



Assemblée des États Parties

Distr.: générale
30 juillet 2010

FRANÇAIS
Original: anglais

Neuvième session

New York, 6-10 décembre 2010

Rapport de la Cour sur la gestion des ressources humaines*

I. Introduction

1. Au cours de l'année 2009, la gestion des ressources humaines a été une priorité stratégique de la Cour pénale internationale (ci-après dénommée « la Cour ») et a enregistré des progrès significatifs dans des domaines clés. Outre un taux de recrutement très satisfaisant et une baisse du taux de rotation du personnel, ces progrès se sont manifestés dans différents domaines, notamment dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un certain nombre de politiques de gestion des ressources humaines, dans la poursuite de l'institutionnalisation du système d'évaluation des performances, dans l'application d'un plan de formation et d'apprentissage au niveau des divers organes et dans la signature d'un accord visant à améliorer les conditions d'emploi du personnel de la Cour.

2. En présentant les avancées réalisées dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le présent rapport respecte le même format que lors des précédentes soumissions devant le Comité du budget et des finances (ci-après dénommé le « Comité ») et est structuré conformément aux objectifs stratégiques des ressources humaines présentés pour la première fois lors de sa dixième session¹. Pour faciliter la consultation des références, ces objectifs sont repris dans le tableau 1. Il est rappelé que les objectifs visés en matière de ressources humaines sont fondés sur le Plan stratégique de la Cour, plus particulièrement sur les objectifs stratégiques 14 (Recrutement), 16 (Environnement à visage humain) et 17 (Promotion du personnel performant). Depuis lors, le Plan stratégique a fait l'objet d'une révision et les trois objectifs cités ont été fusionnés en un nouvel objectif stratégique 10, qui vise à « recruter et valoriser du personnel qui, dans toute sa diversité, réponde aux normes les plus exigeantes et lui offrir des possibilités de formation et de promotion ».

3. Le présent rapport comporte également les réponses de la Cour à des recommandations et des requêtes formulées par le Comité lors de ses douzième et treizième sessions qui ont respectivement eu lieu en avril et en août 2009, et qui sont résumées ci-dessous.

Tableau 1 : Présentation succincte des secteurs stratégiques et des objectifs spécifiques en matière de ressources humaines : But 10 du Plan stratégique de la CPI : Recruter et valoriser du personnel qui, dans toute sa diversité, réponde aux normes les plus exigeantes et lui offrir des possibilités de formation et de promotion

<i>Secteurs clés</i>	<i>Objectifs spécifiques à atteindre en matière de ressources humaines</i>
Recrutement	1. Définir et mettre en œuvre un processus de sélection de caractère systématique, impartial et transparent permettant d'assurer le recrutement, sur le plan externe, et l'affectation, sur le plan interne, d'un personnel du niveau le plus élevé
	2. Renforcer le potentiel de compétence des personnes chargées de procéder à des recrutements
	3. Faire mieux connaître au public les possibilités d'emploi à la Cour

* Antérieurement publié sous la cote ICC-ASP/9/CBF.1/10.

¹ ICC-ASP/7/6.

<i>Secteurs clés</i>	<i>Objectifs spécifiques à atteindre en matière de ressources humaines</i>
Environnement à visage humain	4. Assurer des conditions d'emploi et des systèmes de rémunération de caractère attrayant pour l'ensemble du personnel de la Cour, qu'il soit en service au siège ou dans des lieux d'affectation à l'extérieur
	5. Accroître le bien-être du personnel à travers le renforcement des programmes d'assistance existants et la mise en place d'autres programmes de cet ordre
	6. Améliorer et développer l'administration de la justice interne
Promotion du personnel performant	7. Institutionnaliser un système efficace de gestion des performances comportant des mesures incitatives en fonction des résultats
	8. Fournir des possibilités de formation et de perfectionnement pour pouvoir atteindre les objectifs de la Cour et répondre aux besoins individuels de perfectionnement
	9. Adopter et mettre en œuvre des stratégies en matière d'organisation des carrières et de promotion du personnel

4. Lors de sa douzième session, qui s'est tenue en avril 2009, le Comité a « accueilli favorablement les progrès accomplis en ce qui concerne la gestion des ressources humaines »², et

a) A recommandé à la Cour d'établir un calendrier pour le processus d'évaluation des performances de tous les membres du personnel et de continuer à étudier les améliorations qui pourraient être apportées à ce système³. Le Président a précisé plus tard que le Comité souhaitait également obtenir des informations complémentaires sur l'outil d'évaluation et sur les critères d'évaluation à proprement parler ;

b) A noté que la Cour avait l'intention d'élaborer des critères clairs et cohérents sur lesquels se fonder pour établir la durée des engagements⁴ ;

c) A recommandé qu'il soit procédé à une nouvelle évaluation des différents types d'engagements (à durée déterminée, continus et permanents) et de leur applicabilité à la situation particulière de la Cour avant d'apporter de quelconques modifications au système actuel⁵ ;

d) A recommandé à la Cour d'identifier les domaines dans lesquels une formation devrait être dispensée en priorité et de préparer des plans et des modèles de formation à long terme, comme un système de formation des formateurs⁶ ; et

e) A recommandé à la Cour d'étudier les options qui pourraient être envisagées pour accroître la représentation [géographique], par exemple en resserrant les contacts avec des représentants de ces pays afin de les sensibiliser à la question, en faisant de la publicité dans les médias locaux, et, le cas échéant, en organisant des missions ciblées de recrutement⁷.

5. Lors de sa treizième session, qui a eu lieu en août 2009, le Comité

a) A recommandé qu'il revoie avec la Cour à sa prochaine session, le processus de préparation et d'examen des propositions de reclassement, y compris en ce qui concerne la sélection de consultants de l'extérieur⁸ ;

b) A prié la Cour de lui soumettre à sa quatorzième session un rapport sur le personnel mis à sa disposition à titre gracieux. Au cas où elle continuerait de proposer de nouvelles modalités de recrutement du personnel, un rapport à ce sujet devra également être soumis à l'examen du Comité à sa prochaine session⁹ ; et

² Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, huitième session, La Haye, 18-26 novembre 2009 (publication de la Cour pénale internationale, ICC-ASP/8/20), vol. II, partie B.1, paragraphe 55.

³ Ibid., paragraphe 57.

⁴ Ibid., paragraphe 58.

⁵ Ibid., paragraphe 61.

⁶ Ibid., paragraphe 66.

⁷ Ibid., paragraphe 67.

⁸ Ibid., partie B.2, paragraphe 61.

⁹ Ibid., paragraphe 63.

c) A recommandé à la Cour d'élaborer un plan de formation stratégique lié à la gestion des risques qui identifie la formation requise pour les fonctions de base¹⁰.

6. Lorsque cela est possible, les réponses aux requêtes particulières émises par le Comité sont intégrées au présent rapport sous les titres correspondants de la section B qui présente l'exécution des objectifs stratégiques en matière de ressources humaines. Les informations demandées par le Comité relatives aux reclassements figurent dans la section C, dans la mesure où ce point ne rentre pas dans le périmètre de la stratégie en matière de ressources humaines.

II. Réalisation des objectifs stratégiques en matière de ressources humaines

7. En 2009, la Cour a poursuivi la réalisation des objectifs visés en matière de ressources humaines en ce qui concerne le recrutement, la mise en place d'un environnement à visage humain et la possibilité d'avancement pour le personnel performant. Bien que certains objectifs ne puissent être atteints qu'à long terme, des progrès considérables ont été accomplis sur la voie de la réalisation des neuf objectifs en matière de ressources humaines figurant dans le tableau 1 ci-dessus. Les progrès accomplis jusqu'à présent et les activités envisagées pour 2010 et 2011 sont décrits dans les sections ci-après.

A. Recrutement

8. Les objectifs stratégiques visés en matière de recrutement se caractérisent par un processus de sélection de caractère systématique, impartial et transparent permettant d'assurer le recrutement, sur le plan externe, et l'affectation, sur le plan interne, d'un personnel du niveau le plus élevé, un renforcement des compétences des personnes chargées de procéder à des recrutements et une sensibilisation du public sur les possibilités d'emploi à la Cour. Les recommandations du Comité et les demandes de rapport par la Cour dont il est question dans ce chapitre correspondent à la rapidité et à la qualité du recrutement, à l'utilisation du personnel temporaire et du personnel mis à disposition à titre gracieux et au recrutement de jeunes professionnels suivant les modalités du programme des administrateurs auxiliaires.

1. Performances de recrutement pour les postes permanents : recrutement, affectations internes et taux de rotation

*Informations requises par le Comité*¹¹

9. En 2009, la Cour a pourvu 203 postes permanents vacants, ce qui représente un chiffre record et un taux très élevé d'engagements externes. Sur ces 203 postes, 169 sont en effet des engagements externes. En outre, 34 des 203 postes vacants ont été pourvus par des membres du personnel de la Cour, le ratio entre les affectations internes et les engagements externes s'établissant ainsi à 20 pour cent.

10. En tout, 67 membres du personnel ont quitté la Cour en 2009. Sur une base annuelle, le taux de rotation s'est situé à 9,8 pour cent, ce qui correspond à une baisse par rapport à 2008 où ce taux s'élevait à 12 pour cent. La Cour estime que ce taux de rotation, qui correspond à un taux de rétention de 90,2 pour cent, est très satisfaisant, notamment si l'on considère que, pour être qualifiée de saine, une organisation doit éviter la stagnation de son personnel et doit intégrer de nouvelles compétences et de nouvelles aptitudes en remplacement des personnels en partance. Parallèlement, la Cour est consciente qu'il est nécessaire de déterminer les raisons expliquant le départ des membres du personnel de l'institution. À cet effet, des entretiens de départ menés par un prestataire privé seront généralisés en 2010.

11. Compte tenu des affectations internes et de la rotation du personnel, l'accroissement net des effectifs à la fin de 2009 par rapport à 2008, a été de 102 personnes, soit 8,5 personnes par mois. Au 31 décembre 2009, les effectifs permanents de la Cour étaient par conséquent de

¹⁰ Ibid., paragraphe 66.

¹¹ Voir paragraphes 4 et 5 ci-dessus.

679 personnes. Il est rappelé qu'il y a quelques années, le recrutement de la Cour s'élevait à deux ou trois personnes par mois, et que ce point avait alors constitué un motif de préoccupation pour le Comité en 2007. L'amélioration nette des résultats dans ce domaine prouve donc que la Cour a réussi à répondre à la question de la durée excessive du processus de recrutement.

12. Les tableaux 2 et 3 résument les résultats obtenus en matière de recrutement, de nominations, d'affectations internes et de rotation, par grand programme, au 31 décembre 2009.

Tableau 2 : Recrutement

	<i>Postes prévus au budget</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Taux de vacance</i>	<i>Taux de vacance effectif</i>	<i>En cours de recrutement</i>	<i>Cessation de service (2009)</i>	<i>Cessation de service(%)</i>	<i>Équilibre entre les sexes (proportion de femmes)</i>
Cour	739	679	10,15 %	8 %	40	65	9,80 %	47 %
Branche judiciaire	43	38	11,63 %	12 %	5	7	18,72 %	69 %
Bureau du Procureur	215	205	3,72 %	5 %	4	17	8,22 %	54 %
Greffe	461	425	11,28 %	8 %	25	39	9,63 %	42 %

a) Les chiffres ci-dessus comprennent cinq postes d'agents élus prévus au budget (trois au Bureau du Procureur et deux au Greffe).

b) Pour des motifs de cohérence, un poste de la classe D-1 du Greffe a été comptabilisé dans les cessations de service en raison de son récent changement de catégorie et de son passage dans la catégorie d'agent élu.

c) Le tableau ci-dessus ne tient pas compte du recrutement des nouveaux postes dans le budget 2010.

Tableau 3 : Nominations et démissions à la Cour en 2009

	<i>Engagements externes</i>	<i>Affectations internes</i>	<i>Démissions</i>	<i>Passage dans la catégorie du personnel temporaire</i>	<i>Détachements</i>	<i>Non-renouvellement/ renvois</i>	<i>Augmentation nette</i>
Branche judiciaire Grand programme I	13	2	5	1	0	1	6
Bureau du Procureur Grand programme II	30	9	13	1	1	2	13
Greffe Grand programme III	121	22	36	5	0	1	79
Secrétariat de l'Assemblée des États Parties Grand programme IV	1	0	0	0	0	1	0
Secrétariat du Fonds au profit des victimes Grand programme VI	2	1	0	0	0	0	2
Bureau du projet de locaux permanents Grand programme VII	2	0	0	0	0	0	2
Total pour la Cour	169	34	54	7	1	5	102

Ce tableau comprend le recrutement des postes pour le budget 2010 intervenus en décembre.

13. Un rapport mis à jour concernant le recrutement, l'affectation interne et le taux de rotation des postes permanents pour le premier trimestre 2010 sera présenté séparément au Comité.

2. Définir et mettre en œuvre un processus de sélection de caractère systématique, impartial et transparent

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 1

14. Les processus de sélection de la Cour sont à présent bien établis. En principe, tous les postes permanents vacants ainsi que presque tous les postes temporaires sont publiés sur le site officiel de la Cour et dans différents médias et forums. Bien que les postes vacants soient ouverts aussi bien aux candidats extérieurs qu'aux fonctionnaires en poste, la règle 104.18 intitulée « Recrutement de nouveaux fonctionnaires et fonctionnaires déjà en poste » stipule qu'il doit être pleinement tenu compte des aptitudes et de l'expérience que peuvent posséder les fonctionnaires déjà en poste à la Cour.

15. En 2009, après avoir procédé à une consultation interne interorganes, le Greffe a publié de nouvelles « Directives pour le recrutement des postes permanents » à la Cour. Ces indications décrivent de façon détaillée tous les aspects du processus de sélection de la Cour. Elles formalisent également un emploi élargi des listes de personnel au sein de la Cour, ce qui permet d'être plus efficace et plus rapide lors du processus de sélection et de recrutement.

16. Au début de l'année 2010, le processus de sélection utilisé pour pourvoir un poste de direction a intégré pour la première fois un exercice de mise en situation dirigé par un prestataire externe. La mise en situation ne permet pas de souligner l'expertise et les compétences techniques ou administratives du candidat, mais met en valeur des aptitudes d'encadrement, comme l'approche et la vision stratégique, la capacité à prendre des décisions et à négocier, à communiquer et à gérer des équipes.

17. Le module de cyber-recrutement développé à travers le système SAP sera mis en ligne en mai 2010. Dans un premier temps, il fonctionnera parallèlement au système actuel. Le nouveau système devrait améliorer la qualité et la vitesse du processus de sélection de la Cour.

3. Renforcer le potentiel de compétence des personnes chargées de procéder à des recrutements

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 2

18. Les directives pour recruter les postes permanents mentionnées ci-dessus présentent également les différentes étapes pour l'engagement du personnel de direction. Une réunion de présentation de cette procédure a été réalisée en mars 2010 pour tous les personnels intéressés.

