projet, sous la rubrique des questions méritant plus ample examen.

¹³ Voir Annexe II.

Annexe I

Vision, mission et valeurs du Greffe

Vision

1. Le Greffe, un partenaire de confiance
2. Permettre la tenue de procédures équitables et transparentes pour une justice effective
3. Faire de la philosophie du Statut de Rome une réalité

Mission

4. Le Greffe est un organe neutre de la Cour pénale internationale. Nous apportons un appui aux autres organes de la Cour et aux structures qui lui sont liées. Nous fournissons des services à la branche judiciaire, aux parties et aux participants aux procédures, tant au siège que sur le terrain. Nous offrons une assistance technique et opérationnelle. Nous gérons les ressources humaines et financières. Nous facilitons les relations avec le public et la communauté internationale. Nous donnons à notre personnel les moyens de fournir des services de grande qualité, de la façon la plus rapide et la plus économique qui soit.

Valeurs

Respect

5. Nous manifestons un véritable respect humain et professionnel à nos collègues et à nos clients. Nous appliquons un traitement égal à tous. Nous respectons le processus judiciaire. Nous gagnons le respect de ceux avec qui nous interagissons.

Engagement

6. Nous sommes diligents, dévoués et nous savons nous dépasser pour effectuer le travail requis. Nous sommes motivés. On peut compter sur nous.

Comportement constructif

7. Nous trouvons des solutions, pas des problèmes. Nous pensons, parlons et agissons de façon positive et non pas négative.

Sens du service

8. Le service et le client sont au centre de notre démarche. La diversité de nos clients et la complexité des services à fournir ne nous empêchent pas de garantir la prestation de services. Nous trouverons toujours une solution, dans le respect des règles applicables.

Intégrité

9. Pour nous, qui sommes fonctionnaires dans une juridiction pénale, l'intégrité est une valeur particulièrement importante. Les règles sont respectées. L'honnêteté et le sens des responsabilités sont primordiaux. En cas de doute, nous faisons preuve de franchise et demandons conseil. Tout ce que nous faisons, nous le faisons pour les bonnes raisons. Nos actions ne répondent pas à des motifs personnels et aucun intérêt personnel ne nous détournera des résultats à atteindre.

Collaboration

10. Le Greffe forme un TOUT. Nous travaillons ensemble, en équipe, à tous les niveaux, et nous nous impliquons et informons mutuellement. Nous faisons circuler l'information. Lorsque nous fournissons un service à un client, nous encourageons sa collaboration active. Le Greffe favorise la réalisation du principe de Cour unique.

Annexe II

Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet *ReVision*

Introduction

1. Après des consultations approfondies avec le Conseil du Syndicat du personnel, le Greffier adopte par la présente les Principes et procédures applicables aux décisions découlant du projet *ReVision* (« les Principes »).
2. À l'automne 2013, le Greffier nouvellement élu a jugé nécessaire de procéder à une restructuration du Greffe afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience. Après avoir obtenu l'accord de l'Assemblée des États parties, le Greffier a lancé le projet *ReVision*, dont l'équipe est chargée de faciliter ce processus et de lui soumettre des recommandations concernant la structure organisationnelle du Greffe et les mesures qui permettraient d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de celui-ci, en procédant notamment à un examen de sa culture institutionnelle, de ses politiques, ainsi que de ses méthodes et pratiques de travail. Les travaux du projet *ReVision* ont commencé au début du mois de janvier 2014.
3. Comme il a déjà été annoncé, il est vraisemblable que certains postes soient supprimés en fonction des remaniements opérationnels jugés nécessaires par le Greffier. Dans tous les cas, la décision de supprimer un poste sera prise indépendamment de toutes considérations quant à la personne qui l'occupe. Si la suppression d'un poste n'implique pas nécessairement que le titulaire de ce poste quittera la Cour, on ne peut exclure la cessation de service de certains fonctionnaires conformément à l'article 9.1-b-i du Statut du personnel.

