



Dix-neuvième session

New York, 7-17 décembre 2020

Rapport de la Cour sur la gestion des ressources humaines**Résumé analytique*

1. Ce rapport fournit (1) une mise à jour concernant les activités essentielles menées par la Cour dans le domaine des ressources humaines en 2019 ; (2) des statistiques concernant les effectifs habituels ; et (3) des réponses à des demandes particulières et/ou des recommandations faites par le Comité du budget et des finances.

2. En 2019, les travaux ont été menés sur les trois piliers de l'approche stratégique de la Cour dans le domaine de la gestion des ressources humaines : (1) les personnes, (2) un environnement favorable, et (3) un encadrement, conjointement à des améliorations constantes concernant le processus de numérisation, la mise en place de systèmes, les suivis et la gestion des connaissances. Toutes les activités ont été hiérarchisées afin de garantir une harmonisation des objectifs stratégiques concernés inclus dans les plans récemment promulgués de la Cour pour la période 2019-2021. Parmi les autres objectifs, les plans stratégiques présentent un engagement ferme de la Cour en faveur d'un rendement de l'organisation par un renforcement du professionnalisme, un dévouement et une intégrité pour toutes les opérations de la Cour, une gestion des ressources efficace, cohérente, transparente, responsable et souple, et la création d'un environnement de travail sécurisé dans lequel le bien-être, l'implication et l'amélioration constante du personnel restent au centre des préoccupations.

3. À l'encontre des objectifs inscrits dans les plans stratégiques de la Cour, et au vu des résultats du sondage de 2018 sur l'implication du personnel, les responsables des différents organes ont défini l'orientation des priorités de gestion des ressources humaines de la Cour : (1) Promouvoir la **parité homme-femme** ; (2) Soutenir et faciliter l'amélioration de la **représentation géographique** ; (3) Vérifier les processus de **sélection et d'évolution du personnel** de la Cour, notamment en adoptant une **structure de mobilité** ; (4) **Santé au travail et conciliation travail-vie personnelle**, notamment par la **prévention du traumatisme secondaire** ; (5) **Éthique et normes de conduite**, avec l'accent mis sur le **harcèlement** et les **mécanismes de résolution des conflits** ; et (6) Développer le **programme d'encadrement** de la Cour.

* Publié antérieurement sous la cote CBF/34/11.

4. Ce rapport présente un bilan page 4 des progrès réalisés dans différents domaines stratégiques en 2019 et dans les activités prévues en 2020. Il convient de mentionner dans ce résumé analytique les points suivants :

5. Des étapes importantes ont été atteintes concernant le renforcement de la culture d'encadrement de la Cour. Une nouvelle structure d'encadrement a été adoptée pour l'organisation, imposant des normes d'encadrement à tous les niveaux ; un programme d'évolution de l'encadrement a été approuvé par les responsables des différents organes ; et de nombreux ateliers ont été organisés pour former aux compétences de l'encadrement afin de soutenir une culture de plus grande implication et de performance accrue.

6. La représentation géographique et la parité homme-femme sont restées une priorité, et certaines mesures ont été prises afin de soutenir cet objectif. Reconnaisant l'importance d'une avancée supplémentaire, le Greffe a commencé à élaborer en 2019 son plan stratégique concernant le recrutement, parallèlement aux mesures spécifiques prévues pour amener le changement requis.

7. Le 31 décembre 2019, concernant la parité homme-femme au sein de la Cour, on notait un pourcentage de 47 pour cent de femmes, même si un certain déséquilibre restait présent aux postes de plus haute responsabilité. Les responsables des différents organes ont fait de la parité homme-femme l'une des principales priorités, et des mesures ont été prises afin de soutenir cet objectif et garantir des chances égales pour une implication et une expérience égales. En 2019, les responsables des différents organes ont adhéré à l'initiative Défenseurs de la parité homme-femme et la Cour a lancé son premier programme de mentorat, qui, pour cette année pilote, s'est centrée sur les femmes, avec pour objectif de soutenir l'émancipation des femmes en construisant un solide réseau dans l'ensemble de la Cour. Le Bureau du Procureur a créé un groupe de travail pour mettre en place une formation taillée sur mesure pour sensibiliser tous les membres du personnel du Bureau à la parité homme-femme, et il a réalisé des avancées importantes relativement à cette initiative en 2019.

8. La Cour vise à renforcer sa capacité à répondre efficacement au conflit dès son stade précoce et à réagir aux accusations de harcèlement. Afin de garantir à la Cour le bénéfice de tous ces mécanismes nécessaires à la Cour, les responsables des différents organes ont chargé en 2019 un expert extérieur pour qu'il fasse une étude et fournisse des recommandations. Cette mission a pris fin au terme de l'année 2019 et un rapport a été soumis en décembre.

9. L'un des objectifs de la Cour est de promouvoir la mobilité, à la fois pour permettre à la Cour d'affecter les ressources avec souplesse et de répondre ainsi aux besoins opérationnels, pour soutenir le personnel dans son évolution professionnelle et pour établir des compétences transférables qui à leur tour encourageront la flexibilité de la main d'œuvre. En 2019, la Cour a analysé différentes options relativement à la mobilité et a opté pour une feuille de route de mesures immédiates pour améliorer la mobilité dans l'attente de la création et de l'élaboration d'un cadre de mobilité du personnel plus global. En 2019, 85 membres du personnel ont pu bénéficier de possibilités d'évolution temporaire en-dehors de leur poste habituel.

I. Introduction

1. Ce rapport contient des informations sur les actions menées en 2019 par la Cour pénale internationale (« la Cour ») dans le domaine des ressources humaines, conformément aux objectifs stratégiques de la Cour, au titre de réponses aux questions et recommandations spécifiques du Comité du budget et des finances (« le Comité ») et de l'Assemblée des États Parties (« l'Assemblée ») (voir Annexe 1), et aux recommandations des vérificateurs

externes, suite à leur audit exhaustif de la direction des ressources humaines de la Cour¹. Il se conclut par un exposé des priorités pour 2020.

2. La Cour est fermement engagée dans une amélioration de son environnement de travail, contribuant à créer une atmosphère d'ouverture, de soutien et de développement. Comme il a été mentionné dans de précédents rapports², les actions stratégiques dans le domaine des ressources humaines sont fondées sur trois piliers : (1) l'encadrement ; (2) les personnes ; et (3) un environnement favorable. Autour de ces trois points se déclinent toute une série de résultats RH, tous visant à garantir la gestion optimale des ressources et performances des ressources humaines de la Cour, et leur soutien.

3. Au cours de l'année 2019, un certain nombre d'actions ont été menées pour appuyer les objectifs et priorités précisés ci-dessus concernant la gestion stratégique de la Cour dans le domaine des ressources humaines. La gestion des ressources humaines est une responsabilité partagée entre différents responsables, la section des ressources humaines (« section RH ») et autres parties prenantes ; un redoublement des efforts ainsi que la création de groupes de travail sur l'ensemble de la Cour en 2019 ont permis des avancées non négligeables dans le soutien aux objectifs de la direction des ressources humaines, dans l'instauration du bien-être du personnel de la Cour et d'un cadre d'engagement, et dans les réactions aux retours fournis par le personnel dans le sondage sur l'implication du personnel de l'ensemble de la Cour.

4. Les résultats de l'organisation et le rendement sur le plan individuel sont intrinsèquement liés pour une organisation qui s'appuie entièrement sur son personnel. Si l'on s'en tient au niveau du rendement sur le plan des individus, de nombreuses études ont montré le lien causal qui existe entre implication et résultats. Plus le personnel est impliqué, meilleurs sont les résultats. La Cour, en conséquence, a situé son approche stratégique des ressources humaines sur la base « de l'implication et du bien-être ». Garantir l'expérience d'un travail stimulant fondé sur un haut rendement, sur l'implication et le bien-être de son personnel engagé constitue l'une des grandes priorités de la Cour.

5. La Cour a encore consolidé son approche stratégique concernant les ressources humaines par la création officielle, en 2019, du Comité pour l'implication et le bien-être du personnel (CIBP). Ce Comité est composé de représentants du Judiciaire, du Bureau du Procureur (BP), du Greffe et du syndicat du personnel, et son but consiste à superviser et à recommander des initiatives sur le plan stratégique.

6. À l'instar de nombreuses autres organisations, la Cour est confrontée à une limitation de ressources et à des attentes visant à faire plus avec moins de moyens ; elle a cherché, depuis plusieurs années, à générer une efficacité et des synergies là où il était possible de le faire, évaluant soigneusement ce qui pouvait être livré en dépit de plus grandes capacités, hiérarchisant et/ou reportant ainsi certaines activités. En conséquence de la révision à la hausse des échelles de salaires des Nations-Unies, et pour pouvoir absorber les coûts qui en résultent dans le cadre de l'enveloppe budgétaire approuvée, 2019 est devenue une année difficile. La section des ressources humaines s'est trouvée dans l'impossibilité de pourvoir certains postes vacants, ce qui a réduit la capacité de la Cour à s'engager de la meilleure façon dans tous ses objectifs stratégiques. Toutefois, des avancées ont été réalisées, même si le rythme s'est révélé plus lent qu'espéré dans certains domaines.

¹ Rapport d'audit définitif sur la gestion des Ressources Humaines (ICC-ASP/17/7).

² CBF30'9, section 75 et CBF32'16, Section 6

II. Priorités en 2019

7. La Cour recherche l'excellence dans son organisation. En 2019, les différents organes de la Cour ont harmonisé leur planification stratégique et ont publié leurs plans stratégiques pour la période 2019-2021. Ces plans stratégiques définissent la voie à suivre pour les actions à mener par la direction des ressources humaines pour les trois ans à venir, afin de garantir l'excellence du rendement de l'organisation dans le cadre d'une culture de travail stimulante et favorable.

8. Le Plan stratégique du Greffe pour la période 2019-2021 définit les priorités stratégiques pertinentes pour la direction des ressources humaines : amélioration permanente ; plus grande implication du personnel ; et représentation /parité homme-femme. Le Bureau du Procureur présente son plan pour soutenir ces objectifs dans le cadre d'une culture de travail favorable respectueuse des valeurs fondamentales et d'une approche intégrée, tout en s'efforçant de tendre vers une amélioration permanente.

9. Pour atteindre ces objectifs, et en tenant compte des retours exprimés à travers le sondage sur l'implication du personnel de la Cour, dans lequel 71 pour cent des membres du personnel ont fourni des commentaires précieux sur les différents leviers en faveur de l'implication et du bien-être du personnel, les responsables des différents organes ont posé les six priorités stratégiques suivantes concernant la gestion des ressources humaines, lesquelles constituent la stratégie des ressources humaines de la Cour ayant guidé les activités du domaine des ressources humaines en 2019, et qui continueront de le faire dans les années à venir :

- Promouvoir la **parité homme-femme** ;
- Soutenir et faciliter l'amélioration de la **représentation géographique** ;
- Vérifier la politique de **sélection du personnel** de la Cour et des **processus et politiques d'évolution**, notamment en adoptant une **structure de mobilité** ;
- La **santé** au travail et la **conciliation travail-vie personnelle**, notamment la **prévention du traumatisme secondaire** ;
- **Éthique et normes de conduite**, avec l'accent mis sur le **harcèlement** et les **mécanismes de résolution des conflits** ;
- Développer le **programme d'encadrement** de la Cour.

10. Tout au long de l'année, les hauts responsables, les directeurs, les services juridiques, l'équipe de médecine du travail, le syndicat du personnel et la section des ressources humaines de la Cour ont travaillé ensemble pour réaliser des avancées dans tous ces domaines importants.

11. En dépit des contraintes budgétaires, la section des ressources humaines, outre son soutien aux objectifs stratégiques, a continué à améliorer ses systèmes et à numériser ses processus de travail pour une meilleure efficacité des responsables et du personnel dans l'ensemble de la Cour ainsi qu'au sein de la Section des ressources humaines elle-même.

12. Ce rapport présente les actions entreprises au cours de l'année 2019, les objectifs qui ont été atteints, et ce qui reste encore à réaliser.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 2019

HIGHLIGHTS, KEY ACTIVITIES & PLANNED STEPS 2020

P People
 L Leadership
 E Environment
 ● Implemented
 ▲ Under development
 ■ Delayed

STAFF WELLBEING & ENGAGEMENT		
2019	Top 5 Staff Wellbeing and Engagement priorities identified and communicated by Heads of Organs	●
	Staff survey results at Organ, Division and Section levels results shared and discussed	●
	Support provided for designing staff wellbeing Action Plans	●
	Action Plans created at Organ and Division level	▲
	Staff Wellbeing and Engagement Committee (SWEC) officially kicked-off	●
2020	Monitor implementation of action plans	
	Consolidate and continue the works of the Staff Wellbeing and Engagement Committee	
	Prepare Staff Survey 2021	
Leadership		
2019	Leadership Framework approved	●
	3-years Leadership Development Plan approved	●
	Leader-driven dissemination of the framework	
2020	Roll-out Year 1 of the Leadership Development Plan	
	Embed leadership framework to HR processes	
People		
2019	Actively source female candidates and candidates from non- and under represented countries	▲
	Develop staff mobility framework	▲
	Improvements to selection process	
2020	Implement leadership competencies in selection process	
People		
PERFORMANCE MANAGEMENT		
2019	New and revamped policy, process and system implemented	●
	The highest final compliance rate to date	●
	95% of all staff had at least one performance conversation, while 36% (1 out of 3) had more than one	●
	Workshops & training offered to all managers (new process & coaching skills for supervisors)	▲
	Finalise workshop coaching skills for supervision	
2020	Sustain high compliance rate	
	Improve the link between performance management and strategic plans	
	Increase the link between performance management, learning/development and the approved leadership framework;	
	Support/training on PM good practices (coaching, feedback, rewarding good performance and underperformance)	
People		
LEARNING & DEVELOPMENT		
2019	5363 hours of training provided to 554 staff members across the Court (49.8%). Average hours of training: 9.7 hours	▲
	354 staff members (32%) accessed online learning opportunities at LinkedIn Learning (avg time per viewer: 5h22m)	▲
	More than 1000 e-books downloaded from the ICC Bookboon e-Book Collection	●
	10 onboarding sessions facilitated for a total of 49 staff members (average satisfaction rate of 3,7 out of 5)	▲
	Approve and implement a Learning & Development Policy (Administrative Instruction)	
	Roll out Year 1 Leadership Development Plan	
	Start benchmarking for a competency mapping exercise	
2020	Revisit onboarding programme	
People		
GEOGRAPHIC REPRESENTATION & GENDER BALANCE		
2019	Roll out Mentoring Programme for Women (a pilot programme) for approximately 50 participants	●
2020	Finalise Mentoring Programme for Women (a pilot programme), evaluate and propose next step	
	Implement a Gender Focal Point for the Court (Staff Wellbeing and Engagement Committee)	
Environment		
Ethics and Standards on Conduct		
2019	Expert assessment and recommendations for informal conflict resolution	●
2020	Issue Ethics Charter	
	Implement Informal Conflict Resolution Framework	
Environment		
Digitalisation, Systems and Knowledge Management (Continuous Improvement)		
2019	Digitalisation of additional 11 HR operations processes	●
	Implementation of SAP Payroll Control Centre - internal controls	●
	Design and prepare content for the HR Knowledge Management platform	▲
	Develop data platform for HR Analytics and report automation	▲
	Develop and configure Learning Management System	▲
2020	Launch Learning Management System "My Learning" to all staff members and continuously roll out new courses	
	Release automated standard compliance reports	
	Release HR Analytics dashboards (sick leave utilisation, recruitment candidates (gender & geographical))	
	Go-Live HR Knowledge Management platform	
	Develop HR Services solution	
2020	Development digital personnel records solution	
Environment		
Policies		
2019	Flexible Working Arrangements	●
	AI on Performance Appraisal System	●
	AI on After Service Health Insurance	
	AI on Inter-Organizational Exchange	
	AI on Short-Term Language	
2020	AI on Service Incurred - Appendix D	
	AI on Staff Selection and Recruitment	
	AI on Learning and Development	
	AI on Education Grant	
	AI on Special Post Allowance	
	AI on Short-Term Appointment (review)	
	AI on Consultants and Individual Contractors (review)	
Environment		
JPO PROGRAM		
2019	Approval of Career Development Program for JPOs	●
	Approval of the 3rd year for JPOs on a cost-shared basis (50/50)	●
	Meetings with interested sponsors to increase capacity of the Program	▲
2020	Preparation of evaluation of the JPO Program and next steps to be presented to the CBF in 2021	
	Preparation of final guidelines of the program and final sample MoU to be presented to the CBF and ASP in 2021	
	Implementation of the 3rd year for JPOs on cost-shared basis (amendment of MoUs)	
	Negotiation and inter-organ consultation of MoUs with new donors (e.g. Germany, France and Finland)	
2020	Implementation of the Career Development Program for JPOs	
Environment		
INTERNSHIP AND VISITING PROFESSIONAL PROGRAM		
2019	Implementation of funding received by the Trust Fund for Development of Interns and Visiting Professionals	▲
	Communication campaign and administration of private donations to the Trust Fund for IVPs	●
	Participation in career events to increase awareness of the programme in under- and non-represented countries	●
	Implementation of the Legal Professional Program under the EC Grant for 2019-2020	●
	Approval of IVP Journey - aiming at improving IVP's experience (alumni network, welcome packs, roundtables, etc)	▲
2020	Outreach of the Trust Fund for IVPs with potential sponsors to increase donations and number of funded placements	
	Implementation of the Legal Professional Program under the EC Grant for 2019-2020	
2020	Implementation of the IVP Journey	

III. Activités de développement de l'organisation

A. Encadrement

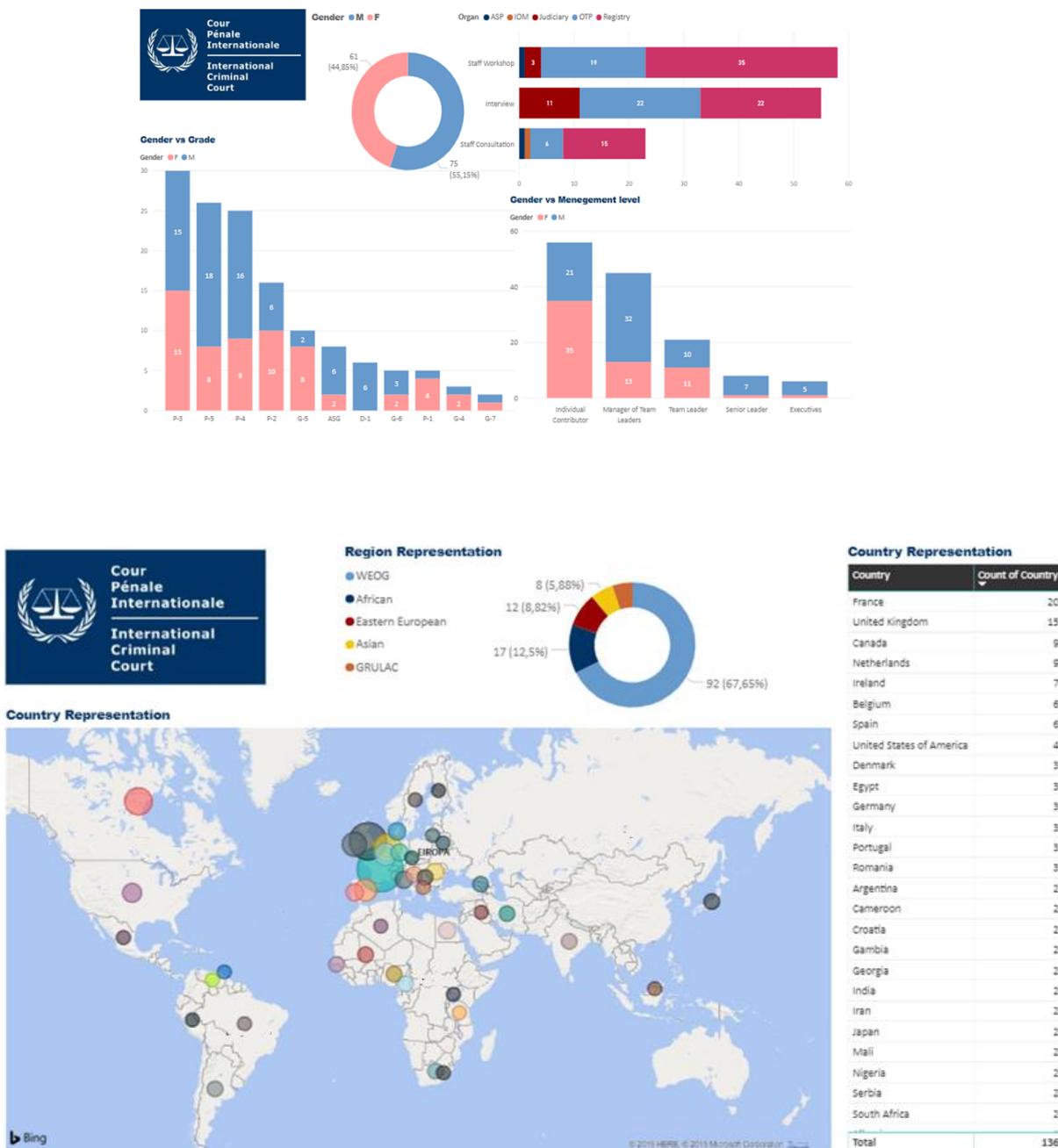
13. La Cour reconnaît l'importance de l'encadrement pour un succès durable. Les responsables sont des exemples et ont une influence directe quant à l'implication du personnel, sa motivation et en conséquence sur les résultats, tant au niveau global de l'organisation qu'à l'échelle individuelle. Il y a eu par le passé plusieurs initiatives pour développer les compétences d'un responsable à la Cour. Depuis 2010, la Cour a développé des programmes de formation aux responsabilités. Même si ces efforts ont donné des résultats à court terme, leur portée est restée limitée du fait de ne pas avoir touché l'ensemble du public cible et de ne pas avoir fait partie de la stratégie à long terme de la Cour.

14. La Cour a pu ainsi prendre acte du besoin d'élaborer une stratégie commune incluant des programmes de développement pour d'un encadrement durable destinés à l'ensemble des responsables à tous les niveaux. Une équipe de projet avec ressources internes, une capacité supplémentaire temporaire (CTS) et un consultant externe ont travaillé sur l'élaboration d'une définition de l'encadrement pour l'ensemble de la Cour et ont créé la Structure d'encadrement de la Cour.

15. Il n'existe pas de modèle unique applicable à l'encadrement. Les organisations diffèrent grandement quant à leur mandat, quant à leur taille, leur complexité, et quant à la nature de leur activité. Il est donc très important de prendre en compte le contexte d'une organisation et de recueillir le point de vue des principales parties prenantes. En conséquence, pour garantir la représentation de la diversité des opinions, des cultures et des milieux, l'équipe de projet a impliqué un large éventail d'agents, à tous les niveaux de l'organisation, y compris dans les bureaux nationaux, et elle a sélectionné des porte-parole des États-Parties.

16. Le processus d'implication avec les parties prenantes à tous les niveaux a requis l'organisation d'entretiens structurés et d'ateliers pour le personnel sur le thème du bon encadrement. Les ateliers pour le personnel ont été organisés en coopération avec le Conseil du syndicat du personnel et environ 10 pour cent des membres du personnel, hommes et femmes des différents niveaux et de régions géographiques différentes, sur l'ensemble des organes ont été impliqués, comme il est montré sur le tableau ci-dessous. La première ébauche de la Structure d'Encadrement a été révisée, évaluée et confrontée à la recherche sur l'encadrement et aux meilleures pratiques (organismes publics, juridiques, organisations des Nations-Unies). Finalement, elle a été progressivement améliorée grâce à une série d'ateliers et de consultations en retour – incluant les données mise à disposition sur la page Intranet de la Cour, offrant à tous les membres du personnel l'occasion de partager de l'information, des idées ou des problèmes – avant d'être présentée aux responsables des différents organes pour approbation.

Nombre d'agents impliqués dans l'élaboration de la Structure d'Encadrement



17. Le produit final, la première Structure d'Encadrement pour l'ensemble de la Cour, a été présenté, discuté et approuvé par le Comité de coordination de la Cour (CoCo) en août 2019. La Structure d'Encadrement permet une meilleure compréhension des comportements et attitudes attendus à tous les niveaux d'encadrement.