19. Au début de l'année 2010, le Greffe a également proposé une réunion de présentation aux juges de la Cour, en soulignant les principaux aspects du processus de sélection et de recrutement.

20. En 2011, le Greffe souhaite mettre en place une formation spéciale destinée au personnel chargé de procéder au recrutement concernant les compétences en matière de recrutement et de tenue d'entretiens.

4. Faire mieux connaître au public les possibilités d'emploi à la Cour

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 3 et recommandation du Comité

21. Conformément à la recommandation du Comité invitant la Cour à étudier la possibilité d'organiser des missions ciblées de recrutement¹², la Section des ressources humaines a élaboré un plan sur deux ans de missions dans les pays non représentés ou sous-représentés d'Europe orientale et des États baltes, d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Asie et d'Afrique. L'objectif de ces missions est de faire connaître la Cour et ses possibilités de recrutement à un panel de candidats potentiels aussi large que possible. Une première visite a ainsi eu lieu en Estonie en décembre 2009 et des missions sont prévues en Lettonie, en Lituanie, en Pologne, en République tchèque et en Hongrie au cours du premier semestre 2010. Des représentants de la Section des ressources humaines ont également participé à des réunions d'information

¹² Voir ci-dessus note de bas de page 7.

organisées par la *London School of Economics* et le Ministère allemand des affaires étrangères.

22. Il faut cependant noter que les ressources aussi bien humaines que financières de la Section des ressources humaines sont limitées s'agissant de l'organisation et de la participation à de telles missions de recrutement. Cela peut mettre en cause les délais de mise en œuvre du programme. Le soutien des ministères concernés (notamment des ministères des affaires étrangères et de la justice) est indispensable, tout particulièrement pour l'organisation des activités et des événements dans les pays ciblés. En 2011, les missions de recrutement qui sont programmées vont entraîner une augmentation du budget alloué aux frais de voyages de la Section des ressources humaines.

5. Utilisation de personnel temporaire

*Information requise par le Comité*¹³

23. En 2007 et 2008, le Comité avait exprimé sa préoccupation sur le nombre important de postes temporaires non approuvés dans les budgets-programmes, notamment au Greffe, à la Présidence et dans les Chambres. En 2009, la Cour avait déjà informé le Comité que les effectifs du personnel temporaire avaient été fortement réduits, grâce principalement à la mise en place par le Greffier en poste actuellement d'une procédure plus rapide de recrutement des postes permanents qui a permis d'éviter la prolongation ou l'extension des contrats temporaires au Greffe, à la Présidence et dans les Chambres. La Cour a également mis en place un processus obligatoire de mise en concurrence pour le recrutement du personnel temporaire, à l'exception des postes d'une durée très courte (un ou deux mois). Cette politique a été maintenue tout au long de l'année 2009 et au 31 décembre 2009, seuls sept postes temporaires non approuvés dans le budget faisaient l'objet d'un engagement contractuel (à l'exception des remplacements des congés maternité et des congés de maladie longue durée) pour des fonctions qu'il fallait pourvoir très rapidement et qui n'avaient pas pu être prévues au moment de la préparation du budget-programme. Ce chiffre contraste fortement avec les quarante postes indiqués au Comité en septembre 2008 et correspond donc à une réduction de 83 pour cent depuis lors.

24. Il est peut-être nécessaire de rappeler à ce stade que le personnel temporaire est financé au même titre que le personnel permanent mais que la nature des contrats diffère. Les effectifs du personnel temporaire sont engagés pour des périodes déterminées comme le sont les fonctionnaires en poste. Si les engagements sont inférieurs à douze mois, les prestations et les droits octroyés au personnel temporaire sont alors différents. Dans ce cas, certaines indemnités peuvent ne pas s'appliquer.

25. En résumé, la Cour estime qu'elle a répondu pleinement aux préoccupations exprimées par le Comité sur la question du personnel temporaire et que la situation est à présent normalisée.

6. Utilisation de personnel mis à disposition à titre gracieux

*Information requise par le Comité*¹⁴

26. Lors de sa quatrième session, l'Assemblée des États Parties (ci-après dénommée « l'Assemblée ») a adopté des directives sur l'utilisation du personnel mis à disposition à titre gracieux. Pour sa part, la Cour n'a pas fait appel à ce type de personnel.

¹³ *Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, huitième session, La Haye, 18-26 novembre 2009* (publication de la Cour pénale internationale ICC-ASP/8/20), vol. II, partie B.2, paragraphe 62.

¹⁴ Voir ci-dessus note de bas de page 9.

7. Recrutement d'experts associés et d'administrateurs auxiliaires

*Information demandée par le Comité*¹⁵

27. Les experts associés, les administrateurs auxiliaires ou les administrateurs associés sont des fonctionnaires du régime commun de l'Organisation des Nations Unies, auquel la Cour a adhéré et qu'elle applique. Ces trois catégories sont globalement similaires, la différence de nomenclature s'expliquant avant tout par le fait que ce sont des fonctionnaires de différentes organisations. Par souci de cohérence et de simplification, le présent rapport n'utilisera que le terme d'administrateur auxiliaire pour faire référence à ces trois catégories.

28. Les administrateurs auxiliaires sont de jeunes professionnels (l'âge est généralement limité à 32 ans) qui intègrent le personnel de l'organisation pour une durée limitée (généralement deux ans) et dont les postes sont financés par des États membres. L'un des principaux objectifs du programme des administrateurs auxiliaires est de permettre de faire bénéficier de jeunes professionnels d'une expérience au sein d'organisations internationales dont il sera, à terme, tiré parti dans les administrations nationales.

29. De tels programmes existent depuis près de cinquante ans. Selon le rapport du Corps commun d'inspection des Nations Unies de 2008¹⁶, près de 1 000 administrateurs auxiliaires étaient en poste dans les différents organismes du système des Nations Unies, grâce au financement de 33 donateurs énumérés dans la liste figurant en Annexe I. Les organisations consœurs de la Cour, comme le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY), le Tribunal pénal international pour le Rwanda (TPIR) ou la Cour internationale de justice (CIJ) font également appel à des administrateurs auxiliaires. Selon le rapport du Corps commun d'inspection, tous les acteurs du programme ont exprimé leur grande satisfaction et ont adressé leurs remerciements pour la mise en place de ces programmes. Les représentants des États Parties ont ainsi demandé à plusieurs reprises dans quels délais la Cour comptait mettre en œuvre un programme d'administrateurs auxiliaires ad hoc.

30. Lors de sa treizième session, le Comité a pris note que « de telles pratiques » [à savoir le recrutement d'administrateurs auxiliaires] « pouvaient privilégier injustement les jeunes administrateurs qui pouvaient se voir accorder la préférence lors des exercices de recrutement, ce qui pouvait affecter l'équilibre régional au niveau de l'institution »¹⁷. Après avoir étudié attentivement cet aspect en fonction de l'expérience acquise par le régime commun des Nations Unies grâce aux programmes des administrateurs auxiliaires, la Cour a conclu qu'elle serait capable d'éviter de telles dérives. Tout d'abord, les administrateurs auxiliaires n'occupent pas de postes permanents et n'affectent donc pas l'équilibre régional pendant leur engagement auprès de la Cour. Ensuite, la Cour applique strictement le principe de mise en concurrence des candidats au recrutement pour tous les postes permanents et ne fait appel à aucun programme accéléré de recrutement pour les postes d'administrateurs auxiliaires. Les administrateurs auxiliaires en poste ou qui l'ont été par le passé doivent présenter leur candidature pour un poste à pourvoir de la même façon que les candidats extérieurs et seront soumis au même critère de représentativité géographique. La Cour souhaite enfin attirer l'attention du Comité sur le fait que certains États Parties financent aussi des postes pour des candidats issus d'autres pays que le leur, généralement de pays moins développés. Ce dernier point pourrait être développé.

31. Compte tenu de ces points, la Cour prévoit de mettre en place un programme d'administrateurs auxiliaires pour une durée initiale de cinq ans, à compter de 2011. Au terme de cette période, la Cour présentera un rapport au Comité sur le bilan du programme en tenant particulièrement compte des préoccupations exprimées en 2009.

¹⁵ Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, huitième session, La Haye, 18-26 novembre 2009 (publication de la Cour pénale internationale ICC-ASP/8/20), vol. II, partie B.2, paragraphe 63.

¹⁶ JIU/REP/2008/2, Corps commun d'inspection, Nations unies : Programmes d'administrateurs auxiliaires et d'experts associés au sein des organismes du système des Nations Unies, Genève 2008.

¹⁷ Voir ci-dessus note de bas de page 9.

B. Environnement à visage humain

32. Dans le cadre de la stratégie en matière de ressources humaines, le concept d'« environnement à visage humain », mis en avant dans l'objectif stratégique initial 16 du Plan stratégique de la CPI, a été divisé en trois objectifs spécifiques relatifs aux conditions d'emploi et aux systèmes de rémunération, au bien-être du personnel et aux mécanismes internes d'administration de la justice. La Cour répond dans ce même chapitre à la demande d'information du Comité sur les arrangements contractuels.

1. Assurer des conditions d'emploi et des systèmes de rémunération de caractère attrayant pour l'ensemble du personnel de la Cour, qu'il soit en service au siège ou dans les lieux d'affectation à l'extérieur

*Objectif stratégique en matière de ressources humaines 4 et réponse à la demande d'information du Comité sur les arrangements contractuels*¹⁸

33. En 2009, les activités de la Cour se sont focalisées sur les conditions d'emploi et de rémunération des agents en poste dans les bureaux extérieurs, sur l'élaboration de la politique en matière de ressources humaines, sur les dispositions du régime de sécurité sociale et sur un examen de la durée des engagements.

a) Conditions d'emploi des agents en poste dans les bureaux extérieurs

34. Les postes d'administrateurs dans les bureaux extérieurs font actuellement l'objet d'un recrutement international (c'est-à-dire qu'aucun administrateur n'est recruté localement). Les prestations proposées sont inspirées du modèle du Département des opérations de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies. Ce modèle a cependant été abandonné à compter du 1^{er} juillet 2009. Après une analyse approfondie des options pertinentes pour les agents de la Cour en poste dans les bureaux extérieurs, menée par un groupe de travail interorganes, le Greffier, suite aux consultations entreprises auprès du Procureur et conformément à la règle 112.4 du Statut du personnel de la Cour, a décidé qu'à compter du 1^{er} janvier 2010, la Cour adoptera l'approche utilisée par la majorité des organismes du régime commun des Nations Unies pour la compensation de ses administrateurs recrutés sur le plan international pour les bureaux extérieurs. Cette approche implique, tout d'abord, que la Cour fasse le départ entre les bureaux accueillant ou non les familles des agents, suivant l'exemple du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Les membres du personnel des bureaux accueillant les familles (Bangui et Kampala) auront dès lors l'autorisation d'y installer leur famille et recevront à ce titre une indemnité de poste en supplément de leur rémunération nette. Le personnel travaillant dans des bureaux n'accueillant pas les familles (Kinshasa, Bunia, Abéché) sera affecté pour des raisons administratives soit à un bureau voisin accueillant les familles, où la Cour est présente (actuellement Kampala), soit à La Haye, où ils pourront y installer leurs familles. Ces agents recevront en plus de leur salaire net, une indemnité de poste en fonction de leur affectation administrative et une prestation spéciale en fonction de leur affectation réelle.

35. Le nouveau modèle représente une amélioration des conditions d'emploi des administrateurs de la Cour recrutés sur le plan international et en service dans les bureaux extérieurs, notamment pour ceux en poste dans des bureaux où les conditions de vie sont rigoureuses et difficiles. Cette nouvelle approche sera financée grâce à des gains d'efficacité réalisés dans d'autres secteurs et aucune augmentation du budget n'est nécessaire.

36. Le groupe de travail interorganes poursuit ses consultations et ses travaux pour les agents recrutés localement, notamment sur les aspects relatifs à la sécurité, et sur la mise en place des catégories d'agents chargés des opérations hors siège et des administrateurs recrutés localement.

¹⁸ Voir ci-dessus note de bas de page 5.

b) Élaboration de la politique de gestion des ressources humaines

37. En 2009, la Cour a poursuivi ses efforts pour renforcer le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines et sa capacité interne. Comme cela a été remarqué à plusieurs occasions, l'absence d'un cadre politique solide dans ce domaine a été source d'inefficacité. Le Greffier et le Procureur ont souligné la nécessité d'élaborer une politique solide pour gérer les ressources humaines de la Cour et ont activement collaboré dans ce sens. Ces efforts ont obtenu le soutien de la Présidence et la progression des travaux est contrôlée par la direction générale sur une base mensuelle.

38. En 2009, la Cour a promulgué des politiques de gestion des ressources humaines sur la mobilité inter organisations, le processus de sélection et de recrutement, la définition et l'augmentation périodique d'échelon, la procédure d'objection aux rapports de notation. Figurent parmi les travaux de la Cour en la matière les conditions d'emploi des agents en poste dans les bureaux extérieurs présentées ci-dessus et la question du régime de sécurité sociale développée ci-dessous.

39. Les politiques qui sont en cours d'élaboration comprennent celles relatives à la durée des engagements et des périodes d'essai, aux accords de services spéciaux, aux engagements pour des périodes de courte durée et à différentes indemnités et prestations. Le code de conduite est en phase de finalisation.

c) Arrangements contractuels

40. En 2009, la Cour a informé le Comité qu'elle envisageait d'introduire des contrats à plus long terme ainsi que des contrats de caractère continu, compte tenu du fait que la Cour est une institution permanente. Le Comité a recommandé que la Cour procède à une évaluation plus approfondie des différents types de contrats avant de procéder à toute modification du système en cours¹⁹. D'autres priorités qui ont débouché sur des contraintes de calendrier ont empêché de mener à bien cette évaluation approfondie en 2009. L'introduction de contrats de caractère continu (de durée non définie) n'est donc pas proposée.

41. La Cour reste néanmoins convaincue de l'utilité d'introduire des contrats à plus long terme tant pour des raisons d'efficacité administrative (le processus de prolongation des contrats constitue un travail qui exige beaucoup de temps et d'effort) que pour donner au personnel un sentiment de sécurité accru. Ce dernier point prend de plus en plus d'importance au fur et à mesure que l'institution mûrit et emploie de nombreux fonctionnaires hautement qualifiés et efficaces qui ont rejoint la Cour dès les premières années de sa création et que la Cour souhaite conserver. Alors que les attentes en matière de possibilités de carrière et d'avancement constituent des forts critères de rétention, la capacité de la Cour à promouvoir ses éléments ou à leur proposer de nouvelles affectations et de nouveaux défis est quelque peu limitée par sa taille restreinte et la nature très spécifique de son action. La garantie d'avoir un emploi à plus long terme est un autre critère de rétention fort et prend dans ce contexte un poids d'autant plus important. Compte tenu de ces éléments, la Cour envisage à présent d'introduire des contrats de cinq ans, en plus des engagements actuellement proposés à un, deux et trois ans. L'idée serait de proposer ce type de contrat à des fonctionnaires qui auraient déjà exercé à la Cour pendant cinq ans en donnant entière satisfaction et qui, au terme de leur nouveau contrat, pourraient renouveler leur engagement pour cinq années supplémentaires. Ainsi, des contrats de cinq ans seraient accordés en lieu et place des engagements de caractère continu ou permanents proposés par d'autres organisations du régime commun des Nations Unies.

