

**Seizième session**

New York, 4-14 décembre 2017

Rapport d'audit définitif sur la mise en place de la Direction des opérations extérieures

Table des matières

I.	Termes de référence de l'audit	2
A.	Périmètre	2
B.	Objectifs	2
C.	Méthodologie et calendrier	2
1.	Contrôles sur pièces	3
2.	Contrôles sur place	3
3.	Élaboration et remise du rapport d'audit	3
II.	Liste des recommandations	3
III.	Observations et recommandations	4
A.	Principaux avantages résultant de la mise en place de la DEO	5
1.	Le cadre général de la réorganisation (projet ReVision)	5
2.	Étendue et limites des fonctions assignées à la DEO	5
B.	Chevauchements potentiels entre certaines activités de la DEO et celles d'autres organes de la Cour	7
C.	L'étendue de l'autorité des chefs de bureaux de terrain	8
1.	Domaines dans lesquels l'autorité fonctionnelle continue à relever de services du Siège	8
2.	Activités de terrain relevant de la DEO mais échappant à l'autorité des chefs de bureau	10
3.	Activités de terrain hors DEO échappant au contrôle des chefs de bureaux	10
D.	Audit du bureau de terrain de Kinshasa	11
1.	Caractère exemplaire du bureau de Kinshasa	11
2.	Forces et limites de l'intégration des équipes sur le terrain	13
E.	Les aspects économiques de la réforme	17
1.	La question du respect des engagements financiers initiaux ne semble plus actuelle	17
2.	La réflexion sur les conditions d'ouverture ou de fermeture de bureaux de terrain mériterait d'être approfondie	18
F.	Suivi des recommandations antérieures	19
IV.	Conclusion	20
V.	Remerciements	20
Annexe I : Liste des entretiens effectués au Siège		21
Annexe II : Liste des entretiens effectués au bureau de Kinshasa		23

I. Termes de référence de l'audit

1. Conformément à notre courrier de notification du 3 mars 2017, deux membres de l'équipe d'audit externe ont effectué en mai et juin 2017 un audit de performance sur la mise en place d'une Direction des opérations extérieures (DEO) au sein du Greffe de la Cour pénale internationale (CPI).
2. Les termes de référence de cet audit ont été arrêtés après consultation des responsables directement chargés de mener à bien cette réforme, et leur ont été communiqués, accompagnés d'un questionnaire, le 15 mars 2017. Ils sont rappelés ci-après.

A. Périmètre

3. L'audit porte sur la Direction des opérations extérieures, division interne du Greffe, et couvre trois domaines :
 - a) le contrôle organique des trois sections du Siège¹ et des bureaux de terrain installés dans sept pays de localisation² qui relèvent de cette nouvelle Direction, ensemble regroupant fin 2016 un total de l'ordre de 200 agents³ et disposant d'un budget de près de 24 millions d'euros pour 2017 dont environ 65 % de frais de personnel ;
 - b) l'examen des relations fonctionnelles de la Direction avec les autres parties prenantes au sein du Greffe ainsi qu'avec les Chambres et le Bureau du Procureur, dans le cadre de leurs propres opérations extérieures ;
 - c) l'examen de l'activité de la Direction et de son évolution depuis la mise en œuvre de la réforme.

B. Objectifs

4. L'objectif de l'audit était d'apprécier dans quelle mesure les objectifs prioritaires assignés à la DEO ont été atteints - ou sont en voie de l'être - au stade actuel de la mise en œuvre de la réforme du Greffe (projet *ReVision*) et, le cas échéant, de formuler des recommandations. En procédant à cette appréciation, il a été tenu compte des circonstances qui peuvent avoir affecté ou retardé la mise en œuvre du projet. Étaient notamment avancés par la DEO, avant l'audit : le taux de vacances d'emplois au sein du Greffe, le contexte d'économies dans lequel l'Assemblée des États Parties a adopté le budget 2016, le fait que le directeur de la DEO n'ait pris ses fonctions que depuis juin 2016 et que, jusqu'en janvier 2017, un seul poste de chef du bureau de terrain ait été pourvu. À cette fin, l'audit s'est concentré sur la performance dans les trois domaines suivants, classés par ordre de priorité décroissante :
 - a) l'amélioration de la coordination et la consolidation des opérations extérieures du Greffe, ainsi que la coordination avec les autres organes de la Cour et l'appui apporté à ceux-ci ;
 - b) le renforcement de la responsabilité, de la présence et de l'activité des bureaux de terrain ;
 - c) les gains que procurent la nouvelle organisation en termes d'économie, d'efficacité et d'efficacités (mise en œuvre des nouvelles synergies attendues de la réforme).

C. Méthodologie et calendrier

5. L'audit a reposé sur des contrôles sur pièces et sur place. Il s'est déroulé sur la seconde moitié du premier semestre 2017.

¹ Section de l'appui aux opérations extérieures, section de la préparation et de la protection des victimes et témoins, section de l'information et de la sensibilisation.

² République centrafricaine, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo, Géorgie, Kenya (en cours de fermeture), Mali et Ouganda.

³ 192 fonctionnaires et 16 équivalents temps plein temporaires selon le budget pour 2017.

1. Contrôles sur pièces

6. L'auditeur externe a réuni toute documentation utile, par consultation du site internet et intranet de la CPI, ou par envoi de questionnaires *ad hoc* aux services. Un premier questionnaire a été envoyé aux services dans la première quinzaine du mois de mars, dont les réponses ont été transmises avant la fin avril.

2. Contrôles sur place

7. L'auditeur externe a effectué :

- a) une mission à La Haye du mardi 9 mai au vendredi 19 mai 2017 ;
- b) une mission dans un bureau de terrain (Kinshasa) du lundi 29 mai au jeudi 1^{er} juin.

8. La DEO a transmis avant l'audit une liste des principaux responsables du Siège, concernés par la réforme, tant au sein qu'à l'extérieur de la Direction, permettant la mise en place d'entretiens.

9. Le choix du bureau de terrain a été effectué en fonction des indications fournies par les services concernant la disponibilité du responsable du bureau aux dates prévues, ainsi que du caractère représentatif de l'activité du bureau en question⁴.

3. Élaboration et remise du rapport d'audit

10. Trois phases ont été prévues :

a) phase 1 (officieuse – n'engageant ni l'auditeur externe ni les services) : à l'issue de chacun des deux contrôles sur place (Siège et bureau de terrain), une « note blanche » a été remise aux services concernés pour qu'ils fassent par écrit, dans un délai bref, les commentaires et suggestions de corrections qu'ils jugent utiles ;

b) phase 2 (officielle) : prenant en compte les réactions des services à la note blanche, l'auditeur externe a établi et adressé au Greffier de la CPI, pour contradiction, un rapport provisoire ;

c) phase 3 (officielle) : sur la base des réponses au rapport provisoire, le rapport final a été établi et adressé au Greffier de la CPI. Il sera ensuite présenté à l'Assemblée des États Parties au cours de la session habituellement dédiée aux rapports de l'auditeur externe.

11. Il était prévu que la phase 1 s'achève mi-juin, la phase 2, fin juin et la phase 3, mi-juillet. Le respect de ce calendrier dépendait toutefois de la réactivité des services concernés aux diverses étapes du processus de contradiction.

II. Liste des recommandations

Recommandation n° 1. Lorsque les effets du projet *ReVision* seront stabilisés, l'auditeur externe recommande que soit entamée une réflexion plus poussée visant à un approfondissement accru des synergies entre les divers organes de la Cour en matière d'opérations et de relations extérieures, tout en veillant à respecter les règles juridiques de base, ce qui présupposerait toutefois une approche plus pragmatique et rationnelle, donc moins dogmatique, des principes de neutralité, d'indépendance et de confidentialité que celle qui semble actuellement prévaloir, même s'il existe déjà des synergies entre différents organes.

Recommandation n° 2. L'auditeur externe recommande de poursuivre et approfondir la réflexion sur le rôle du coordinateur central de la sécurité de terrain, et de s'assurer qu'il disposera progressivement des moyens de remplir sa mission malgré un positionnement complexe et malaisé à définir entre les autorités de DEO, de la division des services

⁴ Les responsables de la DOE ont finalement recommandé d'auditer le bureau de terrain de la République démocratique du Congo, à Kinshasa.

administratifs et des chefs de bureaux de terrain. D'une façon plus ponctuelle, il conviendra de réévaluer l'objet et le format des rapports hebdomadaires de sécurité des bureaux de terrain.

Recommandation n° 3. Pour que l'approche de l'interchangeabilité ou de la fusion soit pleinement réussie, si elle est officiellement confirmée par le Siège, l'auditeur externe recommande de réaménager l'organigramme officiel actuel, en organisant, selon des modalités précises définies conjointement par la DEO et par la Direction des services judiciaires, une ligne fonctionnelle de reporting ou de communication entre les chefs de bureaux de terrain d'un côté, et la section de la participation des victimes et des réparations de l'autre, actuellement faible, et dont le contenu pratique devrait être clairement défini.

Recommandation n° 4. L'auditeur externe recommande de formaliser et de rationaliser rapidement les procédures de coordination initialement mises en place par les nouveaux chefs de bureaux (divers niveaux peuvent être envisagés : procédures opérationnelles standard, accords de prestation de services, recueil des bonnes pratiques locales), à définir dans le cadre d'accords bilatéraux entre d'un côté, les chefs de bureaux de terrain et de l'autre VWS, OTP et TFV, afin d'institutionnaliser l'accès des chefs de bureaux de terrain à l'ensemble de l'information en temps utile concernant les besoins de mobilisation de ressources locales, sans entraîner des brèches dans la confidentialité ni remettre en cause les principes de neutralité du Greffe ou l'indépendance du bureau du Procureur et du Fonds au profit des victimes.

