



Assemblée des États Parties

Distr. : général
13 décembre 2017

FRANÇAIS
Seulement en anglais et français

Seizième session
New York, 4-14 décembre 2017

***ReVision* Rapport : Secrétariat de l'Assemblée des États Parties**

Note du Secrétariat

La coordonnatrice pour les consultations sur la résolution d'ensemble transmet à l'Assemblée le rapport du projet de *ReVision* du Greffe sur le Secrétariat de l'Assemblée des États Parties, daté du 27 août 2015.



ReVision

Rapport

**Secrétariat de
l'Assemblée des États parties**

TABLE DES MATIÈRES

I.	Introduction	3
A.	Le rapport.....	3
B.	Activités menées	3
C.	Thèmes.....	4
D.	Principes directeurs régissant la structure organisationnelle	5
II.	Résumé des recommandations.....	6
III.	Observations et analyse.....	10
A.	Introduction	10
B.	Mandat et fonctions du Secrétariat.....	12
C.	Autorité et fonctions du Secrétariat	20
D.	Structure interne du Secrétariat	23
E.	Ressources et charge de travail	31
F.	Processus de travail et séquences des tâches/communication	36
G.	Systèmes et bases de données	38
H.	Gestion des ressources humaines et moral du personnel.....	41
	Annexe I : Document final définissant la portée de l'examen	46
	Annexe II : Principes régissant la structure organisationnelle	50
	Annexe III : Vue d'ensemble des activités planifiées	52
	Annexe IV : Résultats de l'enquête menée auprès du personnel.....	53
	Annexe IV : Comparaison des fonctions du fonctionnaire P-4 chargé des finances et de l'administration avec celles du secrétaire exécutif P-5	54

I. INTRODUCTION

A. Le rapport

1. Le présent document a pour objet de donner un aperçu des activités menées à l'occasion de l'examen du Secrétariat de l'Assemblée des États parties (« le Secrétariat ») et de faire connaître les observations et les conclusions de l'équipe chargée du projet *ReVision* (« l'équipe *ReVision* ») qui ont débouché sur les recommandations faites au Président de l'Assemblée et qui sont également énoncées ici. Une copie du présent rapport a été adressée au Greffier en sa qualité de chef de l'administration, qui est responsable administrativement du Secrétariat (voir plus loin).

2. Le présent rapport reprend les thèmes sur lesquels a porté l'analyse de l'équipe *ReVision* conformément au plan du projet, à savoir :
 - La répartition et les résultats des fonctions principales ;
 - La structure interne ;
 - Les ressources et la charge de travail ;
 - Les processus de travail et séquences de tâches ;
 - Les systèmes et les bases de données ;
 - La communication, la coordination et la coopération ;
 - Le cadre réglementaire ;
 - La gestion des ressources humaines ; et
 - Le moral du personnel.

B. Activités menées

3. Dans le cadre de son analyse de la structure et du fonctionnement du Secrétariat, l'équipe *ReVision* a mené un certain nombre d'activités relevant du plan du projet élaboré pour l'examen du Greffe. Ces activités ont consisté à recueillir et à analyser des informations, à organiser des réunions interactives avec le Directeur et le personnel du Secrétariat, à recueillir les observations d'autres parties prenantes telles que les diplomates en poste à La Haye et à New York ou encore le personnel du Greffe qui est en relation avec le Secrétariat, à élaborer des solutions à certains problèmes, à les tester avec les acteurs concernés et à formuler des recommandations finales. Plus particulièrement, la méthode adoptée par l'équipe *ReVision* s'articule autour des points suivants :
 - Analyse fonctionnelle, c'est-à-dire l'examen des principales fonctions du Secrétariat, notamment pour déterminer si elles sont exécutées actuellement et s'il y a des chevauchements ou des lacunes ;
 - Conception et lancement d'enquêtes auprès du personnel et des clients ;
 - Analyse des résultats des enquêtes et des autres informations recueillies lors de l'examen ;
 - Élaboration du document définissant la portée de l'examen, c'est-à-dire une description des évaluations à effectuer lors de l'examen en fonction des observations du personnel et des clients, entre autres ;
 - Entretien initial avec le directeur du Secrétariat pour débattre des résultats des enquêtes effectués auprès du personnel ;
 - Réunion avec l'ensemble du Secrétariat pour débattre du résultat des enquêtes effectuées

- auprès du personnel et du processus à suivre ;
- Parachèvement du document définissant la portée de l'examen¹ ;
 - Recueil de données au moyen de réunions collectives et d'entretiens individuels avec le personnel du Secrétariat sur demande de l'équipe *ReVision* ou à l'initiative du personnel ;
 - Entretiens individuels avec les parties prenantes, notamment les clients et le personnel du Greffe, des chambres, du Bureau du Procureur, les représentants des États parties et le comité du budget et des finances (CBF) ;
 - Analyse des problèmes, élaboration et évaluation de solutions, recueil et prise en considération du retour d'expérience de la part du Secrétariat ;
 - Réunion avec le Secrétariat pour débattre des analyses et des propositions de l'équipe *ReVision* relativement à la structure ;
 - Formulation de recommandations au Président de l'Assemblée des États parties pour examen et prise de décision.
4. Les conclusions et les recommandations consignées dans le présent rapport sont le résultat d'un processus interactif de recueil d'informations pendant lequel les parties prenantes intéressées ont eu l'occasion, à plusieurs reprises, de faire part de leurs observations. Le rapport comporte une analyse des divers problèmes qu'elles ont recensés ainsi que les solutions possibles proposées par l'équipe *ReVision*, avec la participation des intéressées. Si la plupart d'entre elles sont d'accord avec la plupart des recommandations ici formulées, le projet *ReVision* ne recherchait pas nécessairement le consensus.
5. Lorsqu'elle a mené ses activités et formulé ses recommandations, l'équipe *ReVision* avait à l'esprit l'intérêt au sens large de l'Assemblée et du système instauré par le Statut de Rome, selon les cas, ce qui va au-delà de la nécessité de parvenir à faire fonctionner le Secrétariat de façon plus efficace et efficiente.
6. L'équipe *ReVision* souhaite remercier le personnel du Secrétariat pour sa participation active au projet. Sa participation, tout comme celle du personnel des autres organes de la Cour, au recensement des questions les plus fondamentales et de leurs causes profondes a été essentielle pour parvenir à formuler des recommandations.
- C. **Thèmes**
7. Si tous les points figurant dans le Document définissant la portée de l'examen ont été abordés lors du recueil de données, ils n'ont pas pour autant été tous repris dans le présent rapport, comme c'est le cas de ceux qui sortaient du cadre du projet et qui n'étaient pas assez importants pour justifier une analyse et une recommandation. Inversement, certains d'entre eux relèvent de plusieurs thèmes à la fois. Dans ce cas, ils sont traités dans le cadre d'un seul de ces thèmes pour éviter les répétitions.
8. Toutes les recommandations figurant dans le présent rapport concernent le Secrétariat, sauf indication contraire.

¹ La version finale de ce document est jointe en annexe I au présent rapport.

D. **Principes directeurs régissant la structure organisationnelle**

9. L'équipe *ReVision* a élaboré un certain nombre de principes organisationnels, qui figurent à l'annexe II, intitulée « Principes régissant la structure organisationnelle », sur lesquels elle s'est appuyée pour procéder à son examen de la structure et des opérations du Greffe. S'ils ont principalement été élaborés pour le Greffe, certains d'entre eux, de l'avis de l'équipe, s'appliquent *mutatis mutandis* au Secrétariat, avec quelques modifications mineures nécessaires pour tenir compte du statut à part du Secrétariat dans la structure d'ensemble de la Cour. Ces principes sont :

« Un Greffe unique dans une Cour unique »

Les directions et sections du Greffe devraient travailler de concert pour s'acquitter de la mission du Greffe et réaliser les objectifs de celui-ci. Par extension, tous les services de la Cour, y compris les services indépendants, devraient travailler de concert pour réaliser les objectifs du système établi par le Statut de Rome. Cela signifie que la coopération, la coordination et le partage de l'information doivent être constants à tous les niveaux de l'organisation.

Orientation client

Le Greffe est le principal prestataire de services de la Cour. Il doit non seulement répondre aux besoins de ses clients et partenaires, mais également comprendre ces besoins, suivre l'évolution de l'environnement de ses clients et pouvoir s'adapter rapidement à tout changement pour être en mesure de protéger et de servir leurs intérêts.

Habilitation et responsabilisation

Les responsables et le personnel doivent en général être dotés des moyens d'agir et de décider, notamment en définissant clairement les rôles et les responsabilités, en déléguant le pouvoir décisionnaire en fonction des besoins et en faisant en sorte que les responsables et le personnel répondent de leurs résultats. Cela permet également d'accroître l'efficacité et l'efficience, et d'améliorer le moral du personnel.

« Consolidation » des fonctions

Dans la mesure du possible, les fonctions similaires ou très voisines devraient être « consolidées », pour éviter les doublons au sein de l'organisation.

Efficacité et efficience

Le Greffe fournit des services de la meilleure qualité possible, le plus rapidement possible et avec le meilleur rapport coût-efficacité. Lorsqu'une fonction n'entre pas dans le cadre réglementaire de la Cour ou n'est pas nécessaire à la bonne gestion des opérations du Greffe, elle devrait être écartée pour consacrer les moyens en question à d'autres fonctions ou pour faire des économies.

10. Outre ces principes organisationnels applicables à l'échelle du Greffe, il y a une condition spécifique à observer lors de l'examen du Secrétariat, à savoir la conformité avec les résolutions de l'Assemblée concernant le rôle et l'organisation du Secrétariat. Le Président de l'Assemblée l'a bien souligné lors des débats portant sur le mandat de l'équipe *ReVision*. Les recommandations de celle-ci respectent le cadre et les principes fixés dans les résolutions de l'Assemblée concernant le Secrétariat. Lorsque, de l'avis de l'équipe *ReVision*, une question méritait d'être soulevée alors qu'elle ne relevait pas de son mandat, elle a été portée à l'attention du Président de l'Assemblée pour examen. Dans tous les cas, il est entendu que le Président de l'Assemblée a

toute liberté de s'écarter des recommandations formulées et d'adopter d'autres mesures pour les compléter ou les modifier, selon ce qu'il juge approprié.

II. RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

11. Le tableau ci-dessous présente un résumé des recommandations formulées par l'équipe ReVision. Elles sont classées par thème². Les recommandations relevant de plusieurs thèmes à la fois figurent sous le thème le plus pertinent.

Rec. numéro	Recommandation	Thème	Personne concernée
1	Il est recommandé que le Bureau, dans un premier temps, puis l'Assemblée dans son ensemble, procèdent à une analyse du mandat du Secrétariat et de l'étendue de l'assistance qu'il fournit sur le fond afin de déterminer la nature de l'aide et de l'assistance dont l'Assemblée a besoin de sa part et le rôle (passif ou dynamique) qu'elle veut qu'il joue. Dans ce cadre, il faudra préciser la relation entre le Secrétariat et les organes de la Cour (en particulier le Greffe), notamment en ce qui concerne la répartition des responsabilités et le partage des informations.	Analyse fonctionnelle	Président de l'Assemblée
2	Il est recommandé que, dans le cadre de l'examen du mandat et du fonctionnement du Secrétariat, le Président de l'Assemblée et le Président de la Cour abordent la question de la répartition des tâches et de la coopération entre le Bureau de liaison à New York et le Secrétariat afin de rationaliser l'attribution et l'exécution des fonctions à la lumière des mandats et des rôles respectifs de la Présidence et du Secrétariat.	Analyse fonctionnelle	Président de l'Assemblée
3	Il est recommandé qu'avec l'accord du Président de l'Assemblée, le Directeur du Secrétariat et le Greffier élaborent une proposition concernant les services (ainsi que les procédures et délais associés) que le Greffe pourrait fournir à l'Assemblée sur demande du Secrétariat et au nom de celui-ci.	Analyse fonctionnelle	Directeur du Secrétariat
4	Il est recommandé que le rôle et les responsabilités du Président de l'Assemblée et/ou du Greffier soient précisés en ce qui concerne l'évaluation en bonne et due forme du comportement professionnel du Directeur du Secrétariat conformément aux textes juridiques applicables de la Cour.	Structure	Président de l'Assemblée

² Annexe III – Vue d'ensemble des activités planifiées.

5	Il est recommandé que le Directeur soit désormais soumis au système d'évaluation du comportement professionnel par un retour d'information à 360 degrés, consistant à obtenir et à communiquer un retour d'informations de la part des représentants des États parties, de fonctionnaires du Secrétariat, ainsi que de représentants et de fonctionnaires de la Cour ayant des contacts fréquents avec le Directeur.	Structure	Président de l'Assemblée / Greffier
6	Il est recommandé de créer un poste de Directeur adjoint/juriste principal (P-5), chargé d'apporter à l'Assemblée un appui juridique sur le fond (poste qui viendrait remplacer l'actuel poste P-5 de secrétaire exécutif), et de créer un poste de fonctionnaire chargé des finances et de l'administration (P-4) sur la base de l'ancienne analyse des tâches concernant le même poste (poste qui viendrait remplacer l'actuel poste de juriste P-4).	Structure	Président de l'Assemblée
7	Il est recommandé que le Directeur prenne des mesures pour renforcer la supervision et la coordination des activités de l'assistant spécial afin que le poste soit intégré plus pleinement dans le travail du Secrétariat, ce qui renforcerait l'appui apporté au Président de l'Assemblée.	Structure	Directeur du Secrétariat
8	Il est recommandé d'intégrer au descriptif du poste d'assistant spécial P-2 toutes les fonctions et responsabilités associées au poste P-1 qui sont considérées comme nécessaires et qui ne figurent pas déjà dans ce descriptif, et de pourvoir ce poste tout en mettant fin au poste P-1.	Structure	Président de l'Assemblée
9	S'il est décidé que le Greffe doit être responsable de l'appui technique et logistique apporté à l'Assemblée sur demande du Secrétariat et au nom de celui-ci, il est recommandé de procéder à une nouvelle évaluation des fonctions du commis à la documentation et de l'assistant chargé du développement Web en vue de leur éventuelle réaffectation et/ou absorption au sein de la Section des services de gestion de l'information et, en partie, de la Section de l'information et de la sensibilisation, selon qu'il convient, afin de réaliser des économies d'échelle.	Structure	Directeur de l'Assemblée et Greffier
10	Il est recommandé de ne conserver qu'un seul poste d'assistant administratif comme partie intégrante de la structure du Secrétariat et, si nécessaire, d'avoir recours à une assistance temporaire supplémentaire, soit en faisant appel à des ressources au sein de la Cour soit par un recrutement pour une courte période.	Structure	Président de l'Assemblée
11	Il est recommandé d'adopter pour le Secrétariat la structure révisée exposée dans le présent rapport.	Structure	Président de l'Assemblée

12	Il est recommandé d'envisager de confier à des prestataires externes certaines fonctions d'assistance de base ou d'étudier d'autres formes d'appui temporaire que le Greffe pourrait apporter, ce qui garantirait au Secrétariat une plus grande efficacité et flexibilité.	Structure	Président de l'Assemblée
13	Il est recommandé que le Président de l'Assemblée, le Bureau et le Directeur étudient et précisent le rôle et les responsabilités du Directeur en matière de planification et de coordination des réunions de l'Assemblée et de ses organes subsidiaires, et, au besoin, que le résultat de ces discussions soit concrétisé par une délégation de pouvoirs du Président ou du Bureau en faveur du Directeur.	Ressources et charge de travail	Président de l'Assemblée
14	Il est recommandé que le Directeur du Secrétariat propose au Président de l'Assemblée et aux organes de la Cour des orientations visant à faire du Secrétariat un maillon actif entre la Cour et l'Assemblée, en favorisant l'adhésion au système établi par le Statut de Rome et en facilitant l'appui apporté par l'Assemblée aux activités de la Cour.	Ressources et charge de travail	Directeur du Secrétariat
15	Il est recommandé que tout processus essentiel suivi par le Secrétariat, y compris concernant l'organisation des réunions de l'Assemblée et des groupes de travail, ainsi que les rôles et responsabilités du personnel du Secrétariat à l'occasion de tels événements, fasse l'objet d'un protocole ou d'une procédure de fonctionnement standard, à mettre à jour et à peaufiner régulièrement, selon que de besoin. Il est également recommandé d'encourager activement le personnel à suivre les pratiques établies afin de garantir la stabilité et la prévisibilité maximum des activités du Secrétariat.	Processus de travail et séquences de tâches /Communication	Directeur du Secrétariat
16	Il est recommandé que le Directeur prenne immédiatement des mesures pratiques pour permettre et encourager le partage d'informations au sein du Secrétariat, en soulignant, si nécessaire, le caractère confidentiel des informations et, s'il y a lieu, les conditions de leur communication à l'extérieur du Secrétariat.	Processus de travail et séquences de tâches /Communication	Directeur du Secrétariat
17	Il est recommandé de réunir l'ensemble du personnel au moins une fois tous les 15 jours pour partager réciproquement les informations, autrement dit pour que le Directeur et les autres membres du personnel du Secrétariat puissent discuter des tâches et des projets en cours ou à venir, mais aussi pour échanger des idées et examiner les possibilités d'améliorer les méthodes de travail.	Processus de travail et séquences de tâches /Communication	Directeur du Secrétariat
18	Il est recommandé que le Directeur veille à la bonne intégration des membres du personnel nouveaux, en étroite coopération avec la Section des ressources	Processus de travail et séquences de	Directeur du Secrétariat

	humaines.	tâches /Communication	
19	Il est recommandé que le Directeur envisage d'organiser un atelier de travail avec le personnel du Secrétariat pour discuter des notions de confidentialité et de sensibilité dans le contexte du travail du Secrétariat, ainsi que des conséquences éventuelles de la divulgation non autorisée d'informations sensibles et confidentielles, et ce, pour accroître la confiance mutuelle et le partage des informations confidentielles au sein du Secrétariat.	Processus de travail et séquences de tâches /Communication	Directeur du Secrétariat
20	Il est recommandé que le Secrétariat s'adresse à la Section des services de gestion de l'information du Greffe afin d'obtenir conseils et services, et ce, pour améliorer ses pratiques internes en matière de gestion de l'information. Il est également recommandé d'adopter pour le Secrétariat un protocole de gestion de l'information qui, entre autres choses, énonce clairement les conditions et les procédures régissant le flux de l'information entre collègues, selon qu'il convient.	Systèmes et bases de données	Directeur du Secrétariat
21	Il est recommandé que le Secrétariat consulte la Section des services de gestion de l'information du Greffe pour obtenir des conseils et des services permettant d'améliorer les systèmes externes de gestion de l'information de l'Assemblée.	Systèmes et bases de données	Directeur du Secrétariat
22	Il est recommandé que le Secrétariat sollicite la coopération du Greffe pour créer une base de connaissances commune centralisant la documentation relative à la gouvernance, y compris, sans s'y limiter, les rapports, documents généraux et résolutions, ainsi que le détail des objectifs, des tâches et des recommandations qu'ils contiennent. Il est également recommandé que le Secrétariat tienne à jour et partage une base de données unique mettant les coordonnées des délégués de l'Assemblée à la disposition des autres délégués et des responsables désignés de la Cour.	Systèmes et bases de données	Directeur du Secrétariat
23	Il est recommandé que le Secrétariat ait recours aux connaissances, aux services et au matériel de la Section des services de gestion de l'information du Greffe, à l'avenir et qu'il évite d'utiliser des solutions informatiques ponctuelles.	Systèmes et bases de données	Directeur du Secrétariat

24	Il est recommandé que le Président de l'Assemblée envisage de prendre des mesures pour remédier aux pratiques de gestion négatives décrites dans le présent rapport. Il pourrait par exemple définir des objectifs professionnels spécifiques pour les directeurs, élaborer un plan d'amélioration du comportement professionnel, offrir des conseils et une formation en matière de direction/gestion, etc.	Gestion des ressources humaines et moral du personnel	Président de l'Assemblée
25	Il est également recommandé que le Président de l'Assemblée veille au bon contrôle de la gestion du Secrétariat et réagisse promptement en cas de problèmes de gestion.	Gestion des ressources humaines et moral du personnel	Président de l'Assemblée
26	Il est recommandé que le Président de l'Assemblée envisage de désigner un membre de la communauté diplomatique basé à La Haye (éventuellement le Vice-Président) pour assurer plus régulièrement une fonction de direction et de contrôle auprès du Secrétariat et pour mettre en œuvre les mesures visant à améliorer la gestion des ressources humaines, y compris en tenant régulièrement des réunions avec le personnel du Secrétariat.	Gestion des ressources humaines et moral du personnel	Président de l'Assemblée
27	Il est recommandé que le Directeur s'adresse à la Section des ressources humaines du Greffe pour obtenir des conseils et un soutien lorsqu'il a à régler des questions de gestion des ressources humaines, par exemple pour recruter rapidement le personnel, pour s'occuper du personnel dont les résultats ne sont pas suffisants, pour remédier à l'absentéisme lié aux congés de maladie et pour améliorer la rétention du personnel.	Gestion des ressources humaines et moral du personnel	Directeur du Secrétariat
28	Il est recommandé que le Directeur fasse rapport au Bureau au moins deux fois par an quant à la mise en œuvre de recommandations et d'autres mesures d'amélioration.	Gestion des ressources humaines et moral du personnel	Directeur du Secrétariat

III. OBSERVATIONS ET ANALYSE

A. Introduction

12. Les sections qui suivent contiennent l'analyse que l'équipe *ReVision* a effectuée des points recensés à l'occasion de l'examen du Secrétariat de l'Assemblée et les recommandations qui en résultent.
13. Une enquête a été menée en ligne auprès du personnel pour recueillir les observations des membres du personnel du Secrétariat et du Greffe au sens large sur un certain nombre de

questions liées à leur travail et au fonctionnement quotidien du Secrétariat. Elle se compose de 140 questions (dont 8 permettant de faire des commentaires libres), et a généré un taux de réponse de 64%, ce qui est plus élevé que la moyenne du Greffe.