1. **Évolution de l'encadrement**

18. Conjointement à la Structure d'Encadrement, un plan d'Évolution de l'Encadrement pour les trois prochaines années (2020-2022) a également été présenté et approuvé par le Comité de Coordination. Ce plan est centré sur le renforcement des capacités de l'encadrement à tous les niveaux grâce à des programmes d'autoapprentissage en ligne, la coopération avec l'École des cadres du système des Nations-Unies (ÉCSNU), des exercices développementaux 360°, des ateliers (pratiques) d'encadrement à partir de cas. En outre, les processus RH tels que le recrutement, la gestion des performances, l'accueil des nouveaux

agents et l'engagement seront ajustés afin de refléter les attentes relatives à l'encadrement présentées dans la Structure. Le plan détaillé se trouve en Annexe IV.

19. Dans un contexte de contraintes budgétaires et de recherche d'économies, la Cour estime qu'un bon encadrement compétent constitue le facteur le plus important pour les performances de l'organisation et des individus. Investir dans l'évolution de l'encadrement est absolument essentiel pour accroître l'efficacité personnelle et interpersonnelle, pour motiver le personnel et améliorer les performances et l'implication. Une organisation qui n'investit pas dans ses cadres obtiendra une moindre performance et demandera davantage de ressources pour atteindre ses objectifs. La Cour, en conséquence, compte sur le soutien permanent du Comité pour reconnaître la valeur de ses investissements dans le programme d'encadrement au cours des futures discussions budgétaires.

2. Gestion des performances et formation aux compétences d'encadrement pour les superviseurs

20. Des ateliers de gestion des performances ont été proposés à l'ensemble des superviseurs de la Cour tout au long de l'année, en mettant particulièrement l'accent sur l'explication sur la nouvelle approche de la gestion des performances, sur l'importance des bonnes pratiques telles que l'encadrement et la rétroaction périodique, notamment la remontée de l'information, et savoir apprécier en-dehors de toute notation finale. Un total de 11 séances de sensibilisation ont été organisées et 92 superviseurs de tous les niveaux (environ 40 pour cent) ont participé aux ateliers. En outre, des lignes directrices ont été données et mises à disposition de l'ensemble des superviseurs sur une page intranet RH récemment remodelée. De nouvelles séances seront organisées en 2020 en fonction des besoins.

21. En complément, sept séances de « Techniques d'encadrement pour les superviseurs » ont été organisées. L'encadrement s'est révélé être l'une des approches les plus efficaces de gestion des personnes, dans le but de soutenir les superviseurs pour faciliter les performances productives et significatives et les entretiens axés sur le perfectionnement. Les réservations aux séances étaient complètes, et un total de 77 superviseurs ont bénéficié d'une formation en 2019. Ce programme se poursuit en 2020 avec pour objectif d'offrir une formation à l'ensemble des 225 superviseurs de la Cour, et de développer les capacités internes dans ce domaine grâce à la méthode « Instruction des instructeurs », qui augmentera la rentabilité de ce programme et permettra à ce nouveau savoir de se maintenir en interne au sein de la Cour.

B. Les personnes

22. La Cour donne d'abord la priorité à son personnel, et un certain nombre d'actions ont été entreprises pour s'assurer que les compétences, l'engagement et la contribution du personnel sont les principales préoccupations. Suit ici un exposé des activités exercées en 2019.

1. Sélection du personnel

23. Le recrutement joue un rôle décisif dans la poursuite des trois objectifs stratégiques du Greffe. Le Greffe fournit des services de recrutement pour tous les organes et grands programmes de la Cour, et par conséquent, l'efficacité du recrutement est un facteur important pour l'efficacité dans l'ensemble de la Cour.

24. Un examen complet du système de sélection et de mobilité du personnel était prévu en 2019. Toutefois, pour des raisons de capacité, il a été décidé de procéder selon une approche progressive. L'accent était mis en 2019 sur la mise en place d'une Instruction administrative (IA) pour le processus de sélection, qui devaient inclure des mesures visant à rendre plus équitable la représentation géographique et la parité homme-femme au cours du processus de recrutement et de sélection. En outre, des feuilles de route ont été instaurées

pour les activités de l'année 2020 qui pourraient améliorer la situation, tels que la création de réservoirs de talents pour diriger (visant en particulier les postes subalternes, les Administrateurs auxiliaires et les programmes de recrutement de stagiaires et de professionnels invités), la création de listes génériques, la responsabilisation pour les divisions chargées de l'embauche et la formation obligatoire sur les préjugés inconscients.

25. Les mesures ci-dessus, dans un contexte de renouvellement du personnel relativement bas, devraient aider à résoudre la question actuelle de l'équilibre de la représentation géographique et de la parité homme-femme aux niveaux supérieurs (P-4, P-5 et D-1).

26. L'Instruction administrative sera soumise à une consultation inter-organes en 2020 et sera prête ensuite pour la promulgation.

2. Mobilité

27. L'un des objectifs de la Cour est de pouvoir compter sur un personnel réactif et flexible pouvant être mandaté pour couvrir des besoins opérationnels fluctuants. Pour pouvoir créer de la flexibilité et s'assurer que le personnel possède des compétences polyvalentes et transférables, il est essentiel de lui offrir un soutien dans les possibilités de développement correspondantes. Pour les agents nommés à des postes difficiles, la mobilité n'est pas simplement désirée mais nécessaire pour préserver leur santé et leur bien-être. La mobilité est donc essentielle pour que la Cour puisse réorienter les ressources efficacement et répondre aux besoins à court terme, comme le demandent aussi les États Parties, et pour qu'elle puisse bénéficier d'un personnel impliqué et bien formé. Les responsables des différents organes ont ainsi défini la mobilité comme étant l'une des priorités de la Cour pour la période 2019-2021.

28. La Cour entretient des relations d'échange et de coopération avec des organisations faisant partie du Système commun des Nations-Unies pour autant que les questions de ressources humaines soient concernées. À cet égard, la Cour est un partenaire actif du réseau Ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des Nations-Unies pour la coordination (CCSC), qui rassemble les Directeurs de départements des ressources humaines de plus de trente organisations membres ou rattachées aux Nations-Unies lors de ses réunions bi-annuelles.

29. La mobilité du personnel est un objectif ayant l'ambition de créer une structure uniforme permettant de faciliter la flexibilité et le développement. Dans cette optique, l'*Accord sur la mobilité inter-organisations 2012* a été passé en vue d'un transfert, d'un détachement ou d'un prêt de personnel entre organisations appliquant les traitements et prestations du Système commun des Nations-Unies. L'*Accord 2012* crée un cadre commun et facilite les mouvements, éliminant le besoin d'élaborer des protocoles d'entente bilatéraux.

30. Grâce aux efforts soutenus de la Section des ressources humaines et de son engagement au sein du Conseil de chefs de secrétariat pour la coordination, la Cour a pu rejoindre l'*Accord sur la mobilité inter-organisations* en juillet 2019. L'adhésion à cet *Accord* avait également une valeur symbolique en consolidant les relations suivies de la Cour avec les autres membres du Système commun des Nations-Unies.

31. Il convient de noter que la question de la mobilité entre organisations requiert d'être réglementé sur le plan interne par une Instruction administrative pour que l'adhésion de la Cour devienne effective. Une Instruction administrative a été émise par la Section des ressources humaines et se trouve dans la phase finale de la consultation inter-organes, après quoi elle sera promulguée.

32. La mobilité n'est pas une notion nouvelle pour la Cour, qui a déjà expérimenté plusieurs options de modalité et encouragé le personnel à la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de la Cour. En plus du système ordinaire de sélection du personnel qui

encourage le personnel dans son évolution de carrière, le personnel peut assumer temporairement de nouvelles fonctions à l'intérieur ou à l'extérieur de la Cour.

33. Le tableau ci-dessous présente la mobilité du personnel encouragée au cours de ces dernières années : lorsque le personnel assume une fonction différente, temporairement affecté à une fonction différente, soit pour une affectation faisant suite à une sélection pour une mission à court terme (MCT), soit en étant appelé à assumer des fonctions à plus haut niveau (SPA) soit, en-dehors de la Cour, en étant mis en Congé spécial sans solde (CSSS) pour la durée d'un emploi temporaire en-dehors de la Cour. Quatre-vingt-cinq membres du personnel ont bénéficié de ces options de mobilité temporaire en 2019.



34. Comme il a été précisé dans le précédent rapport de la Cour³, la Cour a effectué un examen initial d'options supplémentaires de mobilité dans le but d'élaborer un projet global de mobilité de la Cour. Une recherche et une comparaison avec d'autres organisations internationales ont été réalisées pour évaluer la meilleure structure de mobilité pour la Cour.

35. Définir un modèle de structure optimale est un exercice complexe, car l'organisation doit prendre en compte de nombreux intérêts. Cela implique de prendre en considération, entre autres, le mandat, la durée du service, personnel de terrain ou personnel du Siège, dotation en personnel et structure organisationnelle, taux cibles pour le personnel en apprentissage, proportion des mouvements internes par rapport aux recrutements externes, et proportion des mutations latérales par rapport aux avancements dans la hiérarchie. De plus, les accords de mobilité devraient compléter le système de sélection du personnel, lequel est actuellement à l'étude (voir ci-dessus).

36. Au cours de l'année 2019, pour des raisons de capacité et du fait de l'examen réalisé présentement par la Cour, il a été décidé d'opter pour une approche progressive et de se préparer à introduire certaines options de mobilité à plus petite échelle à titre d'essai, tout en jetant les bases d'un projet à venir concernant la mobilité. Une Instruction administrative sur Apprentissage et Évolution est actuellement à l'étude par les différents organes de la Cour, afin de prévoir des options de mobilité à court terme pour raisons de formation et d'évolution (par exemple échange de poste, affectation de projet et observation en situation de travail). Parallèlement, la Cour projette de remplacer le regroupement de postes par les familles de postes, ce qui permettrait de futures flexibilités dans les missions au sein de la même famille, en fonction des besoins opérationnels. Cela permettrait également le recrutement sur listes génériques, ce qui entraînerait des économies de temps sur les opérations de recrutement.

³ CBF32-16, Sections 24-25.

37. Un projet efficace de mobilité interne exigerait l'utilisation de ce qui serait l'équivalent des annonces de vacance de poste interne (« manifestations d'intérêt »). Sachant que la Cour exige que « toutes les vacances de postes à pourvoir [...] soient notifiées à l'ensemble des États Parties », et « publiées sur le site de la Cour »⁴, les manifestations d'intérêt seront utilisées pour des missions ou mutations temporaires dans le cadre d'une même fonction. Les postes vacants continueront à être annoncés en interne et en externe comme toujours.

3. Gestion de la performance

38. Pendant le cycle de performance 2019-2020, la Cour a poursuivi ses efforts pour soutenir et encourager une culture de gestion des performances efficace qui favorise des entretiens sur les performance durables et utiles, qui reconnaisse les performances et réalisations du personnel, qui garantisse un lien fort entre l'apprentissage et les plans d'évolution individuelle, soutienne les domaines manifestes présentant des lacunes et des mauvais résultats afin d'assurer un soutien aux compétences des membres du personnel dans ces domaines, et d'inculquer une responsabilisation en matière de rendement dans un but d'amélioration permanente.

39. Les initiatives suivantes ont été mises en place avec succès en 2019 :

- Une nouvelle Instruction administrative incluant un processus modifié de gestion des performances et une structure de gouvernance renforcée a été finalisée et promulguée en février 2019. Ce nouveau mécanisme invite à une approche plus stratégique de la gestion des performances, à une culture de confiance et d'entretiens permanents sur les performances, et s'éloignent des notions d'évaluation des performances ;
- Des ateliers et des lignes directrices ont été rendu accessibles à tous les responsables de la Cour concernant l'approche de la gestion des performances, sur ce qui a changé, sur les bonnes pratiques, comme l'encadrement, la rétroaction continue, la remontée des informations et la manière d'apprécier sans évaluation finale ;
- De meilleures analyses/tableaux de bord de gestion des performances en temps réel ont été configurés pour surveiller les avancées et soutenir les directeurs, responsables de section et autres points focaux avec une vue d'ensemble précise de leurs équipes au cours d'un cycle complet ;
- Dans une recherche de constante amélioration, l'outil électronique de performance a été reconfiguré pour saisir en permanence les entretiens sur les performances et réduire le temps passé par les superviseurs et le personnel aux démarches d'enregistrement de la gestion des performances ;
- Une communication interne et des campagnes de sensibilisation ont été mises en place, avec la devise « #feedbackmatters », afin d'encourager, favoriser et soutenir une culture fondée sur la confiance et le dialogue permanent avec la participation du personnel et des superviseurs des différents organes. Les campagnes ont été actives aux moments-clés du cycle de gestion des performances, avec un contenu correspondant à chaque moment particulier ;
- Un soutien spécialisé a été fourni sur tous les aspects de la gestion des performances sur l'ensemble de la Cour ;
- Une recherche approfondie, une évaluation et un partage des savoirs sur les meilleures pratiques à la fois dans le privé et au sein des organisations des Nations-Unies ont été poursuivis ;

⁴ Annexe à la résolution ICC-ASP/1/Rés.10, Section 3.

40. Comme il est montré dans le diagramme 1 ci-dessous, le nombre d'agents dont les objectifs de performance ont été enregistrés dans le système à la date prévue a augmenté de 1 pour cent par rapport au dernier cycle de performance dans lequel 93 pour cent ont été atteint. Sur les derniers cycles de performance, ce chiffre s'est stabilisé au-dessus de 90 pour cent, ce qui correspond à l'engagement de l'organisation sur ce processus.

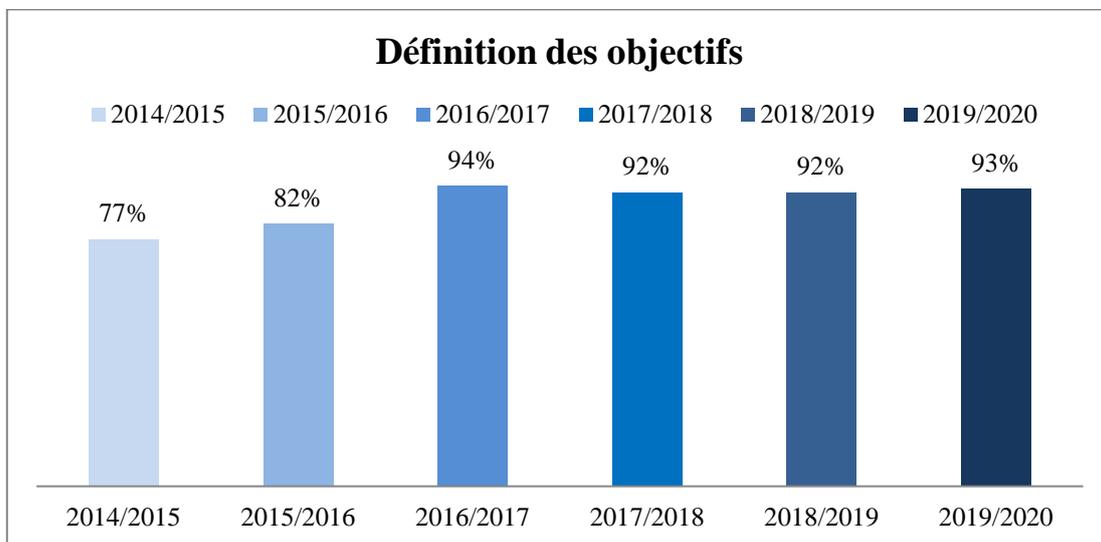


Diagramme 1 : Taux global de mise en œuvre (objectif attendu), comparaison année par année.

41. La même tendance peut être constatée dans le diagramme 2 ci-dessous, qui présente le taux final de mise en œuvre au terme du processus. Le taux final de mise en œuvre pour le cycle 2018-2019 était de 95 pour cent, le plus élevé qui ait été enregistré. Pour le cycle 2019-2020 (qui prend fin en février 2020), le taux final de mise en œuvre sera évalué et fourni dès que les derniers chiffres seront accessibles.

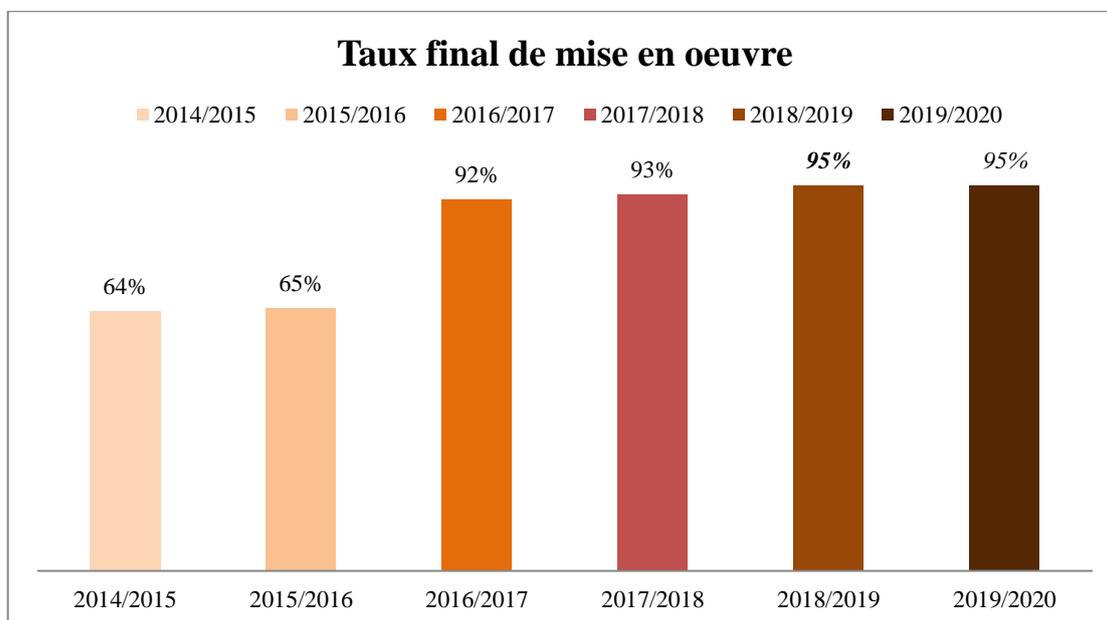


Diagramme 2 : Taux final de mise en œuvre (bilan de fin d'année), comparaison année par année.

42. Afin d'encourager un processus de meilleure stratégie en mettant l'accent sur la permanence d'entretiens sur les performances, il y avait, parmi les changements mis en place en 2019, une mesure qui limitait le nombre d'objectifs à une liste comprise entre trois et six,

autorisant l'enregistrement d'au plus quatre entretiens sur les performances au cours du cycle (plus de bilan intermédiaire) ; et la suppression des évaluations finales de performance.

43. En 2020, la Cour poursuivra ses efforts pour développer sa culture de gestion des performances. Les principaux objectifs seront les suivants :

- a) S'assurer que les objectifs individuels sont liés, apportant leur contribution aux priorités stratégiques de l'équipe, des organes et de la Cour ;
- b) Renforcer le lien entre gestion des performances et apprentissage et évolution ;
- c) Fournir un soutien permanent au personnel et aux dirigeants grâce à une formation aux bonnes pratiques de la gestion des performances, telle que l'encadrement, les remontées permanentes de l'information, la rétribution des bonnes performances et la gestion des mauvaises performances ;
- d) Évaluer l'impact de la nouvelle approche de la gestion des performances mise en place pour le cycle 2019-2020;
- e) Atelier de compétences à l'encadrement pour les superviseurs :
 - Les directeurs restent le facteur clé pour un accroissement de l'implication du personnel, laquelle influe directement sur les performances. Afin de créer des entretiens utiles et durables comportant une orientation et un objectif clairs, l'atelier se poursuivra en 2020, avec une occasion pour les responsables de se voir requalifiés et reformés pour apprendre les techniques d'encadrement convenant pour les entretiens de développement des performances, avec scénarios pratiques et pour faire un retour en tant que cadre. La méthode « instruire les instructeurs » sera utilisée pour développer la capacité interne et s'assurer que les connaissances acquises seront conservées au sein de la Cour, qui ainsi augmentera sa rentabilité et son impact à long terme sur la formation.
- f) Soutien permanent sur tous les aspects de la gestion des performances pour l'ensemble de la Cour.

4. Apprentissage et évolution

44. Pour refléter l'une des priorités de la Cour visant à fournir au personnel des possibilités d'apprentissage et d'évolution, la section des Ressources humaines a continué en 2019 à faciliter la mise en œuvre d'activités de formation d'entreprise conformément à la demande de la Cour et en tenant compte des disponibilités budgétaires. Les efforts se sont concentrés sur la poursuite des programmes existants en liaison avec les compétences essentielles et les valeurs fondamentales, en mettant particulièrement l'accent sur : la formation linguistique (le français) en soutien au bilinguisme ; les catalogues d'apprentissage rentables pour l'ensemble du personnel (LinkedIn learning et BookBoon e-Library) ; le programme d'accueil des nouveaux collaborateurs ; et les ateliers de sensibilisation culturelle. La formation a également été rendue accessible afin de soutenir l'introduction de la nouvelle approche de gestion des performances au sein de la Cour encourageant une culture de la confiance et des entretiens permanents sur les performances, et le cadre de gestion des risques.

45. Dans le but d'une amélioration constante, la Section des ressources humaines est également à la recherche des bonnes pratiques dans l'environnement des Nations-Unies capable éventuellement de soutenir l'objectif d'une culture de l'apprentissage au sein de la Cour et de garantir la flexibilité et la souplesse de son personnel. Un projet d'Instruction administrative, Apprentissage et Évolution, permettant d'encourager à une plus large compréhension de l'apprentissage et de l'évolution au sein de la Cour, a été émise et fait actuellement l'objet d'une consultation.

46. À cet égard, le taux de satisfaction concernant les activités d'apprentissage et d'évolution devrait être un facteur déterminant pour contribuer à rehausser les niveaux d'implication et en conséquence à de meilleures performances.

47. Alors que les méthodes d'apprentissage « classiques » restent valables pour un certain nombre de questions enseignées et continueront à être utilisées, il existe de nouvelles conceptions et méthodes d'apprentissage qui peuvent être activement explorées et testées afin qu'une information soit maintenue sur les pratiques et théories de gestion des meilleurs talents.

48. L'introduction d'une orientation nouvelle de l'apprentissage et de l'évolution, avec de nouvelles conceptions et de nouvelles méthodes, vise à créer les bases d'une plateforme moderne de gestion des talents au sein de la Cour et sera développée tout au long de l'année 2020.

49. Au total, 6 037 heures de formation ont été en 2019 dispensées à 807 agents à travers l'ensemble de la Cour. Chaque agent, en moyenne, a assisté à 7,5 heures de formation. 69,9 pour cent de l'ensemble du personnel ont assisté à au moins une activité de formation au cours de l'année. Une information plus détaillée pour chaque activité est développée ci-dessous.

5. Santé au travail, conciliation travail-vie personnelle et prévention de trauma secondaire

50. En 2019, les activités de l'Unité de la santé au travail (UST) de la Cour ont été essentiellement axées sur les priorités issues des objectifs des plans stratégiques, notamment sur le soutien à l'organisation et à son personnel (le Siège et les bureaux nationaux), en mettant davantage l'accent sur les questions psychosociales. Ses activités comportaient des séances d'information et des sessions de formation, un réexamen et des propositions concernant l'actuelle politique relative aux congés de maladie, au soutien sanitaire lors de déplacements pour les agents de la Cour en voyage d'affaires, ainsi qu'une évaluation des risques sanitaires dans les bureaux nationaux de la Cour.

51. Tout au long de l'année 2019, l'Unité de santé au travail a plus particulièrement maintenu son appui aux bureaux nationaux de la République démocratique du Congo (RDC) et en Ouganda en surveillant l'évolution de l'épidémie Ebola, tout en conseillant et en formant les agents sur les mesures d'atténuation.

52. Le « Projet de prévention du stress traumatique secondaire » sur trois ans a été approuvé et intégré dans les priorités fixés par les dirigeants. Il a ensuite été développé et défini par l'Unité de santé au travail dans le courant de l'année 2019.

53. Ce projet vise à déterminer le risque de se voir exposé à des matériaux pouvant entraîner un stress traumatique secondaire, tels que des déclarations de victimes ou de témoins, ou autre types de preuves. Le résultat escompté sera de fournir une carte de la population de la Cour, illustrant les degrés de risque potentiel pour la santé selon les fonctions, de manière à ce que l'Unité de santé au travail puisse présenter ensuite des outils d'atténuation ciblés pour les risques mentionnés dans l'enquête.

