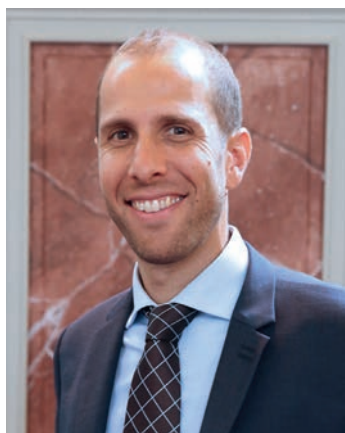


L'immobilier, pierre angulaire de la crise de la Justice ?

Florent BOITARD, secrétaire général adjoint de l'USM



pas exempt de critiques (II). L'aspect le plus décrié de ce plan est le choix pour deux juridictions du modèle du partenariat public-privé (III).

I - « ATTENTION, CHUTE DE PIERRES ! »

L'état du parc immobilier de la Justice judiciaire

Le parc judiciaire français constitue un ensemble hétéroclite comprenant d'une part des édifices anciens, monuments historiques pour nombre d'entre eux, et dont la rénovation est coûteuse, et d'autre part des palais de justice construits entre 1960 et 1990, parfois fortement délabrés'.

Au titre des premiers, on peut citer la cour d'appel de Rouen, magnifique palais sis dans l'ancien parlement de Normandie, ou le TGI de Cambrai, construit au-dessus d'un château fort du XI^{ème} siècle. Dans la seconde catégorie, l'un des bâtiments les plus emblématiques est le TGI de Bobigny, construit en 1987. Enfin, certains bâtiments constituent un subtil mélange : ainsi la cour d'appel de Douai est-elle logée dans un bâtiment qui associe l'ancien parlement de Flandres, construit au XVIII^{ème} siècle, mais aussi deux extensions l'une réalisée en 1978 et l'autre en 2018.

Le parc immobilier de la Justice judiciaire est également disparate dans sa qualité. Si certaines juridictions sont logées dans de bonnes conditions, la majorité des sites est confrontée à des difficultés, qui varient dans leur nature.

De nombreuses difficultés ont trait à un **défaut d'ergonomie**, à l'existence de

locaux inadaptés pour l'activité judiciaire. Ils peuvent rendre l'exercice du métier de magistrat difficile, voire insupportable. Ainsi, l'éclatement d'une cour ou d'un TGI entre plusieurs sites, parfois distants de cinq ou dix kilomètres, empêche la juridiction de fonctionner comme une véritable communauté de travail, et crée des problèmes inextricables : lorsqu'un site accueille le pôle pénal, et notamment le parquet, et qu'un autre site héberge le TPE, où doit être établi le parquet mineurs ? Au TGI d'Aix-en-Provence, depuis 2009, les mineurs déferés au parquet sont présentés devant le substitut des mineurs sur le site principal, puis devant le juge des enfants, sur l'autre site se trouvant à 4 kilomètres, avant de revenir devant le JLD sur le premier site... Que de kilomètres parcourus pour le prévenu, son avocat, les escortes ! Que de temps perdu pour la Justice !

Le **manque d'espace** pose lui aussi problème. Force est de constater que l'espace total disponible pour les juridictions judiciaires a peu évolué au cours des dernières décennies, alors que la population et le besoin de Justice sont croissants, entraînant une augmentation du volume d'activité des juridictions. Chaque ressort de cour d'appel compte son lot de juridictions où font défaut un espace suffisant pour les magistrats - les obligeant à partager les bureaux -, les lieux d'archivage et de stockage, les lieux de convivialité.

Les difficultés les plus graves relèvent de la **mise en danger** ou de l'**insalubrité**. Au sein de la cour d'appel d'Aix-en-Provence, par exemple, des fissures sont apparues fin 2018 sur les murs du palais historique. Une inspection a conclu à l'exis-

Ces dernières années, l'immobilier s'est invité dans les débats sur l'institution judiciaire. Les questions immobilières se posent avec une acuité particulière dans l'univers de la justice, car de nombreux bâtiments sont en état délabré, mais aussi car elles sont le révélateur de problèmes plus profonds : sentiment de déclasserment des services judiciaires, dont les conditions de travail sont souvent dégradées, sentiment d'abandon de certaines juridictions, qui ont l'impression de voir les budgets filer pour la construction de bâtiments dans des juridictions jugées prioritaires, changement de paradigme économique avec le développement des PPP (partenariats publics-privés).