14. Une deuxième enquête a été effectuée auprès des représentants des États parties qui ont été fréquemment en contact avec le Secrétariat dans un passé récent, notamment des facilitateurs des groupes de travail et du Président et des vice-présidents sortants de l'Assemblée. Des débats ont également eu lieu avec plusieurs ambassadeurs à La Haye.
15. Les résultats de l'enquête menée auprès du personnel (annexe IV) sont extraordinairement bas. Le Secrétariat a les scores les moins élevés de tous les organes ayant fait l'objet d'un examen dans le cadre du projet *ReVision*. En particulier, les résultats montrent que les pratiques en matière d'encadrement en général au sein du Secrétariat sont jugées très insuffisantes par une très grande partie du personnel. Ainsi, aucun (soit 0%) des participants ne juge efficace l'organisation des activités du Secrétariat ou n'estime disposer des mécanismes efficaces pour communiquer en temps opportun aux membres du personnel les informations nouvelles, les stratégies et les objectifs. De même, 0% des participants n'estime disposer des informations nécessaires pour faire son travail et atteindre ses objectifs ou que la communication est satisfaisante au sein du Secrétariat. En outre, pratiquement aucun membre du personnel ne s'accorde à dire que son supérieur hiérarchique l'encourage à collaborer et communiquer activement avec d'autres membres du personnel du Greffe. Les participants ont confié à 86% être à la recherche d'un emploi hors de la CPI.
16. Les résultats du questionnaire auquel ont répondu les représentants des États parties étaient plus équilibrés. D'une façon générale, les participants ont en majorité indiqué être très satisfaits des services fournis par le Secrétariat. Les délégués interrogés ont répondu que ses résultats concrets étaient d'une grande qualité. Il en va de même pour son appui pratique et logistique. La qualité et les compétences du personnel sont également appréciées des facilitateurs, même s'ils font parfois observer que la qualité du personnel n'est pas toujours au rendez-vous. Dans le questionnaire qui leur a été adressé, nombreux sont les commentaires positifs sur le Directeur. Lors des réunions individuelles entre l'équipe *ReVision* et les diplomates à La Haye, les commentaires ont été généralement positifs en ce qui concernait les activités du Secrétariat, mais pas en ce qui concernait sa direction et la façon dont il était géré. Certains commentaires faisaient état d'un manque de clarté quant aux relations entre le Secrétariat et les facilitateurs des groupes de travail, notamment pour ce qui est des services dont les facilitateurs ont véritablement besoin.
17. Un Document définissant la portée de l'examen a été élaboré sur la base des observations recueillies à l'occasion de l'enquête menée auprès du personnel, commentaires libres y compris, de celles du Directeur du Secrétariat, du Greffier et du Président de l'Assemblée, ainsi qu'à partir d'autres informations pertinentes dont l'équipe *ReVision* disposait au moment de rédiger le document en question.
18. Après avoir analysé les différents points qui y figuraient, l'équipe *ReVision* a arrêté une liste de cinq causes profondes qui, combinées, ont des conséquences néfastes sur le fonctionnement du Secrétariat :
 - Problèmes découlant du mandat et des fonctions du Secrétariat ;

- Absence ou insuffisance de supervision des activités courantes du Secrétariat ;
- Pratiques litigieuses en matière d'encadrement au sein du Secrétariat ; et
- Conception de la mise en œuvre du mandat du Secrétariat dans la pratique et détérioration des relations avec la Cour.

19. L'équipe *ReVision* abordera chacune d'elles ci-après et recommandera des mesures pour aider le Secrétariat à rationaliser son fonctionnement.

B. Mandat et fonctions du Secrétariat

20. L'article 112 du Statut de Rome énonce les dispositions relatives à la création de l'Assemblée des États parties ainsi qu'à ses fonctions essentielles et à son rôle. À sa deuxième session, le 12 septembre 2003, l'Assemblée a adopté la résolution ICC-ASP/2/Res.3 (« la Résolution n° 3 ») portant création du Secrétariat permanent de l'Assemblée et fixant ses fonctions³. Aux termes de cette résolution, les fonctions du Secrétariat « consisteront à fournir à l'Assemblée et à son bureau [...] des services fonctionnels indépendants ainsi qu'une assistance administrative et technique pour qu'ils s'acquittent des fonctions que leur a confiées le Statut de Rome⁴ ». Il est précisé que « [l]e Secrétariat relèvera essentiellement de l'Assemblée à laquelle il fera directement rapport pour les questions relatives à ses activités [tandis que] le Directeur du Secrétariat sera responsable du bon fonctionnement du Secrétariat directement devant le Bureau de l'Assemblée ». Aux termes de la Résolution n° 3, le Secrétariat a principalement des fonctions de services de conférence, des fonctions d'appui juridique et organique de base, des fonctions financières de base et des fonctions administratives générales telles que décrites dans le tableau ci-après⁵.

21. Dans le cadre de son examen du Secrétariat, l'équipe *ReVision* s'est d'abord demandé si le Secrétariat s'acquittait effectivement des fonctions ou du mandat fixés dans la Résolution n° 3. Elle s'est ensuite penchée sur la question de savoir si la Cour, et en particulier le Greffe, s'acquittait de fonctions semblables ou voisines dans le but de déterminer si un chevauchement potentiel ou avéré de fonctions était nécessaire ou inévitable, par exemple pour garantir l'indépendance du Secrétariat ou en raison du fait qu'un tel chevauchement est intrinsèquement lié à une autre fonction.

³http://www.icc-cpi.int/iccdocs/asp_docs/Publications/Compendium/Compendium.3rd.21.FRA.pdf

⁴ Les services fournis par le Secrétariat s'étendent également à la Commission de vérification des pouvoirs, au Comité du budget et des finances, au Groupe de travail spécial sur le crime d'agression et, sur décision expresse de l'Assemblée, à tout autre organe subsidiaire qu'elle pourrait créer.

⁵ Voir plus bas le tableau pour de plus amples détails, ventilés par sous-fonctions.

Fonctions fixées dans la Résolution n° 3	La fonction est-elle exécutée ?	Duplication/ chevauchement ?
Fonctions de services de conférence		
a) Planification, coordination et service des réunions, y compris la fourniture de services d'interprétation.	Oui, par le Secrétariat, l'interprétation est externalisée.	Le Greffe fournit aussi des services d'interprétation et fournit des services à des réunions ne relevant pas de l'Assemblée, comme des séminaires à l'intention des diplomates et des conseils, etc.
b) Établissement, traitement et publication de la documentation, y compris l'édition, la traduction, l'impression et la distribution de documents.	Oui, par le Secrétariat.	Également exécutée par le Greffe.
c) Coordination du bon fonctionnement des services de conférence et d'appui (personnel, interprétation/traduction, salles de conférence, fournitures, matériel, services de sécurité) avant et pendant les réunions.	Oui, par le Secrétariat.	Également exécutée par le Greffe, bien que pas spécifiquement à des fins d'appui aux conférences.
Fonctions juridique et organiques de base		
a) Fourniture d'une documentation, établissement de documents, de rapports et de comptes rendus analytiques avant et pendant les sessions, établissement de notes et de déclarations à l'intention du Président de l'Assemblée ou des personnes présidant les organes desservis, fourniture d'une interprétation, fourniture d'avis juridiques sur le règlement intérieur et la conduite des débats, liaison avec les délégations et prise de dispositions, sur demande, pour des consultations informelles entre les délégations.	Oui, par le Secrétariat.	Non exécutée par les autres sections.
b) Avis internes sur les aspects juridiques et techniques se rapportant à l'activité du Secrétariat et sur les ramifications des activités et décisions des organes desservis.	Oui, par le Secrétariat.	Les organes prennent souvent une part active.
c) Correspondance avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales, d'autres parties de la Cour et d'autres organes et particuliers compétents.	Oui, par le Secrétariat.	Principalement exécutée par le Greffe et les autres organes de la Cour.

d) Protocole et pouvoirs, y compris l'administration des engagements solennels pris par les juges, le Procureur et le Greffier et la gestion des droits de participation (pouvoirs des États parties, des observateurs, des autres participants et des organisations non gouvernementales) et organisation des voyages.	Oui, par le Secrétariat.	Les voyages sont organisés par le Greffe ; les fonctions concernant le protocole sont aussi exécutées par le Greffe.
e) Relations publiques.	Non exécutée par le Secrétariat, hormis d'occasionnels communiqués de presse.	Exécutée par le Greffe.
f) Coopération avec le pays hôte.	Non exécutée par le Secrétariat.	Exécutée par le Greffe.
g) Notification aux organes desservis de toute question qui, de l'avis du Secrétariat, doit être examinée par eux.	Aucune certitude quant à l'exécution de cette tâche.	Exécutée occasionnellement par le Greffe.
Fonctions financières de base		
a) Fourniture d'avis sur le Règlement financier et les règles de gestion financière, établissement d'états des incidences budgétaires et aide à l'élaboration de textes sur les questions financières et budgétaires.	Exécutée par le secrétaire exécutif du CBF, qui relève administrativement du Secrétariat.	Principalement exécutée par le Greffe ; sert souvent de base aux avis du secrétaire exécutif.
b) Établissement de la partie du projet de budget de la Cour qui concerne l'Assemblée et le Secrétariat ; et à la création du Secrétariat permanent de l'Assemblée des États parties.	Exécutée par le secrétaire exécutif du Secrétariat.	Sans objet.
Dossiers, archives et bibliothèque		
Tenue des dossiers et des archives et bibliothèque.	Le Secrétariat tient certains dossiers, le Greffe exécute les fonctions liées aux autres dossiers, aux archives et à la bibliothèque.	Exécutée par le Greffe.
Assure la garde et la bonne conservation des documents dans les archives de l'Assemblée.	Exécutée en partie par le Secrétariat.	Exécutée en partie par le Greffe.
Distribution de tous les documents de l'Assemblée et du Bureau.	Oui, par le Secrétariat.	

	Tenue d'un registre concernant la ratification, l'acceptation et l'approbation du Statut ou l'adhésion à ce dernier ainsi que les lois d'application correspondantes.	Oui, par le Secrétariat.	Le Président et le Greffe tiennent un registre des autres instruments signés par les États.
Fonctions administratives			
	a) Travail de secrétariat.	Oui, par le Secrétariat.	Sans objet.
	b) Gestion du personnel du Secrétariat.	Oui, par le Secrétariat.	Sans objet.
	c) Administration du budget du Secrétariat.	Oui, par le Secrétariat.	Sans objet.
	d) Gestion des bâtiments et des biens.	Non exécutée par le Secrétariat.	Exécutée par le Greffe.

22. Au vu du tableau ci-dessus, il est évident qu'il y a un chevauchement entre certaines fonctions du Secrétariat et celles du Greffe, de par sa qualité de prestataire de services administratifs non judiciaires neutre de la Cour. Il s'est avéré lors des entretiens avec les parties prenantes que ces doublons s'expliquaient par l'indépendance du Secrétariat par rapport à la Cour. L'équipe ReVision s'est penchée sur cette nécessité d'indépendance en regard du mandat du Secrétariat et a conclu que certains de ces doublons ne se justifiaient pas. De plus, certains d'entre eux découlent de concepts plus larges impliquant le rôle et le positionnement du Secrétariat et du Greffe vis-à-vis des États parties. Ces questions sont abordées ci-après.
23. Aux termes de la Résolution n° 3, le Secrétariat relève entièrement de l'Assemblée, à laquelle il fait directement rapport. Il fournit « des services fonctionnels indépendants ainsi qu'une assistance administrative et technique » à l'Assemblée et à son Bureau, à la Commission de vérification des pouvoirs, au Comité du budget et des finances, au Groupe de travail spécial sur le crime d'agression et, sur décision expresse de l'Assemblée, à tout autre organe subsidiaire qu'elle pourrait créer. Parallèlement, il fait partie intégrante de la Cour et, à des fins administratives, le Secrétariat et son personnel sont rattachés au Greffe de la Cour.
24. Il est ensuite précisé, dans la résolution ASP/2/10 (2003), que « le Secrétariat devrait être considéré comme faisant partie de l'architecture générale [...] de la Cour ». Il convient de faire observer que cette résolution établit une distinction entre l'*autorité* du Secrétariat « qui émane de l'Assemblée (et est donc indépendante de l'autorité exercée par les organes de la Cour), et ses *fonctions*, qui relèvent du domaine de l'administration et des services non judiciaires et *pourraient donc être reliés au Greffe* » (non souligné dans l'original). La résolution ASP/2/10 dispose également que s'agissant du « service de l'Assemblée et de ses organes subsidiaires, le Secrétariat travaille entièrement sous l'autorité de l'Assemblée, autorité que le chef du Secrétariat exercerait indépendamment de celle de la Cour ».
25. Il ressort des entretiens menés avec les diverses parties prenantes qu'il y a deux raisons principales à l'indépendance du Secrétariat. La première est liée à la nécessité apparente de protéger l'institution et les processus judiciaires de l'influence politique des États parties (pris individuellement). Le Secrétariat devait faire « tampon » entre les États parties et la Cour. La

deuxième raison était qu'il était censé fournir à l'Assemblée des informations et des conseils neutres, qui ne subiraient l'influence d'aucun organe de la Cour, sur des points juridiques, des questions de fond et des questions financières et administratives. Le sentiment était que, sans le Secrétariat pour jouer ce rôle, l'assemblée ne serait pas en mesure de cerner les véritables questions budgétaires et administratives ni d'y apporter des réponses.

26. Si l'équipe *ReVision* comprend cette approche et ne la conteste pas, elle est d'avis que, dans la pratique, la distinction opérée entre le Secrétariat et la Cour, en particulier le Greffe, a engendré un certain nombre de problèmes opérationnels, ainsi qu'une communication inefficace et un manque de confiance.
27. S'agissant du rôle du Secrétariat envers l'Assemblée, il s'avère qu'il a été largement calqué sur celui du Secrétariat de l'ONU. Dans la pratique, on constate cependant d'importantes différences dans le fonctionnement de ces deux organes. Le Secrétariat de l'ONU joue un rôle fondamental d'appui à l'Assemblée générale et aux autres organismes et programmes de l'organisation, ainsi qu'en matière de services administratifs comme dans toute autre organisation créée par traité. Au contraire, le Secrétariat de l'Assemblée des États parties n'a pas de mandat officiel pour appuyer le fonctionnement de l'organisation créée par le traité, à savoir la Cour, bien que l'on pourrait raisonnablement s'attendre à ce que ce soit là une partie de ses attributions. Les fondateurs de la Cour ont confié au Greffe nombre de fonctions régulières de « secrétariat », comme la gestion des ressources humaines, la sécurité, la gestion des installations, les services d'interprétation et de traduction, les technologies de l'information et, plus important encore, le budget et les finances, comme ce fut le cas dans d'autres organisations internationales et tribunaux internationaux. Une ligne de démarcation a ainsi été tracée entre l'administration de l'Organisation (effectuée par le Greffe) et la prestation de service à l'Assemblée (qui relève du Secrétariat). En pratique, cela a des conséquences notables sur la nature et la quantité des informations techniques que le Secrétariat possède sur la Cour ainsi que sur la mesure dans laquelle il est au courant des activités de la Cour en général. Si cette différenciation institutionnelle semble délibérée (l'objectif étant d'assurer l'indépendance du Secrétariat et la neutralité de ses avis aux États parties), elle réduit en fait la capacité de prestataire de services du Secrétariat envers l'Assemblée s'agissant de sa taille, de ses ressources et du manque de connaissance et d'accès direct aux opérations administratives de la Cour. En fait, de nombreux États préfèrent traiter directement avec les dirigeants de la Cour pour ce qui est des activités et de l'administration de cette dernière, sans passer par le Secrétariat.
28. Par ailleurs, s'agissant de l'administration et du service de la Cour, l'équipe *ReVision* estime qu'il y a une autre différence institutionnelle de taille entre la CPI et les autres organisations. Si le Greffe de la CPI est largement calqué sur ceux des tribunaux pénaux pour l'ex-Yougoslavie et le Rwanda en termes de structure et de fonctionnement, dans les tribunaux en question le Greffier est nommé par le Secrétaire général de l'ONU⁶ et fait office de lien administratif entre le tribunal et le Secrétariat de l'ONU. On peut dire par extension que le Greffier est responsable devant l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Secrétaire général. En outre, la nomination du chef de l'administration du tribunal est approuvée/avalisée par le Secrétariat de l'ONU. Le Greffe est donc essentiellement – du moins pour une partie de ses fonctions – une extension du Secrétariat

⁶ Même s'il travaille « sous l'autorité » du Président du tribunal et que ce dernier est consulté avant la nomination du Greffier.

de l'ONU et dépend d'un appui régulier de sa part tout en étant soumis au contrôle du Bureau des affaires juridiques, du Bureau de la gestion des ressources humaines, etc., aux fins de la Cinquième et de la Sixième Commission (et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires).