Recommandation n° 5. L'auditeur externe recommande d'adopter une règle d'intérim applicable en cas de vacance du chef du bureau de terrain de niveau P5.

Recommandation n° 6. L'auditeur externe recommande qu'à l'occasion de la mise en place de procédures en vue de l'adaptation des effectifs de terrain, d'ouverture et de fermeture des bureaux, annoncée par le Greffe pour la fin du 1^{er} semestre 2017, soit mis en place un authentique dispositif de gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences sur le terrain (GPEC, ou *strategic field workforce planning*), responsabilisant, outre le Greffe, l'ensemble des organes de la CPI « utilisateurs » des services de terrain, et notamment OTP et TFV.

III. Observations et recommandations

12. Sur la base des termes de référence rappelés ci-dessus, les priorités de l'auditeur externe ont visé à faire le point :

- a) sur la mise en œuvre du projet *ReVision*, de la Direction des opérations extérieures (DEO) et de ses premiers effets ;
- b) sur le reporting dans les bureaux de terrain et sur les coûts ;
- c) sur l'incidence financière du projet *ReVision*, par rapport aux engagements initiaux⁵, et de manière plus générale.

13. Il est d'emblée apparu que la mission d'audit intervenait très tôt dans le processus de réforme, et qu'une appréciation équilibrée ne serait possible qu'après une plus longue période de recul.

14. Au Siège de la CPI à La Haye, l'auditeur externe a procédé à 29 auditions auprès de la Présidence, des Chambres, du Bureau du Procureur, du Fonds au profit des victimes, et du Greffe (au sein de la DEO et hors de la DEO), ainsi que des responsables de l'audit interne, du mécanisme de contrôle indépendant (IOM-*Independent Oversight Mechanism*) et de représentants d'organisations non gouvernementales (ONG) dont la liste est fournie à l'annexe n° I.

⁵ Ce point avait fait l'objet d'un premier examen dans le cadre du rapport de l'auditeur externe sur l'ensemble du projet *ReVision* établi en 2016. Le présent rapport analyse les nouveaux documents établis par le Greffe en réponse aux recommandations formulées à cette occasion.

15. Au bureau de terrain de Kinshasa en République démocratique du Congo (RDC), l'auditeur externe a procédé à 11 auditions, dont six concernaient des agents présents dans les locaux de Kinshasa et cinq en visioconférence avec des agents en poste ou en déplacement à Bunia (RDC) et au bureau de Kampala (Ouganda). La liste en est fournie à l'annexe II. L'auditeur externe a également pris contact localement avec le Procureur de la République de la RDC et divers partenaires locaux du bureau de Kinshasa.

16. D'une manière générale, ces entretiens ont permis de constater une appréciation positive unanime, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Greffe, concernant deux points majeurs résultant de la mise en place de la DEO :

- a) la clarification et le regroupement des lignes hiérarchiques concernant les activités extérieures qui, avant la réorganisation, étaient disséminées au sein du Greffe ;
- b) le renforcement de la position et de l'autorité des chefs de bureaux de terrain.

17. Toutefois, quelques questions restent en suspens. Elles sont précisées ci-après.

A. Principaux avantages résultant de la mise en place de la DEO

1. Le cadre général de la réorganisation (projet ReVision)

18. Avant la mise en œuvre du projet *ReVision*, un total de dix responsables de niveaux divers rapportaient directement au cabinet du Greffe. Ils étaient à la tête de :

- a) deux divisions : services administratifs communs et services de la Cour ;
- b) cinq sections : services de consultance juridique, sécurité et sûreté, opérations de terrain, soutien aux conseils, information publique et documentation ;
- c) trois bureaux : conseil public pour la défense, conseil public pour les victimes, gestion des locaux permanents du Greffe.

19. L'un des principaux objectifs du projet *ReVision* a été de rationaliser cette organisation en réduisant drastiquement le nombre de responsables rapportant directement au cabinet du Greffe. Ce point a fait l'objet d'un précédent rapport de l'auditeur externe.

20. Le présent audit a donc été exclusivement consacré à l'examen des mesures prises pour rationaliser l'organisation des opérations extérieures du Greffe, ainsi qu'à leurs premiers effets. Pour mémoire, les autres activités du Greffe sont désormais réparties entre deux divisions (les services judiciaires et les services de gestion administrative), si bien que le nombre de responsables rapportant directement au Greffier est passé de dix à quatre – trois de niveau D1 et un de niveau P5.

21. De ce point de vue, la nouvelle organisation ne fait qu'appliquer les principes observés dans la plupart des organisations internationales, et notamment dans celles relevant du système des Nations unies. Elle a, pour l'essentiel, mis en ordre une situation préexistante devenue anormale, par accumulation, au fil du temps, d'initiatives et de structures peu coordonnées.

2. Étendue et limites des fonctions assignées à la DEO

22. Des dix entités précédemment énumérées, cinq exerçaient des activités relevant exclusivement d'opérations extérieures ou de relations avec des partenaires extérieurs à la Cour (les opérations de terrain, l'appui aux conseils, l'information publique et la documentation, le conseil public pour la défense et le conseil public pour les victimes).

23. En outre, au sein de l'ancienne division des services de la Cour, deux sections étaient également chargées d'opérations auprès de partenaires extérieurs : la section de la participation des victimes et des réparations (VPRS) et la section de préparation et de protection des victimes et des témoins.

24. Sur ces dernières sept entités (cinq rapportant directement au Greffier et deux logées dans la division des services de la Cour), deux ont été renommées et rattachées à la nouvelle Direction des opérations extérieures :

a) la section de l'information publique et de la sensibilisation (PIOS), qui reprend les compétences de l'ancienne section de l'information publique et de la documentation ;

b) la section de l'aide aux victimes et aux témoins (VWS), qui reprend les compétences de la section de préparation et de protection des victimes et des témoins.

25. L'ancienne section des opérations hors siège (FOS) a disparu : quatre bureaux de terrain ont été dotés chacun d'un chef de niveau P5 rapportant désormais au nouveau directeur de la DEO⁶. Les bureaux de Bunia (RDC) et de Bamako (Mali) ont été, quant à eux, respectivement placés sous la responsabilité des chefs des bureaux de Kinshasa et d'Abidjan. Le bureau de Nairobi (Kenya), qui a perdu son statut de bureau pour prendre celui de « présence de terrain » (*field presence*), n'a pas été doté d'un chef de grade P5 spécifique⁷.

26. Une section de l'appui aux opérations extérieures a été créée pour assurer la gestion des relations extérieures et de la coopération, l'analyse de la situation des pays d'intervention, et la coordination et la planification des activités extérieures. Elle est également rattachée à la DEO.

27. Ce sont donc désormais au total sept responsables de niveau P5 qui rapportent directement au directeur de la nouvelle Direction des opérations extérieures.

28. On note que quatre entités chargées d'effectuer des opérations avec des partenaires extérieurs, au sein du Greffe, n'ont pas été rattachées à la nouvelle DEO, mais à la division des services judiciaires⁸. Ces sections sont dites « non révisées », en ce sens que, mis à part, pour les trois premières, leur nouveau rattachement à la division des services judiciaires, elles n'ont pas été touchées par le projet *ReVision*. Une rationalisation plus poussée, qui avait été un temps envisagée, par exemple en fusionnant CSS et OPCD d'une part, VPRS et OPCV de l'autre, aurait supposé une modification du règlement de la Cour, mais les juges, seuls habilités à procéder à une telle réforme, étaient divisés sur cette question.

29. Dans ces conditions, par rapport à la situation avant *ReVision*, la création de la division des opérations extérieures apporte, pour l'essentiel, trois avantages indiscutables par rapport à la situation antérieure :

a) elle permet avant tout de disposer, au sein de la Cour pénale internationale, d'un interlocuteur de haut niveau unique pour une grande partie des opérations extérieures du Greffe, ce qui présente un intérêt non seulement pour le Greffe lui-même, mais également pour les autres organes de la Cour – l'auditeur externe a ainsi pu constater, lors des divers entretiens menés au Siège, la satisfaction unanime de la Présidence, des juges et du Bureau du Procureur de disposer d'un tel interlocuteur. Il en va de même des divers partenaires extérieurs à la Cour rencontrés par l'auditeur externe ;

b) elle offre par ailleurs à une partie des agents travaillant dans les bureaux de terrain un point focal unique – à savoir les chefs de bureaux, nouvelle fonction attribuée à des responsables de niveau P5 récemment recrutés. Ce dispositif met partiellement fin à une situation dans laquelle les équipes locales logées dans un même bureau travaillaient « en silo », prenant leurs ordres directement auprès du Siège, sans que leurs activités, leurs programmes ou leur utilisation des moyens logistiques disponibles sur le terrain ne puissent être correctement coordonnés. Le rôle d'animation et de coordination des nouveaux chefs de bureau connaît cependant des limites : leur autorité fonctionnelle ne s'étend qu'à environ la moitié des équipes de la Cour opérant sur le terrain. Ce point sera précisé plus loin ;

c) enfin, la création d'une section de soutien aux opérations extérieures permet de doter la nouvelle DEO de moyens de réflexion et de coordination d'ensemble, à la disposition des autres sections. L'avancée que représente cette création a cependant été fortement nuancée lors des auditions menées par l'auditeur externe, qui montrent qu'il

⁶ Il s'agit des bureaux de Bangui (Centrafrique), Abidjan (Côte d'Ivoire), Kinshasa (République Démocratique du Congo) et Kampala (Ouganda).