54. Le projet sur trois ans est planifié comme suit :

- L'année 2019 a été consacrée à l'organisation d'une enquête spécialement conçue intégrant des questions telles que le traumatisme secondaire et le stress. L'enquête était scientifiquement élaborés à partir de quatre études pilotes de moindre envergure menées par l'Unité de santé au travail, l'Académie des Pays-Bas, les enseignements tirés de l'enquête menée en 2016 auprès du personnel de l'UNHCR sur la santé mentale et le bien-être, et d'un appui assuré par un consultant externe. Au terme de l'année 2019, l'enquête était terminée et prête pour un lancement pilote en février 2020 et un lancement sur l'ensemble de la Cour le 9 mars 2020.

- 2020 – lancement de l'enquête, collecte et analyse de données.
- 2021– identification des principales tendances devant servir de bases pour une présentation par l'Unité de santé au travail d'outils d'atténuation ciblés pour les risques mentionnés dans l'enquête.

6. Le Régime de travail flexible

55. § Trouver un bon équilibre entre le travail et la vie de tous les jours est un défi que toute personne travaillant doit relever. La capacité à pouvoir combiner avec succès le travail, les engagements familiaux et la vie personnelle et importante pour le bien-être, et donc pour les performances de l'ensemble du personnel. Le Régime de travail flexible (RTF) est une étape importante dans l'instauration d'un environnement de travail sain et du bien-être parmi tous les membres du personnel de la Cour, du fait de leur reconnaissance en tant qu'instruments permettant l'augmentation de la productivité et en tant que facteurs permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée du personnel.

56. En février 2019, suite à une consultation exhaustive, la Cour a promulgué son « Instruction administrative sur le Régime de travail flexible » permettant l'exercice de quatre types de travail flexible : (1) les heures de travail flexible ; (2) le travail à distance ; (3) l'horaire de travail comprimé ; et (4) les interruptions programmées pour l'apprentissage. Cette Instruction administrative de la Cour s'est donc alignée, dans la mesure du possible, sur la structure du Régime de travail flexible des Nations-Unies en prenant en compte les récentes conclusions du Corps commun d'inspection concernant ce type de régime dans les organisations du système des Nations-Unies.

57. La Cour a encouragé son personnel et ses superviseurs à intégrer le Régime de travail flexible dans leurs habitudes de travail dans le but de contribuer à s'engager dans une expérience de travail fondée sur la haute performance et sur le bien-être. Pour préparer le lancement de l'Instruction administrative, l'Unité des ressources humaines a organisé un certain nombre de séances d'information pour tous les directeurs et chefs de section, en leur présentant de façon détaillée les options du Régime de travail flexible, ainsi que des conseils spécifiques de mise en place pour les superviseurs. Par ailleurs, pour aider le personnel et les superviseurs, une page intranet exhaustive a été lancée parallèlement à la promulgation de l'Instruction administrative, fournissant des FAQ, des lignes directrices et autres informations pertinentes. Pour un accès facile, un portail en ligne a été créé dans MyHR qui permet au personnel et aux superviseurs de demander ou d'approuver le Régime de travail flexible, soit sur une base structurelle ou *ad hoc*. Ce portail permet également à la Section des ressources humaines de collecter des statistiques pertinentes sur l'utilisation du Régime de travail flexible au sein de la Cour. Les chiffres de 2019 peuvent être résumés comme suit : 111 agents ont bénéficié d'un horaire de travail comprimé ; 29 agents d'heures de travail flexible ; et 136 agents ont travaillé à distance pour une partie de leur temps.

7. L'environnement favorable

58. Concernant le point stratégique « Environnement favorable » et sa conformité avec les objectifs stratégiques, des efforts ont été déployés afin de créer un environnement de travail structuré, intégrant la diversité, et débarrassé de toute forme de harcèlement et/ou de discrimination. Ci-dessous sont présentées les mesures initiées dans le but de garantir que la Cour est un endroit agréable pour travailler.

8. La parité homme-femme

59. La parité homme-femme est largement reconnue comme étant une valeur inhérente à la culture de travail de la Cour. Comme c'est le cas pour d'autres organisations intergouvernementales de l'environnement des Nations-Unies, les femmes bénéficient (en moyenne) d'une expérience de travail moins engageante que leurs collègues hommes.

60. Cette conclusion a conduit les responsables à considérer la parité homme-femme comme l'une des cinq priorités pour l'implication et le bien-être du personnel de l'ensemble de la Cour, reconnaissant qu'il s'agit d'un sujet trans-sectoriel important qui implique différentes catégories/questions telles que les valeurs/le respect, le recrutement/l'évolution et l'encadrement. La Cour reconnaît qu'une approche globale était nécessaire de manière à réaliser une meilleure parité homme-femme, et, à ce titre, a pris de nombreuses mesures attendues pour jeter ainsi des bases solides à long terme, telles que :

- a) *Défenseurs internationaux de la parité homme-femme* : Les trois chefs des organes ont personnellement rejoint l'initiative Défenseurs internationaux de la parité homme-femme, un réseau de cadres réunissant des décideurs hommes et femmes déterminés à briser les barrières de la discrimination sexuelle et à faire de l'égalité entre les sexes une réalité tangible dans leur sphère d'influence. Le lancement du « Den Haag hub » du réseau de l'initiative Défenseurs internationaux de la parité homme-femme a été accueilli par la Cour. Les engagements des responsables se trouvent en Annexe II ;
- b) L'intégration de la parité homme-femme à *l'ensemble des plans stratégiques 2019-2021*, renforcement, alignement et coordination concernant ce sujet : plan stratégique de la Cour pénale internationale (objectif 3), plan stratégique du Bureau du Procureur (objectifs 4 et 5) ; et plan stratégique du Greffe (priorité C) ;
- c) Mise en place d'un *programme pilote de mentorat* ;
- d) Soumission d'une proposition pour la création d'un point focal parité homme-femme, la mise en place de mesures qui sont actuellement écartées par le Comité de l'implication et du bien-être du personnel ;
- e) Un projet de proposition pour une nouvelle politique de recrutement, faisant actuellement l'objet d'une consultation, avec mesures visant à la parité homme-femme à tous les niveaux ;
- f) La création, au sein du Bureau du Procureur, d'un groupe de travail consacré à la sensibilisation au problème de la parité homme-femme, pour élaborer un programme de formation global et taillé sur mesure à la sensibilisation au problème de la parité homme-femme pour l'ensemble du personnel du Bureau ; et
- g) Amélioration concernant le signalement et l'analyse de données relativement à l'information sur la parité homme-femme.

9. Un programme de mentorat pour les femmes (programme pilote)

61. Le programme de mentorat pour les femmes a été lancé en mars 2019 au titre de programme pilote. Celui-ci vise à soutenir l'objectif stratégique de réaliser un équilibre entre hommes et femmes qui soit juste, et à réduire ainsi l'écart du niveau d'engagement entre les deux sexes tel qu'il a été constaté par le sondage sur l'engagement du personnel. Pour réaliser ces objectifs, le programme a été conçu pour être associé à d'autres initiatives comme la formation concernant les préjugés inconscients, pouvant permettre une sensibilisation sur ce sujet à différents niveaux, au cours par exemple des processus de sélection du personnel et de possibilités d'évolution. La composante formation concernant les préjugés inconscients a été reportée à 2020.

62. Ce programme a mis l'accent sur les protégées et les a encouragées à prendre possession du programme pour y naviguer, avec des canaux d'assistance comme les conseils pour le mentorat (qui offre une assistance pratique à la navigation des protégées et quelques astuces pour définir leurs propres objectifs d'évolution, pour trouver un mentor et initier des entretiens de mentorat) ; des séances de formation et d'encadrement dispensées par un formateur en matière de carrières pour aider les protégées à optimiser au mieux les bénéfices

du mentorat ; et un groupe-réseau de pairs avec des collègues partageant des intérêts et/ou des objectives d'évolution semblables.

63. Le programme a démarré avec 57 participantes de différents bureaux et sections. Hormis celles qui ont quitté la Cour, toutes les participantes, un groupe de 50 protégées, continuent à participer à ce programme. Tout au long du programme, de nombreuses initiatives ont été facilitées grâce au rôle actif et à l'implication des protégées, telles que des présentations sur des thèmes pratiques (carrière et autres questions professionnelles), bulletins d'information, initiatives inter-agences, réunions réseau de coordonnateurs de groupe, déjeuners entre protégées, création d'un site intranet et d'une série d'ateliers par des formateurs professionnels externes.

À la clôture du programme, un sondage final sera réalisé pour collecter les commentaires, notamment les taux de satisfaction et les recommandations concernant les prochaines étapes.

10. Adoption d'une initiative de sensibilisation, de formation et de prise en compte systématique de la parité homme-femme au sein du Bureau du Procureur

64. À l'initiative du Procureur, le 13 mars 2019, un groupe de travail sur la sensibilisation, la formation et la prise en compte systématique de la parité homme-femme a été créé, présidé par le Procureur adjoint, et impliquant un groupe représentatif du personnel du Bureau dans le but de créer un programme de formation exhaustif et taillé sur mesure sur la sensibilisation au problème de la parité homme-femme pour l'ensemble du personnel du Bureau et pour présenter des recommandations au Procureur et au comité exécutif concernant la parité homme-femme à travers l'ensemble du Bureau. Le groupe de travail a été organisé en trois sous-groupes de fonctions : le sous-groupe de pilotage pour guider la stratégie et la direction de l'initiative ; un certain nombre de conseillers clés au sein du Bureau pour faciliter la recherche et les initiatives ; et un sous-groupe de membres du personnel prévus pour être formateurs, et qui ont bénéficié d'un programme de formation rigoureux sur le thème de la parité homme-femme conçu par les Nations-Unies. Le groupe de travail pourra aussi demander de l'aide, entre autres, à Patricia Sellers, conseillère spéciale du Procureur pour les questions de parité homme-femme dans la cadre de cette initiative.

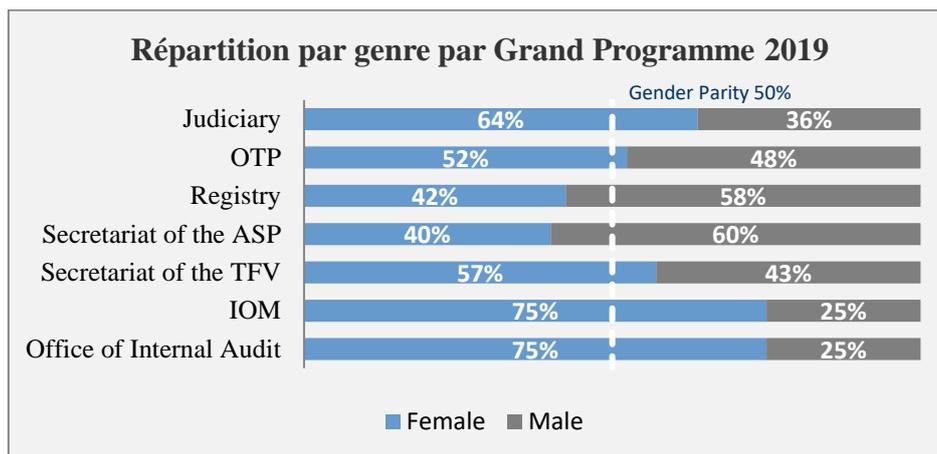
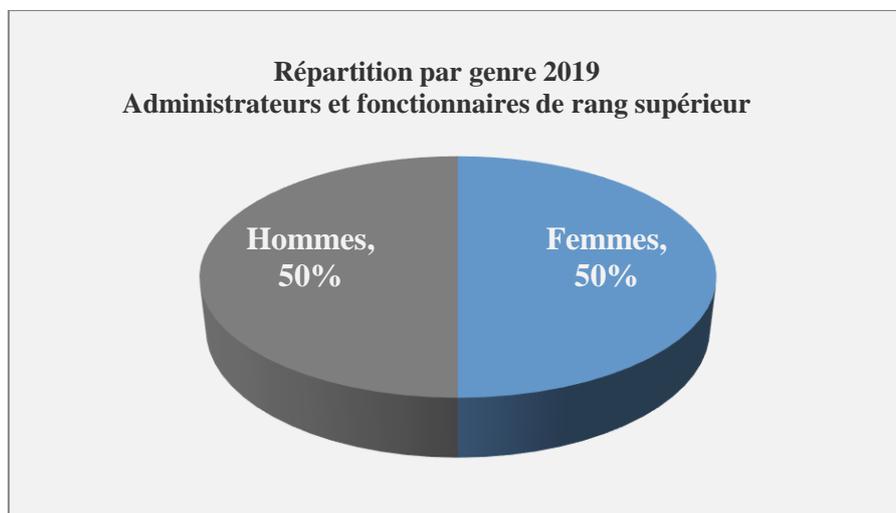
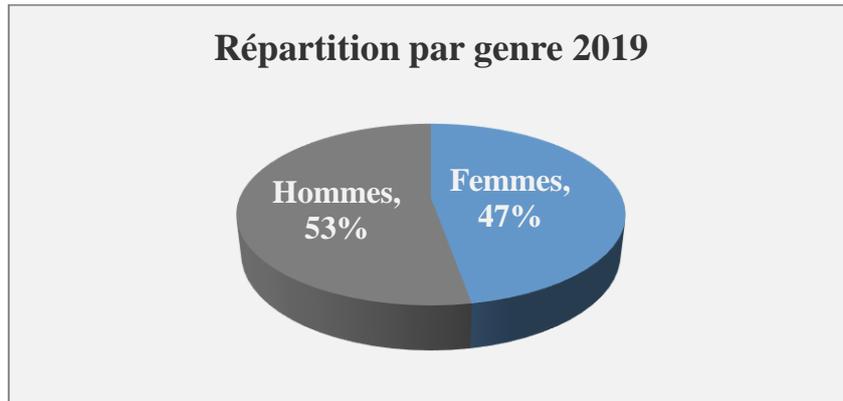
65. Un sondage sur la sensibilisation au problème de la parité homme-femme a été réalisé en Q1 de 2020 avec pour objectif de produire un programme de formation spécifique et ciblé pour sensibiliser à la parité homme-femme réalisable dans le cours de l'année 2020 pour l'ensemble du personnel du Bureau, instaurant les restrictions COVID-19. Cette initiative applicable à l'ensemble du Bureau s'appuie sur le travail réalisé les années précédentes au niveau des divisions par les divisions, notamment sur un examen global d'expert finalisé en 2018 par la Division des Poursuites et les efforts du groupe de travail de la Division des Enquêtes sur l'égalité des sexes.

66. En 2020, parallèlement aux efforts de toute la Cour pour améliorer la situation de la parité homme-femme, la Section des ressources humaines poursuivra ses recherches, ses propositions et ses mises en place d'initiatives relevant des ressources humaines soutenant les mêmes objectifs, notamment les campagnes de formation et de sensibilisation sur des thèmes tels que les préjugés inconscients dans les processus de prise de décision, anti-harcèlement, diversité et inclusion ; finalisation de la consultation concernant la nouvelle politique de recrutement ; et initiatives pour l'évolution de l'encadrement.

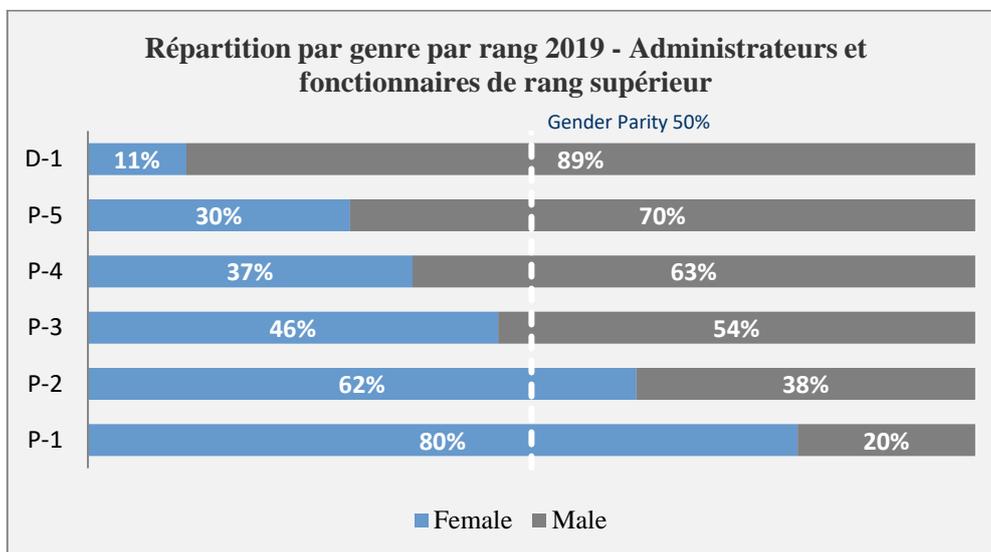
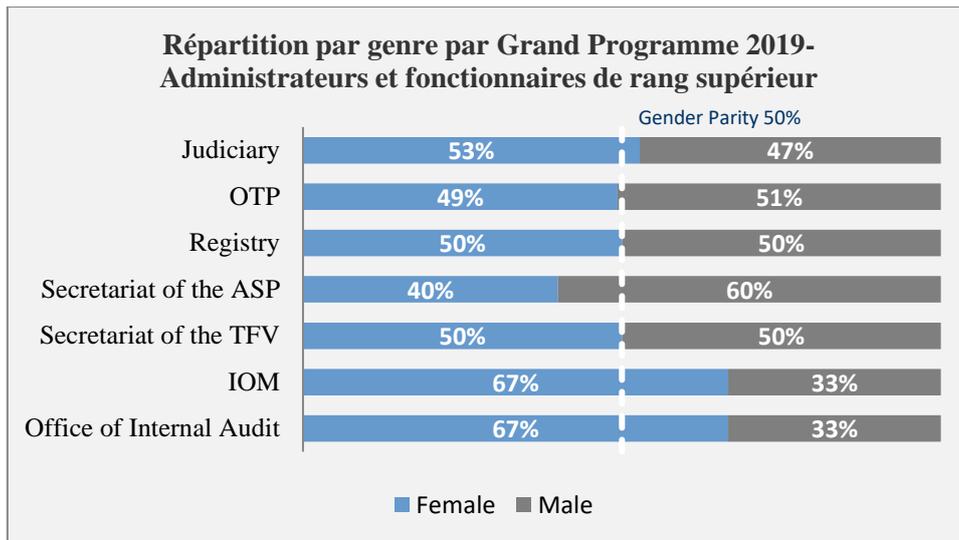
11. Équilibre entre les sexes

67. Le pourcentage global sur l'ensemble de la Cour et le pourcentage global dans la catégorie administrateurs reste dans des proportions acceptables, avec un personnel féminin à la Cour représentant 47 pour cent des effectifs. La Cour reconnaît toutefois qu'un déséquilibre plus important est à déplorer dans les catégories supérieures (P-4, P-5 et D1) où seulement 37, 30 et 11 pour cent des effectifs, respectivement, sont des femmes. En 2019,

trois recrutements pour des postes à ces niveaux ont été réalisés et deux femmes embauchées (66 pour cent)⁵. La représentation, aux différents niveaux, se présente comme suit :



⁵ Ces postes étaient : chef du Mécanisme de contrôle indépendant (P-5), chef de la Section des sciences médico-légales (P-5), avocat (P-4).



12. Représentation géographique

68. La Cour a pris note de la recommandation du Comité stipulant que la Cour doit poursuivre ses efforts pour parvenir à une répartition géographique plus juste. La Cour a également noté la recommandation d'accorder une attention particulière concernant les embauches de personnes ressortissantes d'États non représentés, considérant que ces États représentent pratiquement la moitié du nombre total des États représentés à l'Assemblée. Il a également été demandé à la Cour de présenter ses rapports sur la représentation géographique en distinguant les agents ressortissants d'États Parties et ceux d'États non Parties⁶. Le rapport du Bureau de la représentation géographique équitable et de la parité homme-femme pour le recrutement du personnel de la Cour pénale internationale a également été dûment pris en considération, de même que la recommandation qui s'y trouve intégrée.

69. Au cours de l'année 2019, la Cour a poursuivi ses activités spécialement consacrées aux États Parties non représentés ou sous-représentés. Notamment :

- (a) Reconnaissant l'importance qu'il faut accorder à la gestion de la représentation géographique pour les réserves de talents (à venir), la Cour s'efforce de faire face aux défis de la représentation géographique grâce aux Programmes de stages et de

⁶ ICC-ASP/18/5, Section F.3, § 96.

recrutement de professionnels invités. Le Fonds d'affectation pour l'évolution des professionnels internes et invités a été créé avec succès et a reçu des dons volontaires de la part des États Parties, du personnel et des représentants élus. Le Fonds d'affectation vise à permettre des placements subventionnés pour les personnes des régions en développement étant également ressortissantes d'États Parties – de préférence d'États Parties non représentés ou sous-représentés.

(b) La Cour a continué à promouvoir et soutenir activement son Programme pour administrateurs auxiliaires dans lequel trois États Parties sous-représentés ont participé ; la participation d'un État Partie supplémentaire sous-représenté est encore prévu pour 2020 ;

(c) Participation à des salons de l'emploi et autres événements pertinents dans les États non représentés ou sous-représentés. Le budget de la Section des ressources humaines pour ce type d'activités est très limité, mais le personnel des ressources humaines a pu, grâce au partage des frais avec les États hôtes, assister en 2019 à ces événements en Allemagne, en Corée du Sud et en Suisse ;

(d) Le personnel des ressources humaines a coopéré avec la Section de l'information et de la sensibilisation du public pour présenter des opportunités de carrière à des groupes de juristes issus de pays sous-représentés ou non représentés en visite à la Cour.

70. En 2019, la Cour a poursuivi ses efforts pour améliorer la représentation géographique, à savoir :

(a) Les vacances de poste continuent à être publiées sur différents réseaux sociaux et plateformes consacrées aux vacances de postes internationaux ;

(b) Toutes les annonces de postes vacants ont été diffusées dans les deux langues de travail de la Cour ;

(c) Le personnel des ressources humaines a participé d'office à tous les processus de recrutement et aidé les commissions à bien prendre en compte la diversité géographique à tous les stades du cycle de recrutement ;

(d) Le Comité d'examen de la sélection a supervisé tous les recrutements ;

(e) La diversité géographique a été assurée dans toutes les commissions de recrutement ;

(f) Une information mise à jour sur la représentation géographique a été diffusée à toutes les commissions de recrutement ;

(g) Le critère de représentation géographique a été pris en compte dès le stade de la présélection, et ensuite au moment de la décision finale de sélection des candidats éligibles ;

(h) La représentation géographique a été prise en compte pour tous les types de postes ;

(i) La Section des ressources humaines a utilisé les réseaux sociaux pour rechercher activement des candidats qualifiés ayant des profils souhaitables permettant d'affiner le vivier des candidats ;

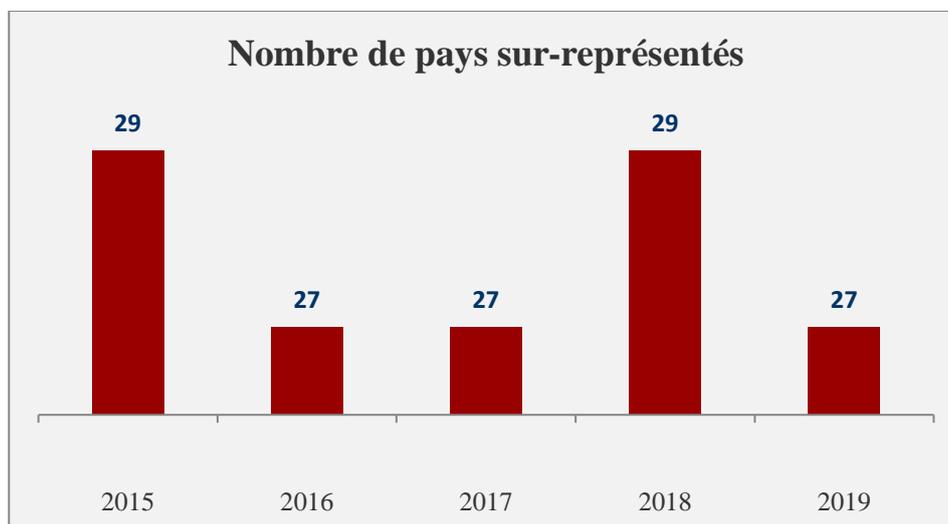
(j) Au cours de l'année 2019, ImpactPool⁷ a aidé à intensifier davantage les efforts de sensibilisation dans le but de réaliser la diversification géographique maximale du vivier de candidats ;

(k) Les principaux dirigeants de la Cour se sont engagés dans des activités de relations externes parallèlement à leurs réunions et voyages habituels. La représentation géographique est considérée comme un point important à l'ordre du jour de tous les voyages et réunions avec les États et décideurs externes.