29. À la CPI, le Greffier est élu par les juges de la Cour et n'est responsable que devant son Président. En raison de cette différence conceptuelle⁷, la relation entre le Secrétariat de l'Assemblée et le Greffe de la CPI est totalement différente de celle qui lie le Secrétariat de l'ONU et les greffes des tribunaux *ad hoc*. Si ce modèle n'est pas mauvais en soi, il comporte un certain nombre de difficultés pratiques inhérentes qui, de l'avis de l'équipe *ReVision*, doivent encore être surmontées dans le cadre du fonctionnement quotidien de la Cour et, en particulier, du Secrétariat. Cela signifie principalement combler le fossé entre les fonctions de fond du Secrétariat (y compris sa mission de mémoire institutionnelle de l'Assemblée et de fourniture de conseils et d'avis) et l'administration de la Cour.

30. L'impression (imposée) que le Secrétariat ne fait pas partie de la Cour (voir plus loin) et sert les États plutôt que d'agir comme un partenaire de l'Organisation a soulevé chez certains à la Cour la question de la neutralité du Secrétariat et les a incités à éviter de travailler avec lui. Divers hauts responsables de la Cour estiment que le Secrétariat a parfois représenté et défendu les intérêts individuels d'États perçus comme s'éloignant de la lettre et de l'esprit du Statut de Rome. Interrogé à ce sujet, le Directeur du Secrétariat a déclaré qu'il sentait qu'il était de son devoir d'agir dans l'intérêt des États. Il a également expliqué qu'il n'avait pas l'impression d'être en position de dire « non » aux États pris individuellement. L'équipe *ReVision* considère que le rôle du Secrétariat est de veiller à ce que l'Assemblée et ses organes subsidiaires reçoivent les services et les avis dont ils ont besoin pour exercer correctement leurs fonctions législatives et de surveillance. Pour ce faire, le Secrétariat devrait, de l'avis de l'équipe *ReVision*, agir au service (voire comme gardien) du système instauré par le Statut de Rome en offrant conseils et modération et en faisant office de lien actif entre les États et la Cour. Le Secrétariat ne semble pas s'acquitter dûment de ce rôle à l'heure actuelle, lui qui évite les prises de position pouvant être considérées comme contraires aux intérêts individuels (apparents) des États.

31. En outre, la plupart des entretiens menés par l'équipe *ReVision* ont montré que le Secrétariat était un organe réactif mû par les intentions des États parties et non un partenaire institutionnel neutre des États parties et de la Cour. En effet, son Directeur ne voit pas le Secrétariat comme faisant partie de la Cour, ce qui de l'avis de l'équipe *ReVision* est incompatible avec la résolution applicable⁸ et a un effet dommageable sur le fonctionnement du Secrétariat et de la Cour. En se distanciant de la Cour, le Secrétariat perd un accès direct à l'information, ce qui ne lui permet pas de remplir correctement certaines de ses fonctions, essentielles, d'appui et de conseil. Cette approche affaiblit également le lien entre l'Assemblée et la Cour et, en fin de compte, porte préjudice à l'efficacité du fonctionnement de la Cour elle-même. L'équipe *ReVision* pense que l'intention qui présidait à l'instauration du Secrétariat était en partie que ce dernier soit un lien fort entre l'Assemblée et la Cour, pour qu'il encourage le dialogue entre elles et anticipe les

⁷ Cette différence peut s'expliquer du moins en partie par le fait que la CPI est l'organisation internationale créée par le Statut de Rome alors que les tribunaux *ad hoc* sont des organes subsidiaires du Conseil de sécurité de l'ONU.

⁸ Voir *supra*, par. **Error! Reference source not found.**

débats sur la plupart des questions importantes. Comme nous le verrons plus loin, ce ne semble pas être le cas.

32. Ainsi, l'équipe *ReVision* considère que la position et le fonctionnement actuels du Secrétariat sont différents de ce qui était initialement envisagé. Il semble y avoir des tensions intrinsèques et même de la méfiance entre la Cour et le Secrétariat en raison de la complexité et, à notre avis, de l'inefficacité de la répartition des responsabilités entre eux, en particulier dans les domaines de l'appui à l'Assemblée et des avis de fond qui lui sont donnés. Un certain nombre des ambassadeurs interrogés ont d'ailleurs abordé cette question. On ne sait pas si la pratique a rendu obsolète le rôle de fond initialement échu au Secrétariat ou si ce dernier est simplement incapable de remplir son rôle correctement. Il est cependant évident que pour s'acquitter efficacement de son rôle de conseil, le Secrétariat a besoin de mieux connaître les opérations de la Cour et d'avoir davantage accès aux informations techniques relatives à l'administration de la CPI. Comme indiqué plus haut, dans la pratique de nombreux États parties s'adressent désormais directement à la Cour lorsqu'ils ont besoin de renseignements et tirent leurs propres conclusions, sans l'aide du Secrétariat. Il en découle que son rôle pourrait maintenant se réduire à celui d'un organe d'appui aux conférences et aux réunions qui ne fournirait qu'un soutien technique et logistique aux États, mais pas un appui de fond. Ce qui n'est pas la raison pour laquelle le Secrétariat a été créé.
33. De l'avis de l'équipe *ReVision*, il peut y avoir deux explications à cet état de fait : soit les États n'ont pas besoin que le Secrétariat leur donne des avis indépendants sur les opérations de la Cour, avis qu'ils pourront obtenir, ainsi que toute autre information, directement de la Cour, soit la capacité du Secrétariat de fournir ces avis et ces informations doit faire l'objet d'un examen et peut-être d'un renforcement en termes de compétences de fond, d'accès à l'information et de méthodes de travail. Seule l'Assemblée est en mesure de le faire car c'est elle qui donne son mandat au Secrétariat et qui utilise ses services. **Au vu des observations qui précèdent, l'équipe *ReVision* recommande que le Bureau, dans un premier temps, puis l'Assemblée dans son ensemble, procèdent à une analyse du mandat du Secrétariat et de l'étendue de l'assistance qu'il fournit sur le fond afin de déterminer la nature de l'aide et de l'assistance dont l'Assemblée a besoin de sa part et le rôle (passif ou dynamique) qu'elle veut qu'il joue. Dans ce cadre, il faudra préciser la relation entre le Secrétariat et les organes de la Cour (en particulier le Greffe), notamment en ce qui concerne la répartition des responsabilités et le partage des informations (Recommandation n° 1).**

Bureau de liaison à New York

34. L'équipe *ReVision* a jugé nécessaire de se pencher brièvement sur certaines questions concernant le Bureau de liaison à New York (« le Bureau de liaison »). Bien qu'il fasse partie d'un grand programme différent (branche judiciaire – Présidence) et que de ce fait il ne relève pas du projet *ReVision*, son existence n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement du Secrétariat.
35. À sa création, le Bureau de liaison devait également fournir une assistance au Bureau et notamment au Président de l'Assemblée. Ces fonctions figurent dans le document de synthèse élaboré par le Bureau de l'Assemblée, que cette dernière a adopté et auquel il a été renvoyé au

moment de la création du Bureau de liaison en 2005⁹. Il est dit dans le document en question que « [l]a création d'un bureau de liaison à New York a pour vocation d'assurer un appui aux enquêtes, aux opérations sur le terrain et aux fonctions d'ensemble de la Cour, en facilitant l'interaction entre, d'une part, les organes de la Cour et le Secrétariat de l'Assemblée des États Parties et, d'autre part, l'Organisation des Nations Unies et ses institutions spécialisées ». Il est également indiqué qu'il permettrait « un appui administratif, logistique et opérationnel » au Secrétariat de l'Assemblée.

36. Bien qu'il soit souligné dans le Document sur les options qu'« [é]tant donné sa nature administrative et opérationnelle, il conviendrait que le Bureau soit rattaché au Greffe », la Cour a en définitive décidé – pour des motifs inconnus de l'équipe *ReVision* – qu'il ferait partie du grand programme I, à savoir de la Présidence. Ce rattachement n'a pas modifié le rôle ni les fonctions prévus dans le Document sur les options.
37. Il est expliqué dans le budget programme pour 2005 que le Bureau de liaison à New York « est essentiellement chargé de renforcer la coopération fonctionnelle nécessaire entre la Cour et l'Organisation des Nations Unies. [...] Il contribue en outre à l'efficacité de l'administration en apportant un appui technique et logistique aux réunions de l'Assemblée des États parties, y compris celles de son Bureau et de ses organes subsidiaires¹⁰ ».
38. Du point de vue institutionnel, cette approche soulève un certain nombre de questions. Si le Bureau de liaison à New York fait structurellement partie de la Présidence, et compte tenu de son mandat, alors par extension la Présidence doit apporter son appui aux États et à l'Assemblée, au Secrétariat et aux organes de la Cour. Par ailleurs, du point de vue de la cohérence, si l'indépendance par rapport à la Cour a été un aspect majeur de l'attribution au Secrétariat de telles fonctions d'appui, on ne comprend pas pourquoi le fait d'attribuer des fonctions similaires à la Présidence ne donnerait pas lieu aux mêmes préoccupations.
39. L'équipe *ReVision* considère également que la répartition des rôles entre le Bureau de liaison à New York et le Secrétariat n'est pas claire et devrait faire l'objet d'un examen. En pratique, il

⁹ Document sur les options proposées concernant la création d'un Bureau de liaison à New York (ICC-ASP/4/6) (« le Document sur les options »), paragraphe 4, où il est question des responsabilités du Bureau de liaison, et notamment :

Pour le Secrétariat de l'Assemblée et les États parties :

- « i) mettre en place la logistique et assurer un appui technique pour l'Assemblée, y compris pour le Président, le Bureau et les organes subsidiaires ;
- ii) assurer la communication avec les États Parties, notamment avec ceux qui n'ont pas de représentation à La Haye ;
- iii) créer des relations avec les États qui ne sont pas Parties au Statut de Rome et promouvoir auprès d'eux la ratification du Statut ;
- iv) faciliter les délibérations entre les États Parties concernant les questions ayant trait à la Cour, et notamment aux activités de l'Assemblée, y compris de son Bureau et de ses organes subsidiaires basés à New York. »

Il est également dit au paragraphe 5 du Document sur les options que le Bureau de liaison à New York « travaillerait pour les organes de la Cour et le Secrétariat de l'Assemblée, et recevrait les instructions directement des fonctionnaires de La Haye et leur ferait rapport directement ».

¹⁰ ICC-ASP/5/32, Partie II, Vérification externe des comptes, audit interne, budget-programme pour 2007 et documents connexes.

semble que les fonctions ci-dessus attribuées au Bureau de liaison ne sont pas toutes exercées à l'heure actuelle. D'après le Directeur du Secrétariat et l'ancien Président de l'Assemblée, le Secrétariat ne reçoit pas du Bureau de liaison les services qu'il lui demande et dont il a besoin. Les autres parties prenantes ont fait observer que les relations entre le Directeur du Secrétariat et le Bureau de liaison ne sont pas bonnes et que cela affecte la fourniture des services. Par ailleurs, la répartition actuelle des fonctions ne semble pas prendre en considération la création du poste d'assistant spécial auprès du Président de l'Assemblée – qui relève du Secrétariat – ni les fonctions d'appui qui sont les siennes.

40. **Il est par conséquent recommandé que, dans le cadre de l'examen du mandat et du fonctionnement du Secrétariat, le Président de l'Assemblée et le Président de la Cour abordent la question de la répartition des tâches et de la coopération entre le Bureau de liaison à New York et le Secrétariat afin de rationaliser l'attribution et l'exécution des fonctions à la lumière des mandats et des rôles respectifs de la Présidence et du Secrétariat (Recommandation n° 2).** À cet égard, il faut également avoir à l'esprit que le Procureur et le Greffier font eux aussi appel aux services du Bureau de liaison pour leurs activités opérationnelles et qu'il faudrait les consulter sur la question de la répartition des rôles.

C. Autorité et fonctions du Secrétariat

41. Comme il a été dit plus haut, une distinction est faite entre l'autorité du Secrétariat et les fonctions qu'il exerce. Un certain nombre de fonctions du Secrétariat recourent celles qui incombent au Greffe. Étant donné que l'Assemblée est l'organe dont relèvent à la fois le Secrétariat et la Cour (et en particulier le Greffe), l'équipe *ReVision* considère que, si l'inventaire des fonctions d'appui requises par l'Assemblée devait rester inchangé, l'accomplissement de ces fonctions pourrait être rationalisé. En particulier, les fonctions de base d'ordre juridique et consultatif assignées au Secrétariat devraient être renforcées (comme il est recommandé ci-après) tandis que nombre de fonctions techniques et auxiliaires pourraient, selon l'équipe *ReVision*, être réalisées plus efficacement par le Greffe, à la demande du Secrétariat et au nom de celui-ci. Ces dernières consistent notamment à assurer l'organisation pratique de réunions, à faciliter des conférences, à garantir les services d'interprétation, les fonctions d'archivage et de bibliothèque, ainsi que la publication de documents, etc., puisque le Greffe s'acquitte déjà de fonctions similaires. L'avantage d'un tel regroupement – tel qu'envisagé par les premières résolutions de l'ASP – est qu'il serait possible et/ou plus simple d'absorber les fluctuations de la charge de travail et de veiller à ce que pendant des périodes de baisse d'activité, les fonctionnaires concernés puissent s'acquitter d'autres tâches. Cela ne signifierait pas que le Secrétariat ne devrait pas s'acquitter lui-même de certaines tâches administratives, telles que l'enregistrement de la correspondance, la transmission de factures, la tenue à jour des relevés des jours de congé pour les membres de son personnel, les demandes de voyage, etc.
42. Selon l'équipe *ReVision*, le regroupement de certaines ressources et fonctions au sein du Greffe devrait être considéré comme une mesure permettant d'accroître l'efficacité des activités *de fond* menées par le Secrétariat, sans affecter son indépendance. La Résolution n° 3 prévoit déjà « des ripostes communes en cas d'accroissement de la charge de travail » en mettant à la disposition du Secrétariat « les ressources en personnel et en matériel » existantes au sein de la Cour « si possible sur la base d'arrangements dont le Secrétariat et [...] la Cour conviendront »¹¹. Selon

¹¹ Résolution n° 3 portant création du Secrétariat, ICC-ASP/2/3, par. 8.2.

l'équipe *ReVision*, la mention des « ressources en personnel » dans cette phrase indique que lorsque de telles ressources sont disponibles, le Secrétariat peut et devrait sans doute s'appuyer sur celles-ci. C'est notamment le cas pour les connaissances et l'expérience qu'ont les organes de la Cour concernant des questions de fond (par exemple d'ordre juridique et financier) actuellement pendantes devant l'Assemblée, dont le Secrétariat pourrait tirer parti pour la délivrance de ses services aux États parties. Le Secrétariat pourrait renforcer ces ressources en apportant une évaluation et une analyse indépendantes et en veillant à ce que les informations fournies soient objectives.

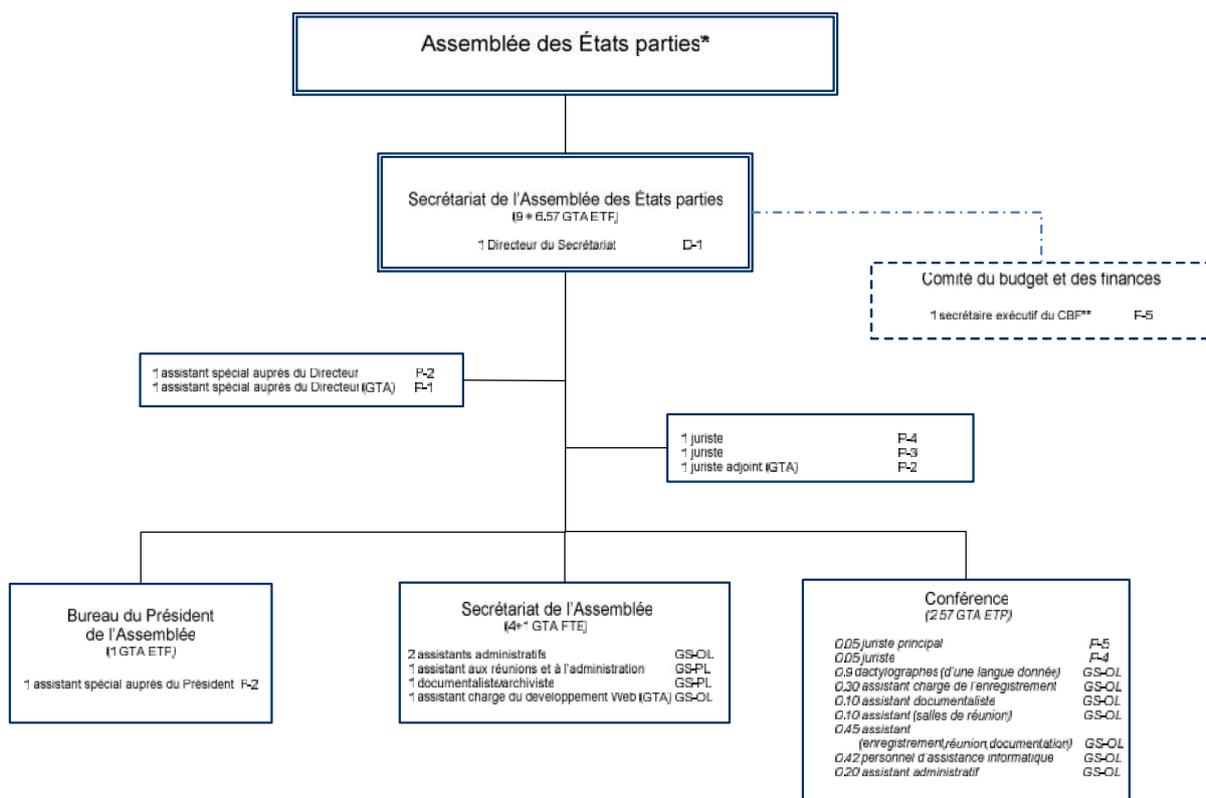
43. D'un autre côté, il semble également que le Secrétariat ait assumé la responsabilité de fonctions qui appartiendraient normalement au Greffe, telles que fournir des services informatiques et développer l'Extranet. Selon l'équipe *ReVision*, il s'agit là d'une duplication inutile d'efforts qui ne contribue en rien à l'indépendance du Secrétariat, pas plus qu'elle n'est requise pour garantir cette indépendance.
44. En bref, l'équipe *ReVision* considère que de plus fortes synergies pourraient être obtenues si le Greffe était chargé de la délivrance de tels services, d'autant plus que celui-ci devrait voir son efficacité renforcée à la suite du projet *ReVision*. Ces services incluent la gestion de l'information (matériel informatique, Extranet, publication de documents officiels), l'appui fourni lors de réunions et la reprographie. S'agissant de l'appui lors de réunions, il est particulièrement important pour le Secrétariat d'obtenir le soutien nécessaire à l'organisation pratique et logistique de réunions, y compris les services suivants :
 - a. Réservation de salles de réunion, configuration, services de nettoyage, de restauration, fournitures telles que podium, pupitre, nappes, fleurs, porte-noms, etc. (ces services pourraient être fournis par la Section des services généraux – Unité de la gestion des installations) ;
 - b. Voyages – vols, trains, visas, hébergement, informations locales, etc. (ces services pourraient être fournis par la Section des services généraux – Unité des voyages) ;
 - c. Transports locaux, appui logistique général (ces services pourraient être fournis par la Section des services généraux – Unité de la logistique et des transports) ;
 - d. Achats – notamment pour des réunions prévues en d'autres lieux, location de matériel et de services, etc. (ces services pourraient être fournis par la Section des services généraux – Unité des achats) ;
 - e. Matériel audiovisuel, vidéoconférence, réseau Wifi, microphones, cabines d'interprétation, ordinateurs, projecteurs, etc. (ces services pourraient être fournis par la Section des services de gestion de l'information) ;
 - f. Services d'interprétation et de traduction (ces services pourraient être fournis par la Section des services linguistiques) ;
 - g. Caissier, avances et paiement d'indemnités journalières, paiement de services au comptant (ces services pourraient être fournis par la Section des finances) ;
 - h. Enregistrement et contrôle des visiteurs, services de sécurité pour les réunions de haut niveau, coordination avec les services de la police néerlandaise (ces services pourraient être fournis par la Section de la sécurité) ;