Objet et portée

4. Les présents Principes s'appliquent aux postes permanents et temporaires concernés par le projet *ReVision*, et ce, uniquement pendant la durée dudit projet.
5. Ils ont pour objet d'instaurer un cadre pour la mise en œuvre des décisions découlant du processus de restructuration, afin que les membres du personnel soient assurés que les décisions les concernant seront exécutées conformément à une procédure équitable et transparente, et dans le plein respect de leurs droits contractuels. Les Principes ont été élaborés de sorte à refléter les meilleures pratiques dégagées dans le cadre des restructurations menées dans d'autres organisations internationales. Toute décision découlant du projet *ReVision*, notamment toute proposition de suppression d'un poste, sera fondée sur des considérations objectives. Tout fonctionnaire concerné sera informé des raisons de la décision prise sur le fondement de ces justifications.
6. Ces Principes visent à donner aux responsables et au personnel de la Cour des directives et des orientations quant aux solutions envisageables, ainsi que, chaque fois que nécessaire, des procédures opérationnelles spécifiques destinées à garantir que les décisions seront prises de manière transparente et équitable. Ils sont destinés à compléter les dispositions du Statut et du Règlement du personnel ainsi que les instructions administratives en vigueur à la Cour.

Processus de prise de décisions

7. Comme indiqué plus haut, l'équipe du projet *ReVision* sera amenée à soumettre des recommandations au Greffier. Le projet dispose de son propre comité, composé de représentants de l'Assemblée des États parties, de la Présidence/Chambres, du Bureau du Procureur et du Syndicat du personnel, ainsi que de personnes ayant une vaste expérience des fonctions de direction au sein d'une institution judiciaire internationale, et de spécialistes de la gestion du changement. Le Comité du projet conseillera et assistera le Greffier dans le cadre de l'évaluation des recommandations et de la prise de décisions. Toute décision prise dans le cadre du projet *ReVision* revient en dernier ressort au Greffier.

Comme les autres décisions administratives, les décisions découlant du projet *ReVision* sont susceptibles de recours en vertu du chapitre XI du Règlement du personnel.

Redéploiement de postes

8. Lorsqu'un poste existant reste nécessaire au sein de la nouvelle structure du Greffe, mais dans une autre section/unité que celle à laquelle il appartient actuellement, et qu'il n'y a pas de modification substantielle des fonctions attachées à ce poste, tous les efforts raisonnables seront faits pour procéder au redéploiement de ce poste avec son titulaire. Cet exercice n'entraîne pas de recrutement par voie de concours. La décision de redéployer un poste n'exclut pas la possibilité que le poste en question doive être supprimé par la suite à l'issue de l'analyse fonctionnelle détaillée qui sera menée dans le cadre de la phase 4 du projet *ReVision*. Toute décision de redéploiement relève du pouvoir discrétionnaire du Greffier.

Suppression de postes

9. La décision de supprimer un poste revient au Greffier. Les motifs de suppression d'un poste dans le cadre du projet *ReVision* seront limités aux cas suivants :

- a) Lorsque les fonctions attachées à un poste ne sont plus nécessaires ;
- b) Lorsque des changements structurels entraînent une modification substantielle des fonctions, devoirs et responsabilités attachés à un poste, ou lorsqu'un poste n'est plus nécessaire à la suite du redéploiement de ses fonctions à un autre poste ; et
- c) Lorsqu'un changement intervient dans les exigences des programmes ou les besoins opérationnels.

10. Un spécialiste du classement des postes sera chargé de déterminer si les modifications de fonctions revêtent un caractère substantiel ou non¹.

11. La résiliation d'un engagement par suite de suppression de poste n'interviendra qu'une fois que tous les efforts raisonnables auront été déployés pour aider le fonctionnaire concerné à retrouver un autre emploi à la Cour et lui proposer des mesures d'accompagnement, conformément aux paragraphes 33 à 39 et 47 ci-après, respectivement.