71. En conséquence des départs et cessations de service, le nombre d'États Parties non représentés a augmenté, passant de 54 à la fin de l'année 2018 à 55 à la fin de l'année 2019 ; le nombre d'États Parties sous-représentés a lui aussi augmenté, s'élevant à 22 en comparaison des 19 de la fin de l'année 2018 ; le nombre des États Parties sur-représentés, quant à lui, a baissé, passant de 29 à la fin de l'année 2018 à 27 à la fin de l'année 2019. Le pourcentage des agents⁸ issus des pays sous-représentés ou en équilibre a augmenté (24 pour cent au 31 décembre 2018, comparé aux 28 pour cent au 31 décembre 2019). La Cour n'est pas satisfaite de ce résultat et poursuivra ses efforts pour augmenter la proportion d'agents issus d'États Parties non représentés ou sous-représentés dans les postes des catégories des administrateurs et catégories supérieures, tout en respectant à la fois les exigences conformes au Statut de Rome de recruter le personnel selon le mérite, et les droits du personnel en poste.

72. La Cour a également pris note des difficultés soulevées par le Comité et par l'Assemblée du fait qu'un nombre non négligeable d'agents étaient ressortissants d'États qui ne sont pas des États Parties au Statut de Rome, qu'il était recommandé que cette question soit abordée dans un délai raisonnable et que le Comité et l'Assemblée feraient une mise à jour dans le rapport sur la gestion des ressources humaines. La Cour a soigneusement tenu compte du problème au moment de recruter des nouveaux agents, et il y a eu en 2019, une régression nette de trois agents issus d'États non Parties due à des cessations de service⁹.

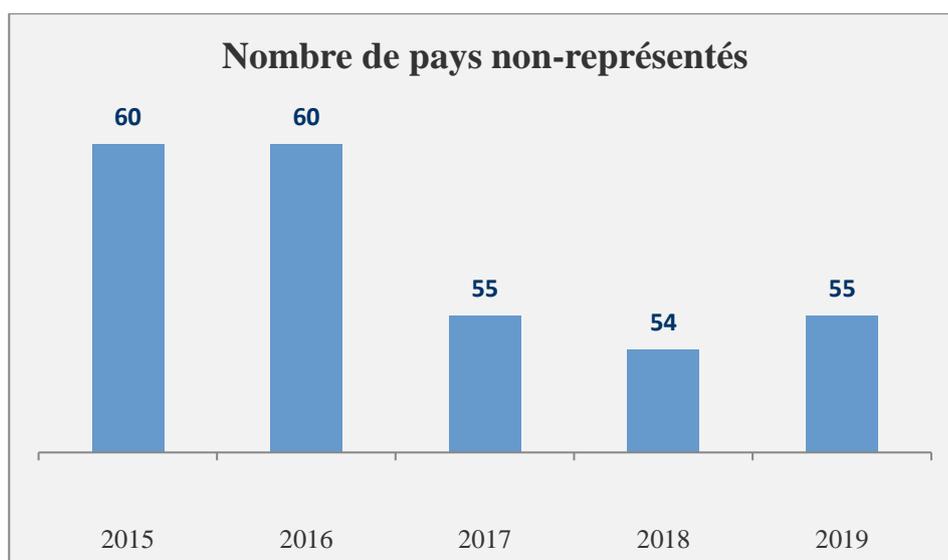
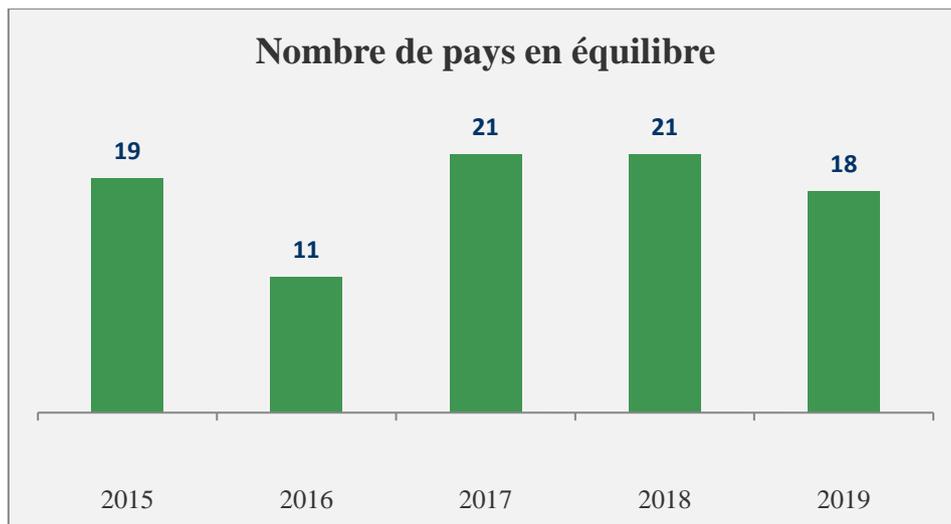
73. Les tableaux suivants présentent l'évolution de la représentation géographique sur les cinq dernières années.

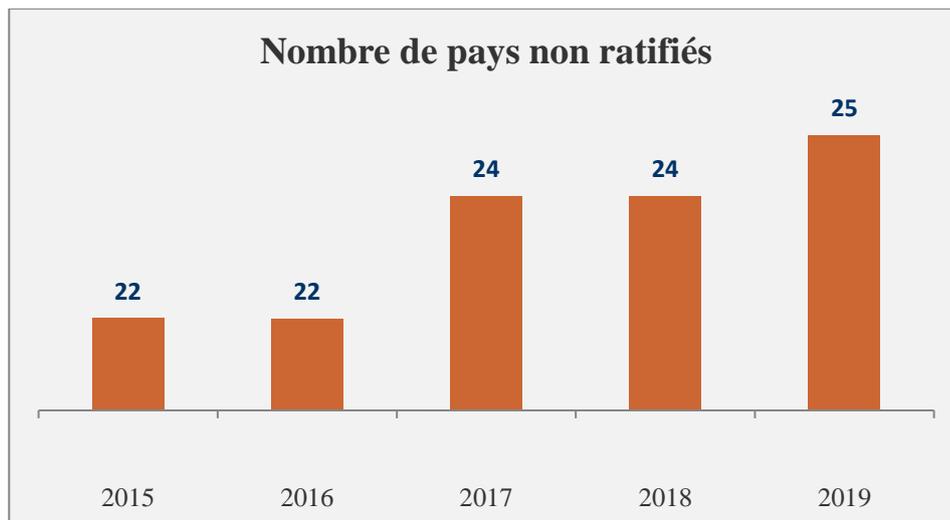


⁷ Impactpool est une plateforme de carrière de premier plan pour les talents et les organisations, qui permet d'aider les personnes désireuses de faire carrière dans les organisations guidées par une mission.

⁸ Postes permanents dans la catégorie administrateurs.

⁹ Un agent a pris ses fonctions et quatre agents ont cessé leur service.





13. Éthique, normes de conduite et règlement des différends

74. La Cour considère que l'éthique et le respect de normes de conduite les plus élevées constituent le fondement de son mandat. Tel que reporté précédemment, ayant réalisé en 2017 une analyse des lacunes dans ses valeurs et son cadre éthique, la Cour a mis en place un ensemble complet de cadres réglementaires régissant la conduite de ses fonctionnaires et de son personnel. La Cour s'est également assurée que lesdits cadres sont suivis et mis en pratique, et s'est engagée de manière soutenue à identifier où peuvent être apportés des améliorations supplémentaires, et à garantir une plus grande conformité et respect à cet égard. Ces efforts ont continué en 2019. L'enquête menée en 2018 sur l'engagement du personnel de la Cour, qui contenait des questions sur l'éthique, les normes de conduite et les valeurs de la Cour, a été davantage examinée en 2019. Par conséquent, les Directeurs ont approuvé les éthiques et les normes de conduite en mettant l'accent sur (i) l'harcèlement et (ii) les mécanismes de résolution des différends, comme étant l'une des cinq priorités de la Cour pour le bien-être de son personnel. Des progrès sont réalisés dans ces deux domaines, parmi d'autres initiatives et efforts.

75. De plus, après délibération, la Cour a proposé de compléter harmonieusement le cadre existant avec un ensemble de valeurs fondamentales de haut-niveau, à l'échelle de l'organisation, complétant ainsi son Plan stratégique (2019-2021) qui définit la mission, la vision et les priorités stratégiques sans définir pour autant les valeurs fondamentales de la Cour dans son ensemble. Les valeurs fondamentales envisagées pour la Cour dans son ensemble serviraient à avancer la culture en matière d'éthique au sein de la Cour, tout en respectant les normes éthiques existantes adaptées aux responsables, personnels et conseils élus, et les membres de leurs équipes, et qui sont inhérentes à toute institution judiciaire. Elles éviteront de même toute duplication ou conflit avec ces normes-ci. En effectuant cet exercice, la Cour prendra en considération l'Évaluation de la Cour par l'expert indépendant en 2020.

76. A travers les organes, lorsque des plaintes officielles de conduite insatisfaisante sont soumises, elles sont dûment traitées conformément au cadre juridique existant, et des sanctions disciplinaires sont infligées, le cas échéant. La Cour a œuvré à harmoniser ses procédures actuelles en vue de référer les plaintes reçues au Mécanisme de contrôle indépendant (MCI) pour examen préliminaire et investigation. Référer les plaintes au MCI est ainsi devenu une pratique courante, y compris durant les périodes de rapport. La Cour a poursuivi ses efforts d'uniformisation et d'harmonisation de ses procédures actuelles avec le MCI, notamment concernant les questions disciplinaires, et elle apprécie le travail essentiel de ce mécanisme indépendant.

77. Au Bureau du Procureur (BdP), la Procureure a adopté, dès son entrée en fonction, une approche vigoureuse, aussi bien sur le plan de la politique que dans la pratique, pour veiller à ne permettre aucune déviation des règles applicables régissant la conduite des membres du Bureau dans tous les domaines d'activités. Des mesures correctives sont prises, le cas échéant, en stricte conformité avec le cadre juridique de la Cour relatif à la conduite du personnel. Dans le cadre du projet sur les Valeurs fondamentales du Bureau, le BdP a offert, à ce jour, des formations à tout son personnel, et au dernier trimestre de 2019, 323 membres de son personnel avaient suivi ces formations obligatoires.

78. Chaque nouveau membre du personnel de la Cour assiste à des présentations sur l'éthique et les normes de conduite requises, dans le cadre du programme d'accueil de la Cour, et ce avec la participation d'un personnel spécialisé à travers la Cour. Cette pratique a continué pour les recrutements en 2019.

79. Quoique la Cour veille au respect et à l'application du cadre juridique régissant la conduite de son personnel, elle reconnaît également que les litiges liés au personnel et les griefs sont coûteux pour toute organisation et les chefs d'organe ont fixé le renforcement de ses capacités de règlement informel des différends comme l'une des priorités stratégiques. En désamorçant les différends très tôt, le but est de réduire les litiges liés au personnel qui sont coûteux et dont il ne ressort souvent aucun gagnant.

80. Tel que reporté précédemment¹⁰, la Cour a évalué en 2018 la possibilité d'introduire et d'organiser des services de médiation. Dans ce contexte, la possibilité d'avoir le poste de médiateur à la Cour a été examinée. À la lumière des mécanismes existants en place, tel que le MCI, et l'importance de mandats bien définis, il a été conclu qu'en vue de se décider sur la modalité la plus efficace pour la Cour, une évaluation effectuée par un expert et des recommandations présentées aux chefs d'organe sont nécessaires.

81. En 2019, la Cour a engagé un expert externe, le chargeant de soumettre un rapport contenant des recommandations aux chefs d'organe sur la modalité la plus efficace pour la Cour de traiter et de résoudre précocement les conflits. L'experte a entamé son évaluation durant la seconde moitié de 2019, et a soumis en décembre son rapport final conjointement avec ses recommandations, qui sont actuellement en cours d'examen par les chefs d'organe.

82. Pour répondre aux préoccupations du Comité, il peut être utile d'analyser plus profondément les cas au cours de ces dernières années. À la Cour, la première étape pour les membres du personnel de demander la révision d'une décision administrative consiste à soumettre une demande de révision auprès de leur Directeur. Au Greffe, toutes les demandes de révision sont initialement préparées par l'équipe juridique de la Section des RH. Sur les onze (11) demandes similaires clôturées en 2019, trois concernaient les allocations pour frais d'études; trois étaient liées aux prestations familiales; deux au reclassement de postes; une à l'éligibilité au congé de perfectionnement, une à la gestion des droits au congé maladie; et une à une candidature non-retenue dans un processus de recrutement. Les affaires de fonction publique au niveau de l'appel sont prises en charge par le Bureau juridique de la Cour. Au BdP, les litiges de personnel, y compris les réponses aux demandes de révision, sont préparées par la Section des avis juridiques, en consultation avec l'Agent de coordination et de liaison entre le BdP et les RH, le Chef de Cabinet du Procureur, et tout autre collègue pertinent au BdP. En 2019, trois (3) demandes de révision ont été clôturées; deux (2) liées aux allocations pour frais d'études, et une (1) liée aux prestations familiales.

83. Dans ses décisions administratives, la Cour est très attentive aux droits du personnel, aux droits acquis et au droit à une procédure équitable, et tous les efforts sont déployés pour prendre de bonnes décisions, régler les différends et aider les membres du personnel désireux de contester une décision affectant les conditions d'emploi. Dans l'attente de l'examen en cours

¹⁰ CBF32-16, section 39.

par la Cour de sa future approche en matière de règlement informel des différends, la Cour continue d'appuyer les griefs du personnel dans les limites de son cadre actuel. Le personnel des RH est disponible pour rencontrer et répondre aux questions des employés, et le Syndicat du personnel dispose de conseillers qui se consacrent à aider le personnel avec leurs griefs contre l'organisation. Le mandat du MCI tient compte également de l'importance d'un examen efficace des griefs du personnel. Un contrat avec une firme de médiation externe a été signé en 2019 afin de fournir ces services lorsqu'une aide externe s'avère bénéfique.

14. Classement et reclassement de postes

84. Les activités de la Cour, et donc ses effectifs, ne sont pas fixes et il existe un besoin de s'adapter de manière flexible et d'assigner le personnel en fonction des besoins opérationnels, tout en s'assurant d'adopter l'approche la plus efficace. La Cour s'est employée à améliorer sa flexibilité en matière d'effectifs, et les membres du personnel doivent faire montre de souplesse et développer en permanence leurs compétences. De même que dans d'autres organisations, la Cour pourrait, de temps à autre, avoir besoin de refondre la structure organisationnelle d'une unité de travail, et certains reclassements de postes pourraient s'avérer nécessaires pour un fonctionnement optimal et efficace.

85. L'Instruction Administrative de la Cour sur le classement et reclassement de postes décrit les conditions strictes requises pour reconsidérer un reclassement, notamment lorsque les tâches et les responsabilités d'un poste ont changé ou changeront considérablement, suite à une restructuration dans une Direction, Section ou Unité, et/ou une décision de l'Assemblée des États Parties ; lorsque les tâches et les responsabilités d'un poste ont essentiellement changé ou qu'il est prévu qu'ils changeront considérablement depuis le dernier classement effectué, au point où un reclassement vers le haut ou vers le bas devient approprié; ou quand cela est requis suite à une évaluation ou une vérification du classement effectuée sur un poste ou des postes relatifs, tel que le détermine la Section des RH. Le reclassement demeure donc un outil de gestion exceptionnel qui permet à la Cour d'avoir les ressources nécessaires pour mener à bien les activités dont elle est mandatée.

86. La Cour a pris note des recommandations du Comité lors de sa trente-troisième session, ainsi que de la décision de l'Assemblée lors de sa dix-huitième session en décembre 2019 demandant à la Cour de ne plus soumettre de nouvelles demandes de reclassement avant que la nouvelle évaluation de l'instruction administrative (IA) [sur le Classement et reclassement de postes] ne soit finalisée¹¹. Tout en continuant de rappeler aux gestionnaires qu'ils sont responsables de la bonne distribution du travail conformément aux fonctions approuvées et le classement des postes, et qu'il est important de considérer soigneusement le moindre changement aux fonctions des membres du personnel, conformément avec la section 7 de l'IA, la Cour s'engage à réviser celle-ci après trois ans sur la base des leçons apprises. Entretemps, les gestionnaires risquent de se retrouver liés par des structures organisationnelles qui ne sont pas entièrement conçues pour répondre aux besoins opérationnels actuels de manière efficace. De plus, le gel pourrait en lui-même créer des défis juridiques, l'organisation n'étant pas en mesure de se conformer au processus décrit dans son IA.

C. La Section des RH, processus de perfectionnement continu, numérisation, gestion des systèmes et des connaissances

87. Au cours de 2019, et en raison des contraintes budgétaires et du roulement des effectifs, la capacité au sein de la Section des RH a été réduite et la nouvelle approche de partenariat de la Section mentionnée dans le rapport de l'année précédente a dû être interrompue. La petite capacité stratégique de la Section des RH se consacre de nouveau à

¹¹ Résolution ICC-ASP/18/Res. 1, section M, para 3.

apporter un appui fonctionnel efficace. Toutefois, la Section a étroitement travaillé avec les gestionnaires, et des progrès ont été réalisés dans la promotion des priorités stratégiques clés des RH, tout en continuant à rechercher des gains d'efficacité en mettant au point des systèmes et des analyses en matière de RH. Ces gains d'efficacité ont permis à la Section de gérer et de soutenir le nombre croissant du personnel et des non-fonctionnaires, ainsi qu'un plus grand portfolio d'activités de gestion des RH, pour soutenir les objectifs stratégiques et la gestion efficace des ressources humaines.

88. En plus de diriger ou de soutenir les activités mentionnées dans le rapport, la Section a mené activités suivantes en 2019.

1. Numérisation

89. Suite à la mise en place réussie du système *SAP HR Renewal solution* et de l'introduction de l'outil numérique en libre-service pour le personnel et la direction en 2018, la Section des RH, ensemble avec l'équipe SAP de la Cour, a numérisé 11 manuels existants et processus sur support papier au cours de 2019.

2. Automatisation du rapport des RH

90. En 2019, la Section des RH a entamé le processus de développer, pour l'organisation, la fonctionnalité analytique en RH avec l'intention de faciliter l'analyse et la planification stratégiques basées sur des résultats, et d'identifier les tendances au sein de l'organisation. En utilisant les ressources internes, la phase initiale s'est principalement centrée sur la préparation technique au niveau de la collecte de données et de l'intégration des systèmes, dans le but de développer des tableaux de bord analytiques et des rapports automatisés. L'automatisation de rapports de conformité standards, tels que les rapports de données sur les employés pour le calcul de l'assurance maladie après la cessation de service et des indemnités de départ volontaire reportés dans les états financiers, a été livrée en 2019 et plusieurs rapports standards présentés au Comité sont aux derniers stades du test d'acceptation. Le lancement des premiers tableaux de bord analytiques (utilisation du congé maladie) est prévu pour début 2020.

3. Contrôles internes du système de paie

91. La Cour a étendu son système de paie *SAP HR/Payroll* avec la mise en place de la fonctionnalité *SAP Payroll Control Centre (PCC)* qui a remplacé de nombreux processus de contrôle interne manuels et renforcé le contrôle interne via le contrôle d'accès et les journaux de pistes de vérification. L'automatisation a apporté une plus grande efficacité au processus mensuel.

4. Système de gestion de l'apprentissage

92. Le développement et la configuration du Système de gestion de l'apprentissage (SGA) étaient en cours durant 2019. Le lancement du projet a été retardé pour diverses raisons, dont des vérifications additionnelles de la sécurité des renseignements, des changements au sein de l'équipe de projet et la disponibilité de ressources humaines pour les étapes de configuration et de test. Il est prévu qu'un SGA unifié présentera beaucoup d'avantages tels que: la capacité de gérer les activités d'apprentissage et de perfectionnement dans un endroit central, allégeant ainsi les charges administratives, liées à la documentation, au suivi, aux rapports et à la livraison de formations; des interactions d'apprentissage social facilitées, le partage de connaissances et des opportunités d'apprentissage mutuel; la transparence; et des fonctionnalités mises à la disposition des gestionnaires et membres du personnel, toutes disponibles 24 heures par jour, 7 jours par semaines. Le système lui-même sera prêt pour un lancement graduel en 2020, la première étape comprenant les modules *eLeadership* en mars 2020. Le premier lancement en ligne sera suivi de déploiements additionnels et de plusieurs opportunités de formations organisées et offertes par les coordinateurs de formation/Sections

respectifs, intégrés dans le système. L'exécution complète est prévue pour mi-2020, y compris la formation des différents groupes de personnes concernées/d'utilisateurs.

5. Gestion de l'information et des connaissances

93. La Section des RH a commencé un projet complet sur la gestion des connaissances, à travers le développement et le remaniement de sa plateforme intranet interne. Cela inclut la conception d'une interface utilisateur intuitive et comprendra des informations globales sur tous les éléments relatifs au plan d'indemnisation du personnel, au recrutement, au support de la gestion de la performance et tous les autres domaines fonctionnels supportés par les RH. Le lancement de la nouvelle plateforme de gestion des connaissances est planifié pour début 2020.