- i. Coordination concernant les participants VIP, protocole (ces services pourraient être fournis par la Section de l'information et de la sensibilisation).
45. L'équipe *ReVision* fait observer que le Greffe fournit déjà nombre des services susmentionnés pour les réunions de l'Assemblée tenues à La Haye, y compris des services liés aux voyages, aux achats, au matériel audiovisuel, aux finances et à l'enregistrement de visiteurs. Dans le cadre de son examen du Greffe, l'équipe *ReVision* a conclu qu'en tout état de cause, il pourrait être nécessaire de créer au sein du Greffe une fonction de gestionnaire de conférences chargé de coordonner la prestation de tels services, puisque les locaux permanents sont conçus pour offrir davantage de salles de conférence et seront sans doute utilisés plus souvent à cet effet. Cette mesure faciliterait encore davantage la prestation de services destinés à l'Assemblée.
 46. Le Directeur du Secrétariat a exprimé sa réticence à l'idée de s'appuyer sur un seul service logistique du Greffe pour l'organisation de groupes de travail et des réunions de l'Assemblée. Lors d'entretiens avec l'équipe *ReVision*, il a déclaré que non seulement il n'avait pas pu s'appuyer sur ces services par le passé, mais aussi que cette situation compromettrait sa capacité de prendre ses responsabilités. Il craint également que l'Assemblée ne le tienne responsable d'éventuelles défaillances du Greffe. Si elle comprend cet argument, l'équipe *ReVision* ne souscrit pas à ce raisonnement. La distribution des rôles et la répartition des responsabilités entre le Secrétariat et le Greffe peuvent aisément être précisées et consignées par écrit au moyen de documents de politique interne et de procédures de fonctionnement standard. Il s'agirait là d'un accord sur les services requis et les délais, et indiquant quelle partie du Greffe est chargée de ces prestations de services. De plus, on pourrait envisager que le Directeur soit chargé, entre autres, de veiller à une planification appropriée, à la formulation d'exigences claires en matière de services et à l'échange d'informations avec le Greffe, tandis que le Greffe serait responsable de la prestation en temps voulu des services requis. Autrement dit, le Greffe serait un prestataire de services pour l'Assemblée. Dans le même ordre d'idées, le Secrétariat ne dispose pas actuellement de son propre service de restauration, ni de son propre centre de conférences. Il fait appel à des prestataires extérieurs pour ces biens et services.
 47. Selon l'équipe *ReVision*, si le Greffe devait fournir ces services, le Secrétariat et par là même l'Assemblée conserveraient le contrôle des réunions et ne s'appuieraient sur le Greffe que pour la mise en œuvre pratique de services exhaustifs. À cet égard, une fois restructuré et rationalisé dans le cadre du projet *ReVision*, le Greffe sera en mesure d'aider le Secrétariat plus efficacement, d'une façon uniforme et économique. Finalement, une redistribution et un recalibrage des fonctions entre le Greffe et le Secrétariat auraient pour avantage supplémentaire de libérer des ressources au sein du Secrétariat, qui pourraient être consacrées plus utilement à l'appui et à l'assistance apportées à l'Assemblée sur le fond. **L'équipe *ReVision* recommande donc qu'avec l'accord du Président de l'Assemblée, le Directeur du Secrétariat et le Greffier élaborent une proposition concernant les services (ainsi que les procédures et délais associés) que le Greffe pourrait fournir à l'Assemblée sur demande du Secrétariat et au nom de celui-ci (Recommandation n° 3).**

D. Structure interne du Secrétariat

Structure et effectifs actuels

48. Lorsque le Secrétariat a été créé en 2003, l'Assemblée a approuvé un total de six postes essentiels : trois postes relevant de la catégorie des administrateurs, à savoir un Directeur (D-1), un juriste (P-4) et un responsable des services de conférence (P-4) ; et trois postes d'assistants administratifs¹².
49. À partir de 2014, le Secrétariat comptait au total neuf postes essentiels, dont cinq relevant de la catégorie des administrateurs : un Directeur (D-1), un secrétaire exécutif du CBF (P-5), un juriste (P-4), un juriste (P-3), un assistant spécial auprès du Directeur (P-2). Il comptait quatre postes administratifs : un commis à la documentation et trois assistants administratifs. S'y ajoutent un certain nombre de postes de 12 mois, financés au titre de l'assistance temporaire générale (GTA), ainsi que des ressources distinctes au titre de l'assistance temporaire générale, aux fins de la réunion annuelle de l'Assemblée, comme exposé dans l'organigramme ci-après.
50. La structure et les lignes hiérarchiques actuelles et approuvées du Secrétariat sont les suivantes :



¹² Étant donné qu'un appui plus important est nécessaire lors des préparatifs en vue de la session annuelle de l'Assemblée et des sessions d'organes subsidiaires tels que le CBF, un certain niveau d'assistance temporaire, financé par des postes GTA, a toujours été prévu.

Structure en pratique

51. L'équipe *ReVision* relève qu'il a été difficile de déterminer la structure et les effectifs actuellement requis pour le Secrétariat, car nombre des postes mentionnés dans l'organigramme figurant ci-dessus sont restés vacants pendant une longue période malgré la lourde charge de travail du Secrétariat, notamment lors de réunions de l'ASP et des préparatifs en vue de celles-ci. De plus, les lignes hiérarchiques figurant dans l'organigramme ne sont presque pas respectées : en pratique, tous les fonctionnaires rendent compte directement au Directeur, alors qu'en réalité les fonctionnaires qui relèvent « du Secrétariat sur le plan administratif » n'ont aucun lien avec le Secrétariat en ce qui concerne leur encadrement, si ce n'est que leurs demandes de congés sont approuvées par le Directeur.
52. De plus, l'équipe *ReVision* constate avec préoccupation que plusieurs fonctionnaires continuent d'être employés sur la base de contrats temporaires financés au titre de l'assistance temporaire générale, alors même qu'ils travaillent depuis plusieurs années pour le Secrétariat et qu'ils s'acquittent de fonctions essentielles. La question de savoir pourquoi ces postes n'ont pas été convertis en postes permanents sera traitée dans la partie intitulée « Gestion des ressources humaines et moral du personnel ».

Problèmes d'ordre structurel

53. L'équipe *ReVision* a examiné la structure actuelle du Secrétariat et, au vu de l'analyse fonctionnelle exposée plus haut, elle conclut que celle-ci ne répond pas aux besoins.

Directeur

54. Aux termes de la Résolution n° 3, « [l]e Secrétariat sera dirigé par le Directeur du Secrétariat qui sera choisi par le Bureau de l'Assemblée en consultation avec les États parties et désigné par le Greffier sur la base d'une procédure compétitive organisée par ce dernier. Le Directeur du Secrétariat connaîtra parfaitement les buts, principes et procédures de la Cour pénale internationale et justifiera de vastes compétences en matière de gestion et d'administration, si possible à la faveur d'une expérience acquise au niveau international. »
55. Si l'équipe *ReVision* n'a recensé aucun problème majeur concernant l'analyse des tâches concernant le poste de Directeur, on ne peut en dire de même du lien hiérarchique auquel celui-ci est soumis. Les divers textes juridiques applicables ne disent pas clairement à qui le Directeur rend compte. Nombreux sont ceux qui présument que le Directeur relève du Président de l'Assemblée et lui fait rapport, tandis que d'autres pensent qu'il rend compte au Bureau et à l'Assemblée dans son ensemble. Le Directeur est d'avis qu'il doit rendre compte au Président de l'Assemblée. D'un autre côté, on pourrait soutenir que dans la mesure où le Secrétariat relève du Greffe sur le plan administratif, c'est le Greffier qui devrait être le premier notateur du Directeur¹³. En réalité, on ne sait pas clairement qui au juste est chargé de l'évaluation du comportement professionnel du Directeur et de la supervision de son travail au quotidien. L'ancien Président de l'Assemblée était basé à New York et l'actuel Président est établi à Dakar, et ils ont donc (eu) peu l'occasion de voir par eux-mêmes comment le Secrétariat est administré

¹³ Il s'agirait, entre autres, d'approuver les demandes de congé, de certifier les voyages du Directeur ainsi que les dépenses qui sont directement du ressort de celui-ci, comme l'hospitalité.

au jour le jour, comment les projets sont gérés et de quelle manière les fonctionnaires sont encadrés, etc. En outre, l'efficacité d'un lien de supervision avec le Président de l'Assemblée est mise en cause du fait que, à la connaissance de l'équipe *ReVision*, le comportement professionnel du Directeur n'a jamais fait l'objet d'une évaluation en bonne et due forme. Il est pourtant de règle que tous les fonctionnaires ont le droit d'obtenir l'évaluation de leur comportement professionnel et, le cas échéant, l'aide de leurs supérieurs hiérarchiques pour améliorer leurs performances. L'équipe *ReVision* est d'avis qu'au moins certaines des faiblesses du Directeur qui ont été signalées en matière d'encadrement et qui sont analysées ci-après, auraient pu être détectées et traitées plus tôt s'il avait bénéficié d'une évaluation en bonne et due forme de son comportement professionnel. Par conséquent, **il est recommandé que le rôle et les responsabilités du Président de l'Assemblée et/ou du Greffier soient précisés en ce qui concerne l'évaluation en bonne et due forme du comportement professionnel du Directeur du Secrétariat conformément aux textes juridiques applicables de la Cour (Recommandation n° 4). De plus, il est recommandé que le Directeur soit désormais soumis au système d'évaluation du comportement professionnel par un retour d'information à 360 degrés, consistant à obtenir et à communiquer un retour d'informations de la part des représentants des États parties, de fonctionnaires du Secrétariat, ainsi que de représentants et de fonctionnaires de la Cour ayant des contacts fréquents avec le Directeur (Recommandation n° 5).**

Directeur adjoint

56. À présent, le Directeur n'a à ses côtés aucun adjoint sur lequel il peut s'appuyer et auquel il peut déléguer des responsabilités en matière d'encadrement et de supervision. Lorsque le Secrétariat a été créé, il avait été envisagé d'employer un juriste et un fonctionnaire chargé des finances, et que « [l]e juriste ou le fonctionnaire des finances devrait également faire fonction de chef adjoint du Secrétariat¹⁴ ». Cette mesure n'a jamais été mise en œuvre sur le plan structurel. Il convient également de noter que, s'il y a eu un poste de juriste et un poste de fonctionnaire chargé de l'administration et des finances (P-4), ce dernier poste a été supprimé à la demande du CBF en 2011 et le poste de secrétaire exécutif du CBF a été créé à la place.
57. En pratique, l'absence d'un adjoint, en conjonction avec la propension signalée du Directeur à faire de la microgestion, ainsi que l'absence de délégation de pouvoirs, engendrent pour le Secrétariat un certain nombre de goulets d'étranglement et autres difficultés opérationnelles. Le Directeur a de nombreux engagements à l'extérieur et il n'est souvent pas en mesure de s'occuper de toutes les tâches à accomplir. Il a été observé qu'en son absence, les décisions ne sont pas prises ou sont prises avec un retard important. De l'avis de l'équipe *ReVision*, la présence d'un adjoint qui, outre son propre portefeuille de responsabilités, serait habilité à prendre des décisions en l'absence du Directeur, serait très bénéfique pour le fonctionnement du Secrétariat et permettrait une répartition plus équilibrée du travail au sein de celui-ci.

Secrétaire exécutif

58. Le poste P-5 du secrétaire exécutif du CBF a été créé par l'Assemblée à la fin de 2011, à la demande du CBF. Comme il a été dit plus haut, l'ancien poste de fonctionnaire chargé des finances et de l'administration (P-4) a été aboli et l'actuel poste P-5 a été créé à la place, au titre

¹⁴ ICC-ASP/2/2, par. 322.

du grand programme IV¹⁵. Même si le secrétaire exécutif continue de faire partie du Secrétariat sur le plan administratif, il rend compte directement au Président du CBF.

59. L'équipe *ReVision* est d'avis que le poste de secrétaire exécutif soulève plusieurs problèmes. Si la prestation de services au CBF fait partie intégrante du mandat du Secrétariat, le secrétaire exécutif est indépendant, sur le fond, des autres parties du Secrétariat. Pourtant, lors des sessions du CBF, le secrétaire exécutif dispose d'un plein contrôle sur une importante partie des ressources du Secrétariat. S'agissant de la prestation de services techniques et de fond à l'occasion des deux sessions annuelles du CBF, le secrétaire exécutif a à sa disposition presque toutes les ressources humaines du Secrétariat, que ce soit pendant la préparation des sessions ou lors des sessions elles-mêmes. Autrement dit, en pratique, l'ensemble du Secrétariat, excepté le Directeur, apporte son appui au CBF par l'intermédiaire du secrétaire exécutif. En même temps, outre ses fonctions de secrétaire exécutif auprès du CBF, l'intéressé continue de s'acquitter de fonctions pour le Secrétariat, notamment en ce qui concerne les finances et l'administration du grand programme IV. Cela signifie que la séparation entre le Secrétariat et le secrétaire exécutif est largement fictive.
60. S'agissant des fonctions de base d'ordre financier attachées à ce poste, le secrétaire exécutif est une source de frustration importante au sein de la Cour et il est souvent considéré comme une simple boîte aux lettres, qui transmet les réponses de la Cour aux demandes du CBF, sans offrir aucune valeur ajoutée dans ce processus. De plus, comme il a été dit plus haut, le CBF et les États correspondent souvent directement avec les organes de la Cour et obtiennent des informations de leur part, ce qui vient encore davantage remettre en cause la valeur ajoutée de ce poste.
61. De plus, il convient également d'examiner la place du poste au sein de la structure du Secrétariat. Si le CBF semble apprécier l'indépendance dont le secrétaire exécutif jouit par rapport aux organes de la Cour, aucune raison fonctionnelle ne justifie l'indépendance du poste à l'égard du Directeur du Secrétariat. Il a été avancé que le secrétaire exécutif ne saurait rendre compte au Directeur, celui-ci étant trop politisé. De l'avis de l'équipe *ReVision*, au sein d'un Secrétariat qui fonctionne correctement et qui donne priorité aux valeurs consacrées par le système du Statut de Rome, rien ne fait obstacle à ce que le Secrétariat et son personnel apportent un appui direct au CBF.
62. Enfin, après un examen attentif des fonctions du secrétaire exécutif, l'équipe *ReVision* est d'avis que la classification actuelle du poste (P-5) pourrait ne pas être justifiée. Le poste du fonctionnaire chargé des finances et de l'administration (P-4) a été reclassé P-5 sur recommandation du CBF, afin de fournir l'analyse de données détaillées sur les ressources sollicitées par la Cour ainsi que « d'autres fonctions cruciales, auxquelles il n'est pas possible de procéder dans les circonstances où se déroulent actuellement les réunions du Comité ». Après avoir analysé les fonctions attachées au poste P-4 et les avoir comparées à celles du poste P-5, l'équipe *ReVision* ne constate aucune différence importante¹⁶. Si l'actuel poste P-5 a été classifié en 2011, la Section des ressources humaines a précisé que « [TRADUCTION] le nouveau profil

¹⁵ La création du poste de fonctionnaire chargé des finances et de l'administration (P-4) avait été demandée par le CBF puis approuvée par l'Assemblée lors de sa sixième session en 2007 (Documents officiels de l'Assemblée des États Parties, sixième session, vol. II, partie B.2, par. 76).

¹⁶ Pour une comparaison des fonctions, voir annexe V.

a[va]it] été classifié en interne *simplement pour documenter la décision du CBF* » [non souligné dans l'original]. Compte tenu de sa propre évaluation des fonctions attachées au poste et de l'explication donnée par la Section des ressources humaines concernant le processus de classification, l'équipe ReVision a des doutes quant à l'ampleur de l'analyse menée par le spécialiste du classement des postes (le cas échéant) et à la solidité de cette classification. En particulier, s'il y a eu un examen des fonctions et responsabilités inhérentes à ce poste, il est probable qu'il ait été classifié P-5 en raison de son indépendance fonctionnelle qui, selon l'équipe ReVision (et comme il a été dit plus haut), est mal comprise et ne doit pas inclure d'indépendance à l'égard du Directeur du Secrétariat. De plus, le poste serait en liaison directe avec le Bureau, mais à supposer que ce soit vrai, ce n'est pas le cas pour les questions de fond. Comme il a été dit plus haut, ces dernières années, les contacts concernant de telles questions de fond ont le plus souvent eu lieu directement avec les hauts responsables de la Cour.

63. Dans le même ordre d'idées, selon l'équipe ReVision, la complexité du travail du Secrétariat et l'appui qu'il doit être en mesure d'apporter à l'Assemblée concernent plutôt les fonctions juridiques, consultatives et de fond que l'appui au CBF sur des questions d'ordre financier et administratif. En comparant le poids de la fonction juridique la plus haut placée (le juriste P-4) et celui du poste de secrétaire exécutif (P-5), l'équipe ReVision constate que le Secrétariat souffre d'un déséquilibre structurel. En particulier, elle est d'avis qu'on pourrait envisager d'intervertir les postes P-5 et P-4, en utilisant la ressource P-5 pour créer le poste de Directeur adjoint/juriste principal chargé d'apporter à l'Assemblée un appui juridique sur le fond, et la ressource P-4 pour créer un poste de fonctionnaire chargé des finances et de l'administration, et ce, sur le fondement de l'ancienne analyse des tâches concernant le même poste. Cela permettrait au Directeur de se concentrer sur la stratégie du Secrétariat et l'orientation stratégique qu'il convient d'apporter au Bureau, ainsi que sur les activités externes et la gestion d'ensemble du Bureau. L'introduction d'un poste de juriste principal permettrait de supprimer l'actuel poste de juriste P-4.
64. Réattribuer au Secrétariat les fonctions de base d'ordre financier et administratif pour avantage supplémentaire de pouvoir offrir à l'Assemblée et à ses organes subsidiaires une prestation de services exhaustive et unifiée. Des questions telles que la participation des victimes, les réparations, l'aide judiciaire, etc., comportent des aspects *tant* juridiques qu'administratifs, et les avis donnés par le Secrétariat sur ces questions devraient être holistiques. Il est recommandé que, par le biais d'une bonne diffusion des informations et d'une autonomisation du personnel, le Directeur veille à une coordination efficace entre les postes juridiques et financiers au sein du Secrétariat afin d'assurer une prestation de services holistique.
65. En cas de préoccupation au sujet des services offerts au CBF, le Président du CBF pourrait transmettre ces préoccupations au Président de l'Assemblée qui, à son tour, les communiquerait au Directeur ; ces préoccupations pourraient également être communiquées directement au Directeur.
66. **Au vu de ce qui précède, il est recommandé de créer un poste de Directeur adjoint/juriste principal (P-5), chargé d'apporter à l'Assemblée un appui juridique sur le fond (poste qui viendrait remplacer l'actuel poste P-5 de secrétaire exécutif), et de créer un poste de fonctionnaire chargé des finances et de l'administration (P-4) sur la base de l'ancienne analyse des tâches concernant le même poste (poste qui viendrait remplacer l'actuel poste de**

juriste P-4) (Recommandation n° 6).