Notification des décisions

12. Plusieurs dates de suppression seront annoncées pour l'ensemble des postes susceptibles de faire l'objet d'une telle mesure dans le cadre du projet *ReVision*. La première date envisagée est le 31 décembre 2014 ; elle sera confirmée dans les lettres de notification qui seront adressées aux fonctionnaires concernés. Les autres dates de suppression seront confirmées dans les lettres de notification qui seront adressées aux autres fonctionnaires concernés. Chacune de ces dates tiendra compte de la période de préavis figurant ci-après.

13. Le Greffier s'efforcera d'informer les fonctionnaires concernés dès que la décision de supprimer leur poste aura été prise. En tout état de cause, une période de préavis d'au moins 120 jours sera accordée avant la suppression du poste en question², sans préjudice du droit du fonctionnaire concerné de se porter candidat, et d'être recruté, à un autre poste au sein de la Cour conformément à la procédure de recrutement exposée aux paragraphes 33 à 39 ci-après. Dans le cas où le contrat d'un fonctionnaire vient à expiration au cours de la période comprise entre la date de notification de la suppression de son poste et la date à laquelle le poste est effectivement supprimé, le contrat de l'intéressé sera prolongé jusqu'à la date effective de la suppression du poste.

¹ Le (re)classement d'un poste désigne l'opération consistant à (ré)affecter une classe hiérarchique à un poste sur la base des fonctions, devoirs et responsabilités qui y sont attachés.

² Sauf aux fonctionnaires ayant choisi de bénéficier de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel décrite ci-dessous.

14. Les fonctionnaires qui ont reçu notification de la suppression de leur poste peuvent, dans l'attente de la date effective de la suppression, faire l'objet d'une mise en congé spécial avec traitement pendant leur période de préavis, conformément à la règle 105.4 du Règlement du personnel et sous réserve de l'approbation du Greffier. Une telle décision n'empêchera pas l'examen prioritaire de la candidature du fonctionnaire concerné aux fins des procédures de recrutement décrites aux paragraphes 33 à 39 ci-après.

15. La lettre de notification de suppression d'un poste doit contenir les indications suivantes : i) les raisons de la suppression du poste, qui ne sauraient se limiter à une simple reprise de l'un des motifs énoncés au paragraphe 9 ci-avant ; ii) une description détaillée de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel ; et iii) la mise ou non du fonctionnaire concerné en congé spécial avec traitement pendant la période de préavis et, le cas échéant, la date à laquelle commence ce congé spécial.

16. Les recours formés contre les décisions de suppression de poste sont régis par la procédure d'appel énoncée au chapitre XI du Règlement du personnel, en ce compris la procédure de conciliation prévue par la règle 111.1 du Règlement du personnel.

Indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel

17. Aux fins du projet *ReVision*, des conditions avantageuses du point de vue des prestations et indemnités seront proposées aux fonctionnaires concernés, qui pourront choisir d'en bénéficier dans les 45 jours qui suivent la date de réception de la notification de la suppression de leur poste. Toute cessation de service survenant après cette période sera régie par les dispositions applicables aux indemnités de licenciement figurant à la règle 109 du Règlement du personnel.

18. L'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel se présente comme suit (voir le tableau reproduit ci-après) :

- a) Versement de l'indemnité de licenciement habituelle, à laquelle l'intéressé aurait normalement droit en vertu du tableau figurant à la règle 109.2-g du Règlement du personnel, majorée des 50 pour cent prévus à la règle 109.2-1 du Règlement du personnel pour les cessations de service par accord mutuel ;
- b) Versement exceptionnel d'un montant supplémentaire correspondant à trois mois de traitement, en ce compris l'indemnité de poste et toutes autres indemnités applicables ;
- c) Versement d'un montant correspondant à la période de préavis mentionnée dans le descriptif des conditions d'emploi du fonctionnaire ; et
- d) Octroi d'une période de congé spécial sans traitement conformément à la règle 105.3-b-vii du Règlement du personnel.