Un diagnostic sévère des bâtiments de la Justice française s'impose (I). Pour tenir compte de cette situation difficilement tenable, l'État a engagé un vaste plan de reconstruction et de rénovation, qui n'est

L'immobilier, pierre angulaire de la crise de la Justice ?

tence de « fissures évolutives », et au « risque d'effondrement des planchers », justifiant le déménagement de certains bureaux. En décembre 2013 au TGI de Vienne (Isère), une grille de la passerelle reliant l'ancien bâtiment au nouveau s'est dérobée sous les pieds d'un justiciable. Il n'a été sauvé que parce qu'il a réussi à s'agripper à une rambarde, et par le secours d'un agent de sécurité, évitant ainsi une chute de 15 mètres.

À Bobigny ou à Nancy, la presse s'est fait l'écho de la présence de seaux au sol pour accueillir les fuites d'eau... Les problèmes d'hygrométrie, d'obscurité sont fréquents. Au TGI de Bordeaux, de nombreux bureaux n'ont qu'une fenêtre donnant sur une cour intérieure, à peine éclairée par la lumière du jour.

Ailleurs, l'absence de climatisation ou les pannes de chauffage peuvent générer des conditions de travail inacceptables : ainsi par exemple, la salle de la cour d'Assises du TGI de Saintes a connu des températures inférieures à 12°C une bonne partie de l'hiver 2019. Mais dans la même juridiction, les collègues doivent supporter l'été une chaleur atteignant 30°C !

La présence d'amiante en dose anormale dans les bâtiments de Créteil et de Cayenne, illustration la plus dramatique de cette indigence, fera l'objet d'un article complet dans un prochain numéro du NPJ.

Face à ces situations, les délégués USM restent vigilants. Informés par les adhérents, ils peuvent demander à rencontrer les chefs de cour, saisir le CHSCT, avertir la CPE (commission permanente d'études déconcentrée, instance de dialogue social local). Rappelons d'ailleurs que les règles du code du travail, applicables pour partie aux magistrats, prévoient le mécanisme salvateur du droit de retrait : dès lors que le magistrat constate que la situation présente un danger grave pour sa santé, il doit alerter sa hiérarchie et peut quitter la juridiction. Les magistrats et fonctionnaires pourront y avoir recours dans un bâtiment insalubre, ou dans des bureaux non-climatisés en période de canicule. (article L 4131-1 du code du travail).

Enfin, la médiatisation des situations les plus dégradées, a pu obliger le ministère à se positionner : c'est le cas à Toulon, où un engagement en faveur de travaux de rénovation majeurs a été obtenu, après des années d'inertie. Mais le début de travaux ne signifie pas nécessairement la fin des tracés !

II - « POSER LA PREMIÈRE PIERRE... »

Les constructions et rénovations de juridictions

Les services judiciaires sont traversés par un **plan de rénovation ambitieux en apparence**. En effet, le ministère a annoncé engager un plan immobilier fort d'un budget de 450 millions d'euros dès 2019 pour les seuls services judiciaires, à l'exclusion de l'Administration pénitentiaire. Pour l'ensemble de l'immobilier du ministère, tous services confondus, cela signifiait une hausse de 400 millions d'euros par an. Trente-deux sites devaient être concernés, avec différents types d'opérations envisagés : constructions, restructurations, extensions, schémas directeurs (consistant à engager une réflexion large en vue de travaux futurs)².

Toutefois, ce plan a été raboté récemment, pour des raisons budgétaires. Au niveau ministériel, l'augmentation ne sera plus de 400 millions d'euros mais de 200 millions d'euros seulement pour 2019. Tous les services seront impactés, et notamment les services judiciaires³.

Les constructions, extensions ou rénovations de juridictions s'inscrivent dans un cadre juridique particulier : elles ne sont pas prises en charge par une des directions centrales du ministère, mais par

l'**APIJ**, l'agence publique immobilière de la Justice. Cette agence agit pour le compte du ministère de la Justice - son autorité de tutelle - avec une certaine autonomie de fonctionnement. L'APIJ fonde son action sur un document de référence, le **guide de programmation des palais de justice**, qui date de 2012 dans sa version actuelle. La conception des palais est fondée selon ce guide sur un principe cardinal de distinction entre les utilisateurs et le public. Sont appelés les « utilisateurs » les professionnels travaillant de manière permanente dans la juridiction. Les avocats sont exclus de cette catégorie. Le guide distingue en outre quatre types d'espace :

- les espaces publics, ouverts à tous : salle des pas perdus, salles d'audience ;
- les espaces tertiaires réservés au travail, interdits au public sauf rendez-vous exceptionnel, telle la présentation devant un procureur ou un juge d'instruction ;
- les espaces sécurisés : cellules et locaux d'attente pour les personnels d'escorte ;
- les espaces de service, qui sont les espaces que compte tout lieu de travail : archives, services techniques par exemple.