42. La Cour et le Comité ont également souligné la nécessité de définir des critères clairs de durée des contrats initiaux et de leurs prolongations. Les performances et un système solide de gestion des performances sont des éléments clés qui permettent de décider de la prolongation ou non d'un engagement, tout comme peut l'être un besoin continu de pourvoir des postes permanents. La Cour a fait beaucoup de progrès à cet égard (voir section 3.1 ci-dessous). Les groupes de travail et de consultation interorganes ont aussi examiné la possibilité de mettre en place un système rationnel de durée des contrats proposant un engagement initial de deux ans, suivi d'un renouvellement de trois ans, puis, après cinq

¹⁹ Idem.

années de service auprès de la Cour, des contrats ci-dessus mentionnés de cinq ans. Le contrat initial de deux ans (à l'heure actuelle, la Cour propose une durée initiale d'engagement de un à trois ans) donnerait lieu à un contrôle rigoureux des performances pendant la période d'essai de six mois. La politique relative à la période d'essai est en cours d'élaboration.

d) Régime de sécurité sociale

43. Depuis l'établissement de la Cour, un plan d'assurance-maladie en groupe est proposé à l'ensemble du personnel. La participation au programme est obligatoire. Rien n'a en revanche été prévu concernant deux aspects essentiels dans tout régime de sécurité sociale public. Premièrement, les fonctionnaires qui doivent quitter la Cour en raison d'une incapacité n'ont aucune possibilité de conserver la couverture sociale du groupe et doivent donc faire face à deux épreuves, celle de souffrir d'une incapacité d'exercer et celle de ne pas être assurés. Deuxièmement, les fonctionnaires de longue date qui atteignent l'âge de la retraite n'avaient pas la possibilité de participer à un plan d'assurance-maladie spécifique. L'absence de ces deux options, qui constituent des dispositions à part entière non seulement du régime commun des Nations Unies mais également de toute administration moderne, a été source de beaucoup d'inquiétude au sein du personnel de la Cour et est devenue un critère important dans le processus de rétention du personnel, certains fonctionnaires ayant quitté la Cour en invoquant principalement l'insuffisance de la couverture médicale proposée par la Cour. Il est important de rappeler que les fonctionnaires qui ont pendant de nombreuses années exercé à l'étranger et qui atteignent l'âge de la retraite n'ont généralement plus accès au système national de retraite aussi bien dans le secteur public que privé. Intégrer à nouveau un système national s'avère très onéreux, voire inaccessible financièrement, et les compagnies d'assurance imposent de fortes restrictions, comme des clauses d'exclusion en cas de problèmes médicaux ou de pathologies préexistants. Ces questions sont d'autant plus complexes que beaucoup de ces fonctionnaires internationaux ne prennent pas leur retraite dans leur pays d'origine.

44. La Cour a pris des mesures pour répondre à ces deux problématiques. En ce qui concerne la couverture médicale des personnels qui cessent leurs activités en raison d'une incapacité telle que définie par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU), le plan d'assurance-maladie en groupe proposé par la Cour permet à présent aux fonctionnaires de conserver gratuitement leur couverture jusqu'à l'âge normal de la retraite (à savoir 62 ans pour l'ensemble du personnel qui a cotisé à la Caisse après 1990). La gratuité de la couverture médicale des anciens fonctionnaires en situation d'incapacité est financée par une légère surprime du personnel en exercice.

45. En ce qui concerne l'assurance-maladie des fonctionnaires de longue date qui partent à la retraite, la Cour a négocié avec la compagnie d'assurance la possibilité pour ces retraités de conserver leur couverture médicale et de bénéficier du montant de la prime réservée au personnel en exercice plutôt que de verser une prime plus importante normalement appliquée aux personnes qui sont à la retraite. Cette réduction est financée par une autre surprime légère qui s'applique au personnel en exercice. Peuvent bénéficier de ce programme d'assurance-maladie les fonctionnaires ayant au moins 55 ans, répondant aux dispositions de mise à la retraite du CCPPNU et ayant souscrit l'assurance-maladie en groupe de la Cour (ou celle d'un organisme appliquant le régime commun des Nations Unies) pendant dix ans au moins.

46. Ces deux nouvelles dispositions constituent une véritable avancée et entrent en vigueur à compter du mois de mars 2010. Les mesures relatives à la couverture médicale des fonctionnaires retraités restent néanmoins insuffisantes et inférieures aux standards d'autres organisations. La Cour a mené des recherches sur les pratiques relatives au régime commun des Nations Unies et à d'autres organisations internationales (comme les organisations coordonnées, dont fait partie l'OTAN) et a constaté que toutes les organisations qui ne fonctionnent pas sur la base d'un système de titularisation (c'est-à-dire qui limitent la durée d'engagement de leur personnel) financent les primes d'assurance-maladie de leurs fonctionnaires retraités dans des proportions importantes : près de 55 pour cent des organisations financent entre 75 et 80 pour cent desdites primes. Vingt-cinq pour cent d'entre elles en financent les deux tiers. Même les tribunaux temporaires (TPIY et TPIR) financent 80 pour cent de ces primes. La Cour internationale de Justice applique un taux moyen de 75 pour cent. La Cour est actuellement la seule organisation à ne proposer aucune participation au financement de ces primes.

47. Afin de résoudre une situation qui est inacceptable à l'heure actuelle, la Cour envisage de mettre en place une participation de deux tiers (67 pour cent) du montant des primes à compter de 2011. Les conséquences financières ont été examinées avec attention et il a été déterminé qu'à court et moyen terme, l'âge de l'institution et de son personnel permet tout à fait de prendre en charge cette participation. D'après les prévisions des experts pour les quinze prochaines années au moins, le coût de la participation aux primes médicales peut être absorbé dans le budget actuel et n'entraînera pas d'augmentation du budget-programme pour l'année. L'évolution du coût fera l'objet d'un contrôle et des études actuarielles seront menées régulièrement pour prévoir les coûts futurs. La Cour en informera le Comité.

2. Accroître le bien-être du personnel à travers le renforcement des programmes d'assistance existants et la mise en place d'autres programmes de cet ordre

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 5

48. Les programmes de la Cour en matière de santé et de bien-être du personnel ont été amplifiés en 2009. En ce qui concerne le bien-être, la Cour a assisté 293 agents grâce à des consultations individuelles et des séminaires. Quarante pour cent des personnes concernées étaient en arrêt maladie au début de la thérapie ; plus de 89 pour cent d'entre eux avaient repris leur activité professionnelle à la fin de l'année. Les réunions de groupe ont compris des séminaires de sensibilisation à la traumatisation indirecte, des ateliers de gestion du stress, des ateliers sur la résolution de conflit, des séances d'information sur la dépression, l'accueil des nouveaux personnels et des réunions d'information sur la fiscalité.

49. La Cour s'est également attachée à soutenir des programmes concernant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, avec, en 2009, des ateliers spécifiques sur ce sujet, des séances de Pilates, d'équilibre corporel, de shiatsu et d'information sur les activités sociales internes et externes à la Cour. Elle a également soutenu les jeux interorganisations des Nations Unies.

50. En ce qui concerne le volet santé, la Cour a continué à réaliser les examens et les consultations médicales préalables à l'embauche du personnel. Plus de 1 500 consultations ont été réalisées. Il s'agissait, entre autres, du suivi pré et postnatal, de premiers secours, de soins mineurs, de séances de kinésithérapie ou de recommandations pour consulter un spécialiste ainsi que de soins d'urgence et de campagnes de vaccination contre la grippe saisonnière. De plus, sont venues se greffer rapidement à ces activités en 2009 des séances d'informations et de conseils sur la pandémie de grippe H1N1.

51. La Cour a continué à donner la priorité aux activités menées à l'intention des membres du personnel en mission et des agents affectés dans les bureaux extérieurs. Parmi ces activités figurent des réunions d'information sur les conditions sanitaires avant le départ, la prévention de la malaria, la distribution de trousse de soins, la vaccination et l'examen médical des 280 personnes parties sur le terrain ; des missions sur le terrain des membres de l'Unité chargée de la santé et du bien-être au Tchad, en Ouganda et en République centrafricaine (février 2010) ; la consultation et la vaccination des nouveaux agents sur le terrain, la distribution régulière à tous les bureaux extérieurs de brochures d'information en français et en anglais sur l'apparition ou l'évolution d'une épidémie contagieuse sur le plan local, comme peuvent l'être la méningite, le choléra, la typhoïde, la peste ou le virus Ebola et d'autres fièvres hémorragiques ; la distribution de brochures d'information sur le HIV/SIDA sur le lieu de travail ; la mise à disposition de trousse PEP sur le terrain et l'assistance à trois auxiliaires médicaux en poste à Bangui (République centrafricaine), à Abéché (Tchad) et à Kampala (Ouganda), qui mènent également des missions à haut risque en République démocratique du Congo (par exemple, à Bunia), avec, par roulement, un auxiliaire médical chargé de l'action humanitaire. Cela comprend la gestion des produits pharmaceutiques et du matériel d'urgence, les congés maladie et les consultations médicales, les actions de prévention des maladies sur le terrain et la prise en compte du bien-être du personnel. Une formation aux premiers secours a été organisée pour l'ensemble du personnel affecté en Ouganda, y compris un rappel et une formation au maintien des fonctions vitales pour les personnels concernés, par exemple, les agents de sécurité des différentes sections.

52. La Cour a également continué d'aider les agents nouvellement recrutés ainsi que leurs conjoints, partenaires et familles à leur arrivée afin de faciliter leur intégration dans le nouvel environnement en mettant en place de nouveaux groupes de connaissances et de soutien et en définissant les possibilités de carrière pour les conjoints.

3. Améliorer et développer l'administration de la justice interne

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 6

53. Comme l'indique le rapport de 2008²⁰, les mécanismes formels d'administration de la justice interne de la Cour, à savoir la Commission de recours et le Comité consultatif de discipline, dont les décisions peuvent faire l'objet d'un appel devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, sont complètement établis. En outre, l'Assemblée a approuvé la mise en place d'un mécanisme de contrôle indépendant pour augmenter les capacités de la Cour d'enquêter sur les cas de faute ou de fraude dans lesquels se trouveraient impliqués des membres de son personnel. La Section des ressources humaines consacre une partie de son activité à examiner les motifs de plaintes et de recours.

54. En 2009, l'accent a été mis sur la mise en place de mécanismes informels visant à faciliter le règlement des griefs et à fournir aux membres du personnel des services de médiation et d'assistance pour le règlement de conflits. La Cour a commencé à dispenser une formation aux membres du personnel du Bureau du Procureur, de la Présidence, du Greffe et du syndicat du personnel pour que des services de conseils et de médiation puissent être assurés au plan interne. Cette démarche sera poursuivie en 2010. De plus, des directives ont été élaborées concernant la procédure d'objection aux rapports de notation, comme cela est expliqué dans la section 3.1 ci-dessous.

C. Promotion du personnel

55. La promotion du personnel regroupe trois objectifs stratégiques particuliers en matière de ressources humaines. Il s'agit de la gestion des performances, de la formation et du perfectionnement professionnel et de l'organisation des carrières et de l'avancement. Figurent également dans ce chapitre les réponses aux demandes émises par le Comité concernant la gestion des performances et la formation.

1. Institutionnaliser un système efficace de gestion des performances comportant des mesures incitatives en fonction des résultats

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 7 et réponse à la demande du Comité sur le système de gestion des performances de la Cour²¹

56. Pour les postes permanents, un système d'appréciation du comportement professionnel a été mis en place à la Cour dès 2005. Les directives complètes concernant ses objectifs et son application ont, à l'époque, été approuvées par la direction des différents organes et sont disponibles sur le système Intranet. Ce processus d'évaluation n'était néanmoins pas appliqué de façon uniforme et cohérente. Certains responsables n'évaluaient les performances du personnel sous leur responsabilité que dans le contexte de la prolongation du contrat, d'autres procédaient à intervalles irréguliers, d'autres enfin ne faisaient rien. De plus, les objectifs individuels et les programmes de performances étaient rarement associés à une politique générale de la division ou de la section et, par conséquent, n'avaient aucun lien avec le Plan stratégique de la Cour.

57. La situation est à présent très différente. En août 2008, le Greffier a annoncé la mise en place d'un système d'appréciation du comportement professionnel au Greffe, intégrant :

- a) un cycle annuel et obligatoire de planification du travail aux niveaux des divisions, des sections et des unités et au niveau individuel ;
- b) un cycle annuel et harmonisé d'appréciations et d'examens en milieu d'année des performances des membres du personnel ; et
- c) un cycle annuel et harmonisé d'élaboration de plans d'apprentissage et de perfectionnement du personnel au niveau individuel et au niveau des divers organes de la Cour.

²⁰ Voir ICC-ASP/8/8, paragraphe 52.

²¹ Voir ci-dessus note de bas de page 3.

58. Le système institué au Greffe est également mis en œuvre pour l'ensemble du personnel de la Présidence et des Chambres. À compter de 2010, le Bureau du Procureur va mettre en application ce même cycle obligatoire.

59. Le système d'appréciation du comportement professionnel est fondé sur trois volets : les compétences, les réalisations et les besoins de perfectionnement :

a) Les compétences font référence au comportement professionnel et aux attitudes, comme la faculté à travailler en équipe, le professionnalisme ou l'interaction avec les autres, en d'autres termes, à la « façon » dont le fonctionnaire fait son travail ;

b) Les réalisations font référence aux performances spécifiques pour le poste et à ce qui doit être mené à bien, à savoir ce « que » fait le fonctionnaire dans son travail ; et

c) Les besoins de perfectionnement font référence aux domaines définis par le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique qu'il est possible d'améliorer et de développer ou pour lesquels il est possible de proposer des solutions. Ces besoins peuvent concerner aussi bien les compétences que les réalisations du fonctionnaire.