19. Dès lors qu'un fonctionnaire opte pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, il s'agit d'une cessation de service par accord mutuel au sens de la règle 109.1-b-iii du Règlement du personnel.

20. Le fonctionnaire qui opte pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel est tenu de signer un document par lequel il renonce à exercer son droit de former un recours contre toute décision administrative concernant tout aspect de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel. Lorsqu'un fonctionnaire opte pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, il renonce au préavis de 120 jours susmentionné, qui est remplacé par la période de préavis prévue dans le descriptif de ses conditions d'emploi, cette période commençant à courir à la date à laquelle l'intéressé opte pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel. En pareil cas, le fonctionnaire concerné cesse son service dès que possible et, conformément à la règle 109.2-f du Règlement du personnel, il reçoit une indemnité en lieu et place de préavis.

21. Un fonctionnaire qui quitte la Cour en bénéficiant de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel peut présenter sa candidature à tout poste à la Cour en tant que candidat externe à compter de la date à laquelle il signe l'accord d'acceptation de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel.

22. Lorsqu'un fonctionnaire qui a quitté la Cour en bénéficiant de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel est employé par la Cour dans les 12 mois qui suivent la date à laquelle il a signé l'accord d'acceptation de l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, il doit rembourser la bonification de 50 pour cent de l'indemnité de licenciement, plus trois mois de salaire en ce compris l'indemnité de poste et toutes autres indemnités applicables, au prorata de la période écoulée, sans préjudice des dispositions de la règle 104.6 du Règlement du personnel relatives à la réintégration.

23. Aux fins du calcul de l'indemnité bonifiée de licenciement, les montants correspondant au traitement de base mensuel net et à la bonification de 50 pour cent pour cessation de service par accord mutuel seront calculés au prorata (les trois mois supplémentaires de traitement resteront inchangés). Le mode de calcul est décrit dans le tableau ci-après :

Période de service effectuée	Mois de traitement de base	50 pour cent en cas de licenciement par accord mutuel	Trois mois de traitement de base mensuel net plus indemnités uniquement en cas de licenciement par accord mutuel	Période de préavis mentionnée dans le descriptif des conditions d'emploi du fonctionnaire concerné
Moins de six années	Une semaine pour chaque mois de service restant à accomplir, sous réserve d'un minimum de six semaines et d'un maximum de trois mois	50 pour cent supplémentaires à calculer	3	
6	3	1,5	3	
7	5	2,5	3	
8	7	3,5	3	
9	9	4,5	3	
10	9,5	4,75	3	
11	10	5	3	
12	10,5	5,25	3	
13	11	5,5	3	
14	11,5	5,75	3	
15 ou plus	12	6	3	

Classement des postes

24. Tout poste dont les fonctions semblent avoir subi une modification substantielle en raison du projet *ReVision*, de même que tout poste nouvellement créé dans ce cadre, sera soumis à l'examen d'un spécialiste du classement des postes qui i) déterminera si les fonctions du poste considéré ont effectivement subi une modification substantielle et/ou ii) déterminera la classe appropriée pour le poste considéré. L'exercice de classement des postes sera mené avant la mise en œuvre de toute décision.

25. Pour déterminer si des modifications substantielles interviendront en raison du projet *ReVision*, le spécialiste du classement des postes tiendra compte, dans son examen, des fonctions qui sont effectivement exercées dans le cadre du poste au moment de cet examen, telles qu'elles ressortent de tous documents officiels de la Cour, comme des questionnaires d'analyse de poste, des avis de vacance antérieurs, des documents officiels d'évaluation et de notation du comportement professionnel en ce compris les formulaires d'évaluation intermédiaire, ainsi que des documents budgétaires.