Assistant spécial auprès du Président de l'Assemblée

67. L'équipe *ReVision* fait également observer que le lien entre le Secrétariat et l'assistant spécial auprès du Président de l'Assemblée (P-2) est actuellement relativement faible. Le poste d'assistant spécial est un poste relevant du Secrétariat, actuellement basé à New York au sein de la mission du Sénégal auprès de l'Organisation des Nations Unies. Ce poste a été créé au titre de l'assistance générale temporaire dans le but d'apporter au Président de l'Assemblée un soutien dans les activités quotidiennes relevant de son mandat. En effet, tout un éventail de questions et d'activités relèvent de la compétence du Président de l'Assemblée et il est essentiel qu'il bénéficie en permanence d'un soutien et appui spécial. En sus du soutien apporté au nouveau Président, le titulaire du poste doit également fournir des services fonctionnels à l'Assemblée, lorsqu'elle se réunit au siège de l'ONU, au Bureau et au Groupe de travail de New York.
68. L'un des buts envisagés au travers de la création du poste d'assistant spécial était d'assurer une liaison efficace entre le Président et le Secrétariat de façon à ce que des informations générales pertinentes soient prises en compte dans le cadre des activités du Président qui, à leur tour, viennent façonner et alimenter le travail du Secrétariat. Pour l'heure, il semble que cet objectif ne soit pas tout à fait rempli. Dans l'organigramme, le poste est attribué au Bureau du Président de l'Assemblée. En réalité, par le passé, cela a signifié que ce poste était supervisé directement par le Président et relevait du Secrétariat principalement (si ce n'est uniquement) sur le plan administratif, et qu'il n'était pas considéré comme une partie intégrante du personnel du Secrétariat. L'équipe *ReVision* considère que ce statut *de facto* n'est pas nécessaire. Pour l'essentiel, les fonctions de l'assistant spécial auprès du Président ne sont pas différentes des fonctions et de la mission d'ensemble du Secrétariat. Le Directeur est chargé de la prestation de services au Président. L'équipe *ReVision* considère donc que le poste devrait faire partie du fonctionnement normal du Secrétariat, et être soumis hiérarchiquement au Directeur, tout en conservant les tâches (inchangées) consistant à apporter un appui direct au Président de l'Assemblée et à assurer une liaison efficace avec le reste du personnel du Secrétariat. **Il est donc recommandé que le Directeur prenne des mesures pour renforcer la supervision et la coordination des activités de l'assistant spécial afin que le poste soit intégré plus pleinement dans le travail du Secrétariat, ce qui renforcerait l'appui apporté au Président de l'Assemblée (Recommandation n° 7).**

Assistant spécial auprès du Directeur

69. L'équipe *ReVision* fait observer que le poste d'assistant spécial auprès du Directeur (P-2) a été maintenu vacant pendant de nombreuses années et qu'un poste P-1 financé au titre de l'assistance générale temporaire a été créé et pourvu pour la même durée. Ayant examiné la description des fonctions et responsabilités des deux postes, ainsi que la charge de travail correspondante, l'équipe *ReVision* a conclu que la charge de travail permanente ne justifie pas la coexistence de ces deux postes et que l'un d'eux peut être aboli. L'équipe *ReVision* considère qu'un poste P-2 est conforme à la classification habituelle de tels postes, en particulier si l'assistant spécial accomplit également des tâches administratives, comme la gestion de documents, l'archivage et la coordination de réunions ordinaires. **Il est recommandé d'intégrer au descriptif du poste d'assistant spécial P-2 toutes les fonctions et responsabilités associées au poste P-1 qui sont considérées comme nécessaires et qui ne figurent pas déjà dans ce descriptif, et de pourvoir ce poste tout en mettant fin au poste P-1 (Recommandation n° 8).**

Juristes

70. Les deux postes de juristes (P-4 et P-3) ont, pour l'essentiel, constitué la capacité de base du Secrétariat ces dernières années. Aucune différence notable dans les tâches attribuées à l'un ou l'autre des juristes n'a été constatée, alors que ceux-ci relèvent de classes différentes. Au moment où le présent rapport a été rédigé, le poste P-3 est vacant et le titulaire du poste P-4 est en congé spécial sans traitement, et ni l'un ni l'autre de ces postes n'est pourvu à titre temporaire. L'équipe *ReVision* constate que les juristes travaillent souvent sous une pression considérable. Presque tous les membres du personnel qui se sont acquittés de cette fonction considèrent que la lourde charge de travail ne résulte pas tant de l'insuffisance des ressources que d'un manque de planification adéquate. Par exemple, des réunions de groupes de travail parallèles et d'autres requêtes concurrentes créent des conflits de priorité et engendrent souvent des pics dans la charge de travail qui, selon le personnel, auraient pu être évités par une meilleure planification et coordination et en créant des attentes plus réalistes parmi les facilitateurs et d'autres clients. De plus, l'équipe *ReVision* a été amenée à penser que les requêtes sont souvent faites à la dernière minute et présentées comme urgentes, de sorte que les fonctionnaires doivent faire des heures supplémentaires pour y répondre, alors que selon eux, il finit par s'avérer qu'elles n'étaient pas urgentes. Ces problèmes sont traités plus avant dans la section ci-après consacrée aux ressources et à la charge de travail. L'équipe *ReVision* considère qu'il n'est pas nécessaire à ce stade de créer d'autres postes de juristes et qu'il convient plutôt de résoudre tout d'abord les insuffisances dans le traitement de la charge de travail. En fonction de la charge de travail prévue pour le Secrétariat, s'il s'avérait nécessaire de faire appel à davantage de juristes malgré les gains d'efficacité, le regroupement des ressources recommandé et les connaissances spécialisées disponibles au sein d'autres organes de la Cour, il pourrait être approprié de recruter à titre temporaire un juriste adjoint (P-2), poste qui serait financé au titre de l'assistance générale temporaire.

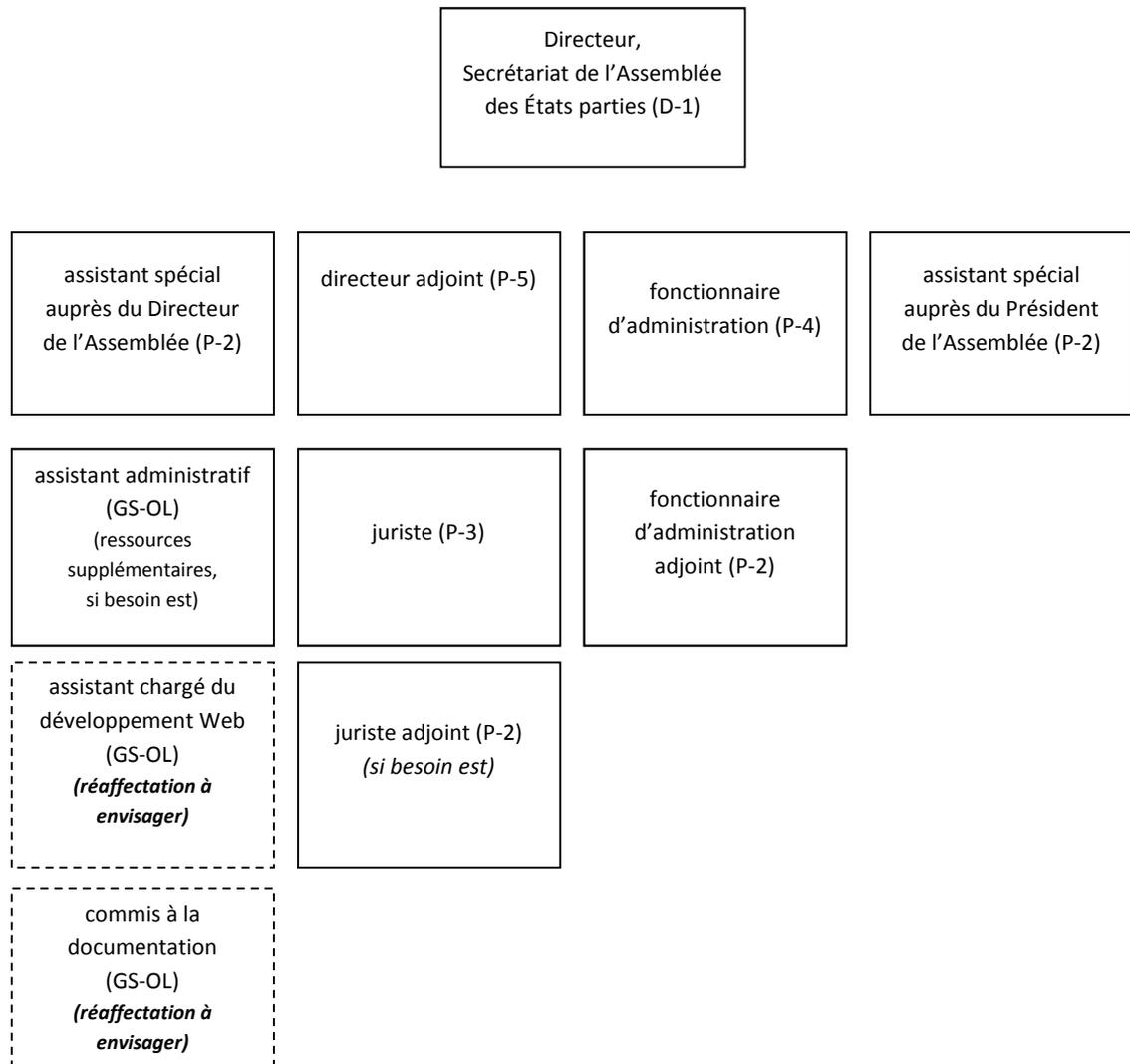
Autres postes

71. L'équipe *ReVision* a également examiné la description de poste du commis à la documentation et n'a aucune préoccupation majeure concernant les fonctions attachées au poste. Elle estime toutefois que des synergies et des gains d'efficacité pourraient être réalisés en réaffectant ce poste à la Section des services de gestion de l'information du Greffe. Cette section a les connaissances spécialisées et la capacité d'absorber des fluctuations dans la charge de travail, et une telle mesure permettrait d'assigner au commis à la documentation d'autres tâches pendant les périodes où la charge de travail est moindre. De cette façon, le regroupement des ressources serait plus efficace.
72. De même, s'agissant du poste d'assistant chargé du développement Web, l'équipe *ReVision* considère qu'en cas de mise en commun de ressources entre le Secrétariat et le Greffe comme il est recommandé plus haut, une partie des fonctions attachées au poste devrait être remplies par la Section des services de gestion de l'information du Greffe, en particulier l'assistance informatique. En outre, les fonctions consistant à tenir à jour l'Extranet et la partie du site Web de la Cour consacrée à l'Assemblée des États parties recoupent les fonctions assumées par la Section de l'information et de la sensibilisation. L'équipe *ReVision* relève qu'il y a d'ores et déjà une

importante coopération informelle entre l'assistant chargé du développement Web et les fonctionnaires compétents de la Section de l'information et de la sensibilisation. Si les fonctions d'assistance informatique sont assumées par la Section des services de gestion de l'information, les autres fonctions assignées à l'assistant chargé du développement Web (comme par exemple le développement de l'Extranet) pourraient être assurées par le personnel de la Section de l'information et de la sensibilisation. La mise en ligne de documents sur l'Extranet pourrait être confiée à des fonctionnaires non techniciens, membres du personnel administratif.

73. **S'il est décidé que le Greffe doit être responsable de l'appui technique et logistique apporté à l'Assemblée sur demande du Secrétariat et au nom de celui-ci (conformément à la recommandation formulée plus haut), il est recommandé de procéder à une nouvelle évaluation des fonctions du commis à la documentation et de l'assistant chargé du développement Web en vue de leur éventuelle réaffectation et/ou absorption au sein de la Section des services de gestion de l'information et, en partie, de la Section de l'information et de la sensibilisation, selon qu'il convient, afin de réaliser des économies d'échelle (Recommandation n° 9).** De l'avis de l'équipe *ReVision*, cela garantirait une plus grande efficacité et la capacité d'absorber une charge de travail plus importante sans coût supplémentaire tandis que le Secrétariat continuerait de bénéficier d'une prestation de services identique voire meilleure.
74. S'agissant des deux assistants administratifs, l'équipe *ReVision* considère que la charge de travail ordinaire ne justifie pas l'existence de deux postes. À cet égard, elle relève qu'au moins l'un de ces postes est resté vacant pendant de longues périodes sans que, semble-t-il, le fonctionnement d'ensemble du Secrétariat en ait été affecté. Par conséquent, **il est recommandé de ne conserver qu'un seul poste d'assistant administratif comme partie intégrante de la structure du Secrétariat et, si nécessaire, d'avoir recours à une assistance temporaire supplémentaire, soit en faisant appel à des ressources au sein de la Cour soit par un recrutement pour une courte période (Recommandation n° 10).**
75. L'équipe *ReVision* relève également que, récemment, le secrétaire exécutif a demandé des effectifs temporaires supplémentaires pour apporter une assistance lors des pics d'activité. Cette demande semble avoir été approuvée par le CBF. Comme décrit plus en détail ailleurs dans le présent rapport, l'équipe *ReVision* est d'avis que le recours à du personnel opérationnel temporaire au sein d'un organe tel que le Secrétariat ne permet pas, en principe, d'enrichir et de préserver la mémoire institutionnelle (ni, par extension, de retenir le personnel). L'équipe *ReVision* considère que si un véritable besoin d'appui supplémentaire devait se faire jour pendant les périodes de lourde charge de travail, de telles ressources supplémentaires devraient provenir de la mise en commun de ressources avec le Greffe décrite plus haut (par exemple, avec la Direction des services de gestion du Greffe) ; à défaut, il conviendrait de créer un poste permanent. Dans ce dernier cas, le titulaire de ce poste pourrait être chargé d'assurer la prestation de services dans le cadre de toutes les réunions (et non pas les seules réunions du CBF), d'accomplir des tâches administratives générales au sein du Secrétariat et de servir de relais permanent pour le fonctionnaire chargé des finances et de l'administration (P-4).

76. En résumé, l'équipe *ReVision* recommande pour le Secrétariat l'adoption de la structure révisée suivante (Recommandation n° 11) :



E. Ressources et charge de travail

77. L'équipe *ReVision* a eu plusieurs réunions avec le Directeur et le personnel du Secrétariat et d'autres parties prenantes, au cours desquelles la question des ressources et de la charge de travail a été discutée. Sur la base des informations recueillies et de sa propre analyse, l'équipe *ReVision* a fait un certain nombre d'observations et estime que plusieurs mesures peuvent être prises pour répondre à toute question concernant les ressources et la charge de travail.
78. La charge de travail du Secrétariat est plutôt irrégulière tout au long de l'année. En effet, la résolution ASP/2/10 (2003) l'indique clairement et signale à juste titre des « périodes de pointe avant, pendant et peu après les réunions des organes desservis, qui alterneront avec des périodes plus calmes ». Pour cette raison, on a veillé à ce que le Secrétariat garde des « dimensions restreintes », tout en soulignant clairement la nécessité de « mett[re] en commun du personnel et

du matériel avec la Cour, chaque fois que cela est possible sans compromettre la qualité du service et l'indépendance dont le Secrétariat aura besoin pour les questions de fond ».

79. À cet égard, il est également rappelé qu'« [a]utant qu'ils le peuvent, tout en respectant mutuellement l'exercice indépendant de leurs fonctions respectives et en maintenant un niveau élevé de professionnalisme, d'intégrité et de compétence, le Secrétariat et les autres parties de la Cour essayeront de trouver des ripostes communes en cas d'accroissement de la charge de travail du Secrétariat pour que celui-ci, autant que possible, puisse mettre à profit les ressources en personnel et en matériel des autres parties de la Cour, si possible sur la base d'arrangements dont le Secrétariat et les autres parties de la Cour conviendront d'avance¹⁷ ». Comme il a été mentionné plus haut¹⁸, de l'avis de l'équipe *ReVision*, la référence explicite aux ressources en personnel, outre les ressources en matériel, est révélatrice de l'intention de l'Assemblée de créer des synergies et de réaliser des économies d'échelle entre le Secrétariat et la Cour afin d'éviter le double emploi, que ce soit pour les efforts déployés ou les ressources.
80. Lorsque le Secrétariat a été créé et a commencé ses travaux en 2004, il était appelé à assurer les services d'appui lors des activités des organes suivants :
- Assemblée des États parties : une session annuelle et parfois une reprise de session ;
 - Comité du Budget et des finances : deux sessions annuelles ;
 - Bureau (basé à New York) ;
 - Groupe de travail de New York du Bureau ; et
 - Groupe de travail de La Haye du Bureau.
81. Par la suite, le Secrétariat a été appelé à apporter des services techniques et de fond à des organes nouvellement créés qui avaient besoin de son assistance :
- Comité de contrôle des locaux permanents ;
 - Groupe de travail sur les amendements (basé à New York) ;
 - Groupe d'étude sur la gouvernance (dans le cadre du Groupe de travail de La Haye) ;
 - Commission consultative pour l'examen des candidatures au poste de juge.
82. La charge de travail du Secrétariat n'a cessé d'augmenter depuis ses débuts. Cela est dû au nombre d'organes qui bénéficient de ses services ainsi qu'au nombre de réunions et de facilitateurs/points de contact auxquels il apporte son appui. L'équipe *ReVision* elle-même a constaté que la charge de travail du Secrétariat est fluctuante. Avant et pendant les sessions de l'Assemblée et du CBF, on constate souvent une forte augmentation du nombre des activités de nature diverse auxquelles le Secrétariat est associé, et pour lesquelles il fait appel à des ressources temporaires supplémentaires. Si, dans l'ensemble, la charge de travail du Secrétariat aurait quelque peu diminué par rapport aux années précédentes du fait que les groupes de travail qui bénéficient de ses services sont moins nombreux, elle reste plus importante que ce qui était envisagé initialement lors de la création du Secrétariat.
83. De plus, il faut reconnaître qu'à l'heure actuelle, le Secrétariat a peu de contrôle sur sa charge de

¹⁷ ASP/2/10 (2003)

¹⁸ Voir *supra*, par. 42.

travail qui est déterminée principalement par les exigences et les besoins en matière d'appui d'acteurs externes, tels que les facilitateurs de groupes de travail, le Bureau, les organes subsidiaires de l'Assemblée ainsi que des diplomates. Si l'Assemblée dispose généralement d'un plan de travail annuel qui permet une certaine planification, les réunions pour lesquelles l'Assemblée est appelée à fournir un appui présentent un défi en pratique, compte tenu de l'absence de coordination entre les différents facilitateurs, du chevauchement fréquent des horaires des réunions et de l'incapacité (ou du manque de volonté) du Secrétariat de jouer un rôle actif pour régir ce processus.