⁷ Au Kenya, il n'y a actuellement qu'une seule personne (agent d'administration P3) traitant des problèmes résiduels.

⁸ Il s'agit des sections du soutien à la défense (OPCD), du soutien aux victimes (OPCV), et du soutien aux Conseils (CSS), qui rapportaient précédemment directement au Greffe, et de la section de la participation des victimes et des réparations (VPRS), qui relevait de l'ancienne division des services de la Cour.

existe quelques risques de doublonnage au sein de la Cour au regard des activités de relations extérieures relevant d'autres organes de la Cour, et notamment du Bureau du Procureur, voire de la Présidence. Dans ce domaine, l'auditeur externe constate que les principes juridiques de la neutralité du Greffe, de l'indépendance du Bureau du Procureur et du Fonds aux profit des victimes, ont parfois prévalu sur les considérations générales de rationalisation et d'économie.

Constat n° 1. Les nombreuses consultations auxquelles a procédé l'auditeur externe auprès des organes de la Cour montrent que le regroupement et la réorganisation des opérations extérieures du Greffe au sein d'une division unique, la décentralisation d'une partie importante des activités des bureaux de terrain et la mise en place d'une nouvelle section chargée de soutenir et coordonner les opérations et relations extérieures du Greffe répondent bien à l'objectif de rationalisation et d'efficacité annoncé dans le projet *ReVision*, et sont unanimement salués par les interlocuteurs internes et externes du Greffe et de la Cour.

Recommandation n° 1. Lorsque les effets du projet *ReVision* seront stabilisés, l'auditeur externe recommande que soit entamée une réflexion plus poussée visant à un approfondissement accru des synergies entre les divers organes de la Cour en matière d'opérations et de relations extérieures, tout en veillant à respecter les règles juridiques de base, ce qui présupposerait toutefois une approche plus pragmatique et rationnelle, donc moins dogmatique, des principes de neutralité, d'indépendance et de confidentialité que celle qui semble actuellement prévaloir, même s'il existe déjà des synergies entre différents organes.

B. Chevauchements potentiels entre certaines activités de la DEO et celles d'autres organes de la Cour

30. L'auditeur externe a décelé l'existence de fonctions similaires exercées par divers organes de la Cour, et pour lesquelles les raisons systématiquement invoquées – neutralité du Greffe, indépendance du Parquet et du Fonds aux profit des victimes – ne résistent pas toujours à l'analyse. À cet égard, l'auditeur externe a pu relever les domaines suivants :

a) *conduite des relations extérieures de la CPI* : la Présidence, le Bureau du Procureur (OTP) et le Greffe disposent chacun de leurs propres services de relations extérieures, alors même que la gestion des personnalités et du protocole est confiée à une unité unique à la satisfaction générale, preuve qu'il est possible de progresser dans ce secteur sans mettre en cause l'indépendance des organes supérieurs de la Cour ;

b) *la coopération* entre les composantes de la Cour en matière de coopération avec les États (unité ERSCU⁹ du Greffe et division JCCD¹⁰ du Bureau du Procureur) pourrait être améliorée ;

c) *analyses de pays* : la DEO dispose de sept analystes de pays, tandis que le Bureau du Procureur en dispose de trois. Bien que chacun soutient que les analyses sont menées de chaque côté dans une perspective différente, une coopération et une mutualisation accrues devraient être recherchées. En matière de sécurité, les témoignages de terrain ont illustré le risque de sécurité sur des opérations spécifiques d'OTP (par exemple, le repérage d'enquêteurs en province d'Ituri en République Démocratique du Congo, ou le recours non signalé au chef de bureau à des drones au-dessus de cimetières en Ouganda). Ce type d'incidents montre la nécessité d'une meilleure coordination au sein du Siège et entre le Siège et les chefs de bureaux. Le volet sécurité sera abordé plus spécifiquement ci-après.

31. L'auditeur externe a pu constater que la résolution de ces situations pouvait soulever davantage d'objections de principe au niveau supérieur (à l'exception de la Présidence, qui prône le principe d'« une Cour unique »), que d'oppositions concrètes de la part des responsables de divisions et de sections concernés, désormais adeptes d'une coopération

⁹ Unité des relations extérieures et de la coopération avec les États - *External Relations and State Cooperation Unit*.

¹⁰ *Jurisdiction, Complementarity and Cooperation Division*

accrue entre les services des organes supérieurs de la Cour. Ils soulignent notamment l'effet vertueux de divers mécanismes fédérateurs mis en place, tels que, au sein de la DEO, l'invitation de tiers aux réunions sur les pays de situation (*situation country meetings*), la participation à des groupes de type « groupe conjoint d'analyse des menaces » (JTAG¹¹) réunissant des participants relevant de divers organes de la Cour, voire au groupe de travail sur les relations extérieures (*external relationship working group*). Ces initiatives visant à améliorer la coopération entre les organes bénéficient également d'un soutien au plus haut niveau.

C. L'étendue de l'autorité des chefs de bureaux de terrain

32. Globalement, le renforcement affirmé du rôle et du statut (P5) des chefs de bureaux est apparu fondé et bienvenu, tant par les personnels des bureaux de terrain, par leurs partenaires locaux et par leurs interlocuteurs au Siège de la CPI. Toutefois, si les chefs de bureau disposent d'une autorité administrative sur l'ensemble des équipes relevant du bureau de terrain, il n'en va pas de même de l'autorité fonctionnelle, dont une part importante reste rattachée à différents services du Siège.

1. Domaines dans lesquels l'autorité fonctionnelle continue à relever de services du Siège

a) Sécurité/sûreté

33. En matière de sécurité et de sûreté, le nouveau dispositif attribue la responsabilité au chef du bureau de terrain, soutenu par un agent de sécurité sur le terrain (P3), bien que ce dernier reçoive l'orientation générale et l'expertise de fond du Siège.

34. Au Siège, la section de la sécurité et de la sûreté, qui rapportait directement au Greffier dans l'ancienne organisation, a été rattachée, dans le cadre du projet *ReVision*, à la division des services administratifs (*Division of Management Services*). Néanmoins, un responsable de cette section, de niveau P4, a été récemment recruté et détaché auprès de la DEO (et plus précisément, auprès du chef de la nouvelle section du soutien aux opérations extérieures, en contact étroit avec l'unité de la coordination et de la planification - CPU). Sa mission est de développer le cadre de travail lié à la sécurité et la sûreté à l'extérieur de la Cour, et en particulier dans les bureaux de terrain.

35. Pourtant dans les bureaux de terrain - comme l'auditeur externe a pu notamment le constater à Kinshasa -, la consigne est claire : les agents locaux de sécurité (*Field Security Officers -FSO*)¹² rapportent directement aux chefs de bureaux de terrain. L'auditeur externe a pu constater auprès des officiers de sécurité de Kinshasa et de Kampala que cette consigne était respectée.

36. Toutefois, les agents de sécurité et les chefs de bureau de terrain devraient désormais pouvoir s'appuyer sur l'expertise du FSCO¹³, dans le cadre de la mission assignée à ce dernier.

37. Dans ces conditions, le positionnement du coordinateur détaché auprès de la DEO est triplement ambigu :

a) tout en étant immergé (*embedded*) dans une unité de la DEO, il relève hiérarchiquement d'une section de la division des services administratifs ;

b) il rapporte à une double hiérarchie : DEO et division des services administratifs ;

c) il ne dispose d'aucune équipe propre (le reste des équipes de sûreté/sécurité est logé au sein d'une section de la division des services administratifs) ;

d) il n'a autorité ni sur les officiers locaux de sécurité, ni évidemment sur les chefs des bureaux de terrain (il est lui-même de niveau P4, donc dans une position hiérarchique inférieure à celle des chefs de bureaux, qui sont de niveau P5).

¹¹ *Joint Threats Analysis Group*.

¹² « Officiers » ou agents locaux de sécurité (*FSO*).

¹³ *Field Security Coordination Officer*, fonctionnaire chargé de la coordination de la sécurité sur le terrain.

38. Elle a été également confirmée par les officiers de sécurité de terrain interrogés par l'auditeur externe (ceux de Kinshasa et de Kampala). Tout en reconnaissant la nécessité de standardiser les procédures et les pratiques de sécurité/sûreté sur le terrain, ils n'ont pas été en mesure de préciser ce qu'ils attendaient du nouveau coordinateur. Cela devra être clarifié lorsque le coordinateur de la sécurité sur le terrain se sera installé dans son rôle.

39. Les visites de terrain de l'auditeur externe ont illustré le fait que l'accent mis sur la conformité aux référentiels MOSS et MORSS¹⁴ prescrits par le système des Nations unies pouvait inciter à méconnaître des pratiques appliquées par d'autres entités, telles que des ambassades de pays présentant le même degré de risque, voire relevant du simple bon sens. Il y a donc matière à apporter aux chefs de bureaux de terrain une expertise complémentaire à celle qui relève des agents de sécurité sur le terrain (FSO), point au demeurant abordé par l'auditeur interne et légitimant une action proactive du FSCO.

40. D'une façon plus ponctuelle, les constats effectués sur le terrain conduisent l'auditeur externe à s'interroger sur la pertinence réelle des rapports hebdomadaires de sécurité (*weekly security reports*) exigés de chaque officier de sécurité dans les bureaux de terrain, dont la structure et le format pourraient être revus.