26. Aux fins du projet *ReVision*, l'exercice de reclassement se fera sur une base accélérée et selon les modalités décrites dans ce qui suit. La procédure de reclassement d'un poste affecté par le projet *ReVision* sera déclenchée à l'initiative de la Section des ressources humaines, qui communiquera les informations suivantes au spécialiste du classement des postes :

- a) Le questionnaire d'analyse de poste actuellement en vigueur et le questionnaire mis à jour pour le poste en question, ainsi que l'organigramme présenté lors de l'examen précédent ; et
- b) Le nouvel organigramme, faisant apparaître l'emplacement du poste en question et les rapports de ce poste avec d'autres postes de la section ou de la direction concernée.

27. En principe, le spécialiste du classement des postes mène l'examen du poste en question dans les deux semaines qui suivent la réception de la demande d'examen, et adresse sa recommandation au Greffier pour approbation. Les résultats du reclassement et le raisonnement suivi sont consignés par écrit par le spécialiste du classement des postes.

Changement de classe sans modification substantielle des fonctions comme suite au reclassement du poste

28. Lorsqu'un poste est déclassé alors qu'il n'y a pas de modification substantielle des fonctions qui s'y attachent³, le titulaire du poste se voit appliquer une formule permettant de lui éviter une perte de traitement ou de lui conserver à titre personnel la classe indiquée dans son contrat, et ce, jusqu'à expiration de cet engagement. Lorsqu'un poste de la catégorie des administrateurs est reclassé dans la catégorie des services généraux, les droits à prestations reconnus à la catégorie des administrateurs ne sont pas maintenus.

29. Lorsqu'un fonctionnaire pose sa candidature et est recruté à un poste de classe inférieure à celui qu'il occupe actuellement, son engagement est effectué conformément aux directives relatives à la détermination des classes et échelons au recrutement.

30. En cas de modification des fonctions, devoirs et responsabilités d'un poste, suivie d'un reclassement à une classe supérieure, le poste en question est supprimé et un nouveau poste créé, avec publication d'un avis de vacance conformément aux dispositions ci-après.

Publication des avis de vacance de poste et processus de recrutement

31. Tous les comités des entretiens d'embauche seront mis en place conformément à la section 5 des Directives de la CPI relatives au recrutement. Ils se composeront de trois membres, en plus d'un représentant de la Section des ressources humaines qui siège en cette qualité⁴. Des directives se rapportant à la façon de mener les entretiens et à la composition des comités des entretiens d'embauche seront élaborées et mises à la disposition desdits comités.

32. Conformément à la section 6.3 des Directives de la CPI relatives au recrutement, il sera tenu compte du sexe et de la représentation géographique. Le Greffier mettra en place un comité qui sera chargé d'examiner les processus de sélection avant que toute recommandation lui soit adressée. Un ensemble de directives portant sur l'examen des processus de sélection par le comité sera également élaboré.

Priorité au recrutement des candidats dont le poste est supprimé

33. Un avis de vacance de poste sera publié pour tout poste nouvellement créé comme suite à la procédure de classement décrite ci-avant. La priorité sera accordée aux candidatures déposées par des membres du personnel dont le poste a été supprimé (les « candidats prioritaires ») dans le cadre de tout recrutement découlant directement du projet *ReVision*, et ce, jusqu'à la date d'achèvement du projet. Cette priorité n'est pas accordée aux membres du personnel qui ont opté pour l'indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel.

34. Tous les candidats devront faire acte de candidature aux postes disponibles dans le délai indiqué dans l'avis de vacance considéré, qui est normalement de 30 jours à compter de la publication de l'avis. Les candidats prioritaires seront informés par la Section des ressources humaines de l'ouverture d'un processus de recrutement pour le poste vacant, et ils devront postuler dans les 15 jours qui suivent (au 15^e jour au plus tard) s'ils souhaitent

³ Cela concernerait, par exemple, des postes dont la classification de départ était erronée.