60. La première étape clé du cycle de gestion des performances est la définition d'objectifs réalistes au début de la période évaluée. Les objectifs ne peuvent pas être définis de façon rétroactive et les membres du personnel ne peuvent pas faire l'objet d'une évaluation si ces objectifs n'ont pas été préalablement définis. De plus, les objectifs de résultats d'un fonctionnaire ne peuvent être définis sur une base individuelle mais bien en fonction des objectifs visés par l'organisation et par l'unité dans laquelle il est en poste. À la Cour, le Plan stratégique de la Cour, les grandes priorités fixées et décrites dans le budget-programme annuel et les programmes de travail des divisions et des sections sont la base sur laquelle il est nécessaire de s'appuyer pour définir les objectifs individuels des fonctionnaires. L'évaluation des performances consiste à la fois à déterminer les résultats que le fonctionnaire doit atteindre, mais aussi à définir les compétences qu'il doit développer. Ces performances font l'objet d'un examen et, le cas échéant, d'un ajustement en milieu de cycle, puis d'une évaluation formelle en fin de cycle.

61. Le tableau 4 présente le calendrier du cycle de gestion des performances. Pendant les deux phases actives du cycle annuel (de mi-février à mi-mars et en août/septembre), les responsables des évaluations doivent impérativement considérer ces missions comme prioritaires. Les directeurs de divisions et les chefs de section sont invités à s'assurer que les personnes chargées de la gestion des performances disposent du temps nécessaire pour mener à bien ces tâches. Un outil de contrôle permettant de mesurer le respect du cycle annuel est actuellement en cours d'élaboration.

Tableau 4 : Evaluation des performances – cycle régulier

<i>Période</i>	<i>Action</i>
Début décembre	Approbation du budget
Décembre/janvier	Élaboration des objectifs et des programmes par Division/Section
1-15 février	Examen et approbation des programmes par Division/Section
15-28 février	Évaluation des performances du personnel sur la période passée
1-15 mars	Définition des objectifs individuels pour la période à venir
Août/septembre	Examen en milieu de cycle et période d'ajustement

62. Pour faciliter la tâche des responsables et des personnes chargées des évaluations, le Greffe a organisé un programme de formation détaillé sur la gestion des performances, la planification du travail et la fixation d'objectifs, la communication et l'information en retour, l'apprentissage et le perfectionnement.

63. Des directives ont été adoptées concernant les procédures que les membres du personnel de la Cour doivent suivre en cas d'objection au rapport de notation de leurs performances. L'appréciation des performances ne constitue pas une décision administrative dans le sens juridique du terme et ne peut donc pas faire l'objet d'une procédure juridique classique. Pour être crédible, un système de gestion des performances doit permettre au personnel de bénéficier d'un examen indépendant. La Cour a donc opté pour la mise en place de panels pour tenter un tel recours.

64. En 2010, la Cour va débiter l'examen de son outil d'appréciation des performances, dans la mesure où le format actuel aurait besoin d'être amélioré et simplifié.

2. Fournir des possibilités de perfectionnement pour atteindre les objectifs de la Cour et répondre aux besoins individuels de perfectionnement

*Objectif stratégique en matière de ressources humaines 8 et réponse aux recommandations du Comité concernant la gestion de la formation*²²

65. Des progrès considérables ont été entrepris en 2008 et 2009 s'agissant de la mise en place d'une approche plus cohérente et stratégique de l'apprentissage et de la formation. À ce stade, il convient de noter que la Cour utilise également le terme plus large d'« apprentissage » qui a remplacé le terme « formation » dans les organismes privés et publics. L'apprentissage englobe la formation mais ne se limite pas à cet aspect. La formation est traditionnellement considérée comme une activité pratiquée dans une classe et sous-entend qu'un fonctionnaire « est formé », alors que l'apprentissage intègre également des activités de perfectionnement comme l'étude de nouvelles approches pour la résolution de problèmes ou une courte phase de collaboration avec une autre organisation dans le but de mener conjointement des recherches. L'apprentissage implique une approche plus proactive de l'apprenant et, par conséquent, une responsabilité partagée entre l'organisation et le fonctionnaire s'agissant de l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences et connaissances.

a) Élaboration du budget et du programme d'apprentissage et de formation de la Cour

66. D'une part, la séparation qui existe actuellement entre les fonds alloués à une formation « groupe » intégrés dans le budget de la Section des ressources humaines et les fonds alloués à la formation intégrés dans les budgets des autres sous-programmes de la Cour constitue un avantage dans la mesure où elle permet aux différentes sections de programmer et de mettre en œuvre des formations techniques ou spécialisées pour leur personnel dans leurs champs d'expertise respectifs (par exemple, des formations en technologie de l'information pour le personnel de la Section des technologies de l'information et des communications, des formations juridiques spécialisées pour les substituts ou une formation à la gestion des stocks pour le personnel travaillant dans la Section des services généraux). Le budget de formation de la Section des ressources humaines permet, au contraire, de financer des activités d'apprentissage pertinentes pour l'ensemble du personnel ou pour une majorité de cette population. Cela inclut, par exemple, les formations dans le domaine des langues étrangères, de la communication, de l'éthique et de l'intégrité, de l'intégration des agents nouvellement recrutés, de la gestion de projet ou des performances.

67. D'autre part, le fait que les budgets de formation soient répartis, et, par conséquent, que les personnes chargées des programmes soient responsables d'identifier les besoins et les programmes de formation, peut avoir pour conséquence involontaire d'empêcher la Cour d'utiliser au mieux les possibilités que donne une approche large en matière de formation et de risquer le financement par différentes sections et par la Section des ressources humaines de formations en doublon ou qui se chevauchent. Il convient de noter à cet égard que le budget de formation « groupe » géré par la Section des ressources humaines correspond à 35 pour cent de l'ensemble des budgets alloués aux formations (350 000 euros pour un total de 1 000 000 euros).

68. Pour éviter cet écueil, le Comité a recommandé que la Cour hiérarchise les domaines prioritaires et élabore un plan de formation à long terme et un plan visant à accroître les possibilités de « formation de formateurs ». Le Comité a également recommandé à la Cour « d'élaborer un plan de formation stratégique lié à la gestion des risques qui identifie la formation requise pour les fonctions de base [...] et les autres types de formation, en vue d'établir entre eux un ordre de priorités »²³.

b) Vers une approche stratégique de l'apprentissage

69. Les activités de formation et d'apprentissage traditionnelles peuvent cibler des objectifs très variés, notamment : a) la nécessité de garantir que le personnel de la Cour est

²² Voir ci-dessus notes de bas de page 6 et 10.

²³ Idem.

pleinement en mesure d'aider l'institution à atteindre les objectifs de son plan stratégique et les objectifs définis dans les programmes de travail annuels des divisions/sections qui découlent, d'une part, du plan stratégique et, d'autre part, des objectifs budgétaires annuels ; b) la nécessité de se pencher sur les « écarts » de performance, ces écarts correspondant à la différence entre les performances attendues et les performances réalisées ; et c) le souhait de l'organisation de garantir plus particulièrement que son personnel le plus performant soit prêt à assumer des responsabilités nouvelles et probablement plus importantes à l'avenir. Au sein de la Cour, l'accent a été mis sur les catégories a) et b), et l'aspect à plus long terme de la « gestion des talents » a eu un rôle moins important, en raison surtout des contraintes financières. Une quatrième catégorie qui existe dans d'autres organisations plus anciennes et qui consiste à garantir l'employabilité continue du personnel en dehors de l'organisation sur le marché du travail extérieur (une formation en reclassement externe, par exemple) n'est pas encore mise en place à la Cour.

70. Outre les points traditionnels exposés ci-dessus, le projet de gestion des risques qui est actuellement en cours d'élaboration à la Cour va fournir, à compter de 2010, de précieux indicateurs pour définir des interventions ciblées et stratégiques en matière de perfectionnement et de formation.

71. Depuis 2008 et tout au long de l'année 2009, la Section des ressources humaines a collaboré avec les responsables des organes et leurs équipes de direction afin d'élaborer une approche de la gestion de l'apprentissage qui établisse clairement le lien entre les objectifs visés en (a) et (b) ci-dessus et les interventions elles-mêmes. Concrètement, cela signifie que les programmes de travail de l'organe et ceux des divisions/sections, définis en fonction du Plan stratégique et des objectifs budgétaires, ainsi que les appréciations des performances individuelles et les plans de performance des personnels constituent la base de travail qui permet de définir les programmes d'apprentissage visant à atteindre les objectifs énoncés dans chacun des outils de planification mentionnés. Cela inclut, à partir de 2010, les objectifs qui découlent du projet de gestion des risques. En outre, des problématiques spécifiques en matière de performances identifiées comme des « écarts » peuvent surgir en dehors de la phase de planification du travail et des processus de gestion des performances et influencer sur l'élaboration des programmes d'apprentissage.

72. Cette nouvelle approche stratégique de définition des besoins en matière de formation et d'apprentissage, de hiérarchisation et d'évaluation des priorités est présentée de façon détaillée en Annexe II. Le Comité peut prendre note que cette approche inclut des outils qui permettent aux personnes chargées de mettre en œuvre cette approche de mener à bien cet aspect de leurs responsabilités. Lesdits outils sont également présentés dans la même Annexe.

c) Plan stratégique d'apprentissage pour 2009

73. Compte tenu de l'analyse des besoins d'apprentissage et suite au processus systématique de hiérarchisation, la Cour a défini sept domaines stratégiques clés qu'elle considère comme indispensables pour atteindre les objectifs visés par la Cour et pour obtenir des performances de très haut niveau de son personnel.

74. Les domaines stratégiques clés du Plan d'apprentissage 2009 sont :

- a) Programme de perfectionnement des cadres et compétences interpersonnelles ;
- b) Compétences techniques et administratives ;
- c) Technologies de l'information ;
- d) Langues ;
- e) Bien-être du personnel ;
- f) Gestion financière et des ressources humaines ; et
- g) Intégration et organisation des carrières.

75. L'Annexe III présente une description détaillée des interventions spécifiques d'apprentissage correspondant à chacune des catégories.

76. Il convient de noter que ce Plan d'apprentissage 2009 contient une grande partie, mais pas nécessairement l'intégralité de toutes les activités d'apprentissage financées par les organes, les divisions et les sections de la Cour. Cela s'explique par la décentralisation des budgets de formation décrite à la section 3.2.1 ci-dessus. Concernant le budget-programme pour 2011, toutes les sections devront regrouper les activités d'apprentissage et de formation prévues dans l'une des sept catégories, ce qui permettra une présentation plus complète de la totalité des dépenses allouées à ces activités. En outre, il convient de noter que l'élaboration annuelle des plans d'apprentissage pour l'ensemble de la Cour ne devrait pas suivre le calendrier civil mais plutôt respecter le cycle d'évaluation des performances qui a été établi sur la période allant de mars à février. Par conséquent, le Plan d'apprentissage 2009 a été finalisé après le mois de mars 2009 en fonction des éléments reçus suite aux évaluations des performances réalisées.

77. En ce qui concerne les activités d'apprentissage notables qu'il convient de mener à bien pendant cette période, la Cour souhaite mettre l'accent sur la formation en gestion des performances, l'organisation d'événements renforçant le travail d'équipe, la formation en communication, la formation juridique et une série de conférences/exposés sur des questions juridiques, des ateliers de gestion du stress et de traumatisme indirecte, la formation sur la sécurité et un programme mis à jour sur l'intégration des fonctionnaires nouvellement recrutés.

78. En ce qui concerne la recommandation du Comité visant à accroître les possibilités de formation des formateurs, la Cour note que des efforts conséquents ont été faits dans ce sens. La Cour a ainsi organisé un certain nombre de programmes de formation des formateurs et, sur les 117 différents types d'activités d'apprentissage figurant dans le Plan d'apprentissage 2009 de la CPI, 60 d'entre elles, soit plus de 50 pour cent, ont été réalisées par des membres du personnel de la Cour ou par des prestataires extérieurs à titre gracieux. Organisé presque entièrement par des responsables de la CPI, y compris par les directeurs d'organes, le Programme d'intégration des agents nouvellement recrutés revêt une importance particulière. Le seul intervenant extérieur du Programme est un expert spécialisé dans la sensibilisation aux différences culturelles. La Cour tient néanmoins à faire remarquer que l'utilisation des personnels de la Cour comme formateurs comporte des limites : en effet, la préparation et la réalisation de programme de formation de grande qualité est chronophage et exige beaucoup d'efforts. Cette tâche ne peut souvent pas être accomplie en plus de la charge de travail habituelle. En outre, tous les membres du personnel, quelles que soient leurs compétences et leurs connaissances, n'ont pas tous le savoir-faire et le talent pour former leurs collègues. Cela suppose donc la nécessité de sélectionner et de financer les interventions de prestataires extérieurs pouvant former les formateurs, ou cela implique que la qualité des programmes de formation internes peut être en deçà des attentes.

d) Plan stratégique d'apprentissage 2010

79. Le Plan stratégique d'apprentissage 2010 mettra l'accent sur les sept domaines stratégiques clés énoncés dans le plan de 2009. Les efforts seront avant tout concentrés sur le programme de leadership et de développement de la gestion, qui correspond également à l'un des volets clés de la stratégie en matière de ressources humaines. La mise en œuvre du programme de perfectionnement des cadres, pour lequel la Cour avait lancé un appel d'offres en 2007, avait été mise en attente en 2008, faute de financement. Suite à la recommandation du Comité, la Cour a dégagé des fonds pour mener à bien ce programme en 2010.

80. L'organisation de formations administratives sera une autre priorité pour 2010. Une fois son Manuel opérationnel finalisé, le Bureau du Procureur va organiser des ateliers de formation au contenu dudit Manuel, notamment sur le traitement de l'information et des éléments de preuve, l'examen préliminaire, les enquêtes, les sources des éléments de preuve, l'interrogatoire des témoins, la protection et l'assistance aux témoins, les procédures et les mandats d'arrêt. De plus, le personnel juridique suivra une formation plus particulière sur la rédaction, la défense, les procédures et les articles du Statut de Rome qui abordent les modes de responsabilité. Les Juges seront à cette occasion présents afin de promouvoir le débat et la compréhension des participants.

81. Le Plan stratégique d'apprentissage 2010 va s'étoffer de façon conséquente grâce aux résultats des propositions faites par les différents groupes de travail interorganes sur le projet de gestion des risques. La Cour a constitué sept groupes de travail qui examinent les questions de coopération, de gestion des ressources humaines, de surveillance, d'information du public, de sûreté et de sécurité, de collaboration interorganes et des locaux permanents. Les rapports présentés par tous ces groupes de travail comporteront des recommandations concernant l'apprentissage et la formation visant à prémunir la Cour contre les risques qui auront été définis. Le Comité sera informé des progrès faits en la matière en 2011.