41. Le coordinateur n'ayant été recruté que le 16 janvier 2017, l'auditeur externe ne dispose pas du recul nécessaire pour juger si la coordination en matière de sécurité et de sûreté sur le terrain aura de réels effets. Il note cependant que la compétence du coordinateur ne se limite pas aux bureaux de terrain, mais s'étend à tous les pays, notamment dans le cadre des déplacements des hauts responsables. À ce titre, il participe aux réunions du groupe conjoint d'analyse des menaces.

Constat n°2. Bien que l'ensemble de la fonction sécurité et sûreté de la Cour relève d'une section unique, logée dans la division administrative du Greffe, les officiers de sécurité de terrain relèvent de la responsabilité exclusive des chefs de bureaux, placés eux-mêmes sous la responsabilité d'une autre direction (la DEO). Au Siège, un coordinateur central de la sécurité sur le terrain, dépendant de la division des services administratifs, a été détaché auprès de la DEO. Si son rôle théorique est clair (développer le cadre de travail de la sécurité sur le terrain), les moyens dont il dispose et sa capacité à exercer une quelconque autorité le sont moins. L'auditeur externe ne dispose cependant pas de suffisamment de recul pour porter une appréciation définitive sur ce point. Ses constats de terrain le conduisent cependant à s'interroger, dès ce stade, sur la pertinence réelle des rapports hebdomadaires de sécurité.

Recommandation n°2. L'auditeur externe recommande de poursuivre et approfondir la réflexion sur le rôle du coordinateur central de la sécurité de terrain, et de s'assurer qu'il disposera progressivement des moyens de remplir sa mission malgré un positionnement complexe et malaisé à définir entre les autorités de DEO, de la division des services administratifs et des chefs de bureaux de terrain. D'une façon plus ponctuelle, il conviendra de réévaluer l'objet et le format des rapports hebdomadaires de sécurité des bureaux de terrain.

b) *Participation des victimes et réparations (VPR)*

42. Pour des raisons en partie analogues au cas de la sécurité, la situation des agents de terrain de la participation des victimes et des réparations (VPR) n'est également pas dépourvue d'ambiguïté. Les agents VPR sur le terrain appartiennent au personnel du bureau de terrain et, par conséquent, de la Division des opérations extérieures. Toutefois, au Siège, la section VPR ne fait pas partie de DEO mais de la Direction des services judiciaires (DJS), et la question pourrait se poser de savoir dans quelle mesure il existe une communication et une coopération optimales dans le domaine de VPR entre le Siège et les nouveaux chefs de bureau : ces derniers ne relèvent en effet pas, quant à eux, à la direction des services judiciaires.

¹⁴ MOSS : *Minimum Operating Security Standards*, et MORSS : *Minimum Operating Residential Security Standards* sont des normes définies par le département des Nations unies pour la Sûreté et la Sécurité (UNDSS) en matière de gestion des risques. Elles s'imposent aux bureaux de terrain de la CPI.

43. La situation qui en résulte sera analysée et précisée dans la partie du rapport consacrée à l'audit du bureau de Kinshasa.

2. Activités de terrain relevant de la DEO mais échappant à l'autorité des chefs de bureau

44. Comme indiqué plus haut, la section VWS a été, dans le cadre du projet *ReVision*, transférée de l'ancienne division des services de la Cour à la nouvelle Direction des opérations extérieures.

45. Mais pour des raisons de confidentialité et de sûreté, les agents chargés, sur le terrain, de la préparation et de la protection des victimes et témoins rapportent non pas aux chefs des bureaux auxquels ils sont rattachés, mais directement aux responsables des « unités de situation » du Siège, placées sous l'autorité du chef de la section de l'aide aux victimes et aux témoins de la DEO.

46. Cependant, le personnel de VWS dans le bureau de terrain est sous l'autorité administrative du chef du bureau de terrain.

47. En réalité, cependant, cette vision mérite d'être nuancée, comme il sera également précisé plus loin, dans le compte-rendu du contrôle effectué par l'auditeur externe au bureau de Kinshasa.

3. Activités de terrain hors DEO échappant au contrôle des chefs de bureaux

48. Il s'agit des agents locaux du bureau du Procureur et du Fonds au profit des victimes, relevant d'organes de la Cour indépendants du Greffe, qui échappent de ce fait, par principe, à l'autorité des chefs des bureaux de terrain.

49. L'organigramme officiel résultant de la mise en œuvre du projet *ReVision* respecte de façon très stricte les principes d'indépendance du Bureau du Procureur et de neutralité du Greffe.

50. En ce qui concerne les investigations du Procureur, la situation réelle sur le terrain est toutefois très différente de ce que l'on pourrait déduire d'une lecture théorique du nouvel organigramme des services de la Cour. En effet, au-delà de la séparation organique entre le Greffe et le Procureur, on constate *de facto* des complémentarités et imbrications entre leurs activités sur le terrain, particulièrement entre sensibilisation (*Outreach*), participation des victimes et des réparations (VPR), et investigations sur le terrain (OTP). À la différence des activités VWS, aucune de ces trois activités ne peut, dans la réalité, opérer de façon autonome ce qui implique une coordination géographique et calendaire absolue.

51. Le problème de l'organisation et la maîtrise de la coordination et de l'interdépendance de ces trois activités de terrain ne se pose, évidemment, que lors des périodes durant lesquelles le Bureau du Procureur se prépare à mener des investigations dans un pays de situation doté d'un bureau, ce qui n'est actuellement le cas ni en Géorgie (pas de bureau) ni dans la majorité des bureaux, la phase des investigations étant achevée. Lorsqu'il n'y a pas d'activité locale d'OTP, la question se limite à la coordination entre la section de sensibilisation et VPR.

52. C'est actuellement le cas à Kampala, où des investigations sont en cours. Lors de son déplacement à Kinshasa, l'auditeur externe a participé à des visioconférences avec des agents de terrain d'OTP, Sensibilisation et VPR relevant du bureau de Kampala. La problématique de la coordination de terrain entre les services du Greffe et du Bureau du Procureur sera donc précisée ci-après, dans le cadre du compte rendu de l'audit du bureau de Kinshasa.

53. D'autre part, les agents de terrain du Fonds au profit des victimes (TFV) sont également indépendants du Greffe, et ne rapportent donc pas aux chefs de bureaux de terrain auxquels ils sont rattachés. Dans ce domaine également, la réalité locale s'écarte de la théorie et, comme il sera indiqué ci-après, on constate que les chefs de bureaux de terrain sont en mesure d'apporter un soutien réel à leurs activités.

54. Il convient toutefois de noter que le projet *ReVision* concernait uniquement le Greffe, car le mandat confié au Greffier par l'Assemblée des États parties consistait à

« réorganiser et rationaliser sa structure organisationnelle », ce qui impliquait donc que les autres entités de la Cour restaient clairement en dehors de ce mandat de réorganisation.

D. Audit du bureau de terrain de Kinshasa

55. Avant de rendre compte des constats résultant de l'audit du bureau de terrain de Kinshasa, dans lequel l'auditeur externe s'est rendu du 29 mai au 1^{er} juin, il convient d'avoir présentes à l'esprit quelques données budgétaires et financières d'ensemble

56. Le tableau suivant, établi sur la base des consommations budgétaires effectives pour l'année 2016, permet de situer le poids du bureau de Kinshasa parmi les bureaux de terrain, le poids des bureaux de terrain par rapport aux dépenses de la DEO au Siège, et le poids de la DEO à l'intérieur du Greffe, étant rappelé que ce dernier représente lui-même environ la moitié des dépenses totales de la CPI.

Tableau 1 : Données financières d'ensemble (en millions d'euros)

	<i>Total</i>	<i>Personnel</i>	<i>Staff/Total (%)</i>
Total DEO siège	12,50	7,02	56,16%
Total DEO terrain	5,75	3,26	56,70%
(dont Bureaux DRC)	(2,00)	(1,30)	65,00%
Total général DEO	18,27	10,28	56,27%
Total Greffe	70,29	38,12	54,23%

Source : tableau fourni par le Greffe

57. Il ressort de ce tableau que les dépenses de la DEO :

- a) représentent en 2016 environ le quart des dépenses du Greffe et,
- b) se répartissaient entre 2/3 pour le Siège et 1/3 sur le terrain.

58. Le même tableau montre par ailleurs que les dépenses de personnel en 2016 ne pesaient en moyenne, en 2016, qu'un peu plus de la moitié des dépenses totales, à la DEO comme dans l'ensemble du Greffe. La faiblesse de ce ratio, par rapport aux niveaux généralement constatés dans les organisations internationales (couramment de l'ordre de 70 à 80 %), résulte à la fois d'un nombre important de postes encore vacants, et du poids des dépenses logistiques liées aux fonctions exercées par la DEO, et plus généralement par le Greffe. Toutefois, le ratio de dépenses de personnel des bureaux de RDC (65 %) était, en 2016, sensiblement supérieur à la moyenne, tant par rapport au Siège que par rapport aux autres bureaux de terrain.

59. Avec un total de 2 millions d'euros, les dépenses des bureaux de terrain de la République Démocratique du Congo (Kinshasa et Bunia), étaient les plus élevées en 2016, largement supérieures à celles de l'Ouganda (1 million d'euros) et a fortiori des autres bureaux. C'est l'une des raisons qui ont conduit l'auditeur à sélectionner ce bureau pour procéder à un audit sur le terrain (l'autre raison est exposée ci-après).

