



Conseil économique et social

Distr. générale
15 mai 2009
Français
Original : anglais

Session de fond de 2009

Genève, 6-31 juillet 2009

Point 3 de l'ordre du jour provisoire*

Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement

Difficultés en matière de ressources humaines rencontrées par le système des Nations Unies à l'échelon des pays

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport, qui a été établi en collaboration avec les organismes du système des Nations Unies et la Commission de la fonction publique internationale, est soumis en application de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, dans laquelle elle priait le Secrétaire général d'établir un rapport sur les difficultés que rencontre le système à l'échelon des pays en matière de ressources humaines et de faire des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer la situation.

Le rapport porte plus particulièrement sur la manière dont le système des Nations Unies peut le mieux répondre aux exigences des pays de programme à l'échelon des pays, tout en tenant compte des divergences et des exigences spéciales à chaque pays. L'harmonisation des capacités du système des Nations Unies avec les priorités nationales est la principale difficulté et nécessite une approche intégrée de la mobilisation de ressources humaines suffisantes pour appuyer les efforts déployés à l'échelon des pays. Il donne également un aperçu des difficultés que soulèvent le recrutement et la gestion des carrières du personnel au sein du système des Nations Unies, au nombre desquelles figurent diverses questions concernant les coordonnateurs résidents et d'autres membres du personnel du système des Nations Unies à l'échelon des pays qui font actuellement l'objet de politiques d'ensemble

* E/2009/100.

** Le présent rapport a été soumis en retard en raison des longues consultations qu'il a nécessité avec diverses organisations.



concernant les ressources humaines. L'existence de politiques et de procédures multiples en matière de ressources humaines dans le système des Nations Unies pose aussi un certain nombre de difficultés.

Le plan d'action du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination qui vise à harmoniser les pratiques de fonctionnement et la réforme en cours des régimes contractuels au sein du système des Nations Unies représente une avancée dans la bonne direction. Toutefois, une autre difficulté concerne la facilitation de la mobilité interinstitutions et géographique. Le présent rapport traite également de la manière de garantir la sécurité du personnel, de la planification du remplacement des membres du personnel qui prennent leur retraite ainsi que de la nécessité d'assurer la représentation égale des femmes. Quelques recommandations sont avancées à l'intention du Conseil économique et social.

Définitions des termes utilisés^a

- **Fonctionnaires.** Toutes les personnes désignées par une organisation comme membres du personnel au sens du statut et du règlement du personnel de cette organisation pour une durée d'une année ou plus. Ce terme exclut donc tous les membres du personnel nommés pour des périodes plus courtes et les personnes employées en vertu de régimes contractuels spéciaux. Le compendium du CCS ne s'applique pas aux administrateurs recrutés sur le plan national, qui sont visés par un autre compendium statistique. Il ne s'applique pas aux non-fonctionnaires et autres catégories de personnel engagé au titre de contrats de louage de services.
- « **Administrateurs** ». Ce terme désigne, dans le règlement du personnel, tous les fonctionnaires qui appartiennent à la catégorie des administrateurs proprement dite, ainsi que la catégorie des administrateurs généraux et des directeurs et les postes de rang plus élevé (secrétaire général adjoint, sous-secrétaire général ou titre équivalent et chef de secrétariat) et, dans certaines organisations, le personnel de projet. Dans le présent rapport, ce terme comprend les administrateurs recrutés sur le plan international.
- « **Services généraux** ». Ce terme comprend tous les fonctionnaires de la catégorie des services généraux et, dans certaines organisations, les travailleurs manuels, les agents de sécurité, les professeurs de langues et les agents du Service mobile. À l'ONU, les professeurs de langues et les agents du service mobile n'appartiennent ni à la catégorie des administrateurs ni à celle des services généraux, bien que les titulaires de postes d'agent du Service mobile ou de postes de rang plus élevé assument des fonctions et s'acquittent de tâches comparables à celles des administrateurs.
- **Nomination.** Acte par lequel une personne passe un contrat de travail avec une organisation (par une lettre de nomination) conformément au règlement du personnel de cette organisation. Les nominations se divisent en a) nominations de durée indéterminée, qui englobent les engagements à titre permanent, ceux de durée indéfinie et ceux pour une période de stage; et b) nominations de durée déterminée.
- **Bureau permanent.** Tout bureau où des services du secrétariat d'une organisation sont installés en permanence. Les bureaux permanents se divisent entre le siège et d'autres bureaux permanents, ces derniers comprenant notamment les bureaux régionaux et sous-régionaux, les bureaux de zone, les antennes locales et les bureaux de liaison.
- **Classe.** La désignation hors cadre est normalement attribuée aux échelons de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et à tous les fonctionnaires au-dessus de la classe D-2. Les classes dans la catégorie des services généraux et les catégories apparentées n'apparaissent pas dans les tableaux car les organisations ne communiquent pas toutes ces renseignements.
- **Lieu d'activité.** Tout lieu auquel une organisation affecte son personnel, qu'il s'agisse d'un bureau permanent ou d'un projet de coopération technique.

^a Définitions établies à partir du compendium du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

- **Projet.** Désigne un lieu où du personnel est affecté pour une durée déterminée afin d'aider un État Membre à exécuter un programme de coopération technique.