Au-delà de ces aspects techniques, les règles de construction de ce guide et l'utilisation qui en est faite par l'APIJ sont largement critiquables sur le plan des conditions de travail.

D'abord, elles prévoient des **espaces très réduits** : selon le guide, la « surface utile unitaire bureau une personne » est de 12 m². Deux personnes occupant un bureau ont droit à 18 m², trois personnes à 24 m². Les magistrats et les greffiers en chef ont en principe accès à un bureau

1 - « La politique immobilière du ministère de la Justice : mettre fin à la fuite en avant », Rapport public thématique de la cour des comptes, décembre 2017.

2 - https://www.gazette-du-palais.fr/actualites-professionnelles/immobilier-judiciaire-nicole-belloubet-lance-un-programme-damplieur/?M_BT=416955705395

3 - https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/07/16/coup-de-rabot-sur-la-loi-de-programmation-de-la-justice_5489943_823448.html

dans lequel ils travaillent seuls⁴. Les greffiers sont amenés à travailler à plusieurs par bureau, malgré les difficultés induites : les appels téléphoniques et les va-et-vient de justiciables ou d'avocats sont multipliés, posant des questions quant à la possibilité de se concentrer ou au regard du secret professionnel, notamment du secret de l'instruction.

De plus le ministère tire le volume des juridictions vers le bas, en arguant des progrès informatiques, qui permettraient de diminuer le nombre d'agents. Ainsi, pour justifier son programme immobilier, la Garde des sceaux annonçait encore récemment : « Nous travaillons par exemple sur une procédure pénale numérique native. Cela modifiera la façon de travailler et mérite évidemment d'être réfléchi.⁵ » On ne saurait être aussi optimiste, alors que l'informatique dans la Justice a toujours posé difficulté.

Au-delà de la question du volume des bureaux, la conception des nouveaux palais de Justice constitue sur de nombreux plans une **négation des spécificités judiciaires**. Les palais du XXI^{ème} siècle sont basés sur une logique de rationalisation et de mutualisation, bien éloignée des réalités quotidiennes des juridictions. Ainsi, par exemple, des salles d'attente mutualisées sont construites, pour toutes les fonctions, ce qui peut poser des difficultés nombreuses, notamment dans les services des tribunaux pour enfants. En outre, les salles d'audience sont mutualisées, et les règles du guide de programmation relatives aux différents espaces interdisent aux juges des fonctions spécialisées (hormis l'instruction) de recevoir des justiciables dans leurs bureaux. À ce titre, les juges d'application des peines ne pourront procéder aux notifications des obligations d'un suivi post-sentenciel dans leurs bureaux (espace tertiaire) mais devront se déplacer dans une salle d'audience mu-



tualisée (espace public). Au prix d'une sacrée perte de temps pour les magistrats concernés, et d'inextricables problèmes de logistique pour le partage d'un nombre de salles limité.

Il convient de souligner que certaines juridictions construites ou en cours de construction ont réussi à obtenir des exceptions à ces règles pour les juges des enfants. L'APIJ a confirmé lors de ses déplacements dans les cours que la mutualisation peut être déclinée localement à des degrés d'intensité divers.

Ceci démontre, si besoin était, l'**intérêt d'une action locale forte des magistrats** des juridictions en rénovation : il s'agit de vérifier les plans des futurs bâtiments, de demander des explications à l'APIJ lorsqu'elle se déplace sur le terrain, de discuter en commission restreinte, de faire voter des motions en AG...

Si les travaux ont lieu sur l'emprise du bâtiment existant, il s'agit alors aussi de veiller à l'application de la réglemen-

tion sur les travaux en site occupé. Ces travaux doivent respecter les normes sonores, en outre les ouvriers doivent établir un agenda des travaux : un magistrat ne peut découvrir au dernier moment que son bureau est occupé par des travaux ou que la salle d'audience prévue est inutilisable. En cas de litige, c'est le chef de juridiction qui a le dernier mot, en tant que chef d'établissement. Il est notamment responsable des clefs du bâtiment, et peut interdire l'accès aux ouvriers qui ne respecteraient pas l'agenda prévu.