1. Caractère exemplaire du bureau de Kinshasa

60. En ce qui concerne la République Démocratique du Congo, le Procureur a ouvert en 2004 une première enquête axée sur les crimes qui auraient été commis depuis juillet 2002 (date de l'entrée en vigueur du Statut de Rome), par des responsables de groupes armés dans la province d'Ituri. En 2008, le Procureur a étendu ses enquêtes aux provinces du Nord et du Sud Kivu.

61. C'est dans ce cadre qu'en 2005 et 2006, deux bureaux ont été ouverts en RDC, à Kinshasa puis à Bunia. La carte ci-dessous rappelle la géographie de la RDC et la distance importante séparant Kinshasa de Bunia.



62. Par le nombre et la nature des affaires traitées, le bureau de Kinshasa et son annexe de Bunia peuvent être considérés comme pionniers et exemplaires de l'activité concrète de la CPI.

63. Les affaires directement traitées par la CPI en RDC depuis l'ouverture des bureaux sont au nombre de six :

a) la première concerne Thomas Lubanga, ancien président national de l'Union des Patriotes Congolais (UPC), déclaré coupable de crimes de guerre en mars 2012 ;

b) la deuxième concerne Germain Katanga, ancien milicien devenu principal responsable de la Force de Résistance Patriotique de l'Ituri (FRPI), déclaré coupable de crimes contre l'humanité en mars 2014. Le 24 mars 2017, le versement de réparations a été décidé par la CPI, pour un montant total de 3,75 MUSD¹⁵. Lors du contrôle de l'auditeur externe, il restait dans cette affaire à présenter un plan de mise en œuvre des réparations, et à prendre des décisions sur les appels interjetés par la défense, OPCV et le Représentant Légal des Victimes ;

c) la troisième concerne Bosco Ntaganda, combattant rwandais de l'Armée patriotique rwandaise, devenu général de l'armée de la RDC, accusé de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité, dont le procès, toujours en cours, a été ouvert en septembre 2015. Les victimes participantes reconnues par la CPI sont aujourd'hui au nombre de 2 149 ;

d) la quatrième concerne Sylvestre Mudacumura, commandant général des Forces rebelles pour la libération du Rwanda, accusé de crimes de guerre. La CPI a émis un mandat d'arrêt à son encontre en juillet 2012, mais il est toujours en fuite ;

¹⁵ Sur ce montant, le Fonds d'aide aux victimes a décidé de financer les réparations à hauteur de 1 MUSD.

e) la cinquième concerne Mathieu Ngudjolo Chui, colonel des Forces armées de la République Démocratique du Congo, accusé de crimes contre l'humanité et de crimes de guerre. Le verdict a été prononcé le 18 décembre 2012, il a été acquitté et libéré le 21 décembre 2012 : l'affaire est donc désormais close ;

f) la sixième concerne Callixte Mbarushimana, Rwandais d'ethnie hutu, poursuivi pour crimes contre l'humanité et crimes de guerre. Il a été transféré à La Haye en janvier 2011, puis a été acquitté le 16 décembre 2011. L'affaire est donc également close aujourd'hui.

64. A ces six affaires (le suivi des quatre premières continue d'être assuré par le bureau de Kinshasa/Bunia à des titres divers), il convient d'en ajouter deux concernant directement la République centrafricaine, mais également, les bureaux de Kinshasa et Bunia, de façon indirecte, du fait de leurs implications locales en RDC. En effet :

a) la septième affaire, bien que située en République centrafricaine, concerne un ancien dirigeant, Jean-Pierre Bemba, actuel dirigeant du Mouvement de Libération du Congo (MLC), l'une des principales forces d'opposition à l'actuel président de la RDC, Joseph Kabila. Il a été reconnu coupable de crimes contre l'humanité et de crimes de guerre. Deux appels le concernant étaient en cours lors du contrôle de l'auditeur externe ;

b) enfin, la huitième affaire concerne Jean-Pierre Bemba et quatre autres personnes, poursuivis pour atteintes à l'administration de la justice et condamnés le 19 octobre 2016. Les peines ont été prononcées le 22 mars 2017. Ce jugement faisait l'objet d'appels lors du contrôle de l'auditeur externe.

65. Par ailleurs, pour les besoins de son contrôle, l'auditeur externe a fait le point sur les différentes affaires en cours tant en RDC qu'en Ouganda, notamment pour le bureau de Bunia, suite à l'arrestation de Dominic Ongwen en janvier 2015.

66. En effet, Dominic Ongwen, qui faisait l'objet depuis 2005 d'un mandat d'arrêt pour des crimes de guerre perpétrés dans le nord de l'Ouganda, s'est rendu en janvier 2015 : à la différence de la RDC, où les phases d'investigation sont réduites, diverses enquêtes du Bureau du Procureur sont donc en cours depuis le bureau de Kampala.

67. L'audit du bureau de Kinshasa, ainsi que divers entretiens menés sur place par visioconférence avec les équipes localisées à Bunia et à Kampala, auxquels s'ajoutent des entretiens avec des partenaires locaux de la CPI, ont permis à l'auditeur externe de constater certains effets locaux immédiats de la réalisation du projet *ReVision*.

68. Toutefois, ces constatations ne peuvent que revêtir un caractère provisoire, car :

a) lors du contrôle, la nouvelle cheffe de bureau n'était présente sur le terrain que depuis le début de l'année 2017 (bureaux de Kinshasa et Bunia) ;

b) les titulaires de deux postes importants à Kinshasa étaient indisponibles pour une durée indéterminée (l'officier administratif et l'officier VPR).

69. C'est sous cette importante réserve que l'auditeur externe a pu faire les constats ci-après.

2. Forces et limites de l'intégration des équipes sur le terrain

a) *Les officiers de sécurité*

70. Comme indiqué plus haut, les officiers de sécurité rapportent directement au chef de bureau de terrain, et le contenu de la fonction, très récemment créée, de coordinateur de la sécurité sur le terrain figurant dans l'organigramme du Siège reste à concrétiser. Comme indiqué plus haut, le poste de coordinateur n'a été pourvu qu'en janvier 2017.

b) *Les équipes Outreach et VPR*

71. On constate également que les équipes VPR de terrain, étant placées sous le contrôle des chefs de bureaux à Kinshasa comme à Kampala, leur interchangeabilité avec les équipes de sensibilisation (*Outreach*), dans le cadre de la constitution d'équipes

« pluridisciplinaires », est fortement envisagée à travers, par exemple, un relai automatique de l'une par l'autre lors des périodes de vacance, ou un appui de l'une à l'autre en cas de « pic d'activité ».

72. Les entretiens avec les officiers de sensibilisation de Kinshasa et de Kampala, ainsi qu'avec un officier du Bureau du Procureur en poste à Kampala, ont montré qu'il existait actuellement deux réactions radicalement divergentes concernant une telle intégration. Parmi les agents directement (sensibilisation, VPR) ou indirectement (OTP) impliqués dans l'exercice de ces activités :

a) certains estiment que la fonction de sensibilisation (qui consiste à diffuser de l'information afin de préparer les populations locales aux diverses phases d'intervention de la CPI), fondée sur la communication et sur une forte visibilité personnelle locale, est professionnellement incompatible avec l'exercice des fonctions VPR (qui consistent à aider les victimes, sans les exposer à des réactions de leur entourage, à présenter leur candidature pour participer aux procès et les assister jusqu'au stade ultime des réparations), qui reposent sur une expertise juridique et sociale, ainsi que sur beaucoup de discrétion ;

b) d'autres soutiennent une thèse inverse, considérant que, même si le problème de la confidentialité et de la discrétion se pose, il ne concerne que les intervenants les plus exposés aux médias, et non tous les membres de leurs équipes. Ils jugent donc souhaitable une intégration poussée « Outreach/VPR », même sur le terrain, si cette intégration s'écarte sensiblement de l'organigramme du Siège, qui rattache les deux activités à deux directions différentes (DEO et DJS).

73. Il n'appartient pas à l'auditeur externe de se prononcer sur le débat de fond. Il ne fait toutefois aucun doute que, si elle est viable, l'instauration effective d'une telle pluridisciplinarité serait une source d'économies.

74. En ce qui concerne la mise en œuvre sur le terrain d'une telle pluridisciplinarité des équipes *Outreach* et VPR, les indications recueillies à Kinshasa, et par visio-conférence, à Kampala, tendraient à montrer que, en ce qui concerne la RDC, un scénario consistant à placer les deux équipes sous la responsabilité d'un officier unique n'a jamais été à l'ordre du jour dans le cadre du projet *ReVision*, le volume d'activités en RDC étant trop important pour qu'un seul responsable cumule les deux fonctions. En effet, l'approche principale suivie au cours de la réorganisation ne reposait pas sur la fusion complète des deux fonctions, mais sur le caractère pluridisciplinaire et donc interchangeable des équipes. L'option d'un officier unique, qui s'acquitterait tant des fonctions de sensibilisation que de celles relatives à la participation des victimes, aurait en revanche été envisagée dans un seul bureau jusqu'à présent, à savoir en RCA.

75. Dans le cas de Kinshasa/Bunia, l'équipe dirigée par un officier sensibilisation et l'équipe dirigée par un officier VPR conservent chacune une dominante professionnelle. Mais ces deux équipes travaillent en étroite collaboration : lorsque les deux officiers sont présents, chacun travaille sur sa dominante professionnelle. En cas d'absence de l'un des officiers, le second officier prend le relais pour la supervision des activités. En tant que supérieur hiérarchique des deux officiers (VPRS et sensibilisation), le rôle du chef de bureau consiste à superviser les stratégies de ces deux unités, en gardant à l'esprit le mandat de la CPI et la façon dont le bureau de terrain doit contribuer à ce mandat.