Table des matières

	<i>Page</i>
Définitions des termes utilisés	3
I. Introduction	6
II. Effectifs diversifiés et de plus en plus axés sur le terrain	7
A. Diversité du personnel du système des Nations Unies	7
B. Déploiement de personnel dans les pays de programme	7
C. Politiques de déploiement de personnel sur le terrain	9
III. Difficultés en matière de ressources humaines	9
A. Difficulté primordiale d'aligner les capacités du système des Nations Unies sur les priorités nationales	10
1. Comment répondre à la demande croissante de conseils d'orientation	10
2. Mobilisation de ressources humaines pour répondre à l'évolution des besoins des pays	11
3. Adoption d'une approche intégrée des besoins en ressources humaines à l'échelon des pays	14
B. Problèmes liés au recrutement et à l'organisation des carrières des fonctionnaires du système des Nations Unies	17
1. Politiques d'ensemble en matière de ressources humaines	17
2. Questions intéressant spécifiquement le personnel chargé de la coordination.	19
3. Administrateurs recrutés sur le plan national et autres catégories de personnel du système des Nations Unies dans les pays	23
4. Formation	24
C. Difficultés de la planification du remplacement des fonctionnaires qui prennent leur retraite	28
D. Difficultés liées à la multiplicité des politiques et des procédures relatives aux ressources humaines dans l'ensemble du système	30
1. Plan d'action du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination visant à harmoniser les politiques et procédures de gestion des ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies	30
2. Diversité des conditions contractuelles	31
3. Simplification de la mobilité interinstitutions et géographique	34
E. Difficulté de garantir la sécurité du personnel	36
F. Difficulté d'assurer la représentation égale des femmes	37
1. Représentation des femmes dans la catégorie des administrateurs	37
2. Stratégies proactives visant à promouvoir une représentation équitable des femmes	40
IV. Conclusions et recommandations	42

I. Introduction

1. La capacité du système des Nations Unies d'aider les pays à s'attaquer efficacement à toute la gamme des problèmes de développement est étroitement liée à l'adéquation de ses ressources humaines. L'Assemblée générale des Nations Unies a souligné à maintes reprises que les ressources humaines du système des Nations Unies à l'échelon des pays devraient être suffisantes pour appuyer les efforts nationaux de développement et les priorités nouvelles. Les États Membres ont insisté sur ce point au paragraphe 123 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, dans lequel l'Assemblée a réaffirmé qu'il faut que « l'étendue et le niveau des compétences techniques rassemblées par les organismes des Nations Unies au niveau des pays soient à la mesure de ce qui est nécessaire pour réaliser les priorités spécifiées dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et dans les programmes de pays, conformément aux stratégies et aux plans de développement du pays considéré – notamment, lorsqu'ils existent, aux documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté – et répondent aux besoins et aux critères des pays en développement en matière d'appui technique et de renforcement des capacités ».

2. La diversité et la spécificité de la situation des pays de programme, l'évolution de leurs priorités en matière de développement et la transformation rapide des problèmes de développement exigent que la capacité du système des Nations Unies dans les pays soit régulièrement ajustée afin que son appui opérationnel demeure entièrement conforme aux propres priorités et politiques des pays en matière de développement. À cette fin, le système des Nations Unies doit appliquer des politiques de planification, de développement et de redéfinition de la main-d'œuvre, mais aussi faciliter la mobilité et le redéploiement des effectifs aux niveaux mondial, régional et national.

3. La réforme des dispositifs de gestion des ressources humaines de l'ONU est considérée comme prioritaire par le Secrétaire général, dont les propositions à cet égard ont été largement approuvées par l'Assemblée générale dans ses récentes résolutions sur la gestion des ressources humaines (résolution 63/250). En réalité, toutes les organisations du système des Nations Unies ont entrepris de revoir leurs politiques de gestion des ressources humaines et ont mis en place les principaux éléments d'une gestion très efficace de ces ressources. Des efforts sont actuellement déployés en vue d'arriver à une conception commune de cette gestion. L'insuffisance des moyens financiers, notamment des ressources de base, a toutefois une incidence sur l'ampleur et le rythme de ces réformes.

4. Le présent rapport fait suite au paragraphe 125 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, dans lequel l'Assemblée soulignait qu'il importait « que le système des Nations Unies pour le développement adopte des politiques et stratégies globales de planification et de mise en valeur des ressources humaines » et, à cet égard, priait le Secrétaire général « d'établir un rapport sur les difficultés que rencontre le système à l'échelon des pays en matière de ressources humaines et de faire des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer la situation ».

5. Le Conseil économique et social, dans sa résolution 2008/2, a également demandé que ce rapport soit établi en consultation avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et traite des questions « de mobilité du

personnel entre institutions, de redéfinition des postes et de redéploiement du personnel, ainsi que de formation et de perfectionnement, notamment à l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin (Italie) ». L'Assemblée générale, au paragraphe 126 de la résolution 62/208, avait prié le Secrétaire général de poursuivre et d'intensifier les efforts dans ces domaines par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS).

6. Le présent rapport fait également suite au paragraphe 94 de la résolution 62/208, dans lequel l'Assemblée générale demandait au Secrétaire général de lui rendre compte à la session de fond de 2009 du Conseil économique et social des efforts faits par le système des Nations Unies pour améliorer la sélection et la formation des coordonnateurs résidents.