3. Adopter et mettre en œuvre des stratégies en matière d'organisation des carrières et de promotion du personnel

Objectif stratégique en matière de ressources humaines 9

82. La mise en œuvre de sa stratégie en matière de ressources humaines permet à la Cour de poser les fondations d'une organisation des carrières. Il existe des possibilités d'évolution de carrière dans certaines catégories de fonctions, par exemple pour les substituts, les enquêteurs et les analystes du Bureau du Procureur. Entre vingt et trente pour cent des postes vacants sont pourvus par des candidats internes, qui y voient une possibilité de promotion. Le système de gestion des performances qui est à présent pleinement institutionnalisé fournit une base solide de suivi et de promotion des carrières du personnel de la Cour. L'approche nouvelle et stratégique mise en place pour l'apprentissage et la formation vient en appui et permet de renforcer l'organisation des carrières, y compris dans le domaine clé du programme de perfectionnement des cadres et des compétences interpersonnelles.

83. La volonté de la Cour de promouvoir la carrière des membres de son personnel se manifeste également par les améliorations apportées à la sécurité de l'emploi, grâce, d'une part, à des engagements à plus long terme et, d'autre part, à la mise en place d'un régime de sécurité sociale plus avantageux pour les personnes qui auront cessé d'exercer en raison d'une incapacité ou d'un départ à la retraite. La Section des ressources humaines de la Cour a poursuivi son action et a fourni des services de conseils en matière d'organisation des carrières, que les intéressés occupent des postes temporaires ou des postes permanents.

III. Préparation et examen des propositions de reclassement

A. Objectif et raisons des reclassements

84. Conformément aux principes établis par l'Assemblée et en application de l'article 2.1 et de la règle 102.1 du Statut du personnel intitulée « Classement des postes », les postes de la Cour « sont classés selon la nature des devoirs et des responsabilités qui s'y attachent, conformément aux normes du régime commun des Nations Unies en matière de traitements, indemnités et autres prestations ». S'agissant du régime commun, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a élaboré des normes d'évaluation des emplois pour les deux catégories, à savoir les services généraux et les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Ces standards présentent les critères qui définissent la valeur du travail et sont appliqués par le régime commun des Nations Unies ainsi que par les organisations intergouvernementales qui ont adopté ces outils. Les normes pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sont appliquées uniformément ; les normes promulguées par la CFPI pour les services généraux sont actuellement adaptées selon les lieux d'affectation et la Cour applique les normes du régime commun à La Haye. Les différents échelons des deux catégories sont présentés en Annexe IV. Les informations ci-dessous précisent les conditions d'application des normes.

85. La nature d'un poste peut changer au fil du temps en fonction du contexte propre à l'organisation, selon les restructurations ou l'évolution dans la répartition des tâches et des responsabilités. Dans ce cas, il convient d'examiner le niveau de classement précédent du poste. Bien que la stabilité et le respect strict du système de classement des postes soient essentiels, il est nécessaire de tenir compte du besoin de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité selon les évolutions et les circonstances qui surviennent. Ce sont souvent des mesures visant une meilleure efficacité qui obligent à modifier le profil d'un poste dans la mesure où des tâches supplémentaires et de nouvelles demandes opérationnelles ne peuvent

pas être prises en compte par la simple création de nouveaux postes ou de postes supplémentaires, mais bien en répartissant ces tâches supplémentaires entre les postes existants. C'est tout particulièrement le cas au sein d'une organisation récente et en pleine expansion qui se trouve encore dans un processus de consolidation des institutions, comme l'est la Cour. Plutôt que de demander la création de postes supplémentaires, qui déboucherait sur une augmentation conséquente du budget programme, la Cour a tenté de gérer la complexité et le volume croissant de ses opérations en réorganisant la répartition des fonctions et des responsabilités. Cela a parfois entraîné la révision du classement précédent du poste, et, dans certains cas, la modification du profil du poste a entraîné la modification de l'échelon dudit poste. Des reclassements ont été approuvés en 2007, 2008 et 2009 pour les budgets à venir. Des reclassements seront également proposés en 2010.

B. Distinction entre poste et titulaire du poste

86. La question du reclassement des postes ne rentre pas dans le cadre de la stratégie en matière de ressources humaines dans la mesure où elle se focalise non pas sur le fonctionnaire qui occupe le poste, mais bien sur le poste lui-même et sur la place qu'il doit occuper au sein de l'organisation. En réalité, d'un point de vue purement conceptuel, il est indispensable de séparer de façon stricte et catégorique ces deux éléments, à savoir le poste et son titulaire. Le processus de reclassement ne doit pas être initié au motif que le titulaire a obtenu des résultats louables et constants ou qu'il ou elle a fait preuve d'une capacité de prendre en charge et de mener à bien des responsabilités plus importantes à celles définies par son échelon. Ce processus doit s'enclencher lorsqu'il existe un besoin sur le plan de l'organisation de restructurer en profondeur ou de modifier la nature du travail, les devoirs et les responsabilités du poste lui-même.

87. Le fait d'assurer le respect et de protéger le principe de séparation entre le poste et son titulaire relève de la responsabilité du personnel d'encadrement. À la Cour, cette responsabilité repose sur les responsables des différents organes, les directeurs de division et les chefs de section, assistés par la Section des ressources humaines en charge du suivi et de l'application des règles. Nombreuses sont les demandes de reclassement qui sont rejetées par la Cour dès la phase initiale car elles ne sont pas conformes aux critères exigés. Une fois que les critères exigés pour cette révision du classement d'un poste sont réunis, et lorsque les documents nécessaires pour étayer la demande ont été rassemblés, la Cour confie à des experts externes le soin de procéder à l'évaluation technique du niveau du poste. Si l'examen des experts conclut que le poste en question doit être déclassé ou reclassé, il est alors nécessaire d'obtenir l'autorisation des responsables des organes et, si ce changement entraîne un impact budgétaire, l'autorisation de l'Assemblée, qui fera suite aux recommandations du Comité. L'étape ultime de la procédure de reclassement est sa mise en œuvre. Alors que les performances et les qualifications du titulaire du poste n'entrent pas en ligne de compte lors de la phase d'examen de reclassements, ces facteurs sont intégrés au stade de la mise en œuvre et permettent de déterminer si le titulaire peut prétendre à un échelon supérieur. Dans certains cas, il sera nécessaire de publier un avis de vacance de poste. La procédure de reclassement est présentée de façon détaillée ci-dessous.

C. Justification de l'examen d'un poste précédemment classé

88. À la Cour, les demandes de reclassements doivent être formulées par le chef de section. Chaque année, chacun d'entre eux reçoit un courrier qui rappelle les critères d'éligibilité suivants :

« La demande de reclassement d'un poste doit se faire uniquement dans les cas suivants :

a) Lorsque la section/division dont dépend le poste a fait l'objet d'un changement organisationnel significatif suite à une réorganisation au sein d'une section, d'une division ou d'un organe et/ou à une décision de l'Assemblée des États Parties ; et/ou

b) La nature du travail, des devoirs et des responsabilités d'un poste a enregistré un changement profond et significatif depuis son classement précédent.

Le principe de « changement profond et significatif » implique que les fonctions du poste au sein de la Cour et/ou que le contexte du travail à réaliser aient fait l'objet d'une modification considérable, à savoir une modification dans la structure ou dans l'organisation. Cela implique également que les responsabilités du titulaire du poste se soient étoffées de façon importante. Une telle évolution est rare et doit être distinguée de l'évolution normale des fonctions requises pour les opérations quotidiennes de la Cour.

Les membres du personnel de la Cour sont employés pour exécuter des tâches conformes au profil de leur poste. Le fait que le fonctionnaire soit capable d'exécuter des tâches plus complexes ne constitue pas en soi un motif de demande de reclassement d'un poste. Le reclassement ne doit pas être demandé pour promouvoir un agent dont les performances ont donné satisfaction.

Les responsables doivent observer avec la diligence qui s'impose les principes exposés ci-dessus. Les agents qui estiment posséder les capacités d'exercer des devoirs et des responsabilités à un échelon supérieur sont invités à postuler pour des postes de classe supérieure. »

89. Comme le soulignent les instructions ci-dessus adressées aux différents responsables, le reclassement d'un poste ne doit pas être un outil de promotion ou de gestion de carrière au sein de la Cour.

D. Procédure de demande d'examen de reclassement d'un poste

90. Les demandes d'examen sont normalement faites par le chef de section et/ou, dans le cas d'un chef de section sous la supervision d'un directeur de division, par le directeur de division, avec l'approbation préalable du chef de section. Les titulaires qui estiment que les devoirs et les responsabilités de leur poste répondent à l'un des deux critères ou aux deux critères qui permettent d'envisager un examen du poste peuvent attirer l'attention de leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s) et demander un reclassement du poste. Si le chef de section estime que la demande est justifiée, il ou elle la transmet au directeur de la division qui, selon la division, sollicite l'approbation du Greffier ou du Procureur pour qu'un examen soit entrepris.

91. Une fois que le Greffier ou le Procureur ont autorisé la procédure d'examen, la demande est soumise par le directeur ou le chef de section au directeur des ressources humaines, qui prend les mesures nécessaires pour que le poste fasse l'objet d'un examen indépendant par un expert spécialisé dans le classement, conformément aux normes de classement pertinentes établies par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).

92. Les demandes d'examen de reclassement de poste doivent être accompagnées des documents suivants :

- a) Profil initial du poste étudié ;
- b) Nouveau profil détaillé du poste étudié, avec les modifications et les responsabilités correspondant aux critères mentionnés ci-dessus, certifiés et approuvés par le supérieur hiérarchique, le chef de la section et le directeur de la division, si nécessaire ;
- c) Argumentaire détaillé expliquant les raisons de la demande d'examen et la nature des changements administratifs et d'importance ; et
- d) Organigramme mis à jour indiquant la place du poste étudié et des autres postes au sein de la section ou de la division, le nombre de postes, l'échelon et la catégorie de chaque poste et les relations hiérarchiques précises.

93. Le modèle de profil de poste applicable est présenté en Annexe V.

E. Évaluation technique du niveau de classement

94. Comme cela a été indiqué précédemment, la Cour applique les normes d'évaluation des postes du régime commun des Nations Unies. Bien que le personnel de la Cour ait été formé à la méthodologie de classification et de révision des échelons de poste, il a été décidé

de faire appel à des prestataires externes pour mener à bien l'examen de reclassement afin de garantir la plus grande indépendance de la procédure mais aussi, pour des raisons liées à la charge de travail. En effet, contrairement à des organisations de taille plus importante, la Cour ne peut pas se permettre de créer sa propre unité chargée du classement des postes.

95. À ce jour, la Cour a fait appel à deux experts indépendants, sélectionnés dans une liste de noms fournis à la Cour par d'autres organisations qui relèvent également du régime commun. Le premier expert a réalisé une série de classements initiaux en 2005 et l'examen de reclassement en 2007. Elle a pris sa retraite en 2007. Les examens entrepris en 2008 et 2009 ont été réalisés par un second expert sélectionné parmi trois fournisseurs. Pour les évaluations techniques à effectuer en 2010, la Cour prépare actuellement un nouvel appel d'offres. Il convient de noter que le coût des examens techniques est minime (100 USD par poste étudié pour les exercices 2008 et 2009). En règle générale, les consultants sélectionnés pour examiner les demandes de reclassement doivent avoir une grande expérience de l'application des normes de classement du régime commun des Nations Unies établies par la CFPI. Ce sont soit des anciens membres du personnel des Nations Unies, soit des consultants de longue date des Nations Unies dans le domaine des classements de postes.

96. En évaluant les documents soumis par la Cour pour l'examen des postes d'administrateurs, les experts indépendants doivent impérativement utiliser la norme-cadre de la CPFI. La norme-cadre couvre la gamme la plus large d'emplois et tous les domaines professionnels. Elle applique un système de notation par point, sur une base analytique, quantitative et aussi objective que possible en proposant une approche logique pour l'analyse et l'évaluation des postes et en tenant compte de six critères composés de différents éléments. Les éléments et les critères sélectionnés sont ceux que l'on trouve généralement dans les autres systèmes de classement, mais certains changements et des interprétations particulières ont été apportés pour prendre en compte le caractère international très particulier du travail et la structure du régime commun des Nations Unies et d'autres organisations qui en relèvent. Ont été sélectionnés quinze éléments différents regroupés en six critères principaux :

Critère I : Connaissances professionnelles requises

- a) Connaissance théorique requise
- b) Expérience pratique
- c) Maîtrise des langues

Critère II : Difficulté du poste

- a) Contribution individuelle
- b) Complexité du travail

Critère III : Autonomie

- a) Application des directives
- b) Contrôle hiérarchique des titulaires

Critère IV : Relations professionnelles

- a) Capacité à créer des contacts au sein de l'organisation
- b) Importance des contacts au sein de l'organisation
- c) Capacité à créer des contacts en dehors de l'organisation
- d) Importance des contacts en dehors de l'organisation

Critère V : Responsabilité hiérarchique

- a) Responsabilité hiérarchique pour la catégorie des services généraux
- b) Responsabilité hiérarchique pour la catégorie des administrateurs

Critère VI : Impact sur le travail

- a) Conséquences sur le travail
- b) Conséquences des erreurs (involontaires)

97. L'expert en classement compare chaque profil de poste avec les critères ci-dessus. Il ou elle examine également les arguments présentés par la Cour et la place qu'occupe le poste dans l'organigramme de la Cour. Le cas échéant, le consultant contacte aussi le chef de section concerné pour plus d'informations. Les résultats de cette évaluation technique sont présentés dans le « Formulaire de notation par points ». Un modèle est fourni en Annexe VI. Le total des points attribués aux six critères et aux quinze éléments détermine si un poste relève du classement en cours ou s'il relève d'un rang supérieur ou inférieur. Par exemple, un poste de la classe P-3 correspond à une fourchette allant de 1 320 à 1 669 points. En règle générale, si le nombre de points totalisé est proche de la limite inférieure ou supérieure de la fourchette, le consultant procède à un second examen.

F. Processus d'approbation

98. S'agissant des postes d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur ou s'agissant de postes pour lesquels un passage de la catégorie des services généraux à la catégorie des administrateurs est proposé, il est nécessaire d'obtenir l'approbation de l'Assemblée des États Parties au moment de l'examen annuel du budget-programme de la Cour. Par conséquent, si le résultat de l'examen diffère du classement attribué pour un poste d'administrateur, et, en application de l'article 2.1 et de la règle 102.1 du Statut du personnel, le Greffier ou le Procureur, suivant le cas, élabore et soumet à l'Assemblée des États Parties, par l'entremise de son Comité du budget et des finances, des propositions de reclassement des postes en fonction de la nature des devoirs et des responsabilités qui s'y attachent et en tenant compte des contraintes budgétaires de la Cour. Les propositions de reclassement des postes d'administrateurs seront normalement prises en compte dans le budget-programme de l'exercice suivant.