Dans ce contexte difficile, une maigre satisfaction doit être soulignée : la question épineuse des « opens spaces » pour les magistrats, dénoncée par l'USM, semble écartée pour l'instant. Si elle a été un temps envisagée dans le cadre de la construction du palais de Justice de Lille, la secrétaire générale du ministère de la Justice, Véronique Malbec, a garanti à l'USM qu'il n'en était plus question.

Au final, le **bilan des bâtiments récemment inaugurés ou en cours de construction est mitigé**. Comme déjà indiqué, le confort que procure une certaine modernité est largement compensé par des normes de construction qui oublient qu'une juridiction n'est pas un bâtiment comme un autre. En outre, les nouveaux TGI sont souvent construits

4 - Guide de programmation des palais de justice, 2012, Volume I Programmation générale, page 84

5 - https://www.gazette-du-palais.fr/actualites-professionnelles/immobilier-judiciaire-nicole-belloubet-lance-un-programme-dampleur/?M_BT=416955705395

L'immobilier, pierre angulaire de la crise de la Justice ?

loin des centres-villes, et manquent d'espaces de convivialité. C'est le cas par exemple à Poitiers et Saint-Malo. Enfin, les projets témoignent d'un sens de l'anticipation limité. Ainsi par exemple, à Aix-en-Provence, le TGI en cours de reconstruction, dont les travaux ont commencé fin 2017, ne comprend aucun espace pour les services de l'instance, alors même que la LPJ votée en 2019 prévoit que l'instance ne sera plus qu'un service au sein du nouveau tribunal judiciaire. À Caen, le nouveau TGI a été achevé sans prendre en compte la nécessité d'un bureau pour le poste de cinquième juge des enfants, qui a été supprimé puis recréé selon les aléas de la CLE (circulaire de localisation des emplois). Le poste a été pourvu en 2018 sans espace pour l'accueillir, et les solutions trouvées relèvent de la débrouille. Il faut dire que cette juridiction normande a été construite dans un cadre très particulier, celui des partenariats publics-privés.

III - « NE JETEZ PAS LA PIERRE AU PRESTATAIRE ! L'ÉTAT EST DERRIÈRE... »

Les partenariats publics-privés

Les partenariats publics-privés ont fait ces dernières années une entrée remarquée dans la culture judiciaire, avec les constructions souvent décriées des TGI de Paris et Caen. Aujourd'hui, ce modèle de gestion immobilière et le sigle basique « PPP » qui le désigne semblent particulièrement honnis. Les difficultés sont effectivement nombreuses, et nous les présenterons. Toutefois, si le modèle du PPP a été retenu il y a plus d'une décennie, c'est parce qu'il semblait présenter certains avantages, qu'on ne peut occulter.

Le PPP est un montage financier complexe. La personne publique, en l'occurrence l'État, sollicite une entreprise privée, le prestataire, aux fins de construire un bâtiment, puis d'en assurer la gestion et la maintenance. Une fois le bâtiment construit, c'est bien le prestataire privé qui en est propriétaire. L'État en est simplement locataire : il l'utilise en échange du paiement d'un loyer. L'avantage principal de ce montage est d'**ordre finan-**

cier et budgétaire. Il permet à l'État de lancer des travaux d'ampleur sans déboursier d'argent dans un premier temps. Les charges d'investissement et de financement, les plus lourdes, sont lissées sur toute la durée du contrat. Du point de vue budgétaire, ce type de contrat présente l'avantage de contourner les règles limitatives sur les normes de dépense publique et sur la dette. Il y avait urgence à équiper le TGI de Paris d'un bâtiment de taille suffisante. Dans le contexte de la crise financière de 2009, il est difficile d'imaginer que de tels travaux auraient pu être lancés sous la forme de dépenses d'investissement classiques.

D'un point de vue matériel, les travaux menés à Caen et à Paris constituent une certaine réussite. Les réalisations architecturales ont été globalement bien accueillies. Le TGI de Paris a largement gagné en espace et en confort, et chose exceptionnelle dans l'histoire de cette juridiction : « chaque magistrat bénéficie d'un bureau individuel », comme aime à souligner le président de ce tribunal⁶.