76. Toutefois, l'auditeur externe a constaté que la synergie souhaitée en RDC entre les deux officiers VPR et *Outreach* pourrait se heurter à quelques difficultés, même s'il peut être difficile de se prononcer sur cette question. En toute hypothèse, une étroite collaboration entre les sections VPRS et PIOS au niveau du Siège sera nécessaire pour mener à bien cette orientation, et on ne peut exclure que le fait que ces deux sections appartiennent à deux Divisions différentes ne vienne « ralentir » le processus : la multidisciplinarité des équipes sur le terrain devra être soutenue et encouragée par les acteurs pertinents au niveau du siège.

77. C'est pourquoi l'auditeur a interrogé les services du Greffe sur la question de savoir dans quelle mesure et selon quelles modalités ce débat était tranché au niveau du siège, dans le cadre du projet *ReVision*.

78. La réponse obtenue n'est pas d'une totale limpidité : la principale référence produite sur cette orientation n'est pas extraite de la documentation du projet *ReVision* lui-même,

mais vient du « Rapport complet sur la réorganisation du Greffe de la Cour pénale internationale », et notamment de son paragraphe 538, qui indique effectivement que « les fonctionnaires de terrain chargés de la sensibilisation et ceux chargés de la participation des victimes et des réparations travaillent en équipe. Tous sont autorisés, selon les besoins, à exercer aussi bien les fonctions de sensibilisation que celles liées à la participation des victimes et aux réparations ».

79. Toutefois, ce document ne fournit aucune réponse à la question de l'organisation d'une étroite collaboration entre les sections VPRS (division des services judiciaires) et PIOS (direction de opérations extérieures) que présuppose cette orientation : il serait cependant imprudent de mettre en place des modalités de coopération sur le terrain sans avoir préalablement vérifié, à l'échelon central, qu'elles ne soulevaient pas de problème, et avoir mis en place, en cas de réponse positive, les procédures de coordination DEO/DJS nécessaires à leur viabilité. La DEO affirme qu'une réflexion a été engagée sur ce point.

Constat n°3. L'auditeur externe a constaté sur le terrain que l'option avait été prise, localement, de procéder à l'intégration des équipes sensibilisation et VPR avec deux modalités possibles : soit placer les deux équipes sous la responsabilité d'un officier unique (ce qui ferait économiser un poste P3 et qui semble être l'option envisagée dans certains bureaux), soit considérer, comme c'est le cas en RDC, que l'équipe dirigée par un officier sensibilisation d'un côté, et l'équipe dirigée par un officier VPR de l'autre, ont chacune une dominante professionnelle, mais que, selon les besoins et les niveaux d'activité, les assistants et officiers peuvent ponctuellement collaborer aux activités dans les deux domaines. Les éléments fournis par le Greffe ne permettent pas de savoir comment il est envisagé d'organiser la coordination correspondante au niveau du Siège, entre VPRS, qui relève de la division des services judiciaires, et PIOS, qui relève de la DEO.

Recommandation n°3. Pour que l'approche de l'interchangeabilité ou de la fusion soit pleinement réussie, si elle est officiellement confirmée par le Siège, l'auditeur externe recommande de réaménager l'organigramme officiel actuel, en organisant, selon des modalités précises définies conjointement par la DEO et par la Direction des services judiciaires, une ligne fonctionnelle de reporting ou de communication entre les chefs de bureaux de terrain d'un côté, et la section de la participation des victimes et des réparations de l'autre, actuellement faible, et dont le contenu pratique devrait être clairement défini.

c) *La collaboration avec les équipes locales VWS, OTP et TFV*

80. Comme indiqué plus haut, des considérations de confidentialité (pour les agents VWS) et d'indépendance du Bureau du Procureur et du Fonds au profit des victimes (pour les agents OTP et TFV) ont conduit à placer les équipes de terrain exerçant les fonctions correspondantes hors du champ de l'autorité fonctionnelle des chefs de bureau. C'est donc environ la moitié des effectifs de la Cour opérant sur le terrain qui continuent à rapporter directement aux sections du Siège, comme avant *ReVision*.

81. Néanmoins, le projet *ReVision* et la mise en place de chefs de bureau de niveau P5 (donc de niveau équivalent aux chefs de section) ont créé une dynamique de coordination nettement perceptible sur le terrain. À Kinshasa, l'auditeur externe a assisté à la réunion hebdomadaire réunissant tous les officiers du bureau ou, à défaut, leurs principaux assistants, sans distinction de leur rattachement hiérarchique respectif. Y étaient débattues des questions très concrètes concernant l'organisation de l'ensemble des activités de terrain pour la période prochaine.

82. Lors de ses entretiens à La Haye, avec chacun des chefs de bureau de terrain nouvellement recrutés, l'auditeur externe avait relevé quelques situations isolées et peu nombreuses pour lesquelles une meilleure information des chefs de bureau de terrain de la part des agents locaux relevant de l'autorité du Bureau du Procureur aurait permis de prévenir des gaspillages ou des incidents potentiels.

83. Mais comme l'auditeur externe a pu le constater dans le cas de Kinshasa, les nouveaux chefs de bureau semblent en mesure de gérer ce délicat partage des responsabilités grâce à leur expérience et leur doigté professionnel. Toutefois, cela suppose

de leur part un investissement managérial important, du temps et du talent relationnel, avec une incertitude liée au turn-over des responsables et des équipes.

84. Cela pose également la question de l'exercice de cette autorité lors des périodes de vacance ou d'absence du chef de bureau. Une norme devrait être définie sur ce point et préciser qui prend le relais du chef de bureau en son absence pour expédier les affaires courantes et assurer la permanence : plusieurs options sont envisageables (l'agent de niveau P3 le plus ancien du bureau, l'agent P5, chef de bureau « voisin » en charge de l'intérim, l'adjoint administratif, la désignation par l'agent de niveau P5 chef de bureau d'un agent *intuitu personae*, etc.).

85. En termes d'économie, d'efficacité et d'efficience, l'institution d'un visa préalable des chefs de bureau de terrain sur l'ensemble des engagements budgétaires locaux (sans possibilité de veto concernant les dépenses VWS, OTP et TFV) serait sans doute un moyen systématique, donc assez sûr, d'éviter certains doublons dans les dépenses locales, mais les représentants du Bureau du Procureur, consultés par l'auditeur externe, se sont dits hostiles à une telle solution, non compatible selon eux avec le principe de l'indépendance du Parquet.

86. Les interlocuteurs de l'auditeur externe au Bureau du Procureur, et notamment le Procureur adjoint, n'ont toutefois pas contesté la nécessité pour les chefs de bureaux de terrain de pouvoir disposer de la meilleure visibilité en termes de plannings et de budget, exercice qu'ils pratiquent déjà dans leurs divisions. Selon la cheffe du bureau de Kinshasa, les scénarios 2018 ont été élaborés par le Bureau du Procureur et partagés avec les chefs de bureaux de terrain dans le cadre de la préparation du budget 2018.

87. Dans ces conditions, l'auditeur externe suggère d'envisager la formalisation de procédures souples mais précises d'information et de coordination des plannings sur le terrain, indépendamment des lignes hiérarchiques liant certains agents de terrain aux divers organes supérieurs et services de la Cour.

Constat n°4. En termes de reporting, la coordination de l'ensemble des activités de la CPI sur le terrain se heurte aux principes de l'indépendance du Bureau du Procureur et du Fonds au profit des victimes, ainsi que de la neutralité du Greffe. Néanmoins, l'audit du bureau de Kinshasa et diverses consultations montrent que, dans la réalité, les activités sur le terrain sont par nature interdépendantes, et que, dans la pratique, les chefs de bureau sont en mesure d'assurer une certaine coordination des plannings et de l'utilisation des moyens logistiques locaux par l'ensemble des équipes locales en place, quel que soit leur rattachement aux divers organes supérieurs ou services de la Cour. Mais au stade actuel, cette coordination repose principalement sur une dynamique liée à l'arrivée récente de responsables de terrain de niveau P5 – rien ne garantit formellement, si elle n'est pas clairement documentée, la pérennité de cette dynamique dans la durée.

Recommandation n°4. L'auditeur externe recommande de formaliser et de rationaliser rapidement les procédures de coordination initialement mises en place par les nouveaux chefs de bureaux (divers niveaux peuvent être envisagés : procédures opérationnelles standard, accords de prestation de services, recueil des bonnes pratiques locales), à définir dans le cadre d'accords bilatéraux entre d'un côté, les chefs de bureaux de terrain et de l'autre VWS, OTP et TFV, afin d'institutionnaliser l'accès des chefs de bureaux de terrain à l'ensemble de l'information en temps utile concernant les besoins de mobilisation de ressources locales, sans entraîner des brèches dans la confidentialité ni remettre en cause les principes de neutralité du Greffe ou l'indépendance du bureau du Procureur et du Fonds au profit des victimes.

Constat n°5. Aucune règle n'est actuellement prévue pour traiter les cas de vacance d'un chef de bureau (pour congés, maladie, accident, départ).

Recommandation n°5. L'auditeur externe recommande d'adopter une règle d'intérim applicable en cas de vacance du chef du bureau de terrain de niveau P5.