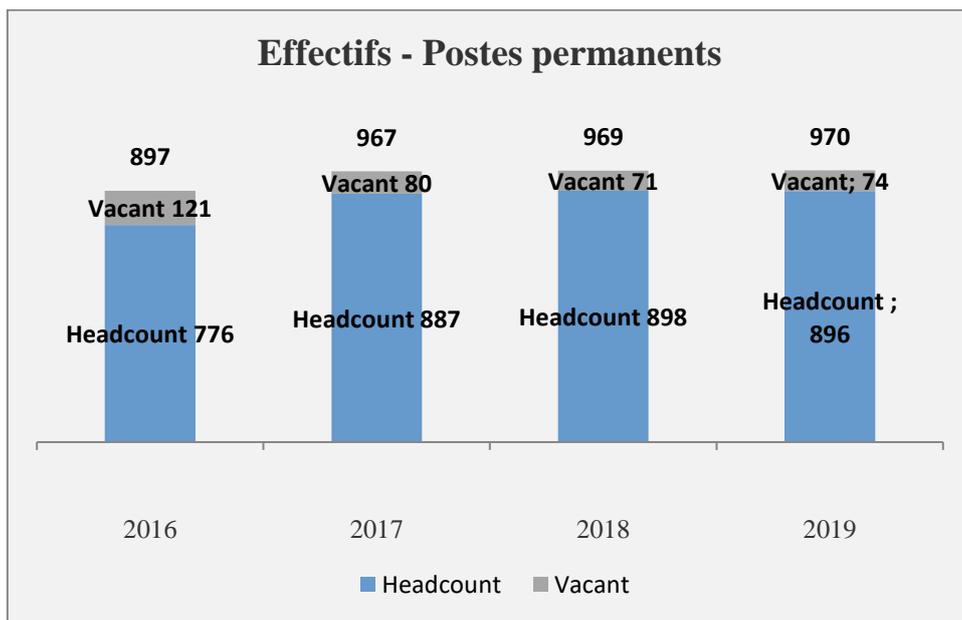
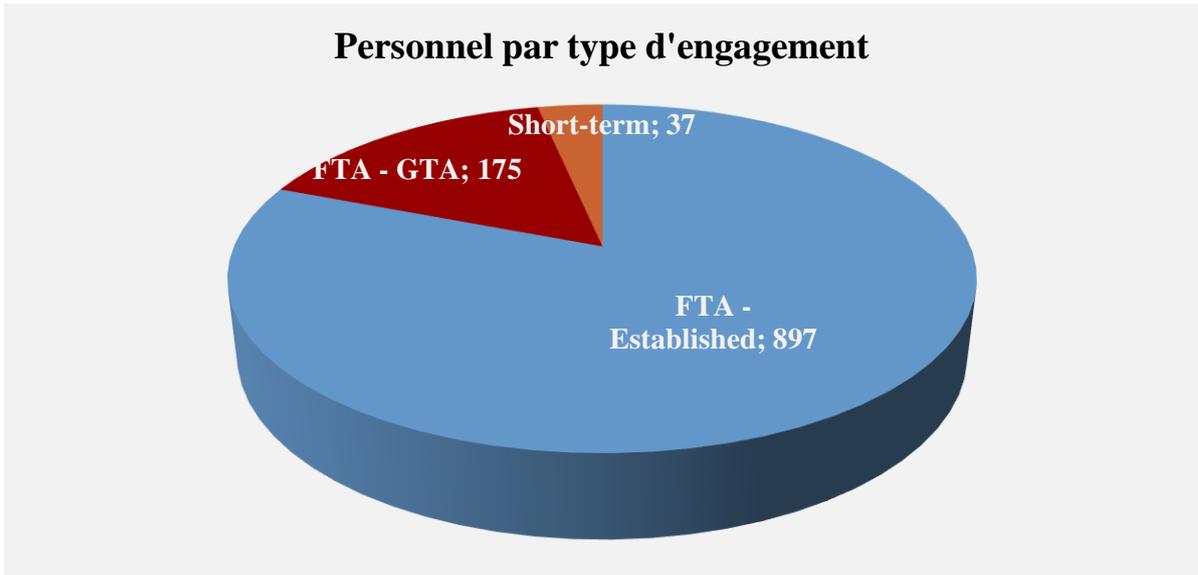
IV. Rapport sur les statistiques et les activités relatives aux effectifs et aux recrutements en 2019

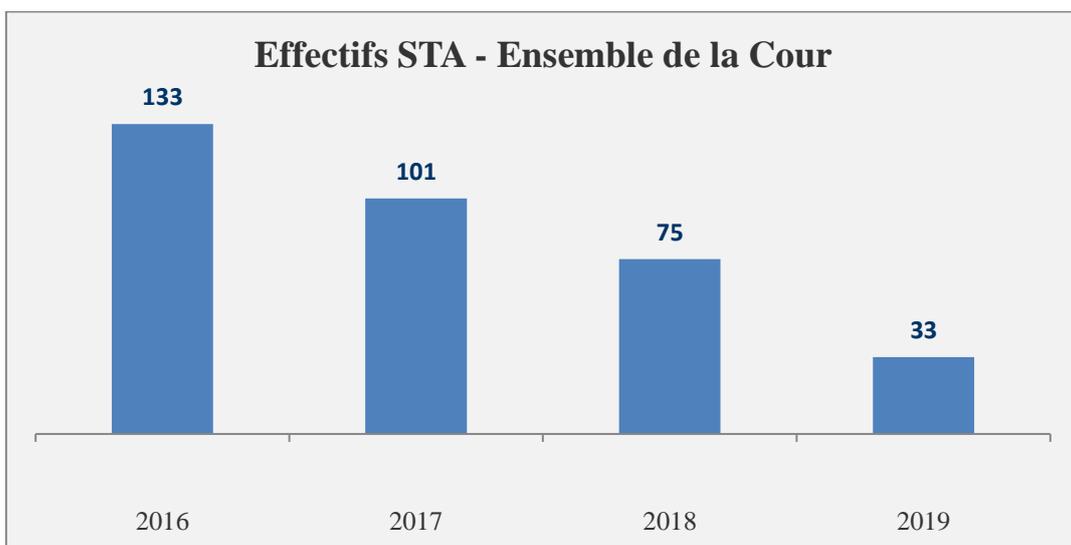
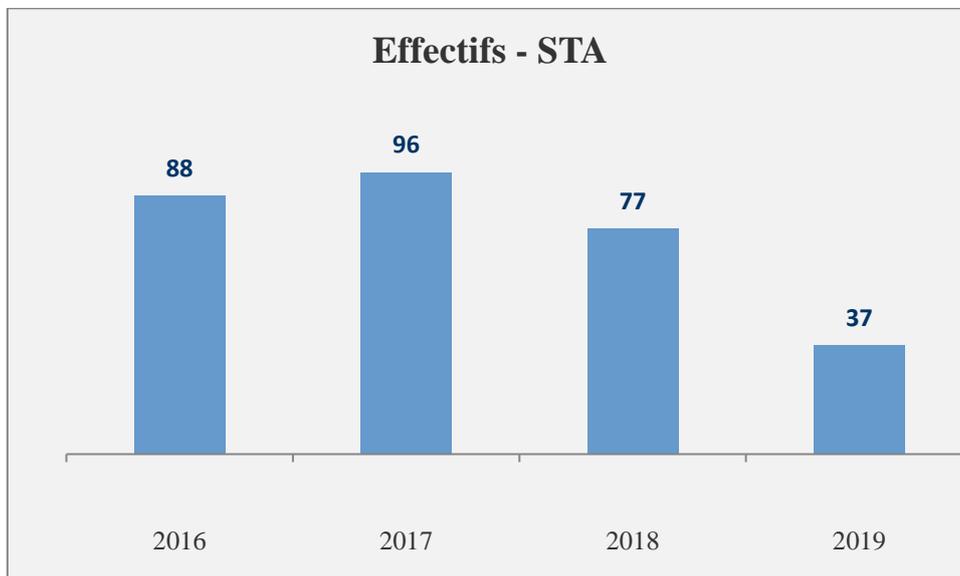
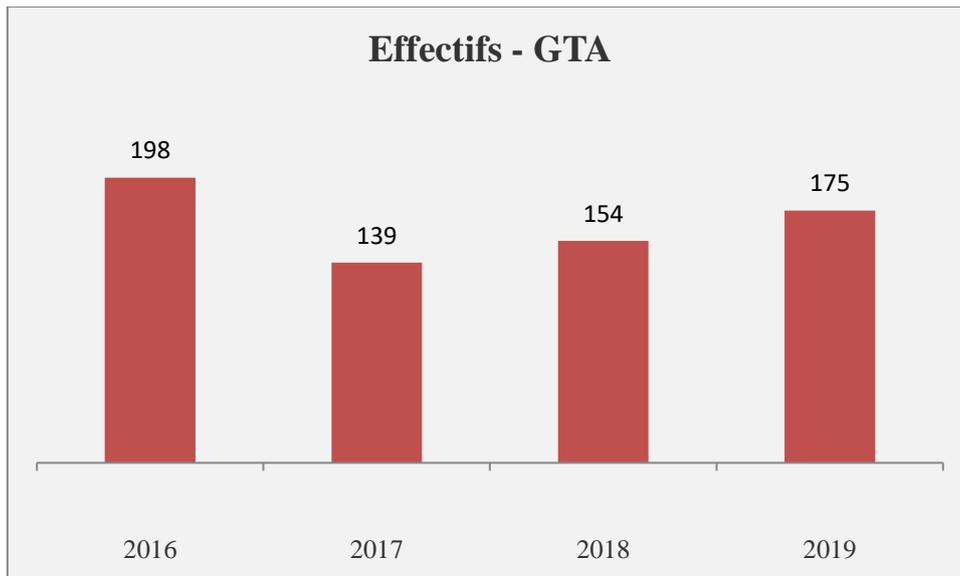
A. Statistiques sur les effectifs en 2019

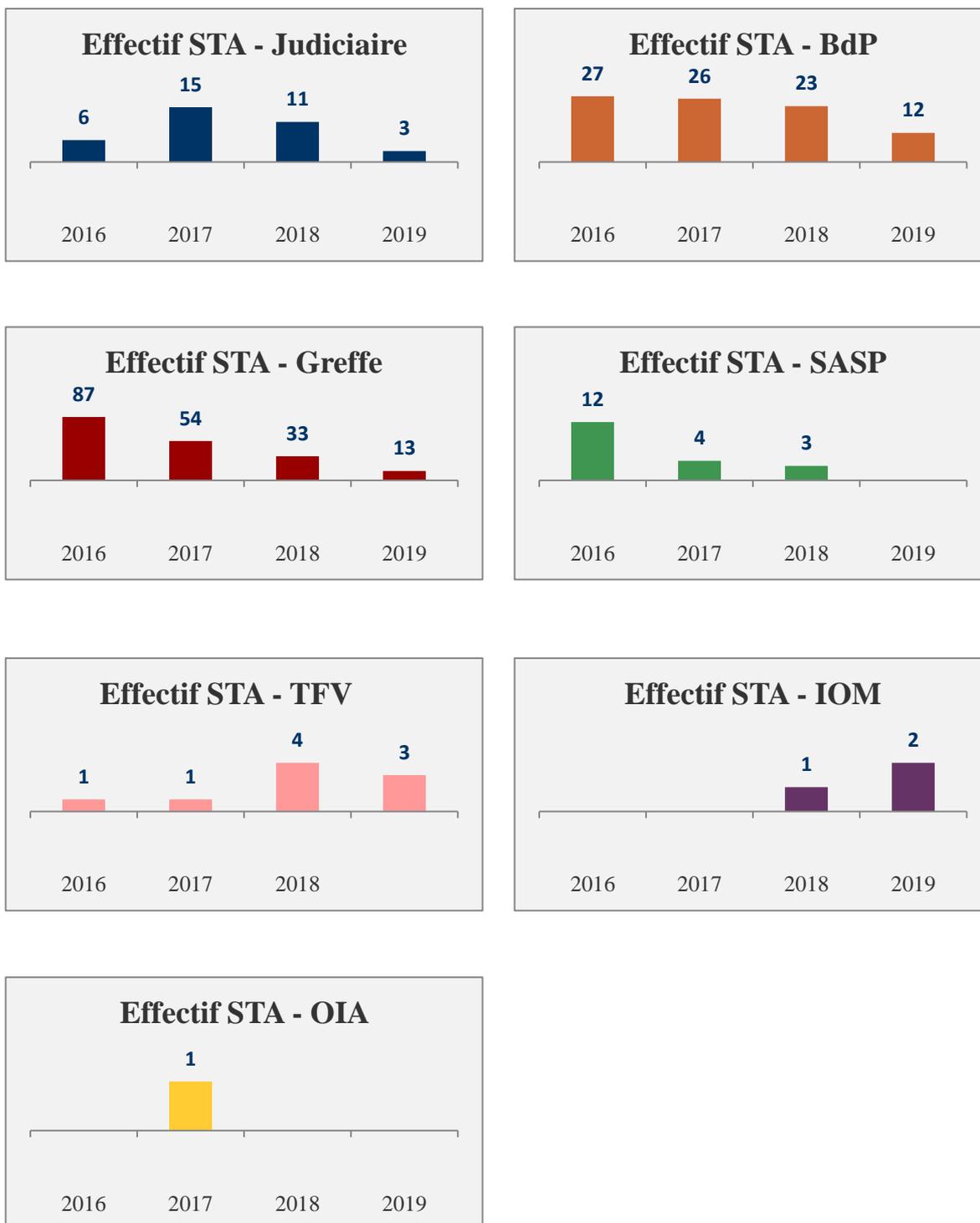
94. L'effectif diversifié de la Cour se compose de fonctionnaires occupant des postes permanents ainsi que de personnel temporaire occupant des postes financés, ces deux catégories devant lui permettre d'atteindre ses objectifs fondamentaux. De plus, les titulaires d'engagements de courte durée répondent à des besoins à court terme de moins d'un an, remplaçant généralement les fonctionnaires en congé ou occupant des postes vacants en attendant que la procédure de recrutement soit finalisée.

95. Outre le personnel, des consultants sont engagés lorsque la Cour a besoin d'experts hautement spécialisés pour fournir des services qui ne peuvent être fournis par le personnel actuel en raison d'un manque de connaissances et d'expertise spécialisées. Les consultants et les vacataires sont engagés à titre temporaire et sur une base ad hoc pour des services qui ne relèvent pas des fonctions du personnel, mais qui ont trait aux activités programmées ou prescrites de la Cour. Un consultant est un spécialiste dans un domaine particulier engagé à titre consultatif, tandis qu'un vacataire est engagé occasionnellement pour fournir une expertise, des compétences ou des connaissances en vue d'assurer des services de soutien dans des domaines qui ne sont pas couverts par le personnel, comme l'assistance aux témoins, le soutien psychosocial, ou l'interprétation sur le terrain. Les graphiques ci-dessous donnent un aperçu de la composition des effectifs¹² au 31 décembre 2019.

¹² Il s'agit des effectifs gérés par la Section des ressources humaines de la Cour, à l'exclusion des conseils de la défense, des prestataires commerciaux, etc.







B. Recrutement et dotation en personnel

96. En 2019, l'Assemblée, dans les limites de l'enveloppe budgétaire approuvée, a approuvé 973 postes pourvus et 160¹³ postes financés au titre du personnel temporaire pour permettre à la Cour d'atteindre ses objectifs.

97. Le recrutement d'un personnel diversifié de la plus haute qualité demeure une priorité pour la Cour. En ce qui concerne la représentation géographique, le pourcentage des

¹³ Pour ce chiffre, seuls les postes temporaires approuvés pour 12 mois (i.e. 1 ETP) sont inclus.

effectifs¹⁴ provenant de pays sous-représentés ou représentés équitablement est passé de 25% au 31 décembre 2018 à 28% au 31 décembre 2019.

1. Recrutement concernant des postes permanents

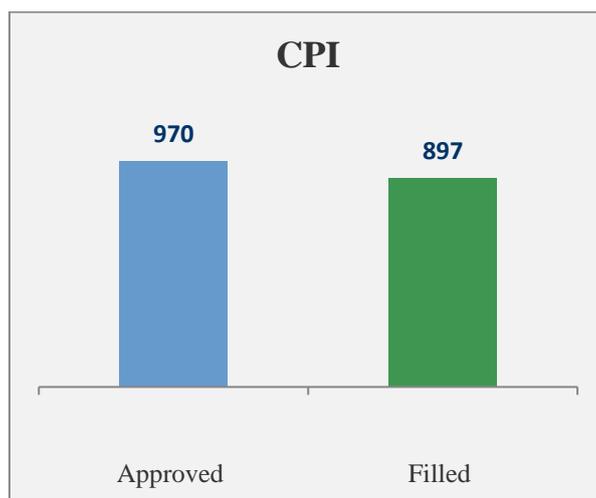
98. Au 31 décembre 2019, la Cour comptait au total 897 postes approuvés pourvus. Au 31 décembre 2019, la Cour comptait 896¹⁵ postes permanents et 175 postes financés au titre de personnel temporaire.

99. Durant 2019, 80 postes à durée déterminée ont été pourvus, dont: 42 postes permanents et 38 postes financés au titre de personnel temporaire. Sur les 42 postes permanents pourvus, 19 (45 %) ont été pourvus par des candidats extérieurs, 13 (31 %) par des fonctionnaires occupant des postes financés au titre de personnel temporaire et 10 (24 %) par des fonctionnaires occupant déjà des postes permanents (voir Tableau 2, « Nominations internes »). Au cours de l'année, la Cour a organisé 580 épreuves écrites et 481 entretiens.

100. En plus des postes à durée déterminée, il a été procédé à des nominations de courte durée pour remplacer le personnel en congé spécial sans traitement ou en congé maladie, mais aussi pour assurer une couverture à court terme en attendant le recrutement pour un poste vacant donné.

101. Au total, 34 fonctionnaires occupant des postes permanents ont quitté la Cour en 2019, dont deux qui ont pris leur retraite. Cela représente un taux de roulement de 4% approximativement (3.78 % pour l'ensemble de la Cour) pour l'année.

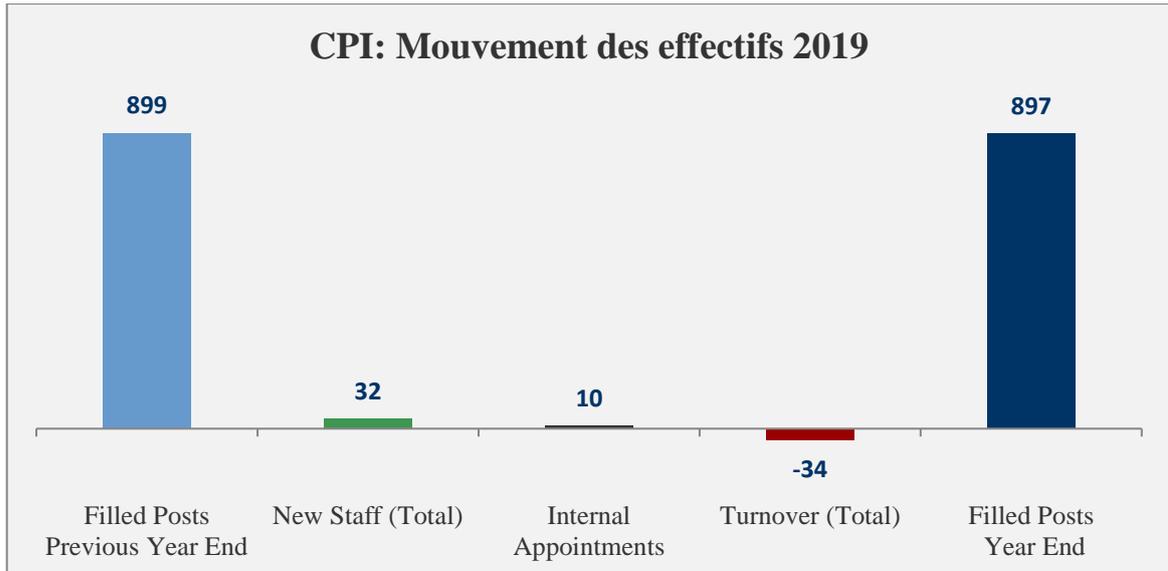
102. Ci-après figure un récapitulatif de la dotation en personnel, des recrutements, des nominations, des placements internes, et du roulement pour les postes permanents de la Cour au 31 décembre 2019. Les mêmes tableaux par Grand Programme figurent à l'annexe III.



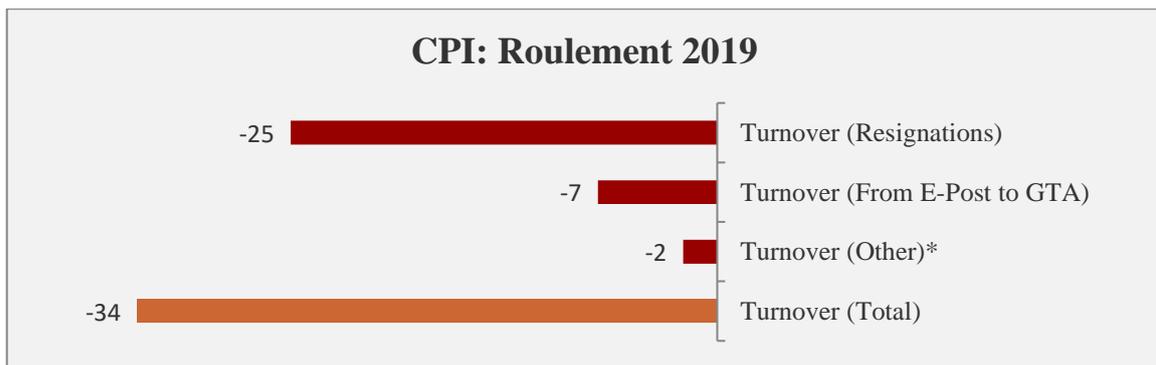
(légendes graphique : approuvés, pourvus)

¹⁴ Postes permanents d'administrateurs.

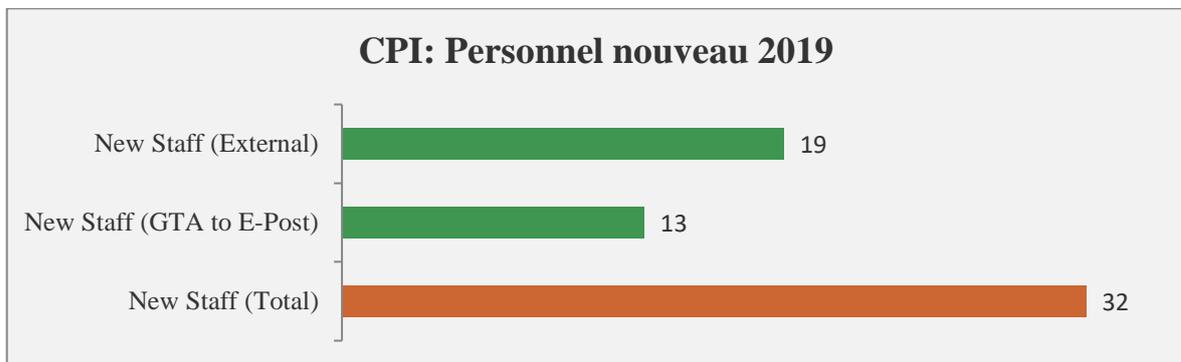
¹⁵ Dans le Grand Programme III, un poste financé par un président du Conseil du personnel est considéré comme pourvu.



(*légendes graphique* : postes pourvus à la fin de l'année précédente ; personnel nouveau (total) ; nominations internes ; roulement (total) ; postes pourvus à la fin de l'année)



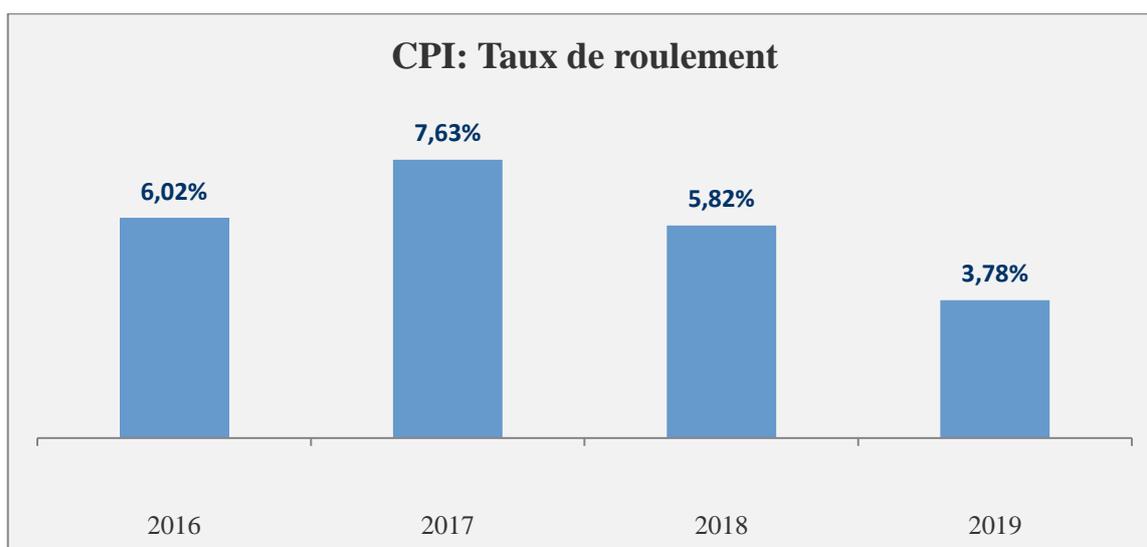
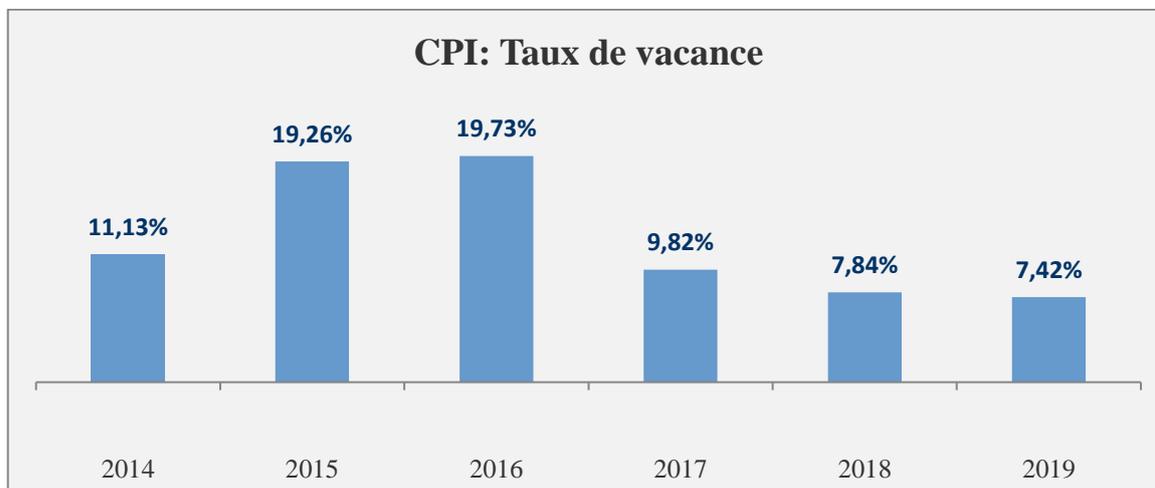
(*légendes graphique* : roulement (démissions) ; roulement (postes permanents convertis en postes temporaires) ; roulement (autres) ; roulement (total))



(*légendes graphique* : personnel nouveau (externe) ; personnel nouveau (postes temporaires convertis en postes permanents) ; personnel nouveau (total))

2. Taux de vacance

103. Le taux de vacance mensuel de la Cour a baissé en 2019, passant de 8% fin décembre 2018 à 7% en moyenne en 2019. Le taux de vacance se rapproche ainsi du taux de roulement de la Cour, qui est d'environ 4%. Idéalement, la Cour devrait atteindre un juste équilibre entre le nombre de postes permanents vacants, conséquence logique des démissions et des départs, et l'arrivée de nouveaux fonctionnaires.