⁴ Le spécialiste des ressources humaines peut être issu du Bureau du Procureur si la Section des ressources humaines du Greffe n'a pas suffisamment de personnel à disposition.

bénéficier des dispositions de recrutement préférentiel exposées ci-après. Au cas où un candidat prioritaire ferait acte de candidature après le 15^e jour, sa candidature sera examinée mais le traitement préférentiel ne pourra lui être garanti.

35. À l'issue de ces 15 jours, la Section des ressources humaines ne transmettra au comité des entretiens d'embauche, à des fins de présélection, que les dossiers des candidats prioritaires qui satisfont aux conditions minimales exigées en termes de formation et d'expérience professionnelle pertinente. La Section des ressources humaines conservera les dossiers des autres candidats de façon confidentielle et elle ne les communiquera au comité des entretiens d'embauche que si aucun profil souhaitable n'a pu être trouvé parmi les candidats prioritaires.

36. Si le comité des entretiens d'embauche juge nécessaire de recourir à un test écrit ou à toute autre méthode d'évaluation à l'exclusion des entretiens, cet examen sera administré à tous les candidats prioritaires présélectionnés qui satisfont aux conditions minimales exigées en termes de formation et d'expérience professionnelle pertinente. Si un candidat prioritaire présélectionné échoue à cet examen d'évaluation, il pourra néanmoins être au nombre des candidats qui seront entendus par le comité lors d'un entretien d'embauche pour le poste. Les résultats de l'examen et l'entretien seront pris en considération pour déterminer si le candidat prioritaire convient pour le poste.

37. Les candidats prioritaires présélectionnés seront entendus lors d'un entretien et, en cas d'identification d'un ou plusieurs candidats convenables pour le poste, le comité des entretiens d'embauche procédera à la sélection et à une nomination⁵. La procédure décrite aux paragraphes 40 et 41 ci-dessous ne s'appliquera que dans le cas où aucun des candidats prioritaires n'est considéré comme convenable pour le poste.

38. Si, dans le cadre de la procédure décrite ci-dessus, un candidat dont le poste a été supprimé est considéré comme convenable pour le poste à pourvoir, les autres candidats peuvent tout de même être entendus en entretien aux fins de la constitution d'une liste de réserve.

39. Tout fonctionnaire qui serait informé de la suppression prochaine de son poste alors qu'un recrutement est en cours pour un poste découlant du projet *ReVision* pourra être inclus dans le processus de recrutement à tout moment jusqu'à la signature de la décision de sélection.

Recrutement au cas où aucun candidat prioritaire n'est considéré comme convenable pour le poste

40. C'est uniquement lorsqu'aucun des candidats prioritaires n'est considéré comme convenable pour le poste vacant que les dossiers des autres candidats sont transmis au comité des entretiens d'embauche. Ce comité établit la liste des candidats présélectionnés, auxquels il administre le test écrit ou toute autre méthode d'évaluation à l'exclusion des entretiens, si un tel examen a été administré aux candidats dont le poste a été supprimé.

41. Ceux qui, parmi les autres candidats, réussissent le test écrit ou tout autre examen administré seront alors entendus en entretien. Si, à l'issue des entretiens avec les autres candidats présélectionnés, un ou plusieurs candidats sont considérés comme convenables pour le poste, la sélection et la nomination s'effectuent en tenant compte de la qualité des candidats qui sont déjà fonctionnaires de la Cour⁶.

Réduction du nombre de postes de même profil générique

42. En cas de réduction, dans une section donnée, du nombre de postes de même profil générique, ou en cas de fusion de deux ou plusieurs sections, les titulaires de tels postes participeront à un processus de sélection qui leur sera réservé et qui suivra les mêmes procédures de recrutement que celles décrites ci-dessus, afin de déterminer lesquels des postes seront supprimés. En cas de réduction du nombre de postes de même profil générique, aucun exercice de recrutement ne sera ouvert aux autres fonctionnaires de la Cour ou aux candidats externes.