Toutefois, ces réussites certaines ne doivent pas masquer les graves difficultés induites par les PPP engagés à Paris et à Caen, qui sont principalement de deux ordres : financier et pratique.

Les **problèmes financiers et budgétaires**, sont aigus. Dans le cadre d'un PPP, l'argent que l'État ne sort pas de sa poche sous la forme de crédits d'investissement au moment du lancement des travaux, il les sort plus tard d'une autre poche, sous la forme de loyers et du paiement de prestations, et la somme finalement dépensée est supérieure. La raison est simple : l'entreprise privée supporte un risque financier qu'elle fait payer nécessairement à la personne publique. En outre, ce prestataire n'agit pas pour l'intérêt général comme le fait une personne publique lorsqu'elle lance des dépenses d'investissement. Sa raison d'être est la recherche de bénéfices, qu'il faudra obtenir par des paiements dépassant largement le prix réel des travaux ou des opérations de maintenance. Précisons en outre que le prestataire fait supporter à l'État des taux

d'intérêt très onéreux, et bien supérieurs aux taux d'emprunt de l'État, qui finance aujourd'hui ses dépenses publiques et le paiement de la dette par des emprunts à taux très bas, voire négatif.

Aujourd'hui, le TGI de Paris représente concrètement le versement d'un loyer de 82 millions d'euros annuels à la société Arélia (dont la SA Bouygues est maison-mère). Qu'il faudra payer jusque 2044, date à laquelle l'État redeviendra propriétaire de l'édifice. Outre ce loyer, le prestataire fait payer des frais conséquents à l'État pour la gestion et l'entretien du bâtiment, mais aussi pour les nombreux travaux modificatifs. La personne publique n'est pas en mesure de choisir l'entreprise qui viendra réparer une fenêtre ou installer une prise, puisque le contrat de PPP prévoit que seul le groupe « Bouygues Énergies & Services » est habilité à travailler sur le site. Au final, l'État paye donc ces différentes prestations au-dessus du prix qui serait pratiqué dans une situation concurrentielle.

La **Cour des comptes** a fustigé dans un rapport sévère ce mode de financement. Elle met en exergue la vision à court-terme qui a présidé au choix de ce mode de financement et les coûts finalement très importants supportés par l'État, appelant à « mettre fin à la fuite en avant » des dépenses publiques. Il faut dire que l'avenir n'est pas rose. Les loyers - indexés - pèseront de manière indélébile sur le budget de la Justice dans les décennies à venir. Le loyer annuel moyen des deux PPP des TGI de Paris et Caen représentera l'équivalent de près de 30 % des dépenses consacrées par les services judiciaires à l'immobilier en 2015.

C'est beaucoup pour deux bâtiments, quand on sait que la Justice judiciaire compte 732 sites à entretenir, rénover ou reconstruire...

6 - <https://www.tribunal-de-paris.justice.fr>
Discours prononcé par le président du TGI de Paris à l'occasion de l'inauguration du tribunal de Paris.

Et la Cour des comptes de conclure en suggérant l'abandon des PPP pour les services judiciaires, pronostiquant des difficultés budgétaires pour notre ministère au vu du coût des deux sites : « ses capacités de financement pour d'autres opérations en seront obérées d'autant⁷ ».

Au-delà de ces aspects financiers, la gestion des PPP pose des **problèmes concrets qui nuisent au bon fonctionnement des juridictions**. C'est le cas au TGI de Caen, juridiction pilote en matière de PPP, inaugurée en 2015. La société privée qui a conçu le bâtiment, et qui en est propriétaire, semble tout ignorer des besoins des professionnels en juridiction. Émilie Soubeiran, déléguée régionale USM pour la cour d'appel de Caen, décrit ainsi les bureaux : « Ils sont jolis sur les photos et les maquettes. Certes il y a des rangements, des placards, mais c'est en les utilisant concrètement qu'on constate qu'ils ne sont pas faits pour travailler ! Les tables de travail sont beaucoup trop petites, les écrans d'ordinateur font face aux fenêtres et subissent donc l'éblouissement, ce qui oblige à fermer les stores.