84. Dans ce contexte, l'équipe *ReVision* voit plusieurs possibilités d'améliorer la situation et de rendre la charge de travail du Secrétariat plus égale et mieux gérable.
85. Premièrement, il conviendrait d'étudier la possibilité de mettre en commun avec le Greffe les ressources en matière d'appui technique et logistique. Comme il a été dit plus haut, un certain nombre de tâches remplies par le Secrétariat recourent les services déjà fournis par le Greffe. Si le Greffe se chargeait de ces tâches, le Secrétariat pourrait concentrer tous ses efforts sur les activités de conseil et d'appui sur le fond. De plus, en raison de sa taille et des connaissances spécialisées dont il dispose dans la plupart des domaines recensés plus haut¹⁹, le Greffe a sans doute une plus grande capacité qui lui permet d'absorber les fluctuations de la charge de travail pendant les périodes de pointe. Le Secrétariat ne dispose pas d'une telle capacité et c'est là une faiblesse reconnue, inhérente à sa structure. Une augmentation des effectifs au sein du Secrétariat, que ce soit des postes permanents ou des postes temporaires, ne serait pas idéale pour les raisons exposées plus haut (absence de fonctions à plein temps en période de baisse de l'activité et perte de connaissances institutionnelles). Outre la recommandation consistant à faire appel plus largement aux services du Greffe pour l'organisation de réunions²⁰, **il est recommandé d'envisager de confier à des prestataires externes certaines fonctions d'assistance de base ou d'étudier d'autres formes d'appui temporaire que le Greffe pourrait apporter, ce qui garantirait au Secrétariat une plus grande efficacité et flexibilité (Recommandation n° 12).**
86. Un autre facteur qui influe sur la charge de travail du Secrétariat est l'approche du Directeur, qui est perçu comme peu disposé à prendre des risques. Des membres du personnel ont signalé que le Directeur était réticent à l'idée de jouer un rôle actif dans la planification des réunions et qu'il acceptait généralement toute demande formulée par les États, ce qui a des effets néfastes non seulement sur la charge de travail du Secrétariat, mais aussi sur la capacité du Secrétariat d'assister utilement l'Assemblée. Interrogé à ce sujet, le Directeur a exprimé des préoccupations au sujet du nombre de réunions et d'autres demandes, ainsi que du manque de ressources suffisantes pour traiter la charge de travail correspondante. En même temps, il a déclaré qu'il ne pensait pas être en position de proposer une autre date pour un événement ni de donner son avis concernant le type de réunion et l'appui que le Secrétariat pourrait fournir.
87. Du point de vue du service à la clientèle, il est louable que le Directeur estime devoir répondre favorablement à une demande d'assistance. En effet, de nombreux diplomates avec lesquels s'est entretenue l'équipe *ReVision* ont exprimé leur satisfaction concernant la façon dont leurs demandes d'assistance étaient traitées. En même temps, l'équipe *ReVision* considère que, compte

¹⁹ Voir *supra*, par. 44.

²⁰ Voir *supra*, par. 47.

tenu des ressources limitées disponibles et du manque de coordination entre les différentes activités nécessitant un appui, cette approche n'est pas tenable et pourrait compromettre la qualité d'ensemble des services fournis par le Secrétariat et, sur le long terme, leur valeur ajoutée. Il est également reconnu que le Président de l'Assemblée, le Bureau et certains facilitateurs ne sont pas toujours conscients des demandes concurrentes auxquelles fait face le Secrétariat. Toutefois, aucune entité n'est mieux placée que le Secrétariat lui-même pour communiquer ces informations et coordonner ces activités au moyen d'un dialogue actif avec les organes compétents.

88. L'équipe *ReVision* considère que, compte tenu de ses connaissances institutionnelles et de sa position, le Directeur pourrait jouer en amont un rôle clé en conseillant et en assurant la coordination entre les diverses personnes chargées de faciliter les groupes de travail et les divers groupes de travail eux-mêmes, et en coordonnant leur travail. En effet, certains ambassadeurs avec lesquels s'est entretenue l'équipe *ReVision* en ont exprimé le besoin, regrettant que l'assistance qu'ils reçoivent de la part du Secrétariat se limite actuellement à un appui technique et logistique, souvent sur demande. Dans la mesure où les responsabilités du Directeur à cet égard peuvent être floues, **il est recommandé que le Président de l'Assemblée, le Bureau et le Directeur étudient et précisent le rôle et les responsabilités du Directeur en matière de planification et de coordination des réunions de l'Assemblée et de ses organes subsidiaires, et, au besoin, que le résultat de ces discussions soit concrétisé par une délégation de pouvoirs du Président ou du Bureau en faveur du Directeur (Recommandation n° 13)**. L'équipe *ReVision* considère qu'un tel rôle existe déjà et qu'en tout état de cause, il serait conforme à la classe dont relève ce poste.
89. De plus, comme il a été dit plus haut, le nombre et la nature des activités pour lesquelles le Secrétariat est appelé à fournir un appui ont une influence directe sur les ressources de celui-ci. Plusieurs parties prenantes disposant d'une longue mémoire institutionnelle ont constaté que les activités de gouvernance externe dans lesquelles l'Assemblée s'est engagée sont bien plus vastes que ce qui avait été prévu. D'aucuns ont parlé d'« industrie de gouvernance de la CPI », sous-entendant qu'il s'agit d'un processus autonome sans avantage clair ni pour l'Assemblée, ni pour la Cour, ni encore pour le système établi par le Statut de Rome dans son ensemble.
90. L'équipe *ReVision* a constaté que la gouvernance fournie par l'ASP à la Cour ces dernières années s'est principalement concentrée sur les ressources (par exemple le budget) et les processus (par exemple l'aide judiciaire, la participation des victimes, etc.) au détriment des résultats, de la réalisation d'objectifs stratégiques et de l'exercice de l'autorité législative de l'ASP pour améliorer les opérations de la Cour. C'est là un domaine dans lequel le Secrétariat pourrait avoir une forte influence positive en donnant en amont des orientations à l'Assemblée.
91. De l'avis général, le processus de gouvernance requiert beaucoup de ressources et de travail tant pour la Cour que pour les représentants des États parties, de même que pour le Secrétariat. L'équipe *ReVision* a également constaté qu'il semble y avoir certaines incohérences dans les méthodes de travail et les pratiques des divers groupes de travail, lesquelles affectent aussi le fonctionnement du Secrétariat et le partage d'informations entre les groupes de travail. Par exemple, il a été constaté qu'il revient aux facilitateurs de décider s'il convient ou non de communiquer le procès-verbal de leurs réunions. Tout en reconnaissant que ce sont des questions qui ne relèvent pas du champ de l'examen du Secrétariat auquel elle procède, l'équipe

ReVision est d'avis d'une certaine normalisation des méthodes de travail, comme prescrit par le Bureau, aurait un effet bénéfique sur la capacité du Secrétariat de planifier son travail et pourrait de façon générale accroître l'efficacité de ces réunions. Par exemple, de nouveaux facilitateurs, une fois désignés, pourraient être conviés par le Secrétariat à une séance d'information, qui pourrait inclure une description de telles pratiques standard. Reconnaissant et saluant les efforts continus déployés par les États pour réduire le nombre de groupes de travail tant à La Haye qu'à New York, l'équipe *ReVision* considère que cela permettra de résoudre effectivement une bonne partie des difficultés que rencontre le Secrétariat concernant la charge de travail et les ressources.

92. À cet égard, en tant que principal facilitateur de l'Assemblée, le Secrétariat pourrait jouer un rôle bien plus actif en facilitant et en cadrant le dialogue et les interactions entre la Cour et l'Assemblée. Il pourrait s'agir d'avis sur des questions de fond, par exemple appeler l'attention de l'Assemblée sur des questions méritant une attention particulière, des questions pour lesquelles la Cour a besoin d'un appui d'ordre politique ou autre de la part de l'Assemblée, et des questions qui, selon le Directeur, pourraient promouvoir la mise en œuvre du système établi par le Statut de Rome et l'adhésion à celui-ci, ainsi que des questions plus techniques, touchant notamment à la planification et la tenue de réunions. Ainsi, le Secrétariat aiderait l'Assemblée à identifier et à établir des priorités, et éventuellement à repenser certaines de ses méthodes de travail. En même temps, cela permettrait au Directeur de mieux gérer la charge de travail du Secrétariat et de mieux planifier ses activités, fournissant ainsi un appui plus efficace et plus utile à l'Assemblée. Dans l'exercice de ce rôle de conseil, le Secrétariat devrait, bien entendu, rester neutre en ce qui concerne les activités de la Cour en matière judiciaire et de poursuites. **Il est recommandé que le Directeur du Secrétariat propose au Président de l'Assemblée et aux organes de la Cour des orientations visant à faire du Secrétariat un maillon actif entre la Cour et l'Assemblée, en favorisant l'adhésion au système établi par le Statut de Rome et en facilitant l'appui apporté par l'Assemblée aux activités de la Cour (Recommandation n° 14).**
93. De surcroît, l'équipe *ReVision* considère que les ressources du Secrétariat sont également affectées par les méthodes de travail manifestement dysfonctionnelles, le moral bas du personnel et les postes non pourvus à long terme. Les membres du personnel du Secrétariat ont fait état de chevauchements et de duplications des tâches, de demandes et tâches de dernière minute, souvent présentées comme « urgentes » en raison de ce qu'eux-mêmes considèrent comme un manque de planification adéquate de la part de la hiérarchie. Les membres du personnel ont également exprimé des préoccupations concernant l'absence de critères objectifs dans l'attribution du travail et ont qualifié d'ad hoc les processus de travail.
94. L'équipe *ReVision* a constaté qu'il y a effectivement peu de délégation de pouvoirs au sein du Secrétariat et que la distribution des rôles et des responsabilités est quelque peu aléatoire et floue. De plus, plusieurs postes de juristes ont été laissés vacants pendant une longue période, ce qui a naturellement réduit la disponibilité des ressources du Secrétariat aptes à fournir des avis juridiques de fond. Ces points sont mentionnés ici par souci d'exhaustivité, parce qu'ils ont une incidence sur la façon dont les ressources du Secrétariat sont utilisées. Toutefois, ce sont principalement des questions touchant à la gestion des ressources humaines et au moral du personnel, et c'est pourquoi elles seront traitées plus loin dans la section pertinente.

F. Processus de travail et séquences des tâches/communication

95. Après examen des processus de travail et des séquences de tâches du Secrétariat, à savoir des pratiques et procédures normalisées concernant les tâches récurrentes, l'équipe *ReVision* conclut que certains domaines sont bien organisés, principalement en ce qui concerne les tâches techniques et administratives comme la maintenance de l'extranet, la fourniture de la documentation aux représentants des États et la publication de documents officiels.
96. Plus généralement toutefois, l'équipe *ReVision* a eu l'impression qu'on gagnerait à clarifier et à normaliser l'organisation du travail de fond du Secrétariat afin d'en accroître l'efficacité et la prévisibilité. Cela renvoie principalement au besoin de disposer de processus normalisés en vue de l'organisation des réunions, de la gestion des dossiers internes (ailleurs que dans les domaines mentionnés plus haut) et la production de documents de conseil. Certes l'équipe *ReVision* n'a reçu aucune plainte notable concernant la qualité de la production du Secrétariat (en fait, la plupart des diplomates interrogés se sont dits satisfaits des services dispensés), mais dans le cadre de la méthode de travail actuelle, le Directeur gère personnellement chaque étape du processus. Outre imposer un fardeau inutilement lourd au Directeur, ce mode opératoire aboutit à une utilisation inefficace et inefficace des ressources et frustre et démotive le personnel du Secrétariat. De plus, il pose des problèmes en matière de disponibilité de l'information et de connaissance des procédures à suivre dans des circonstances données, puisque d'après ce que l'on sait, la plupart des décisions sont prises de façon ponctuelle par le Directeur. En fait, certains membres du personnel ont l'impression que certaines informations leur sont délibérément cachées. L'équipe *ReVision* peut comprendre en quoi une telle approche serait problématique, en particulier dans les périodes où la charge de travail et la pression sont fortes, comme pendant l'organisation des réunions de l'Assemblée. Les processus de travail et séquences de tâches, les rôles et les responsabilités de base pourraient être décrits dans une simple procédure de fonctionnement standard. Non seulement cela apporterait de la clarté et de la prévisibilité dans les activités du Secrétariat, mais cela faciliterait également l'intégration du personnel nouveau. En outre, de telles procédures de fonctionnement standard pourraient être mises à la disposition des (nouveaux) facilitateurs de groupes de travail et autres individus travaillant en étroite collaboration avec le Secrétariat, qui pourraient ainsi avoir connaissance des services proposés par le Secrétariat et de ses processus de travail, ce qui faciliterait la communication et la coopération.
97. Autre élément qui influe sur les séquences de tâches et les processus du Secrétariat, l'absence d'une communication interne suffisante. S'agissant de l'attribution des tâches, la communication semble se faire par des discussions en tête à tête entre le Directeur et le membre du personnel désigné, même lorsque le projet en question requiert la participation de plusieurs membres du personnel. Le personnel a signalé qu'il arrivait régulièrement que des informations ne soient pas partagées au sein du service : les gens ne sont pas informés de faits nouveaux qui concernent leur travail, ils ne sont pas mis en copie de courriels qui leur seraient utiles, et, s'il en existe, certains plans ne sont pas partagés avec tout le monde. Par conséquent, il y a souvent doublon des tâches car les gens ne savent pas que la même tâche ou une tâche connexe a déjà été attribuée à un collègue. L'équipe *ReVision* estime que cela pose problème parce que cela révèle, selon elle, que certaines choses ne fonctionnent pas efficacement au sein du Secrétariat et que, dans le cadre de certains processus de travail, le Directeur est amené à gérer des questions opérationnelles et non stratégiques. Comme on le voit ailleurs dans le présent rapport, il est nécessaire de clarifier les

rôles et responsabilités de chacun et d'accroître la délégation des pouvoirs.

98. Sur la base de ses entretiens avec les membres du personnel, l'équipe *ReVision* a également été amenée à croire que le partage d'informations pouvait en fait être découragé au sein du Secrétariat. Le Directeur a déclaré que, quand tel était le cas, c'était parce qu'il s'agissait de communications sensibles ou confidentielles. Si l'équipe *ReVision* comprend cette préoccupation, elle fait observer qu'au sein de la Cour, de nombreuses sections manipulent et connaissent des informations extrêmement sensibles. Ça n'est pas et ne devrait pas être une raison pour empêcher le partage d'informations au sein même de la section, en particulier lorsque ces informations sont nécessaires pour permettre au personnel d'accomplir ses tâches de façon professionnelle et efficace, de comprendre en quoi son travail contribue aux objectifs plus larges de l'équipe et, enfin et surtout, de sentir qu'on l'apprécie et qu'on lui fait confiance.
99. De même, le personnel a rapporté qu'il ne lui était pas permis d'interagir directement avec les délégués de l'Assemblée au sujet de questions de fond et que toutes les communications de ce type passaient par le Directeur. L'équipe *ReVision* estime que ce grief renvoie à l'absence de délégation de pouvoirs au personnel du Secrétariat et à ce qui semblerait être un manque de confiance de la part du Directeur. Elle croit qu'en donnant au personnel du Secrétariat les moyens de communiquer avec les délégués au sujet de questions liées au travail, on augmenterait sa capacité d'aider ceux-ci. Elle comprend aussi totalement que le Directeur doit conserver une vue d'ensemble des questions pendantes et être en mesure d'offrir ses conseils et d'apporter son appui. Un certain nombre de mécanismes d'établissement de comptes rendus pourraient être mis en place à cette fin.
100. Au vu de ce qui précède, l'équipe *ReVision* fait les recommandations suivantes :
101. **Il est recommandé que tout processus essentiel suivi par le Secrétariat, y compris concernant l'organisation des réunions de l'Assemblée et des groupes de travail, ainsi que les rôles et responsabilités du personnel du Secrétariat à l'occasion de tels événements, fasse l'objet d'un protocole ou d'une procédure de fonctionnement standard, à mettre à jour et à peaufiner régulièrement, selon que de besoin. Il est également recommandé d'encourager activement le personnel à suivre les pratiques établies afin de garantir la stabilité et la prévisibilité maximum des activités du Secrétariat (Recommandation n° 15).**
102. **Il est recommandé que le Directeur prenne immédiatement des mesures pratiques pour permettre et encourager le partage d'informations au sein du Secrétariat, en soulignant, si nécessaire, le caractère confidentiel des informations et, s'il y a lieu, les conditions de leur communication à l'extérieur du Secrétariat (Recommandation n° 16).**
103. **Il est recommandé de réunir l'ensemble du personnel au moins une fois tous les 15 jours pour partager réciproquement les informations, autrement dit pour que le Directeur et les autres membres du personnel du Secrétariat puissent discuter des tâches et des projets en cours ou à venir, mais aussi pour échanger des idées et examiner les possibilités d'améliorer les méthodes de travail (Recommandation n° 17).**

104. Il est recommandé que le Directeur veille à la bonne intégration des membres du personnel nouveaux, en étroite coopération avec la Section des ressources humaines (Recommandation n° 18).
105. Il est recommandé que le Directeur envisage d'organiser un atelier de travail avec le personnel du Secrétariat pour discuter des notions de confidentialité et de sensibilité dans le contexte du travail du Secrétariat, ainsi que des conséquences éventuelles de la divulgation non autorisée d'informations sensibles et confidentielles, et ce, pour accroître la confiance mutuelle et le partage des informations confidentielles au sein du Secrétariat (Recommandation n° 19).

G. Systèmes et bases de données

106. On ne saurait exagérer l'importance de disposer de systèmes et de bases de données fonctionnels et conviviaux dans une organisation telle que la CPI. Les systèmes de gestion des bases de données sont importants car ils constituent une méthode extrêmement efficace pour manipuler de multiples types de données. Ils devraient être aussi polyvalents que possible. En outre, des systèmes et des bases de données appropriés remplacent les méthodes manuelles, ce qui fait gagner beaucoup de temps et limite les erreurs. Les données devraient être classées par catégories et structurées de sorte que l'on puisse répondre aux besoins des utilisateurs de manière relativement simple.
107. L'équipe ReVision estime que le Secrétariat gagnerait beaucoup à améliorer l'utilisation qu'il fait des systèmes et des bases de données.

La gestion interne de l'information au sein du Secrétariat

108. Actuellement, seule une personne dans tout le Secrétariat a accès au système TRIM de gestion de l'information. Tous les autres membres du personnel sauvegardent les documents et les informations sur un disque partagé relativement désorganisé attribué au Secrétariat. Cette méthode de stockage et d'accès à l'information apparaît fort inefficace. Ce problème est d'autant plus grave que les documents ne sont pas tous sauvegardés sur ce disque de la même manière.
109. En outre, la mémoire institutionnelle n'étant pas conservée dans des systèmes et des bases de données, la gestion des connaissances dépend totalement des souvenirs du personnel qui travaille au Secrétariat à un moment donné et elle est principalement dévolue au Directeur. Étant donné que le Secrétariat est censé être la mémoire institutionnelle de l'Assemblée, il convient de s'intéresser de près à ses systèmes de gestion de l'information. Le personnel dûment habilité devrait avoir accès à toute la documentation et à toutes les informations en lien avec telle ou telle question. Les informations devraient systématiquement être balisées et classées par catégorie dans un système électronique de gestion et d'archivage des documents (tel que TRIM), ce qui n'est actuellement pas le cas. À défaut, et aux mêmes fins, le Secrétariat pourrait probablement utiliser les fonctionnalités offertes par Sharepoint. Une fois qu'un système et une méthode de travail adaptés auront été définis, tout le personnel du Secrétariat pourra facilement tenir à jour et partager les informations, et le Secrétariat n'aura plus besoin d'un poste dédié à la gestion de l'information.