7. Le présent rapport devrait être lu en parallèle avec les rapports de 2008 et de 2009 du Secrétaire général sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, y compris ses coûts et ses avantages (E/2008/60 et E/2009/___) ainsi qu'avec le rapport sur les résultats obtenus et les mesures et procédures entreprises pour assurer le suivi de la résolution 62/208 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (E/2009/___).

II. Effectifs diversifiés et de plus en plus axés sur le terrain

A. Diversité du personnel du système des Nations Unies

8. Les effectifs des organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement se composent à la fois de fonctionnaires internationaux/expatriés et de fonctionnaires recrutés sur le plan local. Le système des Nations Unies emploie également toute une gamme de personnes qui ne font pas partie du personnel mais qui ont des contrats spéciaux ou de courte durée. Les non-fonctionnaires recrutés sur le plan local travaillent dans des conditions très différentes de celles des administrateurs internationaux ou des administrateurs nationaux recrutés sur le plan local. Le présent rapport s'intéresse plus particulièrement aux membres du personnel des organismes du système des Nations Unies, bien qu'il se réfère au personnel recruté sur le plan local lorsque cela est spécialement pertinent.

B. Déploiement de personnel dans les pays de programme

9. Entre 2004 et 2007, le nombre des membres du personnel recrutés sur le plan international¹ dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies a augmenté de 33 %. Cet accroissement correspond essentiellement au personnel sur le terrain. Au cours de la période 2004-2007, le nombre de membres du personnel dans les bureaux permanents autres que le Siège a progressé de 31 %

¹ Dans l'analyse statistique faite dans le présent rapport, les termes ont été utilisés conformément aux définitions du CCS dont la liste figure au début du rapport.

pour les administrateurs et les fonctionnaires de catégorie supérieure et de 96 % pour la catégorie des agents des services généraux².

10. Fin 2007, la majorité du personnel des organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement travaillait sur le terrain dans les bureaux de pays ou dans d'autres bureaux permanents. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont déployé plus de 70 % de leurs effectifs sur le terrain. Le personnel sur le terrain ou affecté à des projets représente la majorité des fonctionnaires de l'OMS (68 %) et de l'OIT (58 %). En revanche, 98-99 % du personnel du FIDA travaille au siège. La majorité du personnel de l'ONUDI, de l'UNESCO et de la FAO est employée au siège de ces différentes organisations (voir tableau 1). Dans certaines institutions spécialisées, le plus faible pourcentage de personnel sur le terrain a pour objet de maintenir un équilibre entre leur politique mondiale et leur action normative, d'une part, et leurs activités opérationnelles, d'autre part.

Tableau 1

**Présence sur le terrain de certaines organisations membres
du Groupe des Nations Unies pour le développement
au 31 décembre 2007**

<i>Organisation</i>	<i>Effectifs au siège</i>	<i>Personnel au siège en pourcentage de l'ensemble du personnel</i>	<i>Effectifs dans d'autres bureaux permanents (terrain)</i>	<i>Projets</i>	<i>Personnel (terrain et projets) en pourcentage de l'ensemble du personnel</i>
PNUD	864	16	4 487	0	84
UNICEF	862	14	5 089	0	86
FNUAP	314	24	987	0	76
PAM	843	22	3 074	0	78
OMS	1 769	33	2 596	1 068	68
FIDA	504	98	8	0	1
UNESCO	1 382	64	773	0	36
FAO	2 013	60	970	354	40
ONUDI	509	76	89	68	23
OIT	967	42	646	706	58

Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, données statistiques sur le personnel au 31 décembre 2007.

² Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, données statistiques sur le personnel au 31 décembre des années 2004, 2005, 2006 et 2007. Sauf indication contraire, les données statistiques utilisées dans le présent rapport sont tirées du compendium annuel sur les statistiques des ressources humaines établies par le CCS, disponibles à l'adresse <http://hr.unsystemceb.org/statistics>. Ces statistiques correspondent à la situation au 31 décembre de chaque année. Ce compendium sert à des fins de comparaisons interorganisations. Aussi, une organisation peut avoir des statistiques plus à jour dont il n'a pas été tenu compte dans le présent rapport. L'ensemble des définitions utilisées par le CCS figure au début du présent rapport. Les données ne tiennent pas compte des administrateurs recrutés sur le plan national.

C. Politiques de déploiement de personnel sur le terrain

11. Divers organismes du système des Nations Unies ont augmenté le nombre des bureaux sur le terrain et le nombre de fonctionnaires qui y travaillent afin de répondre aux besoins des pays bénéficiaires d'une manière rapide et efficace.

Encadré 1

Politique de mobilité sur le terrain de l'ONUDI

L'ONUDI a adopté une politique de mobilité sur le terrain en 2006. Cette politique prévoit un dispositif pour l'organisation des carrières du personnel des bureaux sur le terrain et la rotation du personnel entre les lieux d'affectation sur le terrain ainsi qu'entre le terrain et le siège. En décembre 2008, la représentation des administrateurs dans les bureaux hors siège avait augmenté de 55,6 % depuis l'adoption de cette politique en 2006.