E. Les aspects économiques de la réforme

1. La question du respect des engagements financiers initiaux ne semble plus actuelle

88. Lorsque l'Assemblée des États Parties a autorisé le Greffier à réorganiser et à rationaliser la structure opérationnelle du Greffe, elle n'a pas fait de demande spécifique tendant à ce que la réforme engendre des gains d'efficacité et des économies, mais elle a fixé une enveloppe budgétaire limitative en montant et en effectifs. A l'issue de la réorganisation, le Greffe a présenté un rapport complet sur la réorganisation du Greffe de la CPI (août 2016), dans lequel il a affirmé que cette dernière conduirait à des économies et des gains d'efficacité dans différents domaines. Le compte-rendu qui en a été fait par le Greffe a été, sur certains points, jugé « peu convaincant » dans le précédent rapport de l'auditeur externe. Dans le cadre du présent audit, l'auditeur externe a cherché à réunir de nouveaux éléments.

a) Analyse des réponses apportées par le Greffe

89. En ce qui concerne le volet coûts, l'auditeur externe est revenu sur la réserve formulée dans son rapport de septembre 2016 sur l'estimation des économies de frais de personnel induite par le projet *ReVision*, estimée par les services à 984 000 euros. Il a pris note de l'abondante documentation fournie depuis lors sur ce point et a dû l'analyser en détail avant de conclure.

90. Une des difficultés importantes en termes de coût et de budget porte sur le périmètre sur lequel s'applique l'engagement de rester dans une enveloppe sur la base du budget 2015 et pour les paramètres valables en 2015, indépendamment de la croissance ultérieure. L'auditeur externe a cherché à analyser le détail des coûts de personnel en se fondant sur les nouvelles pièces qui lui ont été transmises lors du présent audit.

91. L'une des incertitudes porte sur la prise en compte des effets du changement de locaux (point évoqué dans le paragraphe 128 du précédent rapport) et du traitement de ce sujet dans le périmètre de base du projet *ReVision*.

92. Le Greffe a estimé à 984 000 euros le montant des économies de gain et d'efficacité au titre des frais de personnel. Cette somme était composée de deux éléments :

a) une diminution des frais de personnel issue d'une réduction du nombre de postes (passant de 560,4 à 550) à hauteur de 443 800 euros en 2015 et estimée à 450 000 euros en 2016,

b) et une économie de 534 000 euros résultant d'un moindre recrutement d'agents de sécurité supplémentaires que prévu pour faire face aux nécessités liées au nouveau Siège de la CPI, à hauteur de huit postes économisés à travers une meilleure flexibilité et organisation des équipes.

93. L'auditeur externe prend acte des erreurs de traduction figurant dans la version française du rapport remis à l'Assemblée des États Parties et au Comité du budget et des finances d'août 2016, et invite le Greffe à procéder à leur rectification afin de dissiper les incertitudes afférentes.

94. L'auditeur externe prend acte des réponses apportées sur la justification et la documentation de l'économie de 443 000 euros exposée par le Greffe, notamment au paragraphe 23 du rapport complet sur la réorganisation du Greffe.

95. Il relève ainsi que l'économie repose sur une diminution globale des effectifs, passés de 560,4 à 550, qui s'est accompagnée par la transformation de 65,4 postes en ETP temporaires en 55 postes d'agents statutaires, avec un solde global de moins 10 emplois, valorisés à hauteur de 443 000 euros (base 2015).

96. En tout état de cause, l'auditeur externe ne peut que souligner les limites méthodologiques d'un raisonnement complexe reposant sur :

a) le recours à des coûts budgétaires standards s'appliquant à la moyenne constatée dans l'ensemble de la CPI, alors qu'on cherche à mesurer le coût d'une structure ne représentant qu'environ 30 à 40 % des effectifs totaux, et

b) les approximations inévitables résultant d'une tentative de reconstitution, *ex post*, d'un périmètre très théorique et de ce fait non auditable, visant à isoler les effets de ReVision des autres évolutions du Greffe et de la CPI.

b) *On peut s'interroger aujourd'hui sur la pertinence de la question elle-même*

97. Quel que soit le jugement porté sur la validité des estimations proposées par le Greffe¹⁶, c'est l'Assemblée des États Parties qui arrête le budget annuel de la CPI. Elle détient donc, en tout état de cause, la maîtrise globale des dépenses de la CPI.

2. La réflexion sur les conditions d'ouverture ou de fermeture de bureaux de terrain mériterait d'être approfondie

98. Sur le terrain, l'auditeur externe a pu constater que l'une des difficultés majeures, pour les chefs de bureau, était de trouver les moyens d'ajuster leurs effectifs à la charge de travail, que ce soit dans le sens d'un accroissement ou d'une réduction. Les solutions mises en place sont certes pragmatiques, mais de court terme – une partie du personnel de Nairobi a été transférée à Kampala ; à Kinshasa, un contrat d'assistance de court terme (STA¹⁷) de trois mois sera conclu pour assurer l'intérim de l'officier administration, alors même que l'on ne dispose d'aucune visibilité sur la durée dudit intérim (qui dépend de la suite qui sera donnée à la demande du titulaire de reprendre son poste à l'issue d'un long congé maladie), etc.

99. Il semble clair qu'à l'heure actuelle, la Cour ne dispose pas d'outils lui permettant d'encadrer et de gérer ces situations, alors même que les activités de terrain sont, par définition, géographiquement et temporairement mouvantes.

100. Le manuel des opérations de terrain pose, dans son article 12.2, des orientations générales et des principes devant accompagner des réductions d'effectifs ou la fermeture. Mais il indique également, de façon très explicite, qu'aucune stratégie n'a été développée pour les mettre en œuvre¹⁸.

101. À la demande du Comité du budget et des finances, le Greffe a établi le 19 avril 2017 une note de réflexion sur la question de la fermeture de bureaux et/ou de la baisse d'activité des activités de terrain¹⁹.

102. La note annonçait que les procédures d'ajustement des effectifs ou de fermeture d'un bureau de terrain seraient incluses dans un Protocole pour l'ouverture, le fonctionnement et la fermeture des bureaux de terrain, dont la publication était annoncée pour la fin du premier semestre 2017.

103. Les cas concrets qui se présentent actuellement ne sont pas évoqués dans la note, mais il est clair que sont actuellement concernés, pour la fermeture, le bureau de Nairobi (qui a été récemment remplacé par une simple « présence de terrain » assurée par un agent de niveau P3), et pour une éventuelle ouverture, la situation en Géorgie. La variation du niveau d'activités et les ajustements nécessaires d'effectifs concernent tous les autres bureaux.

104. Les éléments abordés dans la note restent généraux – ils consistent à insister sur le fait que la présence et le dimensionnement d'un bureau de terrain ne doit pas se limiter à la période pendant laquelle sont conduites les actions du Procureur et de la Défense, mais qu'ils doivent se prolonger jusqu'à ce que la protection des victimes et témoins et les dédommagements des

¹⁶ Le Greffe souligne l'importance d'un document sur les gains d'efficacité et les économies, dont copie a été transmise à l'auditeur externe en fin de mission. Ce dernier ne l'a donc pas audité et ne se prononce pas sur ses conclusions. Le précédent audit avait validé un certain nombre d'économies ; les nouveaux gains de productivité présentés par le Greffe et portés à la connaissance de l'auditeur externe en fin de mission, n'ont pas été audités.

¹⁷ *Short term assistant*

¹⁸ Art. 12.2 : “ *although official policy is yet to be developed, from the experience of the Kenya Field Office, an exit strategy should be carefully planned and conducted in close consultation with all relevant organs/sections/units of the Court in order to ensure minimal disruption of ongoing activities (VWS activities, for instance), but also to minimise the impact on external stakeholders, the host State and the environment in a country.*”³

¹⁹ Document CBF/28/25 « Registry report of the field office closure strategy and decreases in field activities in the context of human resources planning »

victimes ne nécessitent plus une présence sur le terrain– cette formulation n’apporte cependant aucun éclairage utile sur ce qu’il convient de faire concrètement.

105. Certes, la mise en place par le Greffe de procédures permettant de régulariser l’ouverture et la fermeture des bureaux, est attendue et doit être effectuée dans les délais annoncés. Mais il conviendrait de s’assurer que ces procédures définissent de façon claire et précise les diverses responsabilités impliquées au sein de toute la CPI, et pas seulement au sein du Greffe, ainsi que les modalités concrètes de cette implication des parties prenantes.

106. Par ailleurs, la note n’aborde pas la question de la mise en place d’outils de gestion du personnel spécifiques aux bureaux de terrain. Le Greffe a indiqué qu’une stratégie en matière de gestion du personnel des bureaux était en cours d’élaboration.

107. Il importerait que, dans les prochaines propositions qui seront faites par le Greffe, ces questions soient très concrètement abordées, et donc qu’elles comportent l’éventuelle définition de règles particulières en matière de recrutement local, de choix de l’externalisation et de contrats spécifiques par rapport aux recrutements statutaires – plus généralement, il conviendrait que soit mise en place une gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences (GPEC ou *strategic workforce planning*) spécifique pour les bureaux de terrain.

Constat n° 6. L’auditeur externe a pu constater que, sur le terrain, pour faire face à des augmentations ou des diminutions de charge, ainsi qu’à des vacances de poste inopinées, les chefs de bureau étaient fréquemment conduits à recourir à des expédients, sans disposer d’une visibilité au-delà de quelques semaines, voire quelques mois dans le meilleur des cas. La réflexion demandée au Greffe par le Comité du budget et des finances (CBF) sur l’adaptation des bureaux de terrain au volume des activités, et aux règles présidant à leur ouverture et à leur fermeture, devrait aboutir à des propositions concrètes du Greffe annoncées pour la fin du premier semestre 2017. Le Greffe a indiqué qu’une stratégie en matière de gestion du personnel des bureaux était en cours d’élaboration.