La gestion externe de l'information par le Secrétariat

110. Le Secrétariat gère un site extranet, autrement dit un système électronique en ligne qui permet aux délégués et aux membres des organes subsidiaires, comme le CBF, d'avoir accès à la documentation requise pour les réunions, etc. L'équipe *ReVision* tient d'abord à féliciter le Secrétariat d'avoir renoncé aux copies papier et de privilégier le recours au site extranet. Néanmoins, les utilisateurs ont signalé des problèmes avec ce site : il requiert des mots de passe complexes et n'est pas convivial, ce qui peut influencer sur la décision, ou non, des délégués de télécharger des documents et d'autres informations. Considérant ce système comme complexe, les délégués demandent souvent au personnel du Secrétariat de leur envoyer des documents qui sont déjà disponible sur le site extranet.
111. L'équipe *ReVision* croit qu'il serait utile de réfléchir à l'utilisation de tablettes ou de systèmes améliorés pour aider le Secrétariat à exercer sa fonction d'appui lors des conférences. On trouve déjà sur le marché des systèmes susceptibles de combler ce manque. Ils permettraient par exemple aux délégués de recevoir des documents en direct, d'y indiquer leurs commentaires, d'organiser les documents par objet ou par réunion, etc. De telles avancées offrirait probablement un contrôle plus facile de la documentation relative aux réunions, une publication et une distribution rapides des versions modifiées et des nouvelles notifications, des contrôles d'accès, etc.
112. Dans le cadre des moyens d'amélioration décrits ci-dessus, le Secrétariat pourrait également envisager de tenir à jour et de fournir des compilations sur des sujets particuliers, afin de mieux informer les nouveaux délégués du contexte pertinent et de l'évolution des décisions de l'Assemblée sur ces sujets. Ces informations permettraient aussi d'améliorer la gestion interne des connaissances. Actuellement, le Secrétariat tient à jour un listing des mots clés des résolutions pertinentes, mais qui ne permet pas aux utilisateurs de l'Assemblée d'en appréhender facilement l'historique.

Les systèmes de gestion de l'information disponibles au public

113. L'équipe *ReVision* observe que les dossiers et la documentation officiels conservés sur le site internet de la Cour sont formatés et fournis de façon très traditionnelle (type ONU). Elle a remarqué, également sur la base des commentaires de plusieurs partenaires, qu'il n'est souvent pas clair (à moins de s'être plongé dans les dossiers de l'Assemblée) que certains documents existent ou sont accessibles. Elle estime utile, pour mieux informer le public en général et pour promouvoir l'image de la Cour, que les documents clés tels que le plan stratégique (technologies de l'information, ressources humaines, gestion, etc.), les budgets et les rapports d'exécution des budgets, les rapports de fond sur les activités essentielles de la Cour, etc., soient publiés dans des formats plus attractifs et plus modernes (si nécessaire uniquement après que l'Assemblée ait donné son accord). L'approche suivie actuellement en matière de publication de ce type de documents montre combien le Secrétariat est déconnecté des autres fonctions exercées par le Greffe, par exemple concernant l'information du public, comme on l'a vu plus haut. L'équipe *ReVision* maintient que de meilleures informations, plus intégrées, attractives et transparentes, serviraient les intérêts de la Cour et de l'Assemblée.

Le partage de l'information avec la Cour

114. Dans le cadre de son étude du Greffe, l'équipe *ReVision* avait conclu que les informations relatives aux organes de gouvernance (Assemblée, CBF, comité d'audit, groupe de travail de La Haye, etc.) étaient conservées à la fois par le Secrétariat et par de multiples services de la Cour (voire faisaient l'objet de doublons au sein même de certains organes). Sont concernés par exemple les rapports, documents généraux et résolutions, ainsi que le détail des objectifs, des tâches et des recommandations qu'ils contenaient. La gestion de ces informations se traduit par des doublons inutiles (et évitables) pour ce qui est des efforts et des moyens déployés. Certains hauts responsables de la Cour sont convaincus que le Secrétariat, et le secrétaire exécutif du CBF en particulier, omettent délibérément de partager les informations dont ils disposent, ce qui oblige la Cour à avoir deux bases de données séparées. Que cela soit le cas ou non, une telle pratique est inefficace et crée une atmosphère négative entre la Cour et le secrétaire exécutif/Secrétariat. L'équipe *ReVision* ne voit pas pourquoi il ne pourrait pas y avoir une base de connaissances commune dans laquelle ces informations et cette documentation seraient conservées et partagées par le Secrétariat et la Cour. Ces informations devraient être transformées en une connaissance institutionnelle à laquelle toutes les parties de la Cour pourraient facilement avoir accès et qui serait organisée de façon à permettre la recherche, par thème par exemple.
115. Dans le même ordre d'idées, l'équipe *ReVision* a remarqué qu'il y a souvent confusion ou chevauchement dans la tenue à jour des informations officielles relatives aux délégués de l'Assemblée, en particulier leurs coordonnées. Certains délégués, le Secrétariat et d'autres responsables officiels de la Cour ont signalé ne pas toujours savoir clairement qui sont les représentants des États et comment les contacter. L'équipe *ReVision* relève que cela ne devrait pas être nécessaire.

L'appui informatique au Secrétariat

116. L'équipe *ReVision* observe que, parce qu'il n'était apparemment pas satisfait des services assurés par l'ancienne Section des technologies de l'information et des communications du Greffe, le Directeur a fourni un certain nombre d'ordinateurs portables Apple qui sont utilisés dans le cadre d'activités officielles, alors que le reste de la Cour se sert d'ordinateurs ordinaires avec le logiciel Windows. Ce choix semble avoir causé des problèmes car ce matériel ne peut pas être réparé ou entretenu de manière centralisée. De plus, il y a eu des problèmes lors du passage d'un système d'exploitation à l'autre, en particulier lorsque le personnel est soit basé ailleurs qu'au siège de la Cour ou lorsqu'il travaille à distance, par exemple lors des sessions de l'Assemblée à New York. Cela est dû notamment à des restrictions en matière de sécurité de l'information : certaines mesures de sécurité mises en place pour contrôler l'accès à l'information rendent difficile le travail avec le matériel fonctionnant avec Apple. Il est donc conseillé d'éviter les solutions informatiques ponctuelles à l'avenir, afin que le Secrétariat bénéficie pleinement des connaissances, des services et du matériel de la Section des services de gestion de l'information. De l'avis de l'équipe *ReVision*, voilà un domaine dans lequel l'utilisation accrue des services du Greffe par le Secrétariat peut être la plus fluide possible.
117. Au vu de ce qui précède, l'équipe *ReVision* fait les recommandations suivantes :

118. Il est recommandé que le Secrétariat s'adresse à la Section des services de gestion de l'information du Greffe afin d'obtenir conseils et services, et ce, pour améliorer ses pratiques internes en matière de gestion de l'information. Il est également recommandé d'adopter pour le Secrétariat un protocole de gestion de l'information qui, entre autres choses, énonce clairement les conditions et les procédures régissant le flux de l'information entre collègues, selon qu'il convient (Recommandation n° 21).
119. Il est recommandé que le Secrétariat consulte la Section des services de gestion de l'information du Greffe pour obtenir des conseils et des services permettant d'améliorer les systèmes externes de gestion de l'information de l'Assemblée (Recommandation n° 22).
120. Il est recommandé que le Secrétariat sollicite la coopération du Greffe pour créer une base de connaissances commune centralisant la documentation relative à la gouvernance, y compris, sans s'y limiter, les rapports, documents généraux et résolutions, ainsi que le détail des objectifs, des tâches et des recommandations qu'ils contiennent. Il est également recommandé que le Secrétariat tienne à jour et partage une base de données unique mettant les coordonnées des délégués de l'Assemblée à la disposition des autres délégués et des responsables désignés de la Cour (Recommandation n° 23).
121. Il est recommandé que le Secrétariat ait recours aux connaissances, aux services et au matériel de la Section des services de gestion de l'information du Greffe, à l'avenir et qu'il évite d'utiliser des solutions informatiques ponctuelles (Recommandation n° 24).

H. Gestion des ressources humaines et moral du personnel

122. De l'avis de l'équipe *ReVision*, le domaine qui pose le plus de problèmes au sein du Secrétariat est celui de la gestion des ressources humaines et du moral du personnel. Elle renvoie à des rapports qu'elle a reçus de membres du personnel du Secrétariat (actuels et anciens) et d'autres personnes, qui ont signalé de graves problèmes s'agissant de nombreuses pratiques de gestion suivies au sein du Secrétariat, et qui nuisent tant au moral du personnel qu'à son désir de rester en place. Le personnel estime ne pas disposer des moyens nécessaires, ni avoir la confiance ou la reconnaissance qu'il mérite pour son travail ou ses réalisations. Certains membres du personnel ont expliqué qu'ils doivent demander l'autorisation ou l'accord du Directeur pour remplir ne serait-ce que des fonctions de base car il n'y a pas de délégation des responsabilités. De plus, certains membres du personnel semblent craindre le Directeur²¹ et d'autres pensent qu'il rabaisse le personnel, voire le harcèle. Il semble y avoir une absence totale de pratiques de gestion modernes, comme celle consistant à entretenir la participation et la motivation des employés dans le processus de travail et à développer l'attachement à la mission, à la vision et aux valeurs de l'organisation.
123. Comme on peut s'y attendre dans ces circonstances, il y a peu d'harmonie et de cohésion entre les membres du personnel du Secrétariat. Il y a des divisions internes et des conflits

²¹ Les remarques suivantes ont été faites lors d'entretiens avec l'équipe *ReVision* : « le chef personnifie tout », « le personnel a peur de soulever de telles questions avec le chef parce qu'il craint qu'il soit vindicatif », « il peut être agressif », « je regarde toujours par-dessus mon épaule », « il n'y a pas de respect ou de tolérance pour les avis ou opinions contraires ».

interpersonnels. On l'a déjà dit, le partage de l'information, la coordination et la coopération entre les membres du personnel sont insuffisants, ce qui entraîne des doublons et contribue à créer une atmosphère de méfiance dans le service. Les membres du personnel travaillent principalement de manière individuelle, séparément, sans avoir vraiment la possibilité de collaborer les uns avec les autres²². Cela affecte non seulement l'efficacité et l'efficacéité du Secrétariat, mais aussi sa réputation, en particulier aux yeux des délégués de l'Assemblée, dont certains ont déclaré que le personnel du Secrétariat n'avait pas toujours connaissance des informations ou des faits nouveaux pertinents. Certains ont également l'impression qu'il y a une ségrégation injustifiée du personnel de la catégorie des services généraux, par rapport aux administrateurs. Bien que l'équipe *ReVision* n'ait pas assisté directement à de telles choses, on lui a souvent dit que le Directeur se fondait sur la notion de hiérarchie, qu'il était condescendant et qu'il ne traitait pas tout le personnel de la même façon.

124. En outre, comme on l'a déjà dit, un certain nombre de postes permanents au sein du Secrétariat sont restés vacants pendant plusieurs années. Certains membres du personnel ont semblé indiquer que le Directeur préfère engager les gens sur des postes temporaires à contrat court afin de les contrôler en les menaçant de ne pas renouveler leurs contrats. Lors d'une réunion au moyen de la menace de non-renouvellement du contrat. Lors d'une des réunions organisées avec le Directeur, celui-ci a estimé que les membres du personnel engagés sur des contrats permanents prennent trop leurs aises et n'ont pas la motivation nécessaire. Par ailleurs, certains ont l'impression d'un manque de transparence dans le recrutement, par exemple avec l'embauche de « jeunes inexpérimentés sur des postes temporaires », et d'« amis d'amis d'amis ». Certains hauts responsables du Greffe ont indiqué que le Directeur semble s'écarter délibérément des procédures de recrutement standard, qu'il juge trop lentes. L'équipe *ReVision* n'est pas en mesure de déterminer dans quelle mesure ces impressions correspondent à la réalité. Il est néanmoins clair que la vacance chronique de postes disponibles au sein du Secrétariat a un effet négatif sur l'efficacité et l'efficacéité de celui-ci. De l'avis de l'équipe *ReVision*, il est difficile de justifier la pratique consistant à engager les gens sur des postes temporaires à contrat court lorsque des postes permanents sont à pourvoir²³. Cela aboutit à un roulement important du personnel, qui ne permet pas la conservation de la mémoire institutionnelle – l'une des fonctions d'appui essentielles que le Secrétariat remplit pour l'Assemblée. Il semble aussi y avoir un lien avec l'insuffisance des moyens du Secrétariat, qui ne peut apporter l'appui substantiel qu'il devrait à l'Assemblée – ce que certains diplomates interrogés par l'équipe *ReVision* ont désigné comme une faiblesse dans le fonctionnement du Secrétariat.

125. Cela nous amène à la question du moral du personnel, au sujet de laquelle les avis sont partagés. Certains membres du personnel n'avaient rien de particulier à signaler à ce sujet et ont même évoqué la « compréhension entre collègues » comme un élément clé de leur motivation. Toutefois, la majorité pense que le moral est bas en raison de l'environnement de travail et des pratiques de gestion, ce qui, par conséquent, nuit aux résultats généraux du service. Plusieurs membres du personnel ont également attiré l'attention sur le taux exceptionnellement élevé de

²² Un membre du personnel a déclaré : « lorsque l'Assemblée est en session, c'est de la folie ; il peut y avoir 20 à 30 personnes qui travaillent au Secrétariat à titre temporaire, mais personne ne sait ce que fait l'autre parce que tout le monde fait rapport directement au Directeur ».

²³ Dans quelques cas, les membres du personnel qui remplissent des fonctions essentielles pour le travail du Secrétariat sont sur des postes temporaires depuis plus de trois ans, et ce, malgré l'existence de postes permanents vacants auxquels ils auraient pu postuler. Cela a un effet extrêmement démotivant sur eux.

congés de maladie au sein du Secrétariat dans le passé, indiquant notamment que les conditions de travail avaient un effet néfaste sur l'état de santé des gens. L'équipe *ReVision* s'en est enquis auprès du médecin de la Cour, qui a confirmé que le taux de congés de maladie du Secrétariat était effectivement très élevé par rapport à celui d'autres sections. Le médecin a également déclaré que, d'après elle, il fallait imputer cela à l'environnement de travail du Secrétariat, ce dont elle avait déjà fait part au Directeur dans le passé.

126. En ce qui concerne l'embauche et le développement du personnel – des facteurs de motivation généralement essentiels –, la majorité des membres du personnel du Secrétariat ont l'impression qu'ils ne sont pas suffisamment stimulés sur le plan professionnel, et que leurs capacités et aptitudes ne sont pas pleinement mises à profit. C'est tout particulièrement vrai pour les juristes qui ont indiqué que leur travail portait rarement sur des questions de fond et qu'il se limitait souvent à de la prise de notes lors de réunions, à la rédaction de courriels à transmettre et à l'édition de documents. Ils estiment que ces tâches sont bien en dessous de leurs qualifications et des fonctions qu'ils devraient exercer : apporter un appui sur des questions de fond, effectuer des analyses, apporter des avis juridiques généraux aux facilitateurs, etc. Le personnel a également fait observer que le bon travail et les succès sont rarement reconnus et que l'on n'essaie pas de remédier à l'absence de résultats²⁴.
127. Enfin, certains membres du personnel ont l'impression qu'ils n'ont aucun moyen de recours. L'équipe *ReVision* a été informée que des plaintes formelles et informelles introduites contre le Directeur auprès de la Section des ressources humaines et de l'Unité de la santé et du bien-être du personnel étaient restées sans réponse. Il semble que le Président de l'Assemblée et le Bureau aient également été informés de préoccupations quant aux pratiques de gestion employées par le Directeur, mais l'équipe *ReVision* croit savoir qu'aucune réponse formelle n'y a été donnée. Par conséquent, le personnel actuel estime qu'il ne sert à rien, voire qu'il est risqué, de se plaindre des pratiques du Directeur.
128. L'équipe *ReVision* a demandé au Directeur de commenter ces allégations et, plus généralement, ses pratiques de gestion. Tout en reconnaissant certaines lacunes, il reste d'avis que ses pratiques de gestion sont globalement bonnes. Il fait valoir qu'il les a apprises au début de sa carrière, lorsqu'il travaillait au Bureau des affaires juridiques, à New York.
129. L'équipe *ReVision* reconnaît la complexité du contexte dans lequel le Directeur travaille et les défis importants qu'il doit relever à ce poste. Le Secrétariat apporte son appui à une assemblée qui opère en deux endroits, La Haye et New York, et réunit 123 États parties dont les capitales jouent un rôle non négligeable. Les représentants diplomatiques changent relativement souvent, de sorte que la mémoire institutionnelle de l'Assemblée est limitée – c'est cette lacune que le Secrétariat est censé combler. Autre facteur de complexité, le Président et les vice-présidents ne sont pas nécessairement basés à La Haye ou à New York.

²⁴ L'étude menée auprès du personnel montre que quasiment personne au sein du Secrétariat ne pense que son supérieur hiérarchique lui donne régulièrement des conseils et des avis concernant son comportement professionnel, ou que son travail est dûment reconnu.

130. L'équipe *ReVision* observe que le Directeur a effectivement été « propulsé » à son poste actuel lorsque son prédécesseur est décédé. Si le Directeur possédait (et possède toujours) une très grande connaissance du processus qui a abouti au Statut de Rome et à la création de la Cour, entretient d'excellentes relations avec la communauté diplomatique et est dévoué à son travail et au Secrétariat, il semble ne pas avoir eu la possibilité d'acquérir de l'expérience en tant que manager. De plus, l'équipe *ReVision* reconnaît que le Directeur se trouve dans une position difficile puisqu'il doit fréquemment composer avec les avis politiques de différents États, dont certains semblent croire que le Secrétariat est là pour répondre aux moindres de leurs besoins, souvent dans des délais serrés ou irréalistes. Comme on l'a déjà dit, le Directeur prend très au sérieux la fonction qu'il doit remplir auprès des États et la protection de la confidentialité.
131. L'équipe *ReVision* estime que la situation au Secrétariat est un exemple classique de dérive en termes de gestion : les pratiques de gestion décrites comme négatives ont fait perdre au personnel sa motivation et l'envie de coopérer et de soutenir le Directeur, qui est devenu plus méfiant et adepte de la microgestion. Ce cercle vicieux est renforcé par des problèmes de rétention du personnel (qui se traduisent par une perte de la mémoire institutionnelle et l'augmentation de la charge de travail), et par le fait que certains membres du personnel sont devenus hostiles, voire agressifs envers le Directeur. Cela n'a pas été une situation facile pour le Directeur, qui ne s'est pas senti soutenu par le Greffe et qui n'était lui-même peut-être pas armé pour régler ce type de questions en tant que manager.
132. Il a été dit qu'avec le récent départ ou l'absence de certains membres du personnel, la situation au Secrétariat s'était quelque peu améliorée. Certes c'est positif, mais l'équipe *ReVision* ne croit pas que cela suffise pour s'attendre à une amélioration durable à l'avenir. Comme on l'a souligné tout au long de ce rapport, les informations reçues en retour par l'équipe *ReVision* révèlent des problèmes majeurs dans les pratiques de gestion du Secrétariat. En particulier, les problèmes de gestion des ressources humaines constatés au Secrétariat sont plus graves qu'au Greffe, et certains vont même bien au-delà de la norme ordinaire, selon l'équipe *ReVision*. Cela a un effet négatif sur le rendement du Secrétariat, de même que sur son image et sa réputation. L'équipe *ReVision* considère que pour améliorer le fonctionnement du Secrétariat, il faut revoir en urgence ces pratiques de gestion déficientes. Compte tenu de la petite taille, du rôle clé et de la visibilité du Secrétariat, ainsi que de l'importance cruciale du Directeur, l'influence de ce seul poste sur les activités du Secrétariat est bien plus importante que d'habitude. En effet, la quasi-totalité du personnel a expliqué qu'on ne parviendrait à changer la situation au Secrétariat qu'en remédiant aux défaillances en matière de gestion.
133. Au vu des observations et de l'analyse ci-dessus, l'équipe *ReVision* fait les recommandations suivantes :
134. **Il est recommandé que le Président de l'Assemblée envisage de prendre des mesures pour remédier aux pratiques de gestion négatives décrites dans le présent rapport. Il pourrait par exemple définir des objectifs professionnels spécifiques pour les directeurs, élaborer un plan d'amélioration du comportement professionnel, offrir des conseils et une formation en matière de direction/gestion, etc. (Recommandation n° 22).**

135. Il est également recommandé que le Président de l'Assemblée veille au bon contrôle de la gestion du Secrétariat et réagisse promptement en cas de problèmes de gestion (Recommandation n° 23).
136. Il est recommandé que le Président de l'Assemblée envisage de désigner un membre de la communauté diplomatique basé à La Haye (éventuellement le Vice-Président) pour assurer plus régulièrement une fonction de direction et de contrôle auprès du Secrétariat et pour mettre en œuvre les mesures visant à améliorer la gestion des ressources humaines, y compris en tenant régulièrement des réunions avec le personnel du Secrétariat (Recommandation n° 24).
137. Il est recommandé que le Directeur s'adresse à la Section des ressources humaines du Greffe pour obtenir des conseils et un soutien lorsqu'il a à régler des questions de gestion des ressources humaines, par exemple pour recruter rapidement le personnel, pour s'occuper du personnel dont les résultats ne sont pas suffisants, pour remédier à l'absentéisme lié aux congés de maladie et pour améliorer la rétention du personnel (Recommandation n° 25).
138. Il est recommandé que le Directeur fasse rapport au Bureau au moins deux fois par an quant à la mise en œuvre de recommandations et d'autres mesures d'amélioration (Recommandation n° 26).