12. Les mesures de déploiement de personnel sur le terrain ont dans certains cas fait partie de réformes plus larges des organisations. Au FNUAP, par exemple, la réorganisation de 2008 a nécessité un renforcement des bureaux sur le terrain, mais aussi la création de bureaux régionaux et sous-régionaux et la restructuration du siège. La réforme du PNUD réalisée au cours de la période 2000-2003 a aidé les bureaux de pays tout en contribuant à mieux harmoniser leurs activités et leur structure avec la nouvelle réforme d'ensemble du PNUD.

13. Le déploiement de personnel sur le terrain entraîne souvent la nécessité de renforcer non seulement les bureaux de pays, mais aussi les bureaux régionaux. Les fonds et programmes, mais aussi certaines institutions comme l'OMS, ont une structure à deux niveaux sur le terrain, avec des bureaux de pays et des bureaux régionaux. D'autres grandes organisations comme la FAO, l'UNESCO et l'OIT ont une structure à trois niveaux sur le terrain, avec des bureaux de pays, des bureaux sous-régionaux et des bureaux régionaux.

III. Difficultés en matière de ressources humaines

14. La présente section recense six difficultés rencontrées par le système des Nations Unies en matière de ressources humaines qui devraient être prises en compte pour l'élaboration de politiques et de stratégies d'ensemble à cet égard. La première de ces difficultés, qui domine toutes les autres, concerne l'alignement des capacités du système des Nations Unies sur les priorités nationales. Les autres concernent le recrutement et l'organisation des carrières des fonctionnaires du système des Nations Unies, la multiplicité des politiques et des procédures appliquées aux ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies, la planification de la relève des fonctionnaires qui partent à la retraite, la garantie de la sécurité du personnel et la représentation égale des femmes.

A. Difficulté primordiale d'aligner les capacités du système des Nations Unies sur les priorités nationales

15. Chaque pays a besoin d'un assortiment différent de capacités dans les équipes de pays des Nations Unies. Ces exigences évoluent avec le temps. Les pays les moins avancés connaissent toute une gamme de difficultés qui touchent souvent l'ensemble du programme de développement. Les besoins des pays à revenu intermédiaire diffèrent de ceux des pays les moins avancés. Voici quelques-uns des domaines d'intervention possibles : élimination des poches de pauvreté et d'inégalité, solution des problèmes environnementaux, mobilisation des nouvelles technologies, élaboration de politiques macroéconomiques ou commerciales, ou encore moyens de participer aux mécanismes de gouvernance internationale. L'évolution des capacités nationales et leur utilisation croissante pourraient susciter de nouveaux besoins d'appui sous forme de conseils d'orientation par rapport à d'autres domaines plus traditionnels.

16. Afin d'apporter un appui suffisant aux pays en développement, les fonctionnaires du système des Nations Unies doivent avoir des compétences techniques dans des domaines très divers. Ils doivent aussi pouvoir répondre à l'apparition de nouveaux besoins. C'est ainsi que la convergence de la crise financière et économique mondiale, de l'instabilité des prix des denrées alimentaires et des carburants et les changements climatiques exige que le système des Nations Unies apporte un appui suffisant aux pays de programme. Des compétences dans le domaine des crises humanitaires et du règlement des conflits acquièrent aussi de plus en plus d'importance. L'insuffisance des ressources de base dont il dispose empêche le système des Nations Unies de pouvoir ajuster ses capacités dans le domaine des ressources humaines.

17. La présente section souligne a) la demande croissante de conseils d'orientation, b) l'évolution des besoins des pays et c) l'importance de l'adoption d'une approche intégrée des ressources humaines à l'échelon des pays.

1. Comment répondre à la demande croissante de conseils d'orientation

18. Au paragraphe 124 de la résolution 62/208, l'Assemblée générale a invité les organismes de développement des Nations Unies à prendre toutes les mesures nécessaires en matière de politiques du personnel pour que les fonctionnaires des Nations Unies qui participent aux activités opérationnelles dans les pays aient les compétences et les qualifications voulues pour assurer des tâches de gestion, de conseil et d'autres activités de développement des capacités, conformément aux priorités et aux plans de développement des pays considérés.

19. Dans l'ensemble, les pays bénéficiaires de programmes semblent être de plus en plus demandeurs de conseils d'orientation, d'activités de plaidoyer et autres activités en amont, indépendamment de celles liées à la gestion des programmes. Les équipes de pays des Nations Unies doivent être en mesure d'aider les gouvernements à élaborer des stratégies pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et réduire la pauvreté. En termes très généraux, cela nécessite des compétences dans des domaines tels que l'analyse sectorielle et macroéconomique, la politique économique et sociale, la planification stratégique et la finance. Dans leurs rapports de 2005, les coordonnateurs résidents indiquaient

que les équipes de pays des Nations Unies auraient besoin d'un appui supplémentaire dans ces domaines.

20. Ces besoins ont également été soulignés plus récemment dans les évaluations de la capacité du système des Nations Unies qui ont été réalisées dans six des huit pays pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies (Albanie, Mozambique, Pakistan, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Vietnam). Ces évaluations des capacités condensaient les points de vue des représentants des gouvernements, des fonctionnaires de l'ONU et d'autres partenaires de développement selon lesquels il est impératif de renforcer les fonctions des organismes du système des Nations Unies en matière d'orientation et de conseils techniques afin de leur permettre d'appuyer plus efficacement les priorités nationales. Il est envisagé de recentrer les fonctions de gestion des programmes en faveur de domaines plus spécialisés en amont de l'appui technique consultatif. Dans certains pays toutefois, il demeure nécessaire de renforcer encore les capacités nationales dans des aspects essentiels de la gouvernance tels que la planification et la programmation, et l'ONU doit continuer à fournir un appui à la gestion des programmes.