99. S'agissant des postes des services généraux, le Comité a recommandé de laisser à la Cour la latitude de reclasser les postes de cette catégorie lorsqu'il s'avérait nécessaire de le faire²⁴. Les reclassements intervenant au sein même de la catégorie des agents des services généraux, autres classes, n'ayant pas d'incidence sur le budget, ceux-ci n'apparaissent pas dans le budget-programme de l'exercice suivant, mais figurent en annexe de ce budget-programme. Cela n'est pas le cas des reclassements de postes d'agents des services généraux, autres classes, en agents des services généraux, 1^{re} classe, qui doivent figurer dans le budget-programme de l'exercice suivant.

G. Application des reclassements

100. Les reclassements entrent en vigueur à compter du 1^{er} janvier suivant l'examen du poste et, en cas de réponse favorable, suivant l'approbation du reclassement par l'Assemblée des États Parties ou par le Greffier ou le Procureur, selon les cas. Cela est également valable pour les reclassements au sein de la catégorie des services généraux, autres classes. Un membre du personnel peut avoir droit à un changement d'échelon suite au reclassement du poste qu'il ou elle occupe ou s'il ou elle a les qualifications nécessaires. C'est également à ce stade que le responsable doit certifier que les performances de l'agent dont le poste a fait l'objet d'un reclassement sont satisfaisantes. Le reclassement d'un poste d'un seul niveau entraîne en règle générale le passage de son titulaire à l'échelon supérieur, à condition que les performances du titulaire donnent satisfaction. En revanche, si le reclassement débouche sur une revalorisation de plus d'un niveau, sur la revalorisation d'un poste de chef de section ou sur le passage de la catégorie des services généraux à la catégorie des administrateurs, il est alors obligatoire de procéder à une mise en concurrence des candidats pour pourvoir le poste. En cas de déclassement d'un poste, il existe différentes modalités à suivre.

101. Dans la mesure où le reclassement d'un poste correspond aux changements décrits dans la section 1 ci-dessus et non pas aux performances du titulaire du poste, la revalorisation entraînée par un reclassement n'est pas considérée comme une promotion du titulaire du poste. Le reclassement d'un poste n'entraîne donc pas une augmentation de salaire conséquente. Si le titulaire obtient l'échelon maximum suite au reclassement de son poste

²⁴ Documents officiels de l'Assemblée des États Parties au Statut de Rome de la Cour pénale internationale, sixième session, New York, 30 novembre -14 décembre 2007 (publication de la Cour pénale internationale ICC-ASP/6/20), vol. II, partie B.1, paragraphe 70.

sans avoir dû suivre le processus de mise en concurrence du poste, il ou elle bénéficiera de la rémunération en cours ou de la rémunération la plus élevée dans la limite de la fourchette correspondant au nouvel échelon.

H. Autres considérations

102. La Cour estime que le nombre de reclassements accordés depuis 2007 correspond bien aux exigences et aux réalités opérationnelles d'une institution nouvelle et en pleine expansion. Grâce à un examen et à un processus d'approbation rigoureux, fondés sur la méthodologie de la norme-cadre d'évaluation des emplois du régime commun de la CPFJ mise en application par un expert indépendant, la Cour a pu trouver un équilibre entre le besoin de souplesse et de réactivité face aux changements et aux contraintes d'efficacité et les principes de diligence nécessaire pour éviter tout emploi abusif du reclassement comme moyen de promotion du personnel et respecter les contraintes budgétaires.

103. En outre, la Cour estime qu'il est indispensable d'appliquer une procédure uniforme d'examen des demandes de reclassement des postes. Si l'évaluation technique décrite ci-dessus indique clairement que les fonctions du poste étudié correspondent à un niveau supérieur à celui pour lequel il a été établi, les principes d'équité et de justice exigent que cela soit reconnu et que le titulaire du poste occupe un échelon supérieur, sous réserve qu'il réponde aux conditions préalables qui s'imposent. Tout manquement de l'organisation à ces principes pourrait avoir des répercussions juridiques au motif d'un traitement inéquitable et pourrait, par conséquent, faire l'objet d'un recours auprès du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT).

IV. Résumé et conclusions

104. En 2009, la Cour a constaté des progrès considérables en termes de gestion des ressources humaines, tous les responsables d'organes attachant une grande importance à la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines.

105. Si l'on tient compte des postes permanents uniquement, la Cour a pourvu 203 postes, ce qui constitue un chiffre record. Le taux de rotation a diminué avec un résultat de 9,8 pour cent. L'accroissement net des effectifs a été de 102 personnes, soit une moyenne mensuelle de 8,5 personnes. Des mesures visant à renforcer les compétences des personnes chargées du recrutement et à cibler les pays sous-représentés grâce à de nouvelles opérations de recrutement ont été mises en place. Des accords ont été passés afin d'améliorer les conditions d'emploi des agents recrutés sur le plan international et affectés dans les bureaux extérieurs et les dispositions du régime de sécurité sociale de la Cour. Priorité a été donnée à la poursuite de l'élaboration d'une politique en matière de ressources humaines et de programmes visant au bien-être du personnel. Des progrès notables ont été enregistrés dans l'institutionnalisation du système de gestion des performances, toute la Cour appliquant à présent un cycle annuel obligatoire d'évaluation, et dans l'élaboration d'une approche stratégique de formation et d'apprentissage.

106. S'agissant des progrès enregistrés dans la gestion des ressources humaines, la Cour tient à souligner l'importante contribution apportée par le Conseil du syndicat du personnel dans le cadre de sa collaboration avec l'administration. Les membres du Conseil ont aidé un grand nombre d'agents tout en poursuivant un dialogue riche et constructif avec l'administration.

107. Forte des résultats accomplis en 2009, la Cour compte poursuivre en 2010 ses efforts pour attirer un personnel hautement qualifié, tout en tenant compte de la représentation géographique, de la parité entre les sexes, de la représentation des principaux systèmes juridiques, pour proposer un environnement à visage humain et pour retenir son personnel grâce à des conditions d'emploi intéressantes qui débouchent, sur le plan individuel, sur des possibilités d'avancement professionnel et de perfectionnement et, sur le plan collectif, sur l'optimisation des performances.

Annexe I

Liste des donateurs contribuant aux programmes d'administrateurs auxiliaires au sein du régime commun des Nations Unies

1. Afrique du Sud
2. Allemagne
3. Arabie saoudite
4. Australie
5. Autriche
6. Belgique
7. Canada
8. Danemark
9. Émirats arabes unis
10. Espagne
11. États-Unis d'Amérique
12. Finlande
13. France
14. Grèce
15. Irlande
16. Islande
17. Italie
18. Japon
19. Koweït
20. Liechtenstein
21. Luxembourg
22. Monaco
23. Nigeria
24. Norvège
25. Organisation internationale de la Francophonie
26. Pays-Bas
27. Pologne
28. Portugal
29. République de Corée
30. République tchèque
31. Royaume-Uni
32. Suède
33. Suisse

Annexe II

Approche stratégique de la formation et de l'apprentissage Concepts et méthodologie

1. Afin de parvenir à une approche plus stratégique, de mieux définir les besoins en terme d'apprentissage et de dresser une liste des priorités dans la perspective de sa mise en œuvre, la Cour a élaboré une méthodologie ainsi que des outils pratiques pour aider les responsables à planifier et à programmer des actions de formation et d'apprentissage efficaces pour leurs personnels.
2. L'approche stratégique de gestion de l'apprentissage de la Cour se décompose en quatre temps :
 - a) Analyse des besoins ;
 - b) Prise de décisions (définition des priorités) ;
 - c) Mise en œuvre du Plan d'apprentissage de la Cour ; et
 - d) Évaluation de l'impact de l'apprentissage sur les performances.
3. La signification de ces étapes et la façon de les mettre en œuvre sont exposées ci-dessous.

Étape 1 : Analyse des besoins

4. La première composante de l'approche stratégique de gestion de l'apprentissage consiste à analyser les besoins d'apprentissage du personnel, en visant à : a) identifier les domaines où les performances peuvent être améliorées (également appelés écarts de performances) ; b) en matière d'apprentissage, analyser les facteurs qui expliquent ces écarts de performances ; et c) mettre l'accent sur les facteurs pour lesquels des activités d'apprentissage peuvent avoir un impact positif.
5. Les domaines où les performances peuvent être améliorées peuvent être identifiés grâce au Plan stratégique de la Cour, aux objectifs visés dans le budget-programme, aux plans de travail des organes/divisions/sections, aux appréciations des performances et aux programmes de perfectionnement de chaque membre du personnel, au projet de gestion des risques ainsi que grâce à d'autres domaines sortant du cadre des sources susmentionnées, comme des besoins d'apprentissage survenant soudainement et qui n'étaient pas prévus. Le besoin d'améliorer les performances peut être immédiat ou à moyen terme. Le fait de suggérer qu'il existe un besoin d'améliorer des performances ne signifie pas que la performance actuelle ne donne pas satisfaction en tant que telle, mais plus simplement que, pour permettre à la Cour d'atteindre les buts et les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée, il est nécessaire que tout ou partie de son personnel ait les connaissances, les compétences et les capacités qu'il n'a pas encore ou qu'il ne maîtrise pas complètement. L'utilisation du nouvel outil de cyber-recrutement de la Cour constitue un bon exemple. À ce jour, les responsables chargés du recrutement n'ont ni les connaissances, ni les capacités d'utiliser ce nouveau système. Il existe donc un « écart » entre les performances actuelles et les performances attendues suite à la mise en place du cyber-recrutement. Il est donc nécessaire d'organiser une formation à l'utilisation du cyber-recrutement si l'on souhaite être plus efficace en termes de recrutement. L'introduction du Manuel opérationnel au sein du Bureau du Procureur qui définit les critères d'opérations du Bureau, en est un autre exemple. Il est nécessaire de mener des actions de formation du personnel du Bureau pour qu'il puisse se familiariser avec le contenu du Manuel.
6. Parallèlement à cela, il est indispensable d'analyser tous les facteurs qui peuvent expliquer un écart de performances avant de lancer des programmes de formation et d'apprentissage pour réduire ledit écart. La tentation d'utiliser la formation comme une « rustine » pour répondre à un problème qui pourrait exister au sein d'une organisation est une pratique structurelle relativement courante. Dans l'exemple du cyber-recrutement, l'objectif visé d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ne pourrait pas être uniquement

atteint par la formation à l'outil, si les ordinateurs des personnes chargées du recrutement ne sont pas compatibles avec les logiciels développés. Afin de simplifier la phase cruciale de l'analyse de besoins d'apprentissage, les responsables ont à leur disposition un outil simple qui reprend les sept facteurs principaux pouvant entraîner un écart de performances. L'objectif de cet outil est de permettre aux responsables de distinguer les problèmes de performances qui peuvent être résolus par l'apprentissage et la formation et ceux pour lesquels cela n'est pas utile. L'outil d'analyse est présenté dans le tableau 1.

Tableau 1 : Analyse des facteurs pouvant expliquer le besoin d'améliorer les performances

<i>Facteurs</i>	<i>Définition et exemples</i>
1. Connaissances et compétences	Le personnel n'a pas été formé à exécuter le travail selon les standards requis. Si le personnel n'a pas les connaissances et les compétences nécessaires pour utiliser le nouveau système informatique, sa mise en place n'entraînera pas une amélioration des performances. Le Manuel opérationnel a été mis en place au sein du Bureau du Procureur en février 2010 et il a été procédé à une analyse systématique des écarts de connaissances et de compétences concernant le Manuel afin d'identifier les besoins de formation nécessaires pour exécuter les fonctions essentielles.
2. Capacité	Le personnel n'est pas en possession de toutes ses facultés physiques ou mentales pour réaliser le travail. Exemple d'un ouvrier qui s'est blessé au dos.
3. Standards/ Objectifs	Les standards et les objectifs n'ont pas été définis ou le personnel n'en a pas été informé. Le Manuel opérationnel du Bureau du Procureur est un bon exemple de définition des standards.
4. Mesure	Les performances de l'agent ne font pas l'objet d'un suivi et ne sont pas mesurées en fonction des standards requis. L'absence d'un système de gestion des performances peut être expliquée par ce facteur.
5. Information en retour	Les informations en retour sont trop rares (le personnel ne sait pas s'il réalise son travail correctement), les informations en retour sont insuffisantes (plus dommageables que bénéfiques), les informations en retour sont la plupart du temps négatives (baisse de la motivation), les informations en retour sont la plupart du temps positives (baisse de crédibilité et occasions de perfectionnement manquées).
6. Conditions	Le personnel n'a pas le temps, les outils ou les ressources pour exécuter son travail selon les standards requis. L'insuffisance des installations ou le manque d'équipement informatique sont des exemples classiques.
7. Incitation / Motivation	Les facteurs de motivation peuvent être très variés. Par exemple, personnel trop qualifié ou sous-qualifié, manque d'équité, sentiment d'injustice de traitement du personnel, manque de récompense après de bonnes performances ou « punition » en cas de faibles performances et, dans une certaine mesure, absence de compensation financière.

Source : Langevin Training Services Inc., Training 101: All the Basics, module d'e-learning, 2007

7. Il convient de noter ici que les programmes de formation et d'apprentissage prennent tout leur sens si la différence entre les performances actuelles et celles attendues est attribuée au facteur 1, à savoir à un manque de connaissances et de compétences. D'après les études menées sur ce sujet, il apparaît que le manque de connaissances et de compétences représente seulement 10 pour cent des problèmes de performances et que le manque de standards et d'objectifs précis représente 75 pour cent des problèmes. L'absence de standards et d'objectifs, de systèmes de gestion des performances adéquats ou de systèmes informatiques adaptés sont des facteurs qui peuvent être résolus par des mesures relevant de l'organisation et non pas par des actions de formation et d'apprentissage. Une fois que des standards et des systèmes ont été mis en place, il est alors impératif d'organiser des formations sur leur utilisation et leur application.

8. Une fois que les causes potentielles d'un écart de performances ont été identifiées, l'étape suivante consiste à se pencher sur les facteurs qui peuvent être améliorés par un programme d'apprentissage. À cet égard, il est important de définir des objectifs d'apprentissage visant concrètement les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser le programme. Outre ces objectifs pédagogiques, il est tout aussi important de définir des objectifs d'application. Les objectifs d'application mettent l'accent sur la façon d'exécuter le travail une fois le programme d'apprentissage terminé. Lorsque les objectifs d'apprentissage et d'application sont en place, la dernière étape consiste à faire le lien entre ces objectifs et ceux qui vont avoir un impact positif sur les performances. Les objectifs qui

ont un impact positif sur les performances sont des objectifs plus ou moins concrets comme la productivité, la qualité, le coût, le temps, la satisfaction du personnel/de la clientèle.