Phase 4 - Portée de l'examen

Secrétariat de l'Assemblée des États parties

Objet du document définissant la portée de l'examen

Le présent document décrit les données de départ de l'examen réalisé concernant le Secrétariat. La liste de thèmes ci-dessous fournit un cadre de discussion avec le personnel du Secrétariat, voire avec des partenaires dans des domaines connexes. Elle a été dressée sur la base des résultats obtenus à l'issue de l'enquête menée récemment auprès du personnel, y compris des commentaires à caractère public, des premières réunions avec le personnel, des informations obtenues du Directeur, du Greffier et du Président de l'Assemblée.

Un projet de document a été transmis pour observations au personnel du Secrétariat et à d'autres partenaires. Il a été finalisé sur la base de ces observations, et avec l'aval du Président de l'Assemblée.

Le présent document porte sur les observations faites sur des questions en rapport avec les thèmes suivants :

- La structure interne
- Les ressources et la charge de travail
- Les processus de travail et séquences de tâches
- Les systèmes et les bases de données
- La communication, la coopération et la coordination
- Le cadre réglementaire
- La gestion des ressources humaines
- Le moral du personnel

Ces questions, reprises ci-dessous, peuvent relever de multiples catégories ou avoir de vastes répercussions.

L'examen ensuite réalisé auprès du personnel de la section a pour but d'identifier la cause première des questions relevées, de proposer et d'évaluer des solutions potentielles et de formuler des recommandations. D'autres discussions auront lieu en groupe ou lors de réunions individuelles avec le personnel, en mettant l'accent sur ces questions.

SECRETARIAT DE L'ASSEMBLÉE - QUESTIONS EXAMINÉES

Veillez donner votre opinion et faire des suggestions concernant les questions suivantes :

La structure interne :

- Manque de clarté concernant la structure de gouvernance et de gestion du comportement

professionnel : le Secrétariat est lié administrativement au Greffe, mais le Directeur fait rapport officiellement au Bureau de l'Assemblée. Parallèlement, le Secrétariat fournit également des services aux représentants des États parties, à New York, La Haye et dans diverses capitales.

- Il est question de préoccupations en matière de responsabilisation et de contrôle.
- Compte tenu du manque de clarté quant au rôle et à l'étendue des responsabilités du Secrétariat vis-à-vis des 122 États parties, du Bureau et des divers organes de l'Assemblée, certains ont l'impression que le Secrétariat ne facilite pas réellement la gouvernance et le contrôle des activités de la Cour.
- Répartition des responsabilités et rapports hiérarchiques – l'ensemble du personnel du Secrétariat fait rapport directement au Directeur, il n'y a pas de sous-unités au sein du Secrétariat. Exceptionnellement, certaines personnes peuvent être mises temporairement au service du secrétaire exécutif du CBF, dans le cadre des sessions de celui-ci.
- Le secrétaire exécutif P-5 du CBF au sein du Secrétariat joue un rôle particulier, puisqu'il jouit d'une certaine indépendance tout en exerçant des fonctions pour le Secrétariat et sous le contrôle administratif de la Cour. Il faut clarifier ce rôle et les rapports hiérarchiques. Compte tenu de son indépendance et de l'absence de responsabilité vis-à-vis des États au nom du Secrétariat, le recours au secrétaire exécutif en tant que responsable par intérim en l'absence du Directeur peut être mis en cause.

Les ressources et la charge de travail :

- La charge de travail semble être une question grave au sein du Secrétariat, en particulier compte tenu des requêtes des États, du nombre croissant de facilitateurs ou de réunions, etc. Peu d'efforts sont faits pour limiter ces augmentations en nombre et la multiplication de délais déraisonnables imposés au Secrétariat.
- La charge de travail augmente de façon drastique au moment des sessions de l'Assemblée et, dans une moindre mesure, du CBF, pour lesquelles du personnel temporaire est recruté. Certains prestataires de services ont l'impression que le recrutement de ce personnel sur le plan international entraîne des dépenses inutiles. En outre, ce personnel temporaire reçoit souvent une formation et des informations limitées.
- La planification des activités dépend de contraintes politiques relatives aux requêtes et aux attentes des États. Certains ont l'impression qu'il n'existe aucun pouvoir discrétionnaire et que « les requêtes des États sont prioritaires et doivent toujours être satisfaites ».
- On attend du personnel de la catégorie des administrateurs qu'il travaille le weekend durant ces périodes, sans forcément que les heures supplémentaires fassent l'objet d'une compensation.
- Certains ont l'impression que le travail est réparti de façon inégale.
- Certains ont l'impression qu'il y a parfois trop de membres du personnel du Secrétariat qui assistent aux réunions des groupes de travail, ce qui peut aboutir à une duplication des tâches.
- Planification du travail faible, voire inexistante. Il y a souvent des requêtes urgentes de dernière minute, et certaines tâches prennent la priorité sur d'autres, créant ainsi des retards de traitement.

Les processus de travail et les séquences de tâches

- Le Secrétariat a mis en place un certain nombre de mécanismes pour fournir ses services en matière d'interprétation, de traduction, de finance, etc. Impression de duplication des tâches

- si ces services étaient assurés par le Greffe (LSS, PIOS et IMSS), le Secrétariat pourrait se concentrer sur l'assistance directe aux États parties.
- Certains ont l'impression que l'opinion du personnel quant à de possibles changements dans les processus de travail et les séquences de tâches est peu écoutée ou qu'elle n'est pas dûment prise en considération.
- Certains ont l'impression d'un manque de cohérence et de transparence dans la prise des décisions ; absence de processus clairs, pas de répartition claire du travail et des responsabilités et absence de planification du travail ; trop de personnes occupées aux mêmes tâches. Impression de micromanagement.
- Délégation d'autorité limitée, voire inexistante. Les interactions entre les représentants des États et le Secrétariat sont gérées par le Directeur en raison de la nature politique de certaines questions. Le personnel ne dispose pas totalement des moyens requis.
- L'affectation de personnel de renfort ne tient pas compte de la catégorie ou de l'échelon. Cela semble provoquer des frustrations. Des administrateurs se voient confier des tâches techniques ou administratives, tandis que des fonctionnaires de la catégorie des services généraux se voient confier des responsabilités opérationnelles sans recevoir la reconnaissance qui correspond en termes de fonctions et d'organisation.

Les systèmes et les bases de données

- Bien qu'on ait supprimé le format papier en permettant la communication électronique aux États des documents dans diverses langues au moyen de courriels et de fonctions extranet, aucun système n'est en place pour collecter/stocker/modifier/partager/distribuer l'information. Toutes les informations sont simplement stockées sur un réseau commun.
- Aucun outil coopératif tel que TRIM ou Sharepoint n'est utilisé.

La communication, la coordination et la coopération

- Les pratiques de communication internet et de partage de l'information sont considérées comme insuffisantes.
- Certains ont l'impression que l'incertitude et le manque de clarté quant à la coordination des activités sont liées à un manque de clarté dans les projets et les requêtes des États.
- Pas de coopération structurée, cette coopération se faisant généralement sur une base ponctuelle. Pas de réunions d'équipe régulières.
- Les requêtes du Secrétariat à des parties externes, comme le Greffe, sont perçues comme tardives et désorganisées.
- Certains ont l'impression que le Secrétariat ne fait pas circuler efficacement les informations pertinentes entre la Cour et les États. Le besoin pour le Directeur d'examiner toutes les communications a été décrit comme une contrainte possible.

Les règlements, les instructions administratives, les procédures de fonctionnement standard, etc.

- Le Secrétariat ne respecte pas toujours les procédures de fonctionnement standard informelles basées sur la pratique suivie entre la Cour et lui. Certains estiment nécessaire d'adopter des procédures de fonctionnement standard plus formelles pour couvrir le cadre des relations de travail.

La gestion des ressources humaines

- Questions relatives aux pratiques de gestion et de direction suivies par le Secrétariat. Les résultats de l'enquête révèlent également des préoccupations en matière d'intégrité et

- d'éthique (aux questions 102, 104 et 106, 29 % des personnes interrogées ont répondu « d'accord »).
- Le personnel a l'impression que l'évaluation du comportement professionnel ne les aide pas à améliorer leurs performances et ne sert qu'aux fins de prolongations de contrats. En outre, il ne voit pas clairement quel supérieur hiérarchique devrait être le second notateur en raison des contraintes caractérisant la gouvernance du Secrétariat et d'autres organes indépendants – le CBF examinera cette situation particulière.
 - Certains ont l'impression qu'aucune formation n'est proposée concernant le comportement professionnel.
 - Pas de formation pour le personnel nouvellement recruté étant donné les contraintes existantes et la durée à court terme des contrats proposés, même si certains membres du personnel ont ultérieurement obtenu un autre poste au sein de l'organisation.
 - Tous les membres du personnel du Secrétariat s'inquiète pour l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie de famille. Grand nombre de congés d'urgence, de congés de maladie ou de congés de maladie prolongés au sein du Secrétariat.
 - Les procédures de recrutement ne sont pas toujours suivies en raison de soi-disant complications et barrières bureaucratiques en matière de ressources humaines, des attentes politiques des États, des périodes d'activité intense et des besoins spécifiques auxquels la Cour ne peut pas répondre à cause des activités judiciaires ou d'une planification préalable insuffisante. Certains prestataires de services ont également l'impression que les politiques en matière de ressources humaines sont contournées pour appuyer le recrutement de certains candidats.
 - Disparités entre les besoins de planification et de recrutement : les recrutements sont accélérés, et des membres du personnel anciens et nouveaux sont recrutés sur des contrats à court terme sans qu'on ait suivi la procédure normale.

Le moral du personnel

- L'enquête révèle que le moral du personnel est très bas.
- Le personnel n'a pas le sentiment de faire partie d'une équipe dont les membres coopèrent dans une bonne ambiance ou au sein de laquelle le travail d'équipe est encouragé et facilité.
- Pas de possibilité de développement ni d'options similaires compte tenu de la taille du Secrétariat. Au sein de la Cour, le personnel du Secrétariat a, dans certains cas, obtenu des postes dans d'autres organes, et le personnel d'autres organes a acquis de l'expérience au sein du Secrétariat.
- D'une manière générale, les gens ont l'impression qu'il n'y a pas de possibilité de développement personnel ni de sécurité de l'emploi.
- Le personnel n'a pas l'impression de pouvoir exprimer ses préoccupations ou ses critiques (questions 108 et 120, 0 % de « d'accord »).
- Impression de favoritisme au sein du Secrétariat.

ANNEXE II : PRINCIPES REGISSANT LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le projet *ReVision* est guidé par un certain nombre de principes énoncés dans le document consacré aux principes régissant la structure organisationnelle. Tous les problèmes constatés ne peuvent pas être résolus au moyen d'un changement de conception ou de structure, mais il n'en reste pas moins que pour beaucoup d'entre eux, un tel changement est nécessaire pour optimiser l'exécution des fonctions. Bien qu'élaborés pour le Greffe, ces principes ont également été appliqués, dans la mesure possible, lors de l'étude consacrée au Secrétariat.

Principe n° 1 : « Un Greffe unique dans une Cour unique »

Les directions et sections du Greffe devraient travailler de concert pour s'acquitter de la mission du Greffe et réaliser les objectifs de celui-ci. Cela signifie que la coopération, la coordination et le partage de l'information doivent être constants à tous les niveaux de l'organisation.

Principe n° 2 : Équipes de direction

La formation d'équipes de direction fortes découle directement de la notion de « Greffe unique ». 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.

Principe n° 3 : Gestion intégrée des activités hors siège

Les opérations hors siège doivent devenir partie intégrante du travail du Greffe, par un renforcement de la structure de gestion de chaque bureau extérieur au moyen de la désignation d'un haut responsable chargé du personnel et des opérations sur le terrain, y compris concernant la prestation de services.

Principe n° 4 : Orientation client

Le Greffe est le principal prestataire de services de la Cour. Il doit non seulement répondre aux besoins de ses clients et partenaires, mais également comprendre ces besoins, suivre l'évolution de l'environnement de ses clients et pouvoir s'adapter rapidement à tout changement pour être en mesure de protéger et de servir leurs intérêts.

Principe n° 5 : Habilitation et responsabilisation

Les responsables et le personnel du Greffe doivent en général être dotés des moyens d'agir et de décider. Cela permet également d'accroître l'efficacité et l'efficience, et d'améliorer le moral du personnel.

Principe n° 6 : « Consolidation » des fonctions

Dans la mesure du possible, les fonctions essentielles du Greffe devraient être « consolidées », pour éviter les doublons au sein de l'organisation.

Principe n° 7 : Efficacité et efficience

Le Greffe fournit des services de la meilleure qualité possible, le plus rapidement possible et avec le meilleur rapport coût-efficacité. Lorsqu'une fonction n'entre pas dans le cadre réglementaire de la Cour ou n'est pas nécessaire à la bonne gestion des opérations du Greffe, elle devrait être écartée pour consacrer les moyens en question à d'autres fonctions ou pour faire des économies.

Principe n° 8 : Limitation du nombre de subordonnés directs

Le nombre de subordonnés directs devrait être limité pour accroître la possibilité de gérer efficacement le comportement professionnel et la capacité des responsables d'exercer leurs autres responsabilités.



ANNEXE III : VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITES PLANIFIEES



ANNEXE IV : RÉSULTATS DE L'ENQUETE MENEÉ AUPRES DU PERSONNEL

ANNEXE IV : COMPARAISON DES FONCTIONS DU FONCTIONNAIRE P-4 CHARGÉ DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION AVEC CELLES DU SECRÉTAIRE EXÉCUTIF P-5

Fonctions P4	Fonctions P5	Observations de l'équipe ReVision
<ul style="list-style-type: none"> Appuyer le travail nécessaire aux réunions de l'Assemblée et de ses organes subsidiaires s'agissant de questions budgétaires et administratives, en particulier celles du CBF, du Comité de contrôle du projet de locaux permanents et du Groupe de travail de La Haye, et préparer des projets de rapports exposant les observations, conclusions et recommandations ; 	<ul style="list-style-type: none"> Assister aux réunions du Groupe de travail traitant de questions budgétaires ainsi que d'autres questions que le Bureau a demandé au CBF d'examiner ; Assurer, au nom du Président, la liaison avec les organes de la Cour concernant les documents que le CBF leur demande de fournir ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Préparer des documents d'information à soumettre à l'Assemblée, au Bureau, à des organes subsidiaires de l'Assemblée ou au Directeur sur des questions de fond dans les domaines budgétaire et administratif ; 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser le projet de budget soumis par la Cour et appeler l'attention du CBF sur les questions qui présentent un risque élevé ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Proposer des plans d'action ou de suivi concernant les résolutions de l'Assemblée, du Bureau ou des organes subsidiaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le suivi de l'exécution des recommandations du CBF par les organes de la Cour ; Tenir un registre de toutes les notifications reçues de la Cour en vue de recourir au Fonds en cas d'imprévu, et rédiger les réponses qui seront signées par le Président ; Proposer au CBF des plans d'action ou de suivi en matière budgétaire ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Diriger, superviser et coordonner la préparation et la 		Le secrétaire exécutif prépare le budget du

<p>mise en œuvre du budget du Secrétariat en vue d'assurer leur conformité avec les priorités et objectifs de travail, tout en utilisant les ressources de la façon la plus efficace possible ;</p>		<p>Secrétariat</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller les États parties, le Bureau, tout organe subsidiaire de l'Assemblée ou le Directeur au sujet de questions financières et budgétaires liées au projet de locaux permanents de la Cour ; 		<p>Cette fonction – concernant un budget de 200 millions d'euros – est en fait exercée par le secrétaire exécutif, en lien avec le budget de programme normal</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Préparer des réponses aux observations formulées dans le cadre des audits interne/externe, si nécessaire ; 		
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des études visant à améliorer les systèmes d'élaboration de rapports et le rapport coût-efficacité de l'utilisation des ressources prévues dans le programme du Secrétariat ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des études sur des questions budgétaires à la demande du CBF, par l'intermédiaire du Président ; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger des documents tant généraux que thématiques, fournir des données et des rapports de suivi utiles, et produire des rapports importants ou complexes à la demande de l'Assemblée, du Bureau ou d'organes subsidiaires de l'Assemblée ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger des documents tant généraux que thématiques, fournir des données et des rapports de suivi utiles, et produire des rapports importants ou complexes en matière financière ou budgétaire à la demande du CBF, par l'intermédiaire du Président ; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler et s'assurer que les propositions d'engagement de dépenses ou de remboursements pour des services, des fournitures et du matériel soient conformes au budget approuvé et au Règlement financier et règles de gestion financière ; 		

<ul style="list-style-type: none"> • Décider de l'opportunité de redéployer des fonds appartenant au Secrétariat, si nécessaire ; 		
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre et contrôler l'offre de services d'appui, notamment en matière d'achat de fournitures et de services ; de transport, de voyage et de trafic ; de communications, d'ingénierie et de technologies de l'information ; 		
<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller le Directeur, si nécessaire, sur des questions et des pratiques touchant à la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la gestion de l'information ; 		
<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller le personnel moins expérimenté ; 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer, au nom du Président, la liaison avec les membres du Bureau pour les questions liées au budget de la Cour ; 	<p>Cette fonction n'est pas exercée exclusivement par le secrétaire exécutif, mais également par d'autres hauts responsables de la Cour</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer des programmes d'inspection qui seront exécutés par le Président ou les membres du CBF, ou effectuer des tâches d'inspection au nom du CBF et rendre compte de leurs résultats ; 	<p>Cette fonction n'est pas exercée en tant que telle</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir un registre de toutes les recommandations du CBF ; 	<p>Il s'agit d'une tâche administrative, qui est également réalisée par le personnel du Greffe</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le courrier destiné à la Cour et au Bureau à faire signer par le Président ; 	