21. À la suite de cette évaluation, le Rwanda, par exemple, vérifiera de près la capacité des autorités nationales à prendre en charge la gestion du programme, tout en élaborant un plan détaillé en matière de ressources humaines afin de déplacer progressivement les capacités de l'ONU en faveur de conseils d'orientation. La République-Unie de Tanzanie, en revanche, a déjà entrepris d'élaborer une stratégie des ressources humaines afin de déplacer les capacités de gestion du programme à des activités de conseil.

22. Aux paragraphes 36 et 39 de la résolution 62/208, l'Assemblée générale a souligné que le développement des capacités nationales est une fonction centrale de l'ONU. Elle a également invité les organismes des Nations Unies à s'assurer de la viabilité des activités de renforcement des capacités et à recourir dans la mesure du possible à la mise en œuvre par le pays lui-même et aux compétences et aux techniques nationales disponibles. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a élaboré une déclaration et une méthodologie au sujet du renforcement des capacités nationales. Il importe maintenant de s'assurer que les fonctionnaires du système des Nations Unies disposent des compétences et des qualifications nécessaires pour appuyer de façon appropriée le développement des capacités nationales. Des compétences et des qualifications complémentaires pourraient être nécessaires à cet égard.

2. Mobilisation de ressources humaines pour répondre à l'évolution des besoins des pays

Élaboration de nouveaux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

23. Au cours des trois prochaines années, environ 90 pays devraient entamer l'élaboration de leur plan-cadre pour l'aide au développement, en commençant par 15 environ en 2009. Ces plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement sont indispensables pour améliorer la cohérence, l'efficacité et la pertinence des activités de l'ONU à l'échelon des pays, comme l'Assemblée générale l'a réaffirmé dans la résolution 62/208. L'établissement de ces nouveaux plans-cadres nécessite un ensemble approprié de compétences en matière de programmation et d'analyse de fond. Le développement des services communs et

l'harmonisation des pratiques de fonctionnement devraient être encouragés afin d'améliorer l'efficacité et la pertinence des activités opérationnelles de l'ONU pour répondre aux priorités nationales. Bien que les équipes de pays des Nations Unies bénéficient d'une formation spécifique, il importe également que les organismes du système des Nations Unies présents dans le pays disposent de spécialistes de la gestion axée sur les résultats, de la gestion du changement et d'autres spécialistes afin de contribuer à l'élaboration du plan-cadre pour l'aide au développement.

24. Des compétences dans des domaines intersectoriels tels que l'égalité entre les sexes et le développement des capacités revêtent une importance particulière au stade de l'élaboration des plans-cadres et il pourrait s'avérer nécessaire d'accroître les capacités des bureaux de pays dans ces domaines.

25. La manière la plus économique de contribuer à l'élaboration des nouveaux plans-cadres pour l'aide au développement, que ce soit dans les limites des effectifs existants ou en ayant recours à des capacités additionnelles extérieures, retient actuellement énormément d'attention.

Déploiement rapide des capacités dans les situations d'urgence et passage de la phase des secours aux activités de développement

26. Au lendemain d'une crise, les organismes du système des Nations Unies doivent rapidement déployer des capacités supplémentaires (renforts) en vue d'un relèvement rapide et d'activités de redressement destinées à renforcer l'action menée par le personnel humanitaire pour fournir sans tarder des services de base. Le système des Nations Unies a réagi dans des situations d'urgence en mobilisant les capacités permanentes et les capacités de réserve de tous les organismes qui le composent, et en travaillant en étroite collaboration avec les intervenants nationaux et ceux de l'ONU³.

27. Par le biais du Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies, le Groupe des Nations Unies pour le développement a à la fois fourni un appui technique et envoyé dans les pays des spécialistes de la planification stratégique afin d'aider les équipes de pays des Nations Unies à mettre au point des stratégies dans des situations d'urgence ou à passer de la phase des secours aux activités de développement. En 2008, 21 coordonnateurs résidents ont bénéficié de cette forme d'assistance.

28. Le Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies a consacré d'importantes ressources à l'amélioration des capacités des bureaux des coordonnateurs résidents dans 19 pays en transition, permettant ainsi de recruter 38 fonctionnaires à court et à long terme. En 2008, ces fonctionnaires ont participé à l'élaboration des plans-cadres pour l'aide au développement, à l'élaboration et à la mise en application de stratégies de redressement, à la conception et à la mise en œuvre de mesures et de structures intégrées, enfin à l'élaboration de programmes conjoints et de projets pour le Fonds pour la consolidation de la paix.

29. Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM ont constitué ou ont entrepris de constituer des capacités de « renfort » afin de pouvoir réagir rapidement à des

³ Les « capacités permanentes » sont constituées par des fonctionnaires dont les conditions d'emploi prévoient leur déploiement rapide pour répondre à des besoins urgents. Les « capacités de réserve » sont constituées par des listes de candidats approuvés à l'avance et prêts à être rapidement déployés en tant que membres du personnel du système des Nations Unies.

situations d'urgence et à des situations d'après conflit. Le PAM, par exemple, met actuellement au point un scénario qui lui permettrait de faire face simultanément à quatre situations d'urgence.