Nous pourrions réorganiser l'espace, mais le mobilier est fixé dans le sol et ne peut donc pas être bougé... »

Au TGI de Paris, le journal « Le Monde » s'est fait l'écho des difficultés rencontrées dans la relation entre l'État et le prestataire privé⁸. Cette relation est d'autant plus complexe qu'elle est tripartite, voire plus : l'État est représenté à la fois par le ministère et par le TGI de Paris ; au sein de ce dernier, il faut prendre en compte la coexistence d'un président et de trois procureurs : procureur près le TGI de Paris, procureur national financier, procureur national anti-terroriste...

Les magistrats du TGI de Paris ont découvert ce que peut apporter la confrontation entre une gestion privée par un prestataire et l'exercice de missions régaliennes par des magistrats indépendants. Ainsi, les juges d'instruction ont été d'abord surpris de constater que la disposition de leur bureau pouvait changer dans la nuit. Ils ont vite compris que les services de sécurité ou de maintenance n'hésitaient pas à pénétrer dans les cabinets d'instruction, hors présence du magistrat ou du greffier. Ces agents ont par exemple remis les meubles d'un bureau dans leur disposition initiale, ou décroché des tableaux fixés au mur par les magistrats. Le message est clair : les magistrats et fonctionnaires ne sont que des utilisateurs, le propriétaire, c'est la société Arélia ! Et le secret de l'instruction passe au second plan. C'est sans doute cette ignorance de la culture judiciaire qui a conduit ces mêmes agents à manipuler les scellés sans autorisation et sans précaution un jour d'inondation du service des pièces à conviction. En outre, si le nouveau TGI offre des possibilités techniques nombreuses, celles-ci ont un coût, fixé très haut par le prestataire. Par exemple, les différentes salles sont modulables, le prestataire peut préparer sur demande l'installation de l'auditorium Pierre Dray pour les assemblées générales. Il s'agit d'une salle de réunion spacieuse et confortable, mais la préparation de cet espace pour chaque assemblée générale représente un coût certain pour la juridiction.

Le président du TGI de Paris l'a lui-même reconnu, dans des mots sobres mais évocateurs : « Certes la gouvernance de la juridiction s'avère complexe au quotidien, du fait des contraintes de gestion liées au contrat de partenariat public-privé, qui génère une lourdeur accrue dans la prise

de décision, liée à la multiplication des acteurs⁹ ».

Conclusion

En matière d'immobilier judiciaire, les questions concrètes rejoignent les questions symboliques. L'architecture et l'organisation des bâtiments judiciaires ont subi un glissement : au siècle dernier les palais aux larges colonnes, placés en hauteur, au-dessus de marches, symboles de puissance ; dans les années 1960 à 1980, les lieux ont perdu toute solennité, construits de plain-pied, l'accès du justiciable étant privilégié. Les juridictions construites dans les dernières années relèvent d'une logique qui semble vouloir supprimer toute référence symbolique, tout caractère de lieu de pouvoir. En outre, les acteurs privés y sont de plus en plus nombreux, propriétaires de bâtiments, assurant la sécurité des magistrats et greffiers, la maintenance des sites...

On peut voir dans ce glissement matériel une allégorie de l'évolution de la Justice : si celle-ci constitue en principe l'exercice d'un pouvoir, elle est aujourd'hui considérée par notre ministère comme un simple service public. À l'image des TGI de Caen et Paris, l'exercice de la Justice appartendra-t-il demain à une société privée ?



7 - « La politique immobilière du ministère de la Justice : mettre fin à la fuite en avant », Rapport public thématique de la cour des comptes, décembre 2017.

8 - Coûts exorbitants, dialogues de sourds... Enquête sur l'ubuesque gestion privée du Palais de justice de Paris, Le Monde, 12 juin 2019.

9 - <https://www.tribunal-de-paris.justice.fr> - Discours prononcé par le président du TGI de Paris à l'occasion de l'inauguration du tribunal de Paris.

Au cœur de la Justice

www.union-syndicale-magistrats.org



USM.Magistrats / @USM_magistrats
Appli USM disponible sur GooglePlay et Apple Store

L'Union Syndicale des Magistrats, créée en 1974, est le syndicat de magistrats majoritaire et apolitique qui a recueilli 64,4 % des voix aux élections professionnelles en 2019. Elle se bat au quotidien pour assurer l'indépendance de la Justice, défendre les intérêts moraux et matériels des magistrats et contribuer au progrès du droit et des institutions judiciaires afin de promouvoir une justice accessible, efficace et humaine.