C. Contrats du personnel et conditions d'emploi

1. Examen du régime de rémunération

104. La mise en place des modifications apportées au régime de rémunération des Nations Unies (NU), qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2017, a obligé la Cour à entreprendre un certain nombre d'activités relatives aux politiques pour assurer une transition appropriée vers le nouveau système. A cet effet, la Cour a promulgué, en date du 30 décembre 2016, des dispositions provisoires modifiées du Règlement du personnel et des IA sur les mesures transitoires relatives au barème des traitements, aux augmentations d'échelon, aux prestations familiales, aux primes de sujétion, à la prime de mobilité, à la prime de rapatriement, et aux éléments de réinstallation. Le Règlement du personnel modifié a été présenté à l'Assemblée lors de sa seizième session, en novembre 2017. Etant donné que le Secrétariat des NU n'a pas encore promulgué son IA modifiée sur les nouvelles dispositions

relatives à l'indemnité pour frais d'études et à l'indemnité spéciale pour frais d'études, les dispositions modifiées de la Cour relatives à ces sujets seront présentées à l'Assemblée lors de sa prochaine session.

105. Suite à la promulgation, en janvier 2018, des IA des NU sur l'indemnité pour frais d'études, l'indemnité spéciale pour frais d'études et prestations connexes, la Cour a également modifié les dispositions de son Règlement du personnel à ce sujet. Conformément à l'article 12.2 du Statut du personnel, les dispositions modifiées du Règlement du personnel relatives à l'indemnité pour frais d'études, à l'indemnité spéciale pour frais d'études et aux prestations connexes ont été présentées à l'Assemblée lors de sa dix-huitième session en décembre 2019. L'Assemblée "[a pris] note du texte des dispositions modifiées du Règlement du personnel relatives à l'indemnité pour frais d'études, à l'indemnité spéciale pour frais d'études et aux prestations connexes des NU, et [a pris note] que la Cour a l'intention de promulguer les dispositions modifiées du Règlement du personnel début 2020."

106. La Cour planifie de promulguer le texte complet du Règlement du personnel modifié relatif au régime de rémunération des NU au cours de cette année, par le moyen d'une Directive présidentielle conformément à l'Article 2.1 du ICC/PRES/D/G/2003/001 sur les "Modalités de promulgation des textes administratifs".

2. Evolution des traitements du personnel en 2019

107. La Cour suit le régime commun des NU en matière de traitements et de prestations, ce qui permet à la Cour de se conformer aux barèmes de traitements, ajustements de postes, classements des primes de sujétion du lieu d'affectation, indemnités journalières et plusieurs autres indemnités sans avoir à développer elle-même un barème de traitements et à évaluer certains éléments tels que le coût de la vie, les taux de change et l'inflation.

108. S'aligner avec le régime commun des NU présente de nombreux avantages pour la Cour, mais cela signifie aussi que lorsque les montants des traitements augmentent, la Cour devrait s'y ajuster en conséquence. Au cours de 2019, il y a eu plusieurs évolutions simultanées des traitements, posant de sérieux défis au budget des coûts du personnel de 2019, et causant le gel des recrutements, la redéfinition des priorités et des retards dans les activités.

109. Le classement de l'ajustement de poste pour New York a été réexaminé par la Commission de la Fonction publique internationale (CFPI) des NU, en vertu de la résolution de l'Assemblée générale des Nations-Unies A/RES/71/264. Par conséquent, le multiplicateur d'ajustement de poste pour New York a augmenté de 65.5 à 70.3. En vue de maintenir la parité de pouvoir d'achat des traitements alignée avec New York, la base du système d'ajustement de poste, les indices d'ajustement de poste de tous les autres lieux d'affectation ont été proportionnellement augmentés de la même manière que celui de New York, soit de 1.25%.

110. Conformément à la règle du 0.5% et à l'application de la révision aux douze mois, en vertu de la résolution de l'Assemblée générale des Nations-Unies A/RES/69/251, le classement de l'ajustement de poste de tous les quartiers généraux et autres lieux d'affectation du groupe I, y compris les Pays Bas, ont été réexaminés à la date d'anniversaire du classement de l'ajustement de poste pour New York. Par conséquent, le multiplicateur d'ajustement de poste pour les Pays Bas a augmenté de 38.8 à 39.9, à compter du 1^{er} février 2020.

111. Un nouveau barème de rémunération ouvrant droit à pension a aussi été promulgué à compter du 1^{er} février 2019.

V. Les programmes de la Cour

A. Programme des administrateurs auxiliaires

112. Après la signature d'un premier protocole d'accord avec les gouvernements du Japon en 2016, et de la République de Corée et de la Suisse en 2017, le programme des administrateurs auxiliaires a été mis en place avec succès. En 2019, la Cour a reçu des administrateurs auxiliaires sponsorisés par les États Parties suivants:

États Parties	Nombre d'Administrateurs auxiliaires en 2018
Japon	5
République de Corée	1
Suisse	1

113. Pour leur faire vivre une expérience de travail significative, il est très important que les administrateurs auxiliaires reçoivent une supervision de qualité et un retour d'informations sur leur rendement. La Cour continuera de renforcer son Programme des administrateurs auxiliaires pour permettre aux participants de vivre une expérience de valeur et de se familiariser avec la Cour, dans l'espoir que cela contribuera à promouvoir la Cour comme un choix de carrière potentiel pour les jeunes administrateurs dans les systèmes nationaux. Dans ce contexte, la Section des RH a établi un "Programme de développement professionnel pour les administrateurs auxiliaires" en vue de supporter les administrateurs auxiliaires pour la durée de leur contrat. Le programme consiste en une cérémonie spéciale, des réunions régulières avec la Section des RH et les responsables, des tables rondes, des séances de formation, des événements de réseautage et l'appui de la Section des RH concernant les options de transition professionnelle. Il est escompté que le Programme n'aura aucun coût financier pour la Cour.

114. La Cour travaille actuellement avec les représentants du Japon, de la République de Corée et de la Suisse, pour s'assurer de leur soutien continu au Programme et préparer l'arrivée de nouveaux administrateurs auxiliaires. En 2019, la Suisse et la République de Corée ont confirmé qu'ils allaient sponsoriser de nouveaux administrateurs auxiliaires en 2020. Le recrutement d'un nouveau administrateur auxiliaire provenant de la Suisse a commencé fin 2019 et devrait être complété début 2020.

115. La Cour a poursuivi ses efforts pour attirer l'attention des États Parties sur le Programme des administrateurs auxiliaires et pour augmenter le nombre de participants et la diversité des postes qui leur sont proposés. La Cour a invité les États Parties à sponsoriser non seulement leurs propres citoyens, mais aussi des administrateurs auxiliaires provenant de pays non représentés ou sous-représentés de régions en développement. En 2019, le personnel de la Section des RH a tenu des réunions avec des donateurs potentiels. Par conséquent, trois pays additionnels ont montré leur intérêt à rejoindre le programme en 2020-2021: l'Allemagne, la Finlande et la France.

116. Tel qu'il a été initialement approuvé par l'Assemblée,¹⁶ la durée du contrat des administrateurs auxiliaires est de deux ans au maximum. Toutefois, les pays concernés ont demandé la possibilité de le prolonger d'un an moyennant un partage des coûts (50/50). En 2019, le Comité a recommandé que la Cour prolonge provisoirement le Programme des administrateurs auxiliaires pour une troisième année en absorbant les coûts relatifs à la prolongation du programme dans le cadre du budget approuvé.

B. Programme financé de stages et de professionnels invités

117. La Cour a reçu ces dernières années des financements de la part de certains États Parties qui souhaitent soutenir le Programme de stages et de professionnels invités (PSPI).

¹⁶ ICC-ASP/18/15

Grâce à ces financements, un nombre limité de stagiaires et de professionnels invités (SPI) provenant de régions en développement bénéficient d'une aide financière sous la forme de remboursements des frais de voyage et d'une allocation mensuelle. Il a été décidé de donner la priorité aux candidats originaires de régions en développement et d'États Parties non représentés ou sous-représentés.

118. Depuis 2019, le personnel et les fonctionnaires élus ont également été invités à contribuer au Fonds d'affectation spéciale en versant une donation unique ou mensuelle déduite de leurs traitements. Au 31 décembre 2019, 21 membres du personnel et fonctionnaires élus ont contribué au Fonds d'affectation spéciale.

119. En 2019, le Fonds d'affectation spéciale a été intégralement mis en place afin de soutenir et de financer ces placements. Le Tableau suivant détaille les placements financés à l'aide du Fonds d'affectation spéciale entre 2016 et 2019 :

	Nationalité	SPI financés par le Fonds d'affectation spéciale
1	Brésil	5
2	République de Corée	3
3	Malawi	2
4	République de la Côte d'Ivoire	2
5	Kenya	1
6	Colombie	1
7	République Dominicaine	1
8	Vénézuéla	1
9	Nigéria	1
10	Tchad	1
11	Afrique du sud	1
12	L'île Maurice	1
13	République démocratique du Congo	1
14	Botswana	1
15	Chili	1
	TOTAL	23

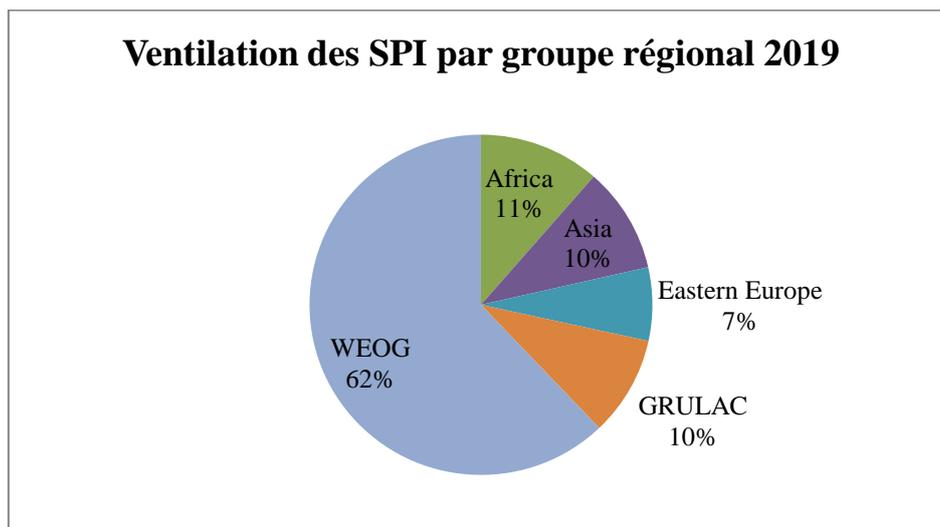
120. Ces financements permettent de proposer un placement à la Cour à des personnes qui n'auraient pas autrement été en mesure de le financer. La Cour et la Section des RH espèrent que davantage d'États seront en mesure d'offrir une aide financière pour ce programme.

121. De plus, la Cour a de nouveau coordonné la mise en place du Programme d'accueil de juristes (PAJ) à travers l'Unité du Greffe chargée des relations extérieures et de la coopération entre États. Des postes ont été proposés à huit participants : six provenant d'États Parties inclus sur la liste des régions en développement de la Direction des statistiques des Nations Unies, y compris trois citoyens originaires d'États Parties non représentés. Subventionné par la Commission européenne, le PAJ a permis de financer la venue de professionnels provenant de pays en situation dont la Cour est saisie, de pays faisant l'objet d'une enquête préliminaire, et d'États Parties situés dans des régions en développement, la préférence étant donnée à des candidates femmes provenant d'États Parties non représentés ou sous-représentés. Le financement inclut le remboursement des frais de voyage et une allocation mensuelle pour trois à six mois. Les participants ont été placés dans les trois organes de la cour.

122. Bien que les statistiques relatives au PSPI et au PAJ ne soient pas prises en compte aux fins de la représentation géographique, la Cour est persuadée que la gestion de réserves de talents au moyen d'autres arrangements contribue à une meilleure diversité géographique en son sein et devrait contribuer à l'avenir à la répartition géographique globale dans ses quotas de personnel.

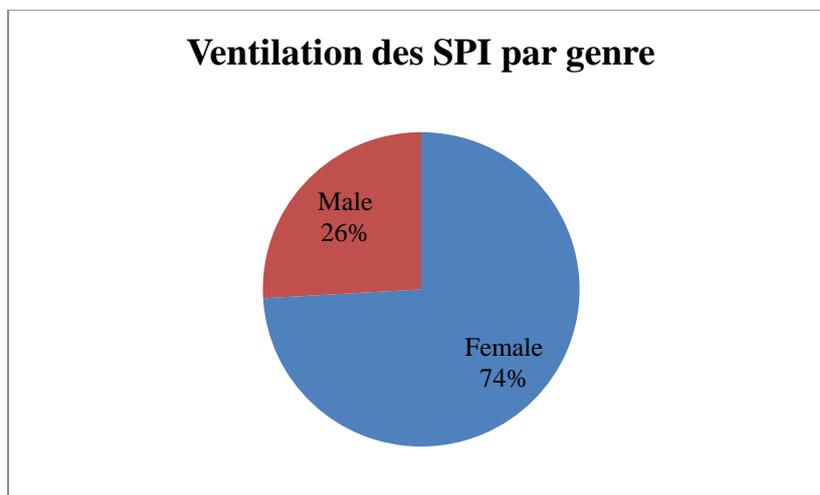
123. La Section des RH à l'intention de poursuivre ses efforts en 2020 à travers des campagnes de sensibilisation et de soutien ciblées pour accroître le nombre de placements en provenance d'États non représentés ou sous-représentés.

124. La Cour reconnaît qu'en raison du financement limité, il y a encore un grand nombre de placements en provenance de la région WEOG. La Cour en appelle donc aux États pour qu'ils contribuent au financement du fonds d'affectation spéciale pour le développement des stagiaires et professionnels invités. En conjuguant nos efforts, nous espérons redresser le déséquilibre géographique, en permettant davantage de placements de candidats originaires de régions en développement.



(Légendes graphique : Afrique, Asie, Europe de l'Est, GRULAC, WEOG)

125. En ce qui concerne l'équilibre entre hommes-femmes, 74 % des placements de stagiaires et de professionnels invités ont été offerts à des candidates femmes en 2019.



(Légendes graphique : Ventilation par genre des stagiaires et professionnels invités ; hommes, femmes)

VI. Relations entre le personnel et la direction

126. La Cour considère que le Syndicat du personnel constitue un partenaire important dans les initiatives relatives au personnel, et tout au long de 2019, les activités entreprises ont bénéficié de la voix du Syndicat du personnel pour garantir une approche équilibrée qui protège les intérêts de l'organisation et de son personnel.

127. En plus des réunions régulières où les représentants du Syndicat du personnel et de la Section des RH discutent des activités et des initiatives et répondent aux demandes, le Syndicat du personnel a activement participé, tout au long de 2019, dans des projets tels que le Cadre de Leadership de la Cour, où il a, conjointement avec la Section des RH, organisé des groupes de discussion regroupant les membres du personnel. Le Syndicat du personnel est impliqué dans la couverture assurance-maladie de la Cour et fournit à l'administration un retour d'information très utile du personnel. Le Syndicat du personnel est également représenté dans les Comités récemment établis, tels que le Comité du bien-être et de l'engagement du personnel, l'Organe consultatif pour le classement, le Sous-comité de l'assurance-maladie, et l'Organe consultatif pour les indemnités et les réclamations.

128. Au cours de l'année, le travail sur une Entente de reconnaissance formelle entre la Cour et le Syndicat du personnel s'est poursuivi et l'entente est prête à être signée en 2020.

129. Au cours de 2019, le Syndicat du personnel a pris d'importantes initiatives et mené des campagnes de sensibilisation contre le harcèlement et l'intimidation, y compris la promotion du modèle du spectateur actif, les problèmes de santé mentale et l'égalité des genres. Le travail accompli pour accroître la sensibilisation à ces questions a été important et très utile pour le personnel et la Cour, et quoique le Syndicat du personnel présente un rapport séparé, il mérite une reconnaissance spéciale dans le présent rapport.

VII. Priorités pour 2020

130. Selon le cycle des Plans stratégiques (2019-21), et compte tenu des commentaires recueillis au moyen de l'enquête sur l'engagement du personnel, des recommandations du Comité et de la demande de l'Assemblée, les objectifs et les priorités stratégiques fixées par la Direction de la Cour demeurent les priorités pour les activités de la Cour portant sur la gestion des ressources humaines en 2020:

- Promouvoir l'**égalité entre les hommes et les femmes** ;
- Soutenir et faciliter l'amélioration de la **représentation géographique** ;
- Examiner la **sélection** et le **développement** du personnel de la Cour, notamment en adoptant un **cadre de mobilité** ;
- **Santé au travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, y compris la **prévention de traumatismes secondaires** ;
- **Ethiques et normes de conduite**, l'accent étant mis sur la prévention du harcèlement et les mécanismes de règlement des différends ;
- Elaborer le **programme de leadership de la Cour** ;

131. La Direction de la Cour, les gestionnaires, les bureaux juridiques, l'équipe de la médecine du travail et la Section des RH travailleront ensemble pour obtenir des résultats dans ces domaines importants.

VIII. Conclusion

132. En 2019, les chefs d'organe ont établi des objectifs en matière de ressources humaines pour l'ensemble de la Cour, le premier cadre de leadership de la Cour a été approuvé et promulgué, un projet pilote pour le mentorat des femmes a été promulgué, un rapport d'expert sur la résolution informelle des différends a été commandé, le Comité du bien-être et de l'engagement du personnel a commencé son travail, le premier programme de mentorat à travers la Cour a été lancé, des politiques ont été lancées sur des arrangements de travail flexibles, la nouvelle approche de la Cour relative à la gestion de la performance a été

promulguée, et des progrès ont été réalisés en matière de l'automatisation des processus et des rapports des ressources humaines.

133. Malgré certains obstacles rencontrés en 2019 en raison de défis financiers résultant de l'augmentation des coûts du personnel¹⁷ et des contraintes y relatives en matière de ressources dans différents domaines de la Cour, des progrès ont été réalisés et certaines étapes importantes ont été atteintes. La Cour est impatiente de continuer à mener ses activités stratégiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines et à œuvrer en vue d'atteindre ses objectifs de développement à long terme. La Cour attend également avec intérêt de rendre compte des progrès accomplis dans le rapport qu'elle présentera l'année prochaine.

¹⁷ L'augmentation des coûts du personnel résulte des modifications apportées au système commun des NU concernant le barème des traitements des agents des services généraux, ainsi que les changements à l'ajustement de poste pour les postes de niveau professionnel aux fins de compenser la hausse du coût de la vie dans les lieux d'affectation.

Annexe I

**Vue d'ensemble des recommandations et des demandes de l'Assemblée
des États Parties et du Comité du budget et des finances concernant les
ressources humaines**

Référence	Demande or recommandation	Référence dans le présent rapport
<p>Résolution ICC-ASP/18/Res. 1, section M, paras. 1-5.</p> <p>M. Ressources humaines</p>	<p>1. Applaudit le travail entrepris par la Cour pour mettre en place les changements relatifs au nouveau régime de rémunération pour les membres du personnel dans les catégories professionnelle et supérieures, en conformité avec les normes du système commun des Nations Unies;</p> <p>2. Prends note du texte des dispositions modifiées du Règlement du personnel relatives à l'indemnité pour frais d'études, à l'indemnité spéciale pour frais d'études et autres prestations des Nations Unies, et note que la Cour a l'intention de promulguer le Règlement du personnel modifié début 2020;</p> <p>3. Prends note de l'Instruction Administrative (IA) sur le Classement et reclassement de postes promulguée par le Greffier, demande au Comité de continuer à surveiller la mise en oeuvre de l'IA lors de ses trente-quatrième et trente-cinquième sessions et de soumettre son rapport à l'Assemblée, décide d'approuver les reclassements recommandés par le Comité pour 2020, décide également qu'aucune demande de reclassement ne serait soumise par la Cour avant que la nouvelle évaluation de l'IA ne soit finalisée, insiste que le reclassement de postes ne peut être utilisé comme un outil de promotion ou résulter d'une charge de travail accrue, et rappelle l'importance d'une prise de décision juste et transparente en ressources humaines;</p> <p>4. Prends note des recommandations du vérificateur externe encourageant la Cour à mettre en place un ensemble unifié de politiques de gestion des ressources humaines et à développer et publier une chartre d'éthique, et encourage la Cour à tenir les États Parties à jour sur la mise en oeuvre de ces recommandations; et</p> <p>5. Encourage une gestion prudente des ressources humaines de la Cour pour garantir une discipline budgétaire totale, et prends note que tout nouveau personnel de quelque catégorie, y compris le personnel temporaire, doit être dûment justifié.</p>	<p><i>Sections 84-86</i></p> <p><i>Sections 74-83</i></p>
<p>Résolution ICC-ASP/18/Res. 6, section P, paras. 118-125</p> <p>P. Dotation en Personnel</p>	<p>118. Prends note du rapport de la Cour sur la Gestion des ressources humaines, et demande à la Cour d'intensifier ses efforts pour assurer, en matière de recrutement du personnel, une représentation géographique équitable avec une attention particulière accordée aux candidats provenant d'États Parties non représentés ou sous-représentés, à l'équilibre entre hommes-femmes et aux normes d'efficacité, de compétence et d'intégrité les plus élevés, et de recourir à des experts sur des questions spécifiques, incluant sans s'y limiter, les besoins psychosociaux liés aux traumatismes et la violence envers les femmes et les enfants, et encourage davantage de progrès à cet égard ;</p> <p>119. Invite la Cour à rendre compte à l'Assemblée, à sa dix-neuvième session, du résultat des efforts déployés pour assurer une représentation géographique</p>	<p><i>Sections 68-73</i></p> <p><i>Sections 59-67</i></p>

	<p>équitable, en accordant une attention particulière aux candidats issus d'États Parties non représentés et sous-représentés, ainsi que pour garantir l'équilibre entre hommes-femmes, incluant sans s'y limiter, les améliorations au processus de recrutement et aux données annuelles sur le recrutement ;</p> <p>120. Prends note du dialogue continu entre la Cour et le Bureau aux fins d'assurer une représentation géographique équitable et l'équilibre entre hommes-femmes dans le recrutement de membres du personnel, et accueille avec satisfaction le rapport du Bureau et ses recommandations ;</p> <p>121. Invite les Etats Parties à faire des efforts pour identifier et élargir les bassins de postulants potentiels aux postes professionnels de la Cour provenant de régions et d'États Parties non représentés et sous-représentés, y compris à travers le financement par l'Assemblée des Programmes de stages et de professionnels invités de la Cour, et par les États Parties des Programmes d'administrateurs auxiliaires ("PAJ"), et ce, au moyen d'initiatives de sensibilisation ciblées et de la diffusion auprès des institutions et des organisations nationales des postes vacants de la Cour;</p> <p>122. Applaudit la création par la Cour d'un programme pour financer, par le moyen de contributions volontaires, le placement de stagiaires et de professionnels invités provenant de régions en développement, l'accent étant mis sur des candidats originaires d'États Parties non représentés et sous-représentés, se félicite des contributions volontaires reçues jusqu'à présent, et invite les Etats Parties à contribuer à ce programme ;</p> <p>123. Demande à la Cour de créer davantage de mécanismes qui permettront de financer, de manière soutenue et systématique, les placements de stagiaires et de professionnels invités provenant de régions en développement, et demande de plus à la Cour d'explorer et de proposer des modalités pour la mise en place de programmes d'administrateurs auxiliaires pour les candidats provenant d'États-Parties non représentés et sous-représentés, notamment de régions en développement, qui seront financés par des contributions financières;</p> <p>124. Invite la Cour à examiner la possibilité d'introduire une politique de rotation à la Cour pénale internationale et invite aussi la Cour à partager les résultats avec les Etats Parties ;</p> <p>125. Applaudit le plan stratégique du Greffe pour 2019-2021 et son plan d'action sur trois ans pour améliorer la représentation géographique et l'équilibre entre hommes-femmes, qui constituent l'une des priorités du Greffe;</p>	<p><i>Sections 112-116</i></p> <p><i>Sections 117-122</i></p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Vue d'ensemble des recommandations et des demandes du Comité du Budget et des finances