30. À l'UNICEF, un personnel expérimenté et qualifié peut être recensé et déployé dans un délai de 10 semaines à la suite d'une urgence. Un fichier Internet intégré rassemble les données sur les ressources en personnel disponibles afin d'améliorer l'appui en cas d'urgence. L'UNICEF utilise également des arrangements prévisionnels avec des partenaires extérieurs. Le PNUD, par le biais de son projet Montées en puissance, a recensé des réserves de fonctionnaires pouvant être déployés sur les lieux d'une crise. Les fonctionnaires qui se portent candidats sont rigoureusement évalués et formés avant leur déploiement.

31. Des méthodes de recrutement efficaces doivent être mises en place afin de permettre aux organisations de répondre avec rapidité et efficacité au passage de la phase des secours aux activités de développement. Dans certains pays, des compétences spécialisées seront nécessaires dans des domaines très précis, à côté de celles généralement requises dans ce type de situation, par exemple en matière de prestation de services de base. Des plans d'action sont nécessaires pour prévoir ces besoins éventuels⁴. Étant donné que la plupart des organismes du système des Nations Unies sont désormais appelés à aider les pays dans des situations d'urgence et dans les périodes qui y font suite, de nouvelles compétences en matière d'analyse et de règlement des conflits, de consolidation de la paix et d'appui en faveur de la réconciliation nationale et du redressement ainsi que de préparation et d'intervention en cas de catastrophe pourraient s'avérer nécessaires. Les compétences de ce type doivent être prises en considération lors du recrutement et de la formation du personnel.

32. Il importe également de prévoir un système d'appui et d'indemnités qui tienne compte des besoins des fonctionnaires dans les lieux d'affectation déconseillés aux familles. Le régime Opération spéciale appliqué par le PNUD, le FNUAP, le HCR et l'UNICEF permet aux fonctionnaires et aux titulaires de contrats à court terme de subvenir aux dépenses afférentes à la séparation des familles et comporte des mesures incitatives pour attirer les fonctionnaires les plus appropriés pour ces affectations.

33. En règle générale, le système des Nations Unies doit pouvoir répondre plus rapidement encore aux besoins en évolution des pays en développement. Le caractère limité des ressources de base disponibles, l'insuffisance des capacités stratégiques de certaines organisations et le manque de souplesse des procédures et des pratiques en matière de ressources humaines sont peut-être au nombre des facteurs qui limitent la rapidité des interventions.

34. Le dispositif récemment mis en place par le PNUD pour aider les pays à faire face à la crise économique offre toutefois un exemple d'intervention rapide. Le PNUD a créé une tribune en ligne qui réunit des conseillers, des experts internationaux, des consultants et des spécialistes afin d'aider les pays frappés par la crise économique. Le but recherché est de fournir aux partenaires nationaux les orientations, les ressources et les individus susceptibles de les aider à vérifier les effets de la crise, à s'adresser aux catégories de personnes devenues vulnérables

⁴ Voir le rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix pendant la période qui suit immédiatement un conflit (pas encore publié).

depuis peu ou à prendre des décisions sur la manière d'utiliser des ressources plus limitées.

3. Adoption d'une approche intégrée des besoins en ressources humaines à l'échelon des pays

Importance d'une approche intégrée

35. La structure que revêt la présence de l'ONU dans chaque pays, de même que les ressources humaines et les compétences correspondantes, sont toujours envisagées séparément pour chaque institution. Les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies déploient du personnel dans les bureaux de pays en fonction de leurs programmes, traditions, mandats et modèles d'organisation respectifs, et de l'éventuelle nécessité que l'organisation dispose de conseillers techniques sur place pour l'exécution du programme ou des projets entrepris.

36. Au lieu de cela, les ressources humaines déployées à l'échelon du pays devraient être considérées sous l'angle d'une réponse conjointe du système des Nations Unies aux priorités des pays de programme décidée en étroite concertation avec les acteurs nationaux. Dans son rapport de 2005 intitulé « Quelques mesures pour améliorer l'action du système des Nations Unies dans les pays », le Corps commun d'inspection a fait observer qu'aujourd'hui, avec les bilans communs de pays, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté, il devrait être plus facile que dans le passé de projeter l'ensemble des besoins de capacités des pays bénéficiaires d'un programme et le profil correspondant des compétences du système des Nations Unies dans ces pays. Une programmation conjointe accrue et plus cohérente contribue à évoluer dans ce sens. Des efforts suivis devraient être faits pour tenir compte des vues des pays concernés sur la nature et les modalités de la collaboration du système des Nations Unies les plus aptes à répondre à leurs priorités, ainsi qu'il est recommandé au paragraphe 101 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale.

37. Les capacités du système des Nations Unies dans le pays doivent donc être déterminées à la lumière à la fois des priorités du pays et des conditions dans lesquelles fonctionne l'ONU. Pour cela, il faut prendre en considération l'ensemble des conditions socioéconomiques et politiques, mais aussi les objectifs de développement convenus sur le plan international, l'impact de la situation internationale sur le pays et le programme d'efficacité de l'aide.

38. Des examens réguliers des capacités globales de l'ONU effectués en concertation avec le pays considéré, comme cela a été fait dans six pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action », pourrait être utile pour adapter les capacités des ressources humaines à l'échelle du pays à l'appui du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et aux autres documents de programmation.