⁵ Voir les Directives de la CPI relatives au recrutement, section 10.

⁶ Voir les Directives de la CPI relatives au recrutement, section 10.

43. Aux fins des présentes dispositions, on entendra par « profil de poste générique » un groupe de postes connexes qui, au sein de la même section, partagent des caractéristiques principales en termes de devoirs et de responsabilités, de formation et d'expérience professionnelle requises, ainsi qu'en termes d'aptitudes techniques et de compétences de base essentielles.

44. Les fonctionnaires licenciés à l'issue de ce processus se verront offrir les mêmes options que ceux dont le poste est supprimé, telles que décrites aux paragraphes 17 à 23 et 33 à 39 des présents Principes.

Après que le poste a fait l'objet d'un avis de vacance

45. Tout fonctionnaire dont le poste a été supprimé et qui n'a pas été retenu pour un autre poste à l'issue d'un processus de recrutement par voie de concours reçoit l'indemnité de licenciement prévue à la règle 109.2-g du Règlement du personnel, conformément au tableau ci-après :

Période de service effectuée	Mois de traitement de base
Moins de six années	Une semaine pour chaque mois de service restant à accomplir, sous réserve d'un minimum de six semaines et d'un maximum de trois mois.
6	3
7	5
8	7
9	9
10	9,5
11	10
12	10,5
13	11
14	11,5
15 et plus	12

46. À l'exception des fonctionnaires qui quittent la Cour en ayant opté pour une indemnité bonifiée de licenciement par accord mutuel, les fonctionnaires qui se voient signifier la fin de leur contrat dans le cadre du processus de restructuration alors que leur service a donné entière satisfaction sont inscrits sur une liste de réserve pour une période totale de 12 mois après leur cessation de service. Durant cette période, ils seront considérés comme des candidats internes au sens de la section 2.3 des Directives relatives au recrutement et de la règle 104.18 du Règlement du personnel, s'agissant des postes pour lesquels ils satisfont aux conditions minimales de formation et d'expérience professionnelle pertinente et auxquels ils font acte de candidature au moyen du système de recrutement électronique.

Mécanismes d'accompagnement

47. Les services administratifs accompagneront les fonctionnaires affectés par les décisions prises dans le cadre du projet *ReVision*. Cet accompagnement sera fonction des besoins de chaque fonctionnaire et pourra consister en :

- a) Des services de consultations confidentielles assurées par la Section des ressources humaines ;
- b) Des conseils aidant le fonctionnaire à étudier toutes les options qui s'offrent à lui et à prendre des décisions en connaissance de cause (par exemple, s'agissant de la pension, de l'assurance maladie, des visas et des questions fiscales, etc.). C'est au fonctionnaire concerné qu'il revient de vérifier les données relatives à sa propre

- pension et à son assurance maladie et, le cas échéant, les formalités se rapportant à l'impôt sur le revenu et à l'obtention d'un visa/du statut de résident permanent ;
- c) Des ateliers préparant à la transition de carrière pour que les fonctionnaires concernés puissent bénéficier d'un soutien dans leur recherche d'emploi. Ces ateliers pourront porter sur la recherche d'emplois disponibles, la rédaction de CV, la préparation aux entretiens, etc. ;
 - d) Des formations permettant aux membres du personnel de mieux remplir les critères de sélection pour les postes qui leur conviendraient au sein de la Cour, par exemple des formations linguistiques ou informatiques ; et
 - e) Des fiches d'information proposant des liens utiles et les coordonnées de personnes à contacter.

Disposition finale

48. Les présents Principes prennent effet immédiatement et restent en vigueur jusqu'à nouvel ordre. Ils pourront être modifiés après consultation préalable du Syndicat du personnel.