Référence	Demande ou recommandation	Référence dans le présent rapport
Rapport du Comité du Budget et des finances sur les activités de sa trente-deuxième session, ICC-ASP/18/5, paras. 89 and 90.	<p>89. [...] Le Comité recommande donc que la Cour s'assure que tous les processus et risques financiers soient atténués de manière appropriée et qu'elle révise le libellé de l'IA afin de clairement distinguer entre les décisions liées au classement de postes et les décisions administratives relatives au rendement du personnel.</p> <p>90. Tout en reconnaissant le besoin de la Cour d'avoir une certaine flexibilité dans la gestion des ressources humaines, le Comité estime que les reclassements sont toujours liés aux postes et non aux titulaires des postes, et recommande que les demandes de reclassement soient proposées seulement dans des circonstances exceptionnelles.</p>	<i>Sections 84-86</i>
<i>Ibid.</i> , para. 95.	95. Considérant que les Etats non-représentés forment moins que la moitié du nombre de l'Assemblée, le Comité a recommandé que la Cour accorde une attention spéciale au recrutement de personnel originaire de ces Etats.	<i>Section 72</i>
<i>Ibid.</i> , para. 106.	106. Le Comité a accueilli ces initiatives et a recommandé que la Cour travaille sur ces questions avec toutes les parties concernées, ainsi que sur des propositions en conformité avec une politique de tolérance zéro concernant le harcèlement, et d'en rendre compte au Comité, à sa trente-quatrième session.	
<i>Ibid.</i> , para. 109.	109. Le Comité attend avec intérêt de recevoir la proposition du cadre de mobilité pour examen à sa trente-quatrième session. Il a aussi réitéré sa recommandation que toute demande d'ouverture de poste dans les projets de budgets-programmes doit, à l'avenir, être justifiée de façon plus explicite et qu'il convient d'expliquer pourquoi les ressources existantes ne peuvent être sollicitées. [...]	<i>Sections 27-37</i>
Rapport du Comité du Budget et des finances sur les activités de sa trente-troisième session, ICC-ASP/18/15, para. 37.	37. [...] Le Comité a insisté sur le besoin de justifier et d'approuver de manière appropriée toutes les ressources humaines, et a fortement recommandé que la Cour s'abstienne, à l'avenir, d'utiliser des postes temporaires non approuvés et de gérer prudemment les ressources humaines, garantissant ainsi une discipline budgétaire nécessaire. Le Comité a décidé de surveiller le recours aux postes temporaires non approuvés en 2019 et a également décidé de revisiter ce sujet à sa trente-quatrième session en mai 2020.	
<i>Ibid.</i> , paras. 42 and 43.	42. Après examen additionnel de l'IA promulguée et analyse de chaque demande sur la base de ses mérites propres, le Comité était d'avis que le reclassement de neuf des 12 postes requis, dont huit avocats assistants de première instance (P-1) à avocats adjoints de première instance au BdP (P-2), et un agent administratif (P-3) à agent d'administration et coordinateur de la gestion du risque au Greffe (P-4) (tel que spécifié aux paragraphes 62-64 et 81 du présent rapport) était justifié et a donc recommandé que ce reclassement soit approuvé par l'Assemblée.	<i>Sections 84-86</i>

	43. Toutefois, le Comité a recommandé qu'aucune nouvelle demande de reclassement ne soit soumise par la Cour avant que la nouvelle évaluation de l'IA ne soit finalisée.	
<i>Ibid.</i> , para. 203.	203. Notant que la Cour continuera à faire face à des développements imprévus dans les situations existantes, le Comité a noté que le Greffe a fait un effort pour gérer ses ressources humaines de manière flexible, et le Comité a recommandé aux différents organes de la Cour de faire des efforts pour gérer leurs ressources humaines à l'avenir, de manière à permettre à la Cour de réagir à des situations inattendues dans la mesure du possible et de redéployer ses ressources selon les exigences de la charge de travail actuelle.	<i>Sections 27-37</i>
<i>Ibid.</i> , paras. 220 and 223.	220. La Cour a rapporté que le nombre total de personnel professionnel (excluant les fonctionnaires élus et 42 membres du personnel linguistique) était de 470, dont 60 (ou 12.8%) proviennent de non-Etats Parties. Le Comité a recommandé à la Cour d'examiner la possibilité de geler le recrutement dans cette catégorie. 223. Le Comité a observé que les postes de grade élevé au niveau du personnel professionnel étaient à dominance masculine. [...] [et] a recommandé que la Cour essaie d'établir une approche différente et proactive pour régler la question de l'équilibre homes-femmes, et de fixer une date cible pour la réalisation de cet objectif.	<i>Sections 68-73</i>
<i>Ibid.</i> , para. 204.	224. [...] Le Comité a exprimé ses préoccupations concernant le coût élevé dû au congé maladie et a demandé à la Cour de soumettre un rapport à sa trente-quatrième session, présentant des informations au cours des cinq dernières années sur les questions suivantes : (i) le volume et la durée moyenne des congés maladie; (ii) les implications financières du congé maladie; (iii) les critères et la procédure de certification et d'administration des congés maladie, y compris les rôles et les responsabilités correspondantes; et (iv) les responsabilités du personnel et des gestionnaires envers la Court durant un congé maladie.	<i>(Section 90)</i>
<i>Ibid.</i> , para. 230.	230. [...] Par conséquent, le Comité a recommandé que la Cour prolonge provisoirement le Programme pour une troisième année en absorbant les coûts relatifs à la prolongation du programme dans le cadre du budget approuvé, et qu'elle rende compte au Comité des résultats de son évaluation à sa trente-sixième session en 2021.	<i>Section 116</i>

Annexe II

« GENDER CHAMPIONS »– ENGAGEMENTS DES DIRIGEANTS DE LA CPI

A. Engagements du Président

1. Conjointement avec le Procureur et le Greffe de la CPI, établir un Mécanisme de Point Focal de la CPI pour les femmes
2. Promouvoir l'accès à des formations de développement professionnel afin de permettre aux membres féminins du personnel judiciaire d'accroître des compétences de direction et de gestion propices à l'amélioration des carrières

«La Cour pénale internationale doit refléter dans toutes ses politiques pertinentes l'objectif d'une représentation égale des hommes et des femmes - de toutes les régions – au sein de son personnel »

B. Engagements du Procureur

1. Conjointement avec le Procureur et le Greffe de la CPI, établir un Mécanisme de Point Focal de la CPI pour les femmes
2. Organiser des “Formations de sensibilisation au genre” pour le personnel de mon Bureau

« L'égalité pour les femmes est un progrès pour tous. Tant que les femmes et les hommes ne seront pas égaux à part entière et dans le monde entier, notre travail ne sera pas terminé. Augmenter la représentation des femmes - une force majeure dans la poursuite par l'humanité de la justice et de l'égalité- à la table des négociations, est un aspect clé de l'autonomisation des femmes et, à mon avis, renforcera considérablement les perspectives de réalisation de ces objectifs. Nous avons la responsabilité collective de sensibiliser au genre en permanence et de faire progresser la parité. Je suis heureux de me joindre au réseau de leadership des «International Gender Champions» afin de contribuer à nos objectifs communs et d'éliminer les obstacles liés au genre. »

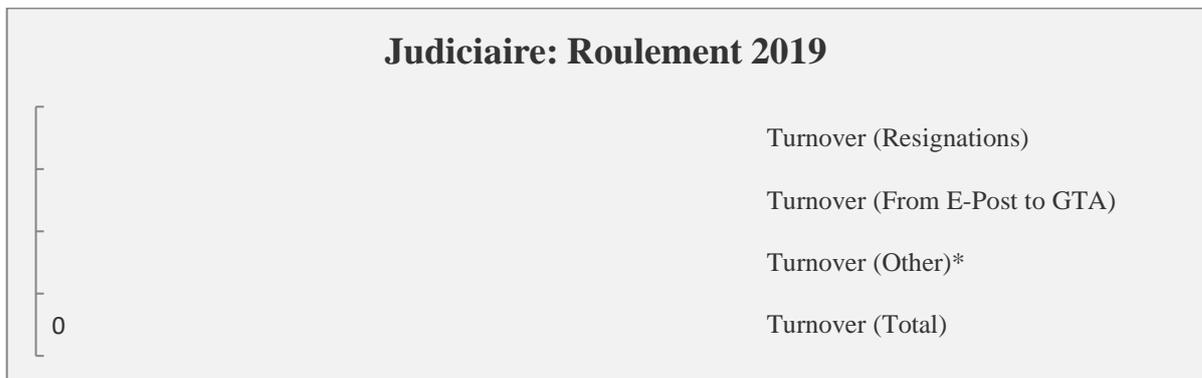
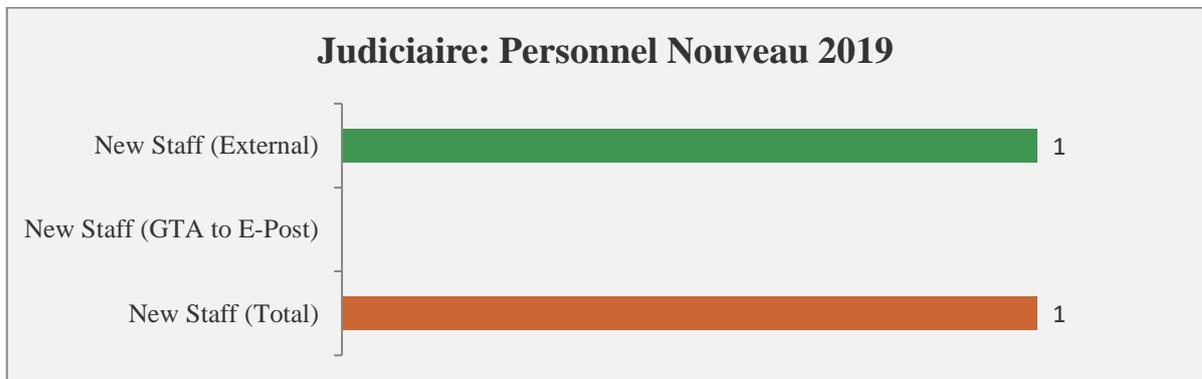
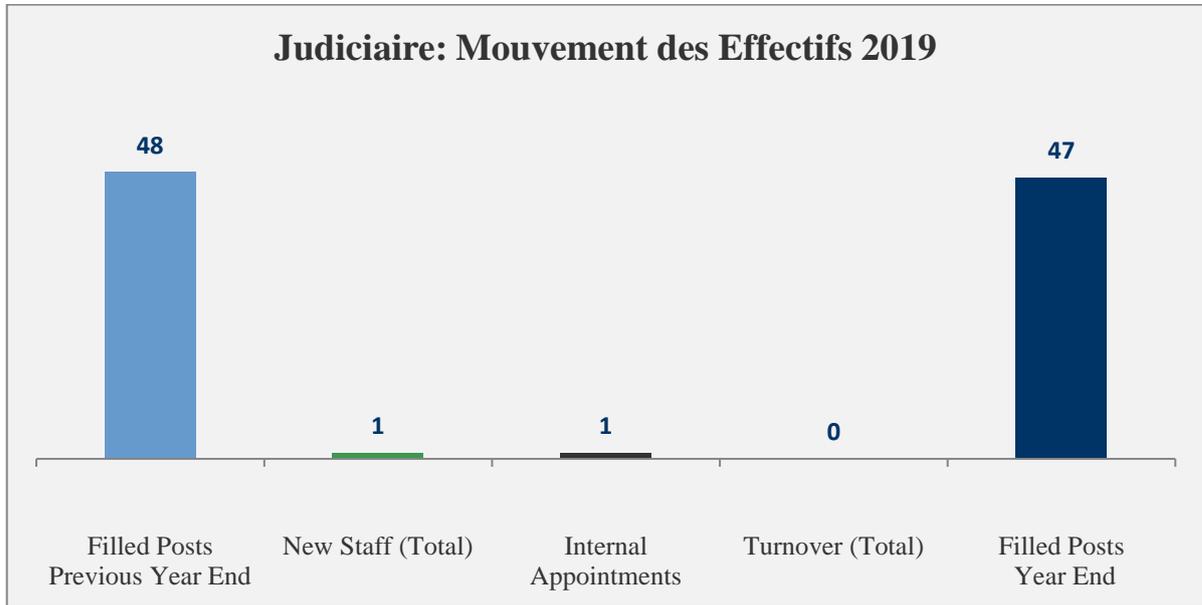
C. Engagements du Greffe

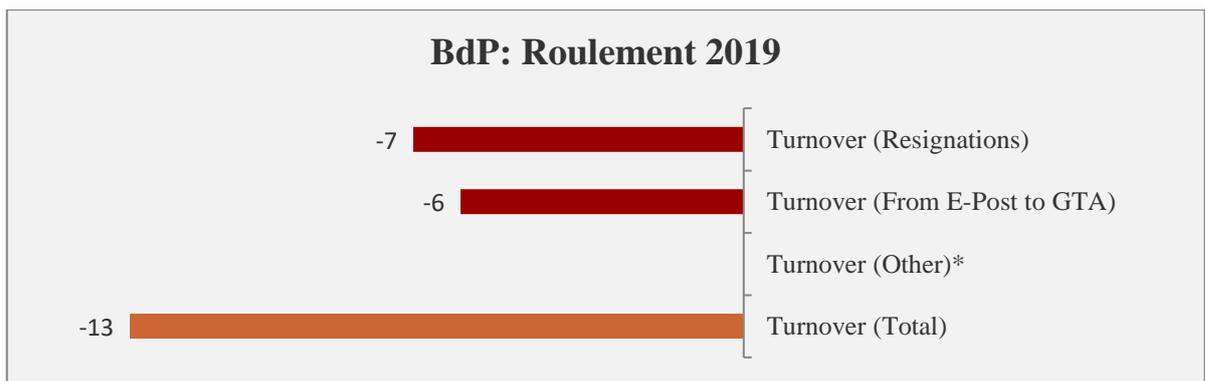
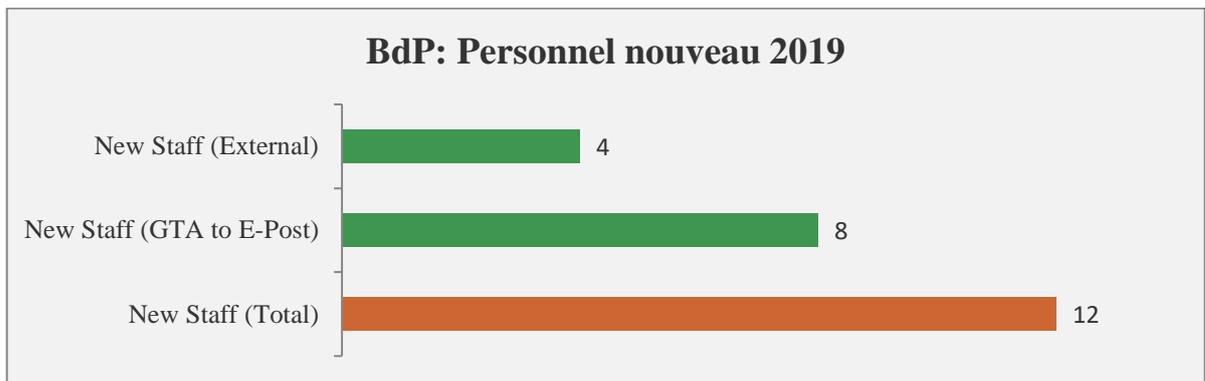
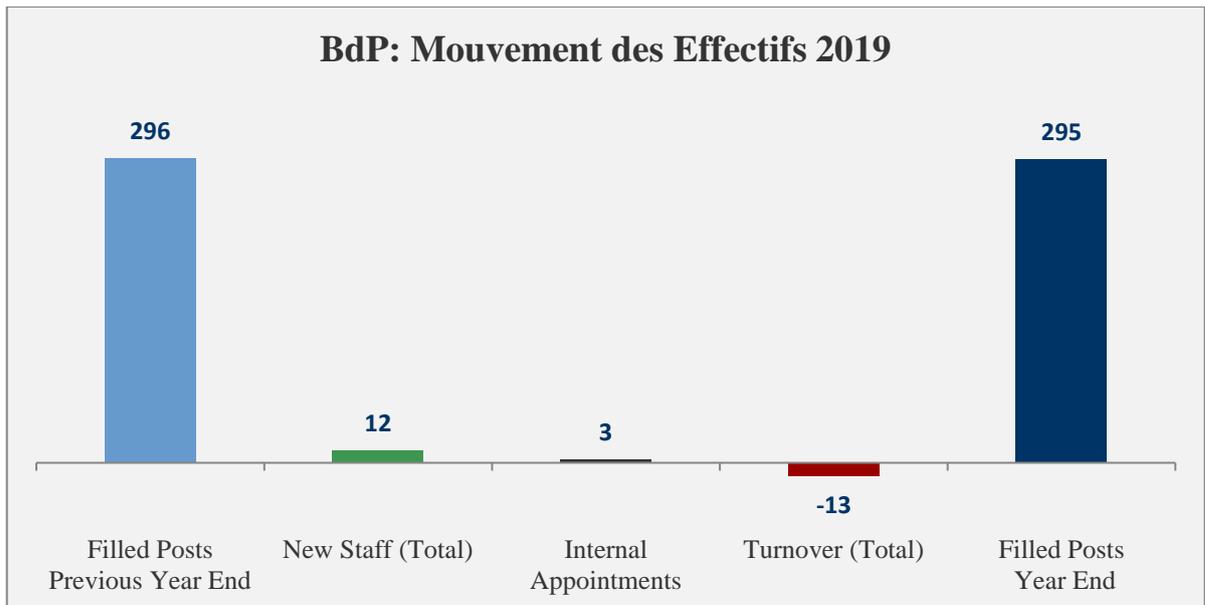
1. Conjointement avec le Procureur et le Greffe de la CPI, établir un Mécanisme de Point Focal de la CPI pour les femmes
2. Introduire un programme de mentorat adapté au personnel féminin de la Cour en vue d'assister celles qui désirent bénéficier du programme à avancer dans leur carrière.

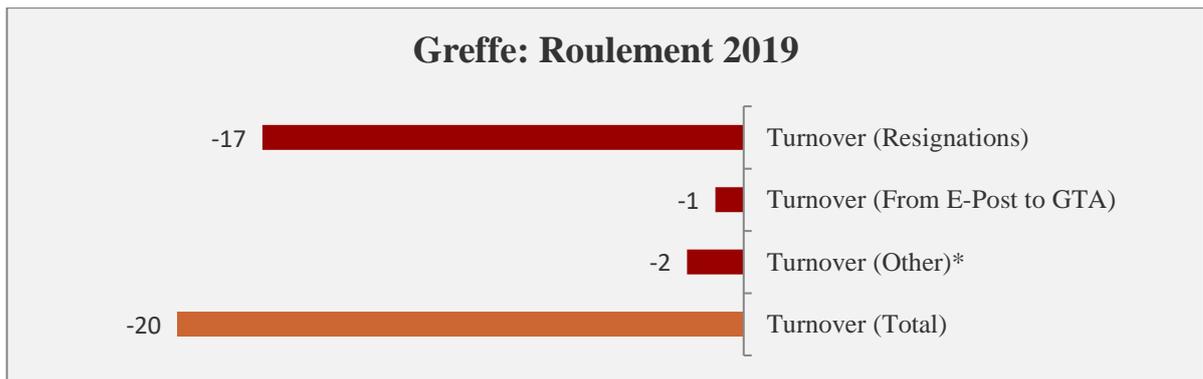
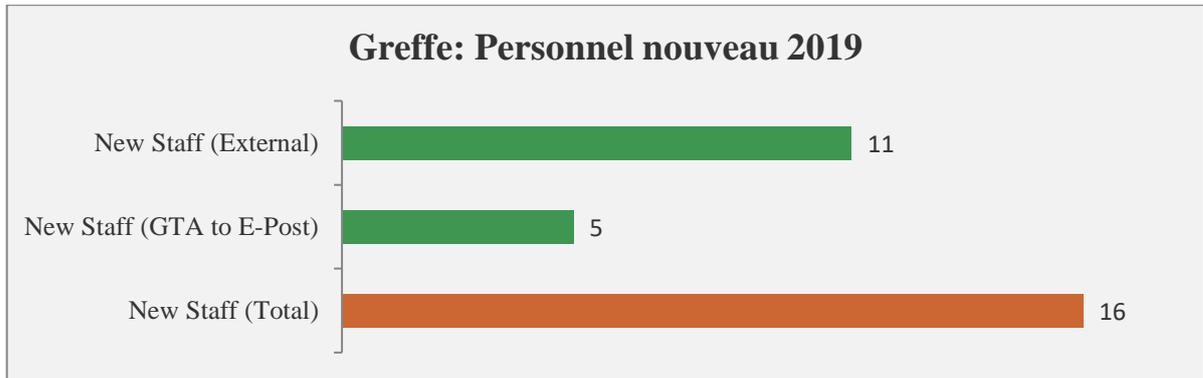
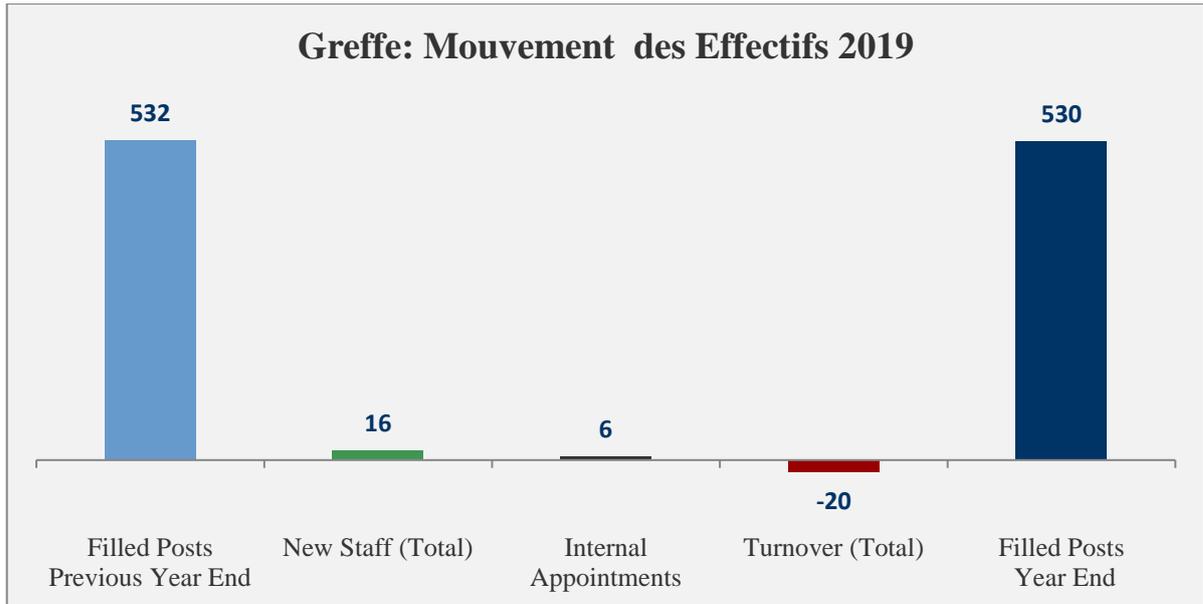
“Être les Champions de la cause de l'égalité des genres est un privilège que je suis très heureux d'endosser. Tout le monde a droit à un lieu de travail permettant à chacun de donner de son mieux et de progresser conformément à son plein potentiel. Les femmes n'ont malheureusement pas toujours joui de ce droit fondamental. J'ai l'intention de mettre l'accent sur des initiatives qui élimineront les obstacles et créeront des règles de jeu équitables pour que tous les membres du personnel aient la même opportunité d'exceller et de prospérer au travail.”