39. Dans le cadre d'une telle approche intégrée des besoins en ressources humaines à l'échelon des pays, il importe que les autorités nationales et l'ONU envisagent non seulement les services et les compétences que les pays eux-mêmes devraient fournir, mais fassent également appel aux compétences disponibles au siège ou dans les bureaux régionaux et sous- régionaux.

Mobilisation de l'appui des organismes non résidents

40. Pas tous les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement disposent des ressources humaines et financières nécessaires pour décentraliser les capacités techniques, administratives et de gestion à l'échelon des pays. Seuls l'UNICEF et le PNUD sont présents dans quasiment tous les pays de programme. Les organismes non résidents ont étudié la manière dont ils pourraient participer plus pleinement au Plan-cadre des Nations Unies pour le développement et à la programmation conjointe à l'échelon du pays [voir le rapport du Secrétaire général (E/2008/60)] du fait qu'ils disposent de capacités d'une importance capitale pour répondre aux priorités des gouvernements. C'est ainsi que l'appui sur le terrain à la politique commerciale et à l'esprit d'entreprise pâtit du fait que la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), l'OIT, le Centre du commerce international (CCI) et l'ONUDI, c'est-à-dire les organismes des Nations Unies directement responsables de ces questions, disposent essentiellement de services au siège et n'ont qu'une représentation limitée à l'échelon des pays. L'Assemblée générale a demandé à maintes reprises que les pays de programme puissent bénéficier de toute la gamme des ressources dont disposent les organismes du système des Nations Unies qui s'occupent de développement, y compris les institutions qui ne sont que peu ou pas représentées dans ces pays.

41. Une première évaluation de la phase pilote, en 2007, de la mise en œuvre du plan du Groupe des Nations Unies pour le développement visant à appuyer la participation des organismes non résidents aux activités menées à l'échelle des pays a révélé l'existence d'un certain nombre d'obstacles auxquels se heurtent aussi bien les organismes résidents que les organismes non résidents, par exemple en matière de communications et de coordination. À ce jour, 10 des 14 postes à plein temps de coordonnateur des organismes non résidents financés par le PNUD (administrateurs recrutés sur le plan national) ont été pourvus. En janvier 2009, le Groupe des Nations Unies pour le développement a entériné le plan de travail relatif aux organismes non résidents pour la période 2009-2011. Ce plan vise à renforcer la participation des organismes non résidents aux activités de programmation des pays et à améliorer l'accès des équipes de pays des Nations Unies aux compétences et à l'expérience de ces organismes. Parallèlement, les organismes non résidents doivent mettre en place les mécanismes nécessaires pour pouvoir répondre rapidement et efficacement à la demande d'appui des bureaux de pays.

Niveaux régional et sous-régional

42. De plus en plus, les bureaux régionaux et sous-régionaux des organisations du système des Nations Unies disposent des capacités techniques pour aider les bureaux de pays à élaborer et à mettre en œuvre le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et d'autres programmes. Les équipes des directeurs régionaux sont aussi devenues de nouveaux organismes officiels dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies. Il en existe six au total, qui sont chargées des tâches ci-après : a) appui technique aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies; b) appui au contrôle de qualité des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des programmes « Unis dans l'action »; c) suivi du comportement professionnel des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies; et d) aide aux équipes de pays des Nations Unies pour le règlement des problèmes rencontrés. Les capacités des équipes des

directeurs régionaux sont actuellement revues à la lumière de ce que l'on attend de ces équipes.

Encadré 2

Mécanismes institutionnels à l'échelle du système en matière de gestion des ressources humaines

Plusieurs structures se trouvent au cœur de la gestion des ressources humaines dans le système des Nations Unies. La Commission de la fonction publique internationale est au centre de ce cadre institutionnel.

Commission de la fonction publique internationale

La CFPI est un organe de réglementation et de coordination qui traite des indemnités et des conditions d'emploi dans le système commun des Nations Unies. Elle a pour finalité de renforcer la cohérence et l'efficacité de la fonction publique internationale.

Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination et Comité de haut niveau sur la gestion

Le CCS rassemble les chefs de l'exécutif des organisations du système des Nations Unies sous la présidence du Secrétaire général de l'ONU. Les aspects de la gestion des ressources humaines qui touchent les programmes de développement du système des Nations Unies occupent un rang de priorité élevé dans l'ordre du jour du CCS.

Pour les questions relatives aux ressources humaines, le CCS bénéficie de l'appui du Comité de haut niveau sur la gestion, qui est chargé d'assurer une gestion cohérente, efficace et économique dans tous les organismes du système des Nations Unies. Le Comité de haut niveau sur la gestion traite, avec l'aide du Réseau ressources humaines (<http://hr.unsystemceb.org/>), des grandes questions de principe de nature à encourager plus de cohérence et de cohésion à l'échelon des pays.

Réseau ressources humaines

Le Réseau ressources humaines offre des conseils aux différents chefs de secrétariat sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, y compris sur les questions de principe. Les questions concernant les traitements et les indemnités, le recrutement sur la base des compétences, la vie professionnelle et la vie familiale, la mobilité interorganisations, l'apprentissage et la formation ainsi que l'organisation des carrières sont constamment à l'examen.