9. Une fois que l'analyse détaillée ci-dessus est terminée, à savoir identifier les écarts de performances, déterminer l'utilité de la formation et de l'apprentissage pour combler cet écart, définir les objectifs d'application et les objectifs qui ont un impact positif sur les performances, les responsables soumettent leur analyse des besoins d'apprentissage pour leur division/section. Le modèle d'analyse est présenté dans le tableau 2. Les responsables de division ou d'organe sont chargés de définir les besoins prioritaires en fonction de leur importance stratégique et des objectifs stratégiques de la Cour.

Tableau 2 : Modèle d'analyse des besoins d'apprentissage

Instructions pour l'analyse des besoins d'apprentissage				
1.	Veuillez lire les exemples ci-dessous (voir l'onglet vert)			
2.	Veuillez remplir le formulaire d'analyse des besoins d'apprentissage pour 2010 et compléter avec vos recommandations (voir l'onglet bleu et le chapitre Politique et directives 2010 ci-dessous)			
3.	Pour toute question complémentaire, veuillez contacter Federico L'Huillier –Unité de la formation et du perfectionnement, Section des ressources humaines (poste 8997)			
Politique et directives pour réaliser l'analyse des besoins d'apprentissage pour 2010				
1.	Les recommandations concernant l'apprentissage doivent être en lien avec les domaines où il convient d'améliorer les performances.			
2.	Les recommandations concernant l'apprentissage peuvent cibler les besoins d'un agent, d'une équipe ou de l'ensemble de l'organisation.			
3.	Le Comité du budget et des finances a demandé aux Directeurs et aux Chefs de Section de se familiariser avec les domaines clés définis dans le Projet de gestion des risques et de tenir compte de ces domaines de perfectionnement au moment de définir leurs recommandations concernant l'apprentissage (Cliquez ici pour consulter la liste des domaines clés définis dans le Projet de gestion des risques).			
4.	Les directeurs et les chefs de section sont chargés de collaborer avec les membres de leur personnel afin d'analyser les besoins d'apprentissage.			
5.	Les directeurs et les chefs de section sont chargés de soumettre au Greffier leurs recommandations concernant l'apprentissage.			
6.	Le Greffier est chargé de collaborer avec ses directeurs et chefs de section sur l'approbation des recommandations concernant l'apprentissage.			
7.	L'Unité de la formation et du perfectionnement de la Section des ressources humaines est chargée de fournir une assistance (veuillez contacter Federico L'Huillier –Unité de la formation et du perfectionnement, Section des ressources humaines (Poste 8997)).			
Outils de soutien				
Le Tableau des annonces d'intérêts présente une liste des activités d'apprentissage récentes, veuillez cliquer ici.				
Pour plus d'information sur la façon de mener à bien l'analyse des besoins d'apprentissage en vue d'améliorer les performances, veuillez cliquer ici.				
A	B	C	D	E
Division	Section	Formation/ Activité d'apprentissage	Objectifs d'apprentissage Énumérer 2 à 5 points sur la façon dont l'activité va permettre d'améliorer les performances	L'activité peut-elle être réalisée par un formateur au sein de la CPI ou faut-il faire appel à un expert indépendant ?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Étape 2 : Prise de décisions (définition des priorités)

10. Il est possible que le nombre d'activités visant à améliorer les performances par des programmes de formation et d'apprentissage soit supérieur aux capacités tant financières qu'organisationnelles de la Cour. Il est donc indispensable de dresser une liste des priorités, en tenant compte de l'impact positif sur les performances mais aussi de leur coût aussi bien financiers qu'humains. À cet égard, chaque activité proposée par les responsables doit intégrer l'une des catégories suivantes :

Priorité 1 : Impact stratégique fort sur les performances et faible coût (financier et humain)

Exemple : formation PAS réalisée en interne

Priorité 2 : Impact stratégique fort sur les performances et coût élevé (financier et humain)

Exemple : programme de perfectionnement et conseil personnalisé destinés aux cadres

Priorité 3 : Impact stratégique faible sur les performances et faible coût (financier et humain)

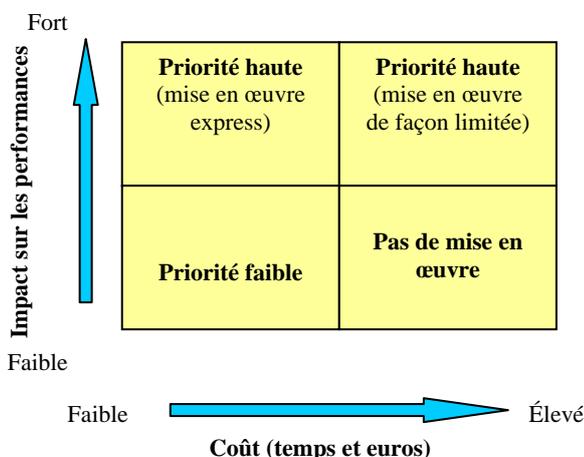
Exemple : conférence sur une journée sur un sujet qui ne concerne pas directement le poste

Priorité 4 : Impact stratégique faible sur les performances et coût élevé (financier et humain)

Exemple : séminaires de formation en externe sur un sujet qui ne concerne pas les objectifs et la mission de la CPI

11. Les relations entre l'impact, le coût et la priorité sont indiquées ci-dessous :

Étape 3 : Mise en œuvre du Plan d'apprentissage de la Cour



12. L'approche ci-dessus, dans un premier temps, été utilisée en 2008 par le Bureau du Procureur, puis, en 2009 au Greffe, à la Présidence et dans les chambres. En 2009, le premier Plan d'apprentissage de la CPI intégrant les activités d'apprentissage pour tous les organes a été élaboré. À partir de l'analyse des besoins d'apprentissage et des priorités définies selon le processus décrit ci-dessus, sept catégories d'apprentissage stratégique ont pu être dégagées dans lesquelles les programmes de formation et d'apprentissage permettent d'obtenir un impact fort sur les performances. Elles seront à nouveau utilisées dans le Plan d'apprentissage de 2010.

Étape 4 : Évaluation de l'impact de l'apprentissage sur les performances

13. L'évaluation de l'impact des programmes de formation et d'apprentissage sur les performances des membres du personnel et de l'organisation dans son ensemble constitue la quatrième étape du cycle de l'approche stratégique d'apprentissage de la Cour. L'évaluation de cet impact est également appelée « Retour sur investissement » (RI ou ROI en anglais) des programmes de formation qui entraînent un coût financier et humain pour l'organisation. Le RI des programmes de formation est plus facile à calculer dans une entreprise commerciale dont les performances sont quantifiées par les profits, comme c'est le cas pour un fabricant de voitures qui peut attribuer l'augmentation de ses ventes à la formation suivie par les commerciaux travaillant dans les concessions. Cela est plus difficile à calculer dans une organisation à but non lucratif qui œuvre sur le long terme et a des objectifs ambitieux comme celui qu'a la Cour de mettre fin à l'impunité des personnes coupables d'avoir commis des crimes contre l'humanité.

14. En règle générale, les organisations utilisent le modèle d'évaluation du RI développée par Donald Kirkpatrick qui se compose de quatre étapes : évaluation des réactions, évaluation des apprentissages, évaluation du niveau de transfert et évaluation des résultats. Un modèle simplifié de l'approche de Kirkpatrick est présenté dans le tableau 3.

Tableau 3 : Évaluation de l'impact de la formation et de l'apprentissage

Niveau	Type d'évaluation (ce qui est mesuré)	Description et caractéristiques de l'évaluation	Exemples de méthodes et d'outils d'évaluation
1	Réaction	Évaluation du degré de satisfaction des participants et de leur perception, y compris des formateurs, des autres participants, des locaux...	Questionnaire d'évaluation à la fin de la formation ; commentaires, étude ou questionnaire suite à la formation. La réaction peut être évaluée à chaud.
2	Apprentissage	Évaluation des connaissances ou des compétences avant et après la formation	En règle générale, questionnaires avant et après la formation. Possibilité de mesurer les acquisitions par un entretien ou par observation. L'apprentissage peut être évalué à chaud.
3	Transfert	Évaluation des changements d'ordre comportemental suite à la formation, dans quelle mesure les nouveaux savoirs sont utilisés dans l'environnement de travail, changement des performances	Évaluation des performances, évaluations selon plusieurs indicateurs (étude). La modification du comportement est évaluée à froid.
4	Résultats	Impact que la formation de la personne a eu sur les performances de l'organisation	Associer la participation individuelle à une formation à l'amélioration des performances d'une organisation est une entreprise difficile et longue, notamment s'agissant d'une organisation à but non lucratif et aux objectifs à long terme

15. À la Cour, les activités de formation font l'objet d'une évaluation de niveau 1. L'évaluation de niveau 2 est mise en place dans de nombreux programmes de formation, comme pour les technologies de l'information ou les cours de langue. L'évaluation de niveau 3, à savoir la modification du comportement au travail suite à une formation est de plus en plus pratiquée grâce à l'uniformisation du système de notation des performances. L'évaluation de niveau 4, c'est-à-dire le calcul de l'impact de la formation individuelle sur les performances d'ensemble de la Cour ne peut être réalisée qu'en menant des études sur le long terme et grâce à des mécanismes lourds.

Annexe III

Plan stratégique d'apprentissage 2009

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Programme de perfectionnement des cadres et compétences interpersonnelles	Analyse des prestataires de services - BdP	Interne	18
	Communication et compétences interpersonnelles	Externe	24
	Conflit - Gestion des relations et des conflits	Externe	11
	Conseil personnalisé destiné aux cadres	Externe	1
	Entretenir la motivation	Interne	142
	Formation du formateur	Externe	14
	Gestion de projet	Interne	0
	Gestion des performances (Confirmé)	Externe	13
	Gestion des performances - Définir des objectifs	Externe	12
	Gestion des performances (Introduction)	Externe	0
	Gestion des performances (Introduction) - Communication	Externe	51
	Gestion des performances (Introduction) - Gestion de l'apprentissage	Externe	84
	Gestion du temps et autonomie	Externe	14
	Media Training - Greffier	Externe	1
	Media Training - Président	Externe	1
	Médiation sur le lieu de travail	Externe	10
	Perfectionnement des cadres - BdP	Externe	13
	Promotion du travail d'équipe - Cadres du Greffe	Externe	10
	Promotion du travail d'équipe - Perfectionnement des compétences/ Sensibilisation à l'environnement multiculturel	Externe	20
	Promotion du travail d'équipe - Personnel du centre pénitentiaire	Externe	20
	Promotion du travail d'équipe - Présidence	Externe	0
	Promotion du travail d'équipe - Section des avis juridiques	Externe	0
	Promotion du travail d'équipe - Section RH - Jan 2010	Externe	29
	Promotion du travail d'équipe - Unité d'aide aux victimes et aux témoins	Externe	14
	Réorganiser les processus	Interne	12
	Réorganiser les processus - Atelier	Interne	20
Réorganiser les processus - Former le formateur	Externe	4	
Savoir faire une présentation	Externe	17	
Total			555
<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Compétences techniques et administratives	Aspects pratiques de la procédure de première instance (Chambres)	Externe	13
	Certification pour les enquêteurs	Externe	0
	Cour européenne des droits de l'homme : quelques décisions récentes	Externe	62
	Digest annoté de la CPI - Présenté par Cyrill Laucci	Externe	70
	Droit administratif dans les organisations internationales	Externe	11
	Enquêtes financières (BdP)	Externe	55
	Expériences et défis des enquêtes communes	Externe	32
Formation à la sécurité des installations électriques NEN 3140	Externe	0	

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
	Formation juridique - BdP	Externe	46
	Formation juridique - IHL et ICL	Externe	86
	Formation juridique - Rédaction (français)	Externe	0
	FRU et héritage	Externe	61
	Gravité d'une situation selon le Statut de Rome	Externe	85
	Interactions avec les victimes	Externe	12
	La CPI et la société civile	Externe	62
	Lecture rapide	Externe	0
	Mise en œuvre du droit pénal international à l'échelle nationale - Exemple de l'Australie	Externe	53
	Perpétration d'actes par une structure hiérarchisée	Externe	46
	Plaidoirie	Externe	0
	Prolifération des tribunaux internationaux : dix défis à relever	Externe	53
	Recours pour les victimes de crimes internationaux : Conséquences	Externe	57
	Rédaction de discours	Externe	0
	Rédaction juridique (anglais)	Externe	0
	Rédaction juridique (BdP)	Interne	40
	Rédaction juridique (Equipes de première instance BdP)	Externe	0
	Rédaction juridique pour le personnel de la Division des appels BdP	Externe	5
	Rédiger un procès verbal	Externe	11
	Rôle de la Ligue arabe et du monde arabe	Externe	57
	Rôle des personnes morales dans les crimes internationaux	Externe	46
Total			963

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Technologies de l'information	CaseMap -Débutant	Interne	8
	CaseMap - Débutant (BdP)	Interne	16
	Livenote - Introduction (BdP)	Interne	2
	MS Excel - Confirmé	Externe	18
	MS Excel - Débutant	Externe	15
	MS Excel 2003 - e-Learning	Externe	62
	MS Outlook 2003 - e-Learning	Externe	35
	MS PowerPoint 2003 - e-Learning	Externe	52
	MS Word 2003 - e-Learning	Externe	38
	Notebook (i2) pour analyste (BdP)	Interne	10
	Ringtail	Interne	7
	Ringtail -Base de données biographique (BdP)	Interne	2
	Ringtail - Confirmé I partie 1(BdP)	Interne	10
	Ringtail - Confirmé I partie 2 (BdP)	Interne	10
	Ringtail - Débutant (BdP)	Interne	31
	Ringtail -Entrée de métadonnées (BdP)	Interne	9
	Ringtail - Base de données biographique (BdP)	Interne	10
	SAP Cyber-recrutement - Responsables de recrutement	Interne	0

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
	SAP Cyber-recrutement - Recruteurs	Interne	0
	SAP Demandes d'achat	Interne	156
	SAP Déplacements	Interne	129
	SAP Fondations	Interne	189
	SAP Gestion du Temps	Interne	0
	SAP pour Agents Certifiés	Interne	0
	SAP pour Agents Certifiés (Budget)	Interne	15
	SAP pour Agents Certifiés (Fondations)	Interne	4
	SAP pour Agents Certifiés (Service des Achats)	Interne	4
	SAP pour Agents Certifiés (Rapports)	Interne	15
	SAP pour Agents Certifiés (Voyage)	Interne	8
	Transcend Formation	Interne	0
	TRIM - Accéder aux archives de la Cour	Interne	0
	TRIM - Débutant	Interne	86
	TRIM - Mise à niveau (BdP)	Interne	5
	TRIM - Tutoriel utilisateurs avancés (BdP)	Interne	3
	TRIM - Tutoriel utilisateurs avancés (BdP)	Interne	6
	TRIM - Utilisateurs avancés (BdP)	Interne	6
	TRIM Tutoriel utilisateur avancé (BdP)	Interne	1
	TRIM Tutoriel (BdP)	Interne	2
	TRIM Tutoriel (BdP)	Interne	5
	TRIM Tutoriel (BdP)	Interne	3
	TRIM Utilisateurs avancés- tutoriel (BdP)	Interne	4
	TRIM Utilisateurs avancés (BdP)	Interne	13
Total			989