Recommandation n° 6. L’auditeur externe recommande qu’à l’occasion de la mise en place de procédures en vue de l’adaptation des effectifs de terrain, d’ouverture et de fermeture des bureaux, annoncée par le Greffe pour la fin du 1^{er} semestre 2017, soit mis en place un authentique dispositif de gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences sur le terrain (GPEC, ou *strategic field workforce planning*), responsabilisant, outre le Greffe, l’ensemble des organes de la CPI « utilisateurs » des services de terrain, et notamment OTP et TFV.

F. Suivi des recommandations antérieures

108. À l’issue de l’audit de performance conduit du 19 au 30 septembre 2016 par l’auditeur externe portant sur le programme *ReVision*, quatre recommandations avaient été formulées.

109. Comme il a été mentionné plus haut, le présent audit ayant été accompli du 8 mai au 1er juin 2017, le recul est encore insuffisant pour apprécier le degré de mise en œuvre des recommandations antérieures.

110. Les quatre recommandations étaient les suivantes :

Recommandation 2016-1 « publier et diffuser au personnel le rapport final du projet *ReVision* hors mentions personnelles et confidentielles ».

111. Situation au 1er juin 2017 : le Greffe considère que la publication du rapport telle que demandée par l’auditeur externe n’était pas compatible avec la protection des données confidentielles et personnelles qu’il contenait. Il estime toutefois avoir publié un grand nombre de documents depuis la mise en œuvre du projet « *ReVision* » notamment le « rapport complet sur la réorganisation du Greffe (*Comprehensive Report*) d’août 2016 dans ses versions en langue anglaise et française disponibles en février 2017.

112. La recommandation peut donc être considérée comme satisfaite :

Recommandation 2016-2 « mettre en œuvre des fiches de procédure – SOP – et des flux de production numérique – workflows – permettant au personnel de connaître

les nouvelles méthodes de travail à appliquer dans les structures du Greffe réorganisées »

113. Le Greffe fait valoir que la production de fiches de procédure (SOP) et de flux de production numérique (workflows) a été engagée simultanément avec la mise en application du projet *ReVision*, dont elle est une composante inhérente.

114. La recommandation est donc en cours de mise en œuvre :

Recommandation 2016-3 « si la définition de nouvelles méthodes de travail requiert le recours à une assistance ou une aide extérieure, sélectionner le cabinet de consultants ou les spécialistes recherchés après mise en concurrence conforme aux règles de la CPI ».

115. Le Greffe a indiqué qu'à ce stade, aucun recours à des consultants ou experts extérieurs n'avait été nécessaire, et précise que si ce recours s'avérait nécessaire, il serait attentif à l'application des règles et pratiques de mise en concurrence :

Recommandation 2016-4 « publication d'une note à l'attention des États parties expliquant l'impact précis de l'emménagement dans les nouveaux locaux et de la croissance de l'activité juridictionnelle sur les effectifs et le budget de la CPI ».

116. Le Greffe indique que, bien que n'ayant pas pris la forme d'une note « ad hoc », la recommandation est *de facto* suivie et appliquée à travers la documentation remise aux États parties à l'appui des propositions et discussions budgétaires annuelles, qui comportent les explications et justifications requises.

117. L'auditeur externe note également que le Greffe a fourni des explications sur les augmentations postérieures à la réorganisation – en 2016 – dans le « Rapport complet sur la réorganisation du Greffe » (paragraphe 32 à 37), qui a également été mis à disposition en français sur le site Web de la Cour depuis le dernier audit. La recommandation peut donc être considérée comme mise en œuvre.

IV. Conclusion

118. En conclusion, l'auditeur externe rappelle les points suivants développés au cours du présent rapport :

a) d'une manière générale, les entretiens avec les principales parties prenantes ont permis de constater une appréciation positive unanime, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Greffe, concernant deux points majeurs résultant de la mise en place de la DEO : la clarification et le regroupement des lignes hiérarchiques, concernant les activités extérieures qui, avant la réorganisation, étaient disséminées au sein du Greffe ; le renforcement de la position et de l'autorité des chefs de bureaux de terrain ;

b) la mission d'audit est intervenue très tôt dans le processus de réforme, et une appréciation équilibrée ne serait possible qu'après une plus longue période de recul ;

c) il existe déjà des éléments indiquant que la nouvelle structure fonctionne mieux que l'ancienne, ainsi que des cas concrets d'économies et de gains d'efficacité résultant de la réorganisation ;

d) six recommandations ont été formulées, dans le but d'affiner davantage les changements introduits à la DEO et de les mettre en œuvre ;

e) quatre recommandations issues de l'audit précédent concernant le projet *ReVision* ont été appliquées ou sont en cours de mise en œuvre.

V. Remerciements

119. L'auditeur externe tient à adresser ses vifs remerciements aux directeurs et aux membres du personnel de la CPI pour la qualité de leur accueil et la précision des informations qu'ils lui ont procurées.

Fin des observations d'audit.

Annexe I

Liste des entretiens effectués au Siège

A. Présidence

- Silvia Fernandez De Gurmendi, President of the ICC
- Kimberly Prost, Chef de Cabinet, Presidency

B. Chambres

- Bertram Schmitt, Judge, Chambers
- Chang-ho Chung, Judge, Chambers

C. Bureau du Procureur

- James Stewart, Deputy Prosecutor (Prosecution)
- Michel de Smedt, Director, Investigation Division, Office of the Prosecutor
- Phakiso Mochochoko, Director, Jurisdiction, Complementarity and Cooperation Division, Office of the Prosecutor
- Fabricio Guariglia, Director, Prosecution Division, Office of the Prosecutor

D. Trust Fund

- Pieter de Baan, Executive Director, Trust Fund for Victims

E. Mécanisme de Contrôle Indépendant

- Ian Fuller, Head of the Independent Oversight Mechanism

F. Audit interne

- Florence Bole, directrice

G. ONG

- Mariana Pena , Legal Officer, Open Justice Initiative
- Alix Vuillemin Grendel, Senior Legal Officer, , Coalition for the ICC

H. Greffe

1. Hors DEO

- Philipp Ambach, Chief, VPRS Victims Participation and Reparations Section
- Susanne Seegers, Chief, Human Resources Section
- Kelly Mannix, Chief Information Management Services Section
- Bogdan Alexe, Field Security Coordinator

2. DEO hors bureaux de terrain

- Christian Mahr, Director, Division of External Operations
- Jean-Claude Aubert, Chief, External Operations Support Section

- Nigel Verrill, Chief, Victims and Witnesses Section
- Cecilia Balteanu, Head External Relations and State Cooperation Unit
- Hiroto Fujiwara, Head, Country Analysis Unit
- Bengt-Arne Hulleman, Head, Protocol, Events and Visits Unit, Public Information and Outreach Section
- Harri Moilanen, Senior Manager, Situation Unit, Victims and Witnesses Section
- Violeta Curcic, Head, Audio-Visual Production Unit, Public Information and Outreach Section
- Natacha Schauder, Senior Manager, Services Unit, Victims and Witnesses Section
- Marcos van Emden, Head, Coordination and Planning Unit, External Operations Support Section

3. Bureaux de terrain

- Jelena Vukasinovic, Chief of Field Office Uganda
- Fabienne Chassagneux, Chief of Field Offices DRC
- Nouhoum Sangaré, Chief of Field Office CIV and Mali
- Mike Cole, Chief of Field Office CAR

Annexe II

Liste des entretiens effectués au bureau de Kinshasa

A. Entretiens directs

- Fabienne Chassagneux, P5, chef des bureaux de Kinshasa et de Bunia
- Patrick Midot, P3, officier de sécurité au bureau de Kinshasa
- Margot Tedesco, P3, officier de sensibilisation au bureau de Kinshasa
- Almustapha Alghafeyet, P2, “associate team leader” VWS
- Emmanuel Gusu-Wo, G5, assistant administratif au bureau de Kinshasa
- Richard Kwasu, P3, officier administratif à Bunia (en fin de vacances à Kinshasa)

B. Visio-conférences

- Sorin Horgiden, P3, officier de sécurité au bureau de Kampala
- Yves Nkashama, G5, responsable informatique au bureau de Kinshasa (en déplacement à Bunia)
- Mack Makangu, G5, assistant VPR au bureau de Kinshasa (en déplacement à Bunia)
- Maria Kamara, P3, officier de sensibilisation au bureau de Kampala
- Sheila Atim, P3, officier d’investigations du Parquet à Kampala

C. Contacts externes au Bureau

- Flory Kabange Numbi, Procureur Général de la République, point focal de la CPI en RDC
- Angelun Gabriel Matei, conseiller adjoint de la mission des Nations unies pour la sécurité et la sûreté auprès de la MONUSCO à Kinshasa

D. Participation à des réunions internes au Bureau

- Réunion de l’équipe de sensibilisation (Fabienne Chassagneux, Margot Tedesco et Patrick Tchibuyi)
- Réunion du bureau de Kinshasa (Fabienne Chassagneux, Patrick Midot, Margot Tedesco, Diana Lorenzana en téléconférence depuis Kampala, Almustapha Alghafeyet, Emmanuel Gusu-Wo, Mack Makangu)