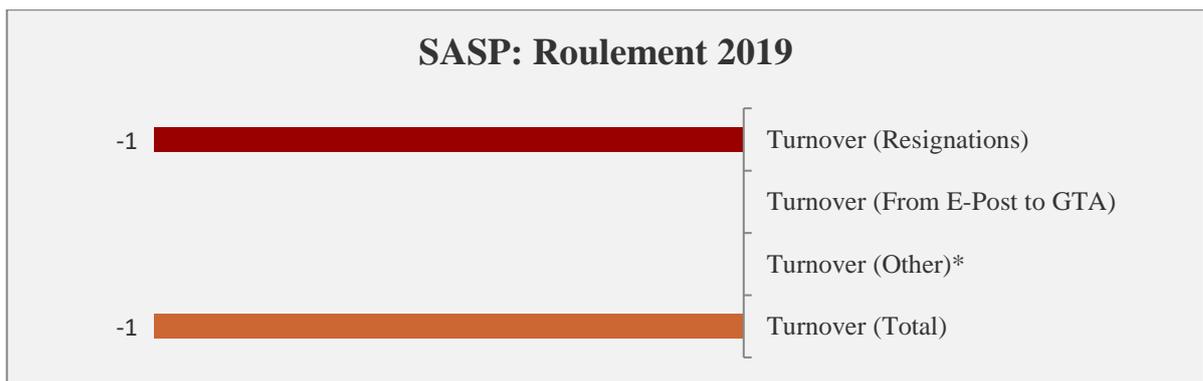
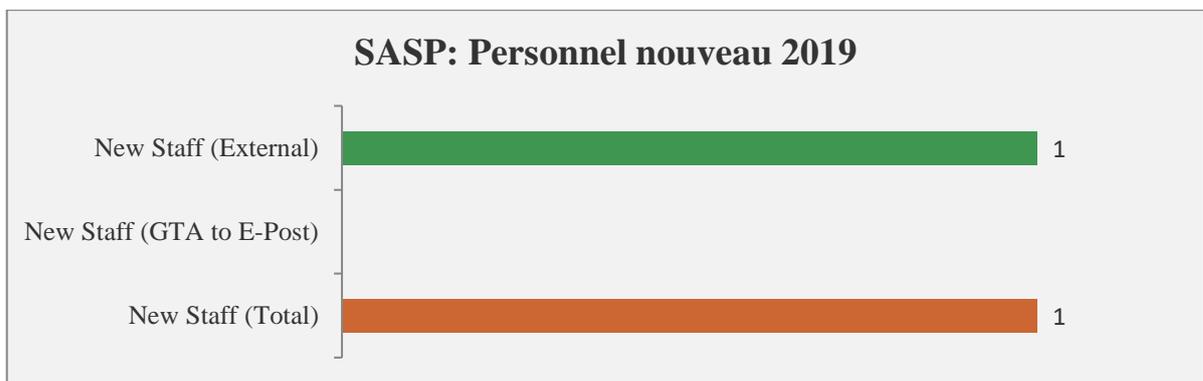
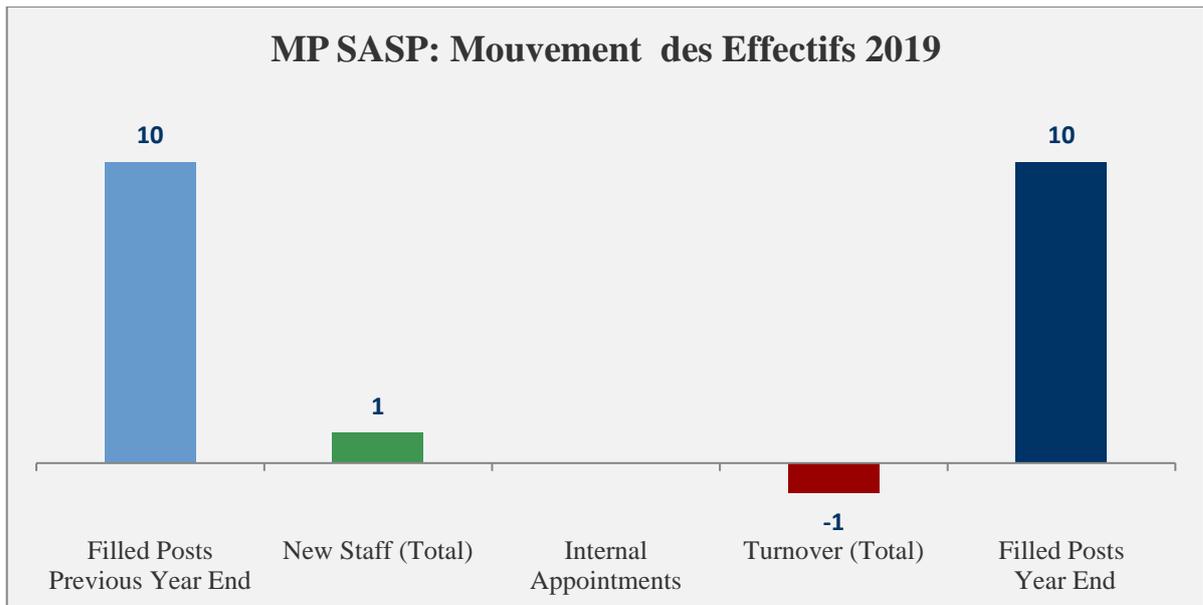
Annexe III

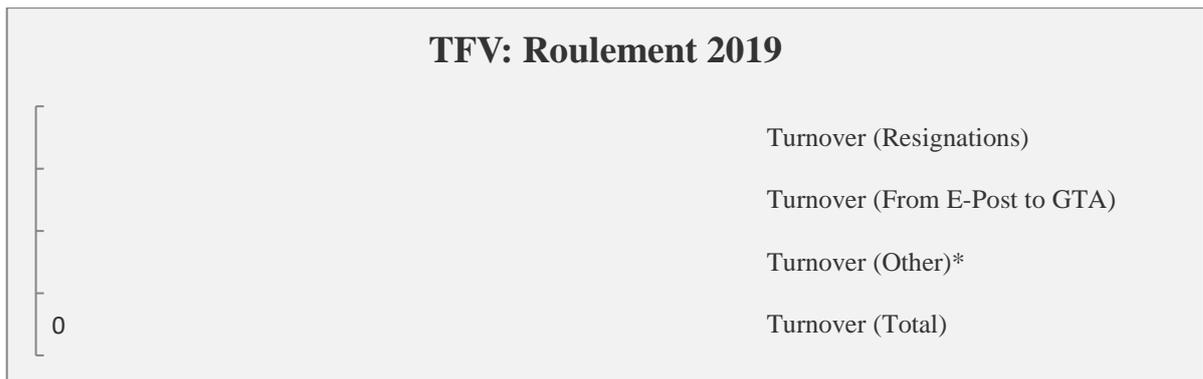
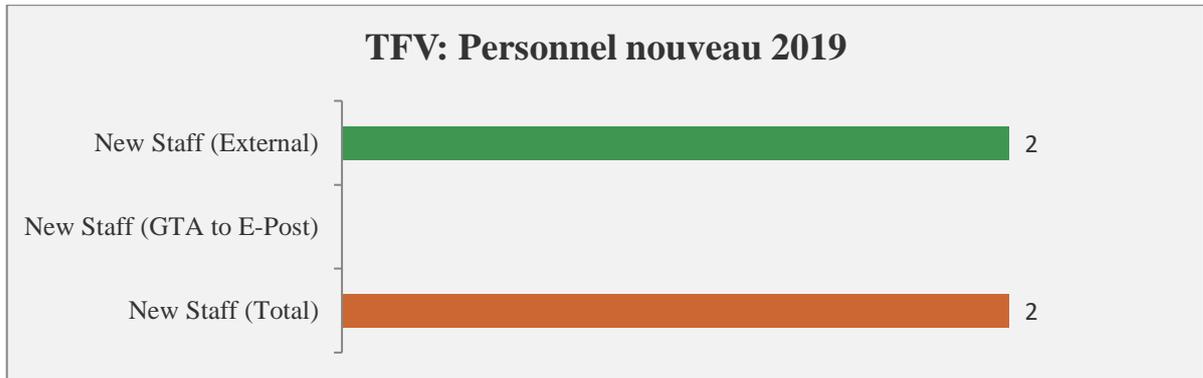
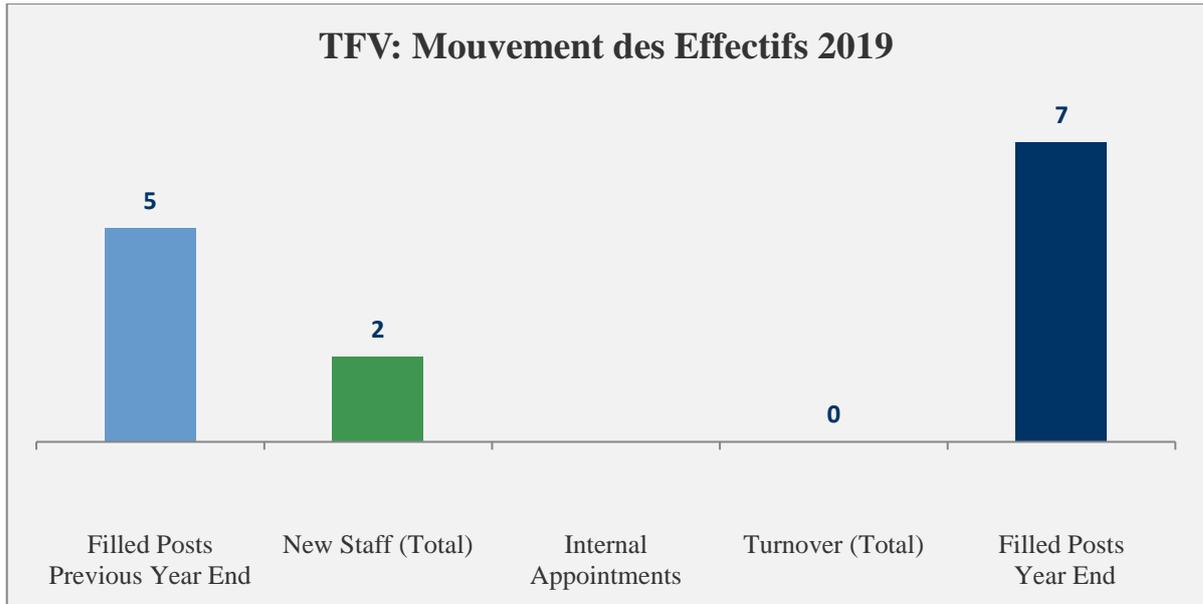
Aperçu du mouvement des effectifs en 2019 par Grand Programme

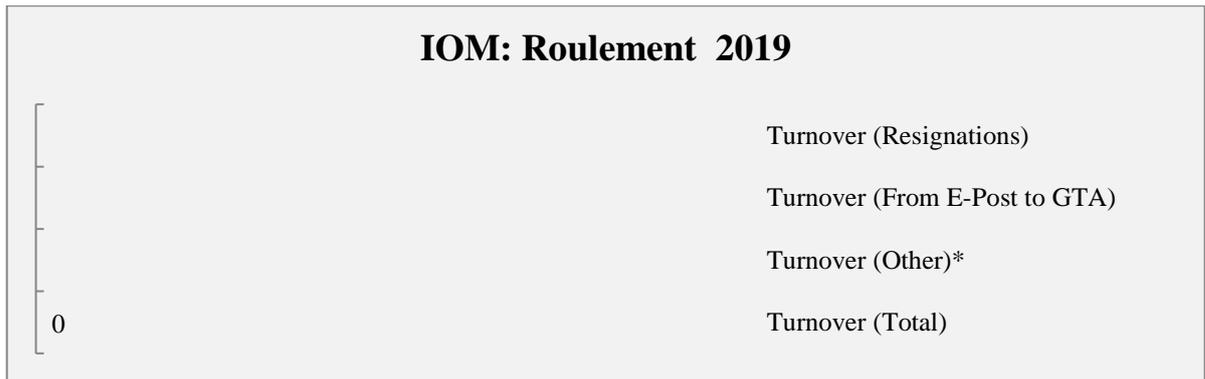
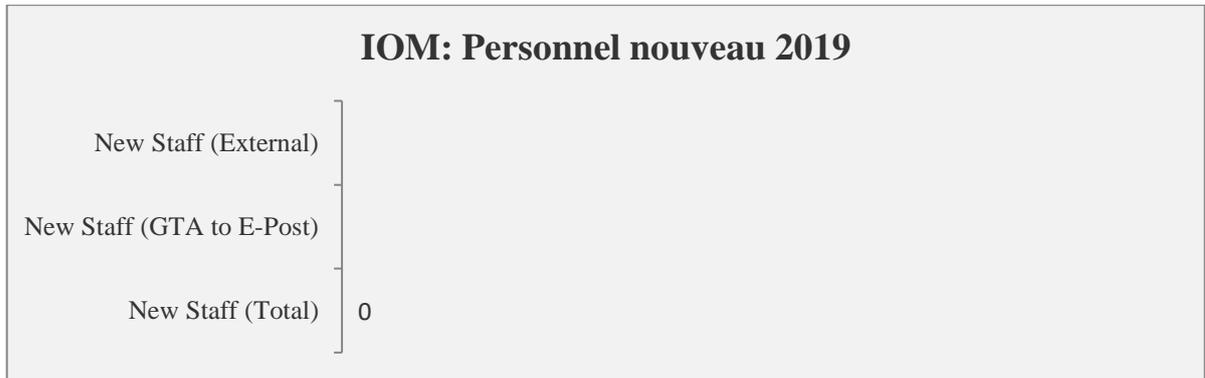
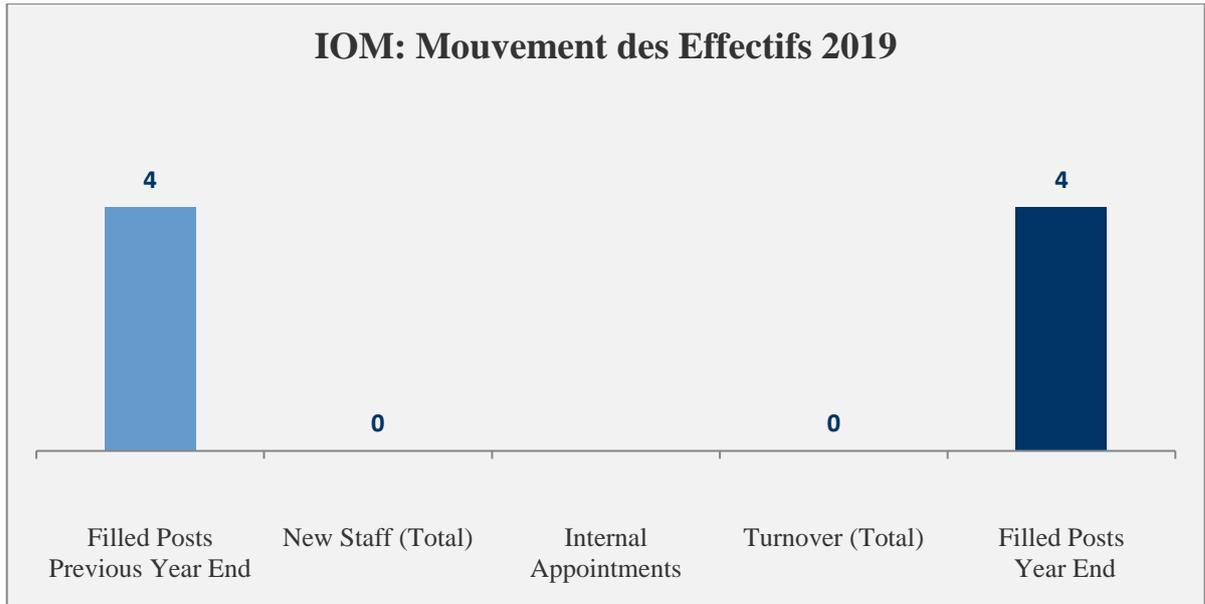


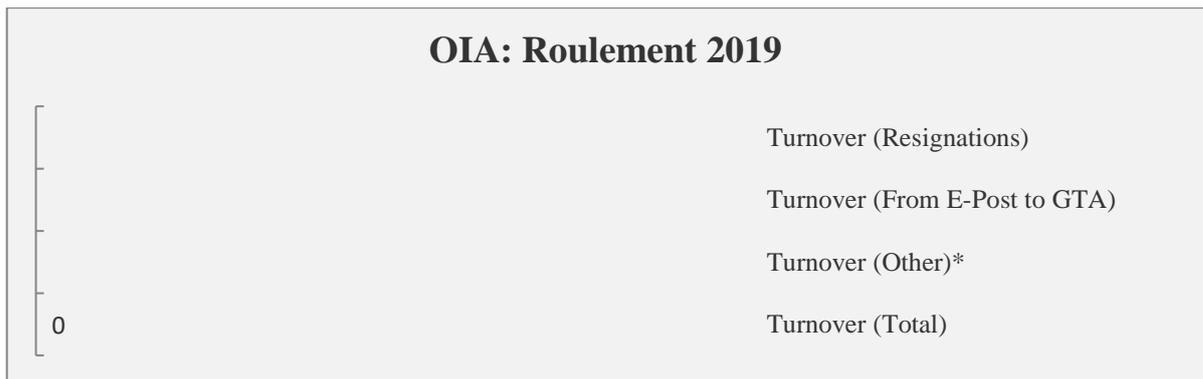
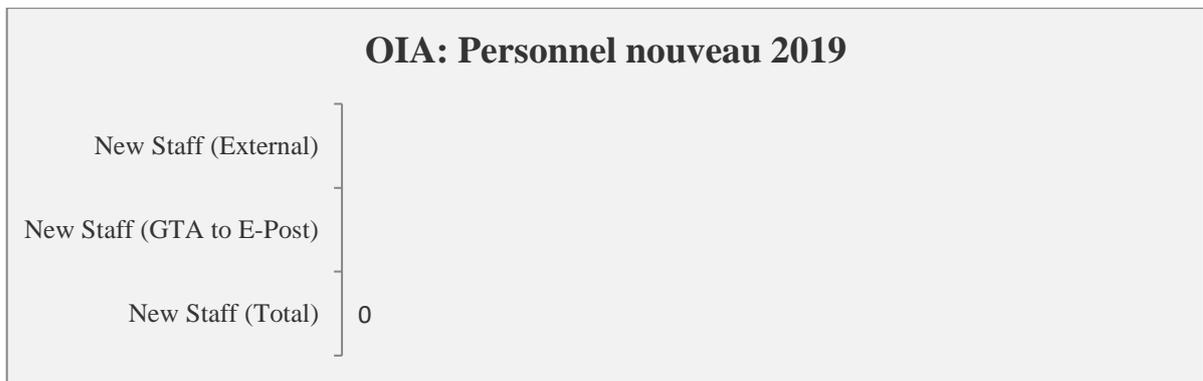
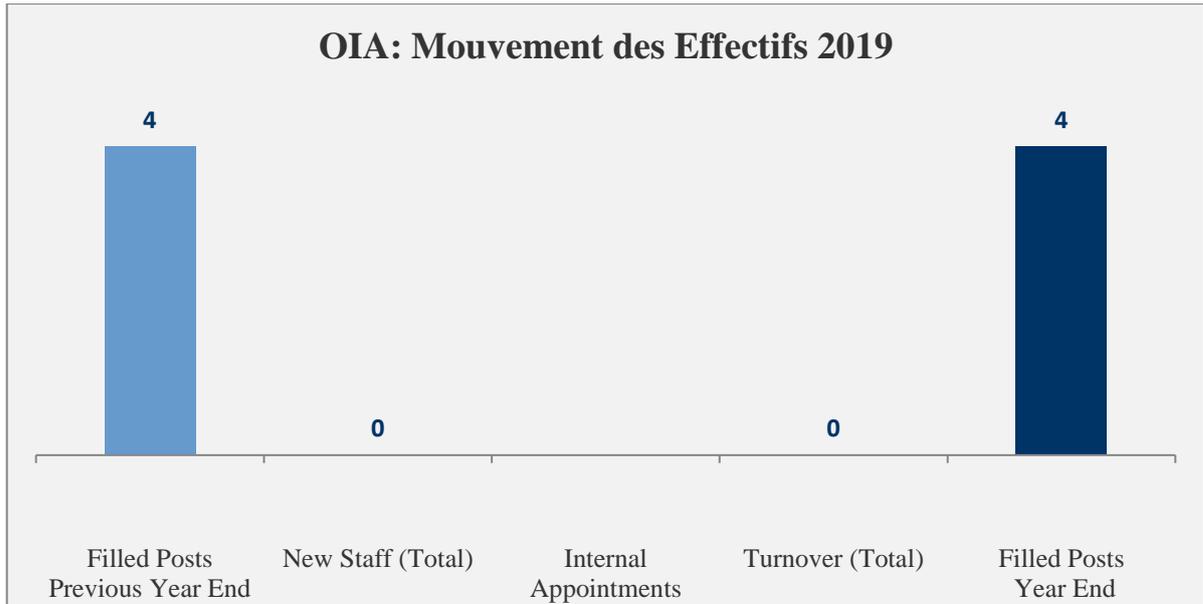












Annexe IV

LEADERSHIP FRAMEWORK AND OTHER HR PROCESSES

Adjusting HR Processes

Over the next 3 years existing HR processes will be adjusted to resonate with the leadership expectations set out in the framework. All adjustments will be sustained after initial implementation.



RECRUITMENT

Hiring decisions consider the assessment of leadership capabilities

2019: Awareness training for HR staff. Leadership Framework included as "Core Competencies", replacing current "managerial" competencies.
 2020: Training for HR, Hiring Managers and Panel Members on using the Leadership Framework during recruitments. Framework included to relevant vacancy announcements and used during competency-based interviews.
 2021: Objective assessment tools also capture Leadership Competencies



ONBOARDING AND DAY-TO-DAY PRACTICE

The Leadership Framework is introduced as an integral part of "the way we work around here"

2019: Communication and awareness campaign rolled-out (active participation of senior leaders in the process).
 2020: Onboarding day for new staff with managerial responsibilities designed and implemented. "Coaching ICC future leaders" programme designed and implemented.



PERFORMANCE MANAGEMENT

Individual performance is measured against framework (Competencies)

2020: Leadership Framework included as "Core Competencies", replacing current "managerial" competencies. Performance appraisal system adjusted to include leadership competencies, replacing current "managerial" competencies.
 2021: Roll-out updated performance appraisal system.



STAFF ENGAGEMENT SURVEY

Staff Engagement survey is adjusted to measure and reflect progress on Leadership capabilities

2020: Staff engagement survey updated to capture core leadership competencies.
 2021: Survey results and HR analytics reports used as source of information for leadership development and action plans.

LEADERSHIP DEVELOPMENT INITIATIVES, TARGET GROUPS AND TIMELINES

Leadership Development

DEVELOPING CURRENT AND FUTURE LEADERS AT THE ICC



ICC E-LEADERSHIP FOUNDATIONAL MODULES

Online catalogues with managerial/leadership good practices, organized by topics and levels, available 24/7 to all staff members.

Target Group:

All Staff (always available)

DEVELOPMENTAL 360

Opportunity for self-reflection, gathering feedback from team managers, peers, and coaching session(s) that will substantially increase awareness of one's Leadership style, preferences, strengths and areas for development.



Target Group:

All Managers (Optional)

2020: Up to 100

2021: Up to 100



WALK THE TALK CONFERENCE AND WORKSHOPS

"Case-based" 1/2 day workshops where leaders will be invited to prepare, discuss in focus groups and present solutions for real-life issues in a plenary. Interactive preparation and follow-up through the new Learning Management System, encouraging knowledge sharing, awareness of ICC policies/practices and networking.

Target Group Conference:

P-5s and above (1x Year)

Target Group Workshops:

All managers (split in 2 groups. Jr/Sr.) 1 workshop per Competency (Purpose, Collaboration, People, Results) per group, per quarter

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROGRAMME PORTFOLIO

United Nations Certification Programmes with access to Management Networks (alumni) and good practices at the UN environment + Executive Coaching for Heads of Organs

- Executive Coaching: Heads of Organs
- UN System Executive Management Programme (P-5, D-1)
- UN E-Management Certificate Programme (P-4)



Target Group:

Limited seats for P4s and above:

2020: P4 (10), P5 (15), D1 (3), Heads (3)

2021: P4 (10), P5 (08), D1 (3), Heads (3)

2022: P4 (10), P5 (08), D1 (3), Heads (3)

MY LEADERSHIP DISCUSSION E-FORUM



In-house leadership E-forum, constantly updated with relevant content (e.g. management/leadership weekly tips, new ICC tools, case studies, relevant concepts from previous trainings) and encouraged discussions around relevant topics.

Target Group:

Access granted to all managers who complete the mandatory foundational courses offered (tbd)

COACHING ICC FUTURE LEADERS

All new staff with managerial responsibilities will be assigned to an internal and more experienced coach/leader, who will act as a focal point for navigating the ICC managerial/leadership environment and getting up-to-speed with leadership practices, tools, etc. An onboarding day for managers will be developed.



Target Group:

All new managers (potentially extendable to current managers in case there is demand)

INVESTMENT AND RESOURCES*

2019: EUR 8,000 + Leadership Focal Point (STA/GTA)

2020: EUR 155,980 + Leadership Focal Point (STA/GTA, handover project to HR Learning Officer)

2021: EUR 129,900

2022: EUR 128,780

*Detailed information can be found at the Leadership Development Resource Estimation Sheet, created based on benchmarking with other organisations, interaction with potential providers and detailed workload estimation.