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Langues	Anglais - Effective Written Communication Skills	Externe	36
	Anglais - Abéché - Tchad - 2010	Externe	6
	Anglais - Kinshasa - RDC	Externe	0
	Anglais- N'Djamena - Tchad - 2010	Externe	4
	Anglais (La Haye) - Phase 3 - 2009	Externe	19
	Anglais- Phase 1 - Bangui - RCA - 2010	Externe	11
	Anglais- Phase 3- Bangui – CAR - 2009	Externe	8
	Anglais- eLearning avec Rosetta Stone Package	Externe	15
	Anglais- Cours particulier - Phase 1 - 2010	Externe	11
	Arabe	Externe	18
	Arabe	Externe	44
	Espagnol- (La Haye) - Phase 1 - 2009	Externe	25
	Espagnol- (La Haye) - Phase 2 - 2009	Externe	35
	Espagnol- (La Haye) - Phase 3 - 2009	Externe	21
	Français- Abéché - Tchad - 2010	Externe	3
	Français - N'Djamena - Tchad - 2010	Externe	2

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
	Français - Kampala - Ouganda - 2010	Externe	29
	Français- (La Haye) - Phase 1 - 2009	Externe	118
	Français- (La Haye) - Phase 2 - 2009	Externe	106
	Français- (La Haye) - Phase 3 - 2009	Externe	97
	Français- Cours particulier - Phase 1 - 2010	Externe	26
	Français- Cours particulier - Phase 3 - 2009	Externe	14
	Français- Cours particulier - eLearning - Phase 2 - 2009	Externe	10
	Français- Intensif - Module 1	Externe	7
	Français- Intensif - Module 2	Externe	6
	Français- Intensif - Module 3	Externe	3
	Français- Intensif - Module 4	Externe	7
	Test d'aptitude de langue (LPE) - Oral	Externe	102
	Test d'aptitude de langue(LPE) - Ecrit	Externe	102
Total			885

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Bien-être du personnel	Formation aux règles de sécurité et de survie sur le terrain	Externe	22
	Introduction aux règles de sécurité et de survie sur le terrain	Externe	20
Total			42

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Gestion financière et des ressources humaines	Élaboration de rapports	Interne	5
	Formation au budget et aux finances	Interne	13
	Formation au budget et à l'élaboration de rapports	Interne	12
	Formation au budget	Interne	25
	Formation à la codification	Interne	5
	Formation au Fonds de contribution de l'UE	Interne	1
	Formation financière	Interne	8
	Formation MOD	Interne	8
	Formation au système obligataire	Interne	28
	Formation à l'élaboration de rapports	Interne	5
	Formation SAP au budget	Interne	13
	Formation SAP pour les agents certifiés	Interne	12
	Formation SAP à l'élaboration de rapports	Interne	12
	Formation à l'élaboration du rapport sur les fonds de dépôt	Interne	1
Introduction au budget et aux finances	Interne	25	
Total			173

<i>Domaine</i>	<i>Activité</i>	<i>Formateur interne/externe</i>	<i>Nb de participants</i>
Intégration et organisation des carrières	Bilan administratif du personnel des ressources humaines	Interne	60
	Discours de bienvenue du Procureur pour les agents nouvellement recrutés, les stagiaires et les intervenants extérieurs	Interne	21
	Intégration à la CPI	Interne	19
Total			100

Annexe IV

Présentation des échelons de poste pour la catégorie des services généraux et la catégorie des administrateurs et autres fonctionnaires de rang supérieur

Catégorie des services généraux

GS-1 Le travail est intensif ou répétitif et est exécuté suivant des instructions précises.

GS-2 Le travail consiste en des tâches répétitives qui exigent la sélection de procédures de travail parmi des pratiques standard limitées. Certaines tâches impliquent l'utilisation de matériel bureautique de base comme les traitements de texte pour sauvegarder/obtenir des données, le standard téléphonique ou d'autres outils, instruments ou appareils courants.

GS-3 Le travail consiste en une variété de tâches répétitives qui exigent la sélection et le traitement d'informations ou de données provenant de sources normées et la sélection de procédures ou d'opérations parmi des pratiques standard. Certaines tâches impliquent l'utilisation de matériel bureautique relativement complexe comme du matériel informatique permettant la manipulation des informations, du matériel de reprographie ou d'autres outils, instruments ou appareils de même complexité.

GS-4 Niveau de travail qualifié administratif et technique, qui intègre une variété de tâches qui impliquent la sélection, l'interprétation et l'évaluation des informations et des données pour exécuter des procédures de travail récurrentes, basées sur la connaissance des pratiques standard et sur un choix de méthodes ou de processus à utiliser. Cet échelon exige une connaissance approfondie des fonctions du poste et une connaissance générale des fonctions pour un poste similaire dans un autre service. Certaines tâches demandent une adaptation des équipements, des instruments, des outils et des appareils afin d'exécuter un grand nombre d'opérations.

GS-5 Niveau de travail d'encadrement, qui intègre des tâches spécialisées (définies selon la profession, comme la comptabilité, par exemple). Cet échelon implique la sélection, l'interprétation et la compilation des informations et l'analyse des problèmes pour lesquels il existe plusieurs solutions. Cet échelon exige une connaissance approfondie des procédures, une connaissance de base des pratiques professionnelles spécialisées et une connaissance générale des fonctions pour un poste similaire dans un autre service.

GS-6 Il s'agit d'un niveau de travail semi-professionnel intégrant des responsabilités pour des tâches spécialisées qui implique la mise en pratique de différents processus et de différentes méthodes, l'interprétation d'informations et de directives d'organisation et la compréhension d'un champ d'opération large au sein d'un domaine spécialisé, y compris les fonctions pour un poste similaire dans un autre service.

GS-7 Il s'agit d'un niveau de travail semi-professionnel intégrant la responsabilité d'un ensemble de tâches spécialisées en soutien d'un domaine organisationnel, qui exige une connaissance approfondie du domaine dont relève le travail ainsi qu'une connaissance générale des champs connexes et la mise en pratique de différentes procédures et méthodes complexes et spécialisées. Cet échelon intègre généralement une supervision même si le poste n'inclut pas cet aspect s'il est prévu pour l'ensemble et qu'il n'a pas d'équivalent, ou s'il correspond à une fonction très technique, comme peut l'être une assistance dans le domaine des statistiques ou de la recherche.

Catégorie des administrateurs et des directeurs

P-1 Rarement utilisé pour classer un poste, mais sert avant tout à définir le niveau de rémunération pour les agents engagés sans expérience préalable.

P-2 En règle générale, il s'agit du niveau auquel sont engagés les agents pour des fonctions techniques et administratives de la catégorie des administrateurs. C'est également l'échelon le plus élevé pour les personnels administratifs dont les fonctions sont limitées en termes de variété et de complexité.

P-3 Niveau de travail qualifié exigeant une maîtrise complète et approfondie des outils tant sur le plan technique que théorique d'une profession. En règle générale, il s'agit du dernier échelon pour les postes administratifs sans responsabilité de supervision sur d'autres agents. À ce niveau, le travail technique est considéré comme complexe et implique une connaissance très approfondie du domaine abordé.

P-4 Spécialiste technique encadrant/« expert » dans le domaine abordé, avec une responsabilité dans toute une série d'activités relevant de la gestion de projet ou de programme, exigeant l'élaboration de méthodes novatrices, leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation. Compte tenu du degré d'expertise dans le domaine, les recommandations émises sont destinées aux États Membres, aux organes législatifs et aux donateurs. Les postes techniques à cet échelon impliquent la responsabilité de coordonner le travail d'autres administrateurs dans le cadre de projets vastes et complexes. Il s'agit également de l'échelon où se trouvent les « experts » pour les postes administratifs évoluant dans un environnement complexe où il est nécessaire de pouvoir élaborer des politiques novatrices et dispenser des conseils au personnel d'encadrement. Cet échelon intègre la supervision d'administrateurs de rang inférieur.

P-5 En règle générale, responsables techniques ou administratifs d'unités au sein de l'organisation avec cinq à quinze administrateurs sous leur responsabilité. Le nombre d'administrateurs à encadrer correspond à l'envergure et à la complexité du programme qu'il faut piloter et non pas à la taille de l'organisation. À ce niveau, les responsabilités comprennent l'élaboration et la supervision de programmes importants, de programmes majeurs ou d'unités entières, y compris l'élaboration de programmes et de budgets. Parfois, les postes de la classe P-5 servent à pourvoir un poste de direction dans un domaine technique particulier (pas administratif). Dans ce cas, le poste n'inclut pas forcément de fonctions d'encadrement. Les responsabilités incluent l'élaboration de programmes ad hoc, un travail de conseil dans des domaines innovants (économique du travail d'une économie planifiée à une économie du marché) et pour un niveau élevé d'encadrement, suffisamment important pour définir les opérations, les objectifs et les politiques au sein d'un service ou d'une division. Rend compte directement à l'échelon le plus élevé de l'organisation.

D-1 Les postes de la classe D-1 correspondent à des fonctions de direction et d'encadrement pour les activités les plus importantes qui sont essentielles pour mener à bien le mandat de l'organisation. Les titulaires de ces postes doivent remplir des fonctions exécutives et faire appliquer des directives et des politiques majeures tout en élaborant les objectifs en fonction du mandat. Ces personnes gèrent des équipes de 15 à 30 administrateurs, dont certains ont des délégations en matière de supervision.

Annexe V

Modèle de profil de poste

**Cour
Pénale
Internationale**

**International
Criminal
Court**

Description du profil – Catégorie des administrateurs	
	Cadre réservé aux ressources humaines : <i>N° de poste</i> _____ Code Prof. _____ Code Org. _____
1. Contexte au sein de l'organisation : Décrivez les objectifs du programme/sous-programme (Cette déclaration est identique quel que soit le domaine du programme et figure dans le budget-programme) :	
2. Objectifs : Indiquez les objectifs principaux (pas plus de 4-6) du poste (pourquoi le poste existe-t-il ? à quoi sert-il ?) :	
3. Réalisations/Résolution de problèmes : Énumérez les principales réalisations du poste ou les problèmes rencontrés et faites un résumé de ce qui est réalisé pour exécuter le travail, pour mener à bien les réalisations ou pour résoudre les problèmes. Ne décrivez pas la procédure, mais expliquez ce que vous faites.	
<u>RÉALISATION/PROBLÈME</u>	<u>COMMENT Y PARVENIR ? DE QUOI TIENT-ON COMPTE ?</u>
4. Délégation d'autorité : a) Énumérez les décisions et les actions courantes nécessaires à l'exécution du travail. Précisez l'impact de ces décisions et de ces actions (sur l'unité, sur l'organisation, sur les clients). Note : On entend par décision ou action le fait de choisir ou d'agir pour parvenir à une réalisation, et non pas une succession détaillée d'actions. Une décision n'implique pas une autorité finale ou une délégation d'autorité, mais cela signifie que le travail technique/administratif a été réalisé.	
<u>DÉCISIONS/ACTIONS</u>	<u>IMPACT</u>
b) Énumérez les recommandations courantes attendues dans le cadre du travail et précisez l'impact qu'ont ces recommandations (sur l'unité, sur l'organisation, sur les clients). Note : On entend par recommandation la formulation d'alternatives et d'options proposées à d'autres, et par conséquent, le fait d'influencer la prise de décision. Doit élaborer des propositions officielles qui sont généralement acceptées..	
<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>IMPACT</u>

<p>5. <u>Interaction :</u></p> <p>a) Énumérez les interactions interpersonnelles courantes et récurrentes qui se produisent en dehors du poste de travail et qui sont nécessaires pour l'exécution du travail et les compétences requises.</p>	
<p><u>QUI EST IMPLIQUÉ ?</u></p>	<p><u>COMPÉTENCES REQUISES</u></p>
<p>QUELLE EST LA SITUATION/ CONTEXTE ?</p>	
<p>b) Énumérez les équipes de travail, les comités, les groupes de travail auxquels vous participez et décrivez votre rôle. Note : il doit s'agir de nominations officielles et non pas d'activités sur la base du volontariat, comme des activités au sein d'une association du personnel.</p>	
<p><u>RÔLE</u></p>	
<p>ÉQUIPE/COMITÉ/GROUPE</p>	
<p>c) Identifiez vos responsabilités en matière de supervision et décrivez les compétences requises.</p>	
<p><u>COMPÉTENCES REQUISES</u></p>	
<p>NOMBRE DE PERSONNES SOUS VOTRE SUPERVISION</p>	
<p>6. <u>Connaissances requises :</u> Énumérez les connaissances académiques, techniques et/ou administratives requises pour exécuter le travail (ce dont vous avez besoin pour remplir vos fonctions)</p>	
<p><u>UTILISATION</u></p>	<p><u>COMMENT LES ATTEINDRE</u></p>
<p>CONNAISSANCES</p>	
<p>7. <u>Compétences requises :</u> Énumérez les compétences et les aptitudes requises pour exécuter le travail (comportement, talents, expertise...)</p>	
<p><u>COMPÉTENCE</u></p>	<p><u>DANS QUEL CONTEXTE/À QUEL MOMENT</u></p>
<p>8. <u>Compétences linguistiques requises :</u></p>	
<p>LANGUE</p>	<p><u>COMPÉTENCE</u></p>
	<p><u>MOMENT DE L'UTILISATION</u></p>
<p><u>Rempli par :</u></p> <p>Nom et signature : _____</p> <p>Date : _____</p>	
<p><u>Certifié par :</u></p> <p>Nom et signature du superviseur : _____</p> <p>Date: _____</p>	

Annexe VI

Catégorie des administrateurs – Formulaire de notation par points			Date :
Numéro de poste	Code profession	Classe actuelle	Classificateur
	Code organisation		
Intitulé du poste approuvé :			

CRITÈRES	NOTATION	POINTS	RAISONS
I.H CONNAISSANCE THÉORIQUE V EXPÉRIENCE PRATIQUE LANGUE			
II. CONTRIBUTION INDIVIDUELLE V COMPLEXITÉ			
III. APPLICATION DES DIRECTIVES V CONTRÔLE HIÉRARCHIQUE			
IV. RELATIONS DANS L'ORGANISATION IV.H CAPACITÉ V IMPORTANCE			
V. RELATIONS HORS ORGANISATION IV. CAPACITE V IMPORTANCE			
V.H RESPONSABILITÉ SERVICES GÉNÉRAUX V RESPONSABILITÉ ADMINISTRATEURS			
VI.H CONSÉQUENCES SUR LE TRAVAIL V CONSÉQUENCES DES ERREURS			

Total des points :
Niveau du classement :
Commentaires :