Groupe des Nations Unies pour le développement et Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies

Le Groupe des Nations Unies pour le développement, appuyé par le Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies, met au point des mesures visant à améliorer la cohérence stratégique et opérationnelle des activités de développement du système des Nations Unies, y compris dans le domaine des ressources humaines,

domaine dans lequel il travaille en étroite collaboration avec le Comité de haut niveau sur la gestion. Il élabore également des politiques et des procédures pour la gestion du système des coordonnateurs résidents. Le Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies coordonne également la nomination des coordonnateurs résidents par le biais du Groupe consultatif interinstitutions.

B. Problèmes liés au recrutement et à l'organisation des carrières des fonctionnaires du système des Nations Unies

43. La présente section met en lumière a) des exemples de politique et de stratégies d'ensemble concernant les ressources humaines qui ont été adoptées par les organisations du système des Nations Unies; b) des problèmes de ressources humaines propres aux fonctionnaires qui participent aux activités de coordination; c) des problèmes propres aux administrateurs recrutés sur le plan national; d) d'autres catégories de personnel du système des Nations Unies recruté sur le plan national; et e) la formation.

1. Politiques d'ensemble en matière de ressources humaines

44. Afin de répondre aux besoins des pays de programme et d'autres États Membres, les organismes appartenant au système des Nations Unies ont de plus en plus eu tendance à adopter des politiques d'ensemble en matière de ressources humaines. Ces politiques comportent des stratégies de gestion des aptitudes qui font intervenir toute la panoplie des mesures disponibles dans le domaine de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, organisation des carrières, suivi du comportement professionnel, entre autres) pour calculer la combinaison optimale des compétences nécessaires pour l'exécution des programmes et l'appui aux pays de programme. Un petit nombre d'organisations ont également appliqué des stratégies de redéfinition des postes. Bien qu'il n'existe pas de définition claire de ces stratégies, elles comportent de la même manière un effort déterminé pour planifier le recrutement, la relève, l'organisation des carrières et la formation des fonctionnaires afin d'ajuster les compétences, la composition, la répartition fonctionnelle et la répartition géographique de l'ensemble du personnel. Quelques exemples de ces stratégies sont donnés ci-après.

45. Dans le cadre de la restructuration de 2008, la stratégie des ressources humaines du FNUAP fixe des objectifs de changement qui répondent à la culture de l'organisation et sont propres à faciliter l'exécution de son mandat. Cette stratégie définit pour la gestion des ressources humaines du FNUAP un cadre d'ensemble intégré dans lequel tous les dispositifs de gestion des ressources humaines reposent sur un tableau des compétences au sein de l'organisation, le suivi du comportement professionnel est rattaché aux résultats obtenus par l'organisation, notamment sous forme d'informations en retour sur le comportement des fonctionnaires obtenues de différentes sources (mécanismes d'évaluation à 360 degrés), le perfectionnement du personnel comporte des programmes de formation et fait intervenir la notion d'organisation et de planification des carrières du personnel. L'organisation des carrières au FNUAP repose sur le recensement de filières de carrière dans les

domaines d'activité de l'organisation et la mise au point de programmes de formation dans ces domaines afin de permettre aux membres du personnel de progresser en suivant ces différentes filières. Un nouveau programme de formation a été lancé à l'intention des cadres moyens afin de renforcer leurs compétences en matière d'encadrement et de direction. La restructuration a également conduit à créer des bureaux régionaux et sous-régionaux afin d'apporter un appui programmatique et technique intégré aux bureaux de pays. Une restructuration a aussi été entreprise au siège. Des directives ont été élaborées à l'appui de l'effort de restructuration afin de garantir une transition sans heurt. Le FNUAP a renforcé les ressources humaines des bureaux de pays en organisant périodiquement des campagnes de recrutement sur la base des compétences afin d'amener les représentants et les représentants adjoints à acquérir les aptitudes nécessaires pour jouer un rôle plus stratégique à l'échelon des pays. Le FNUAP a institutionnalisé sa politique de roulement et le principe parallèle du roulement annuel afin de garantir la mobilité du personnel et une meilleure corrélation entre les compétences disponibles et celles que les postes exigent.

46. En raison du réseau étendu de bureaux de pays dont il dispose, le PNUD a élaboré une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines pour la période 2008-2011, dans laquelle l'accent est placé sur la gestion des ressources humaines à l'échelon des pays. Dans l'intérêt du renforcement de la gestion des aptitudes, c'est-à-dire du recrutement de la personne qu'il faut pour l'emploi qui lui convient, le PNUD abandonne progressivement la notion de « poste » au profit de celle de « vivier », c'est-à-dire qu'au lieu de pourvoir des postes distincts, il constitue des réserves de candidats qualifiés (« vivier de compétences ») dans les différents domaines d'activité pour tous les postes soumis à rotation jusqu'au niveau de directeur de pays. Cela devrait permettre un recrutement rapide et une planification des remplacements plus régulière. L'admission dans le vivier sera soumise à une stricte procédure d'agrément. Le cadre des compétences du PNUD constitue la base de ce nouveau système de gestion des aptitudes. L'idée en a été lancée l'année dernière pour aider les cadres et le personnel à comprendre les aptitudes et les compétences qui sont attendues d'eux dans leurs rôles respectifs. Le PNUD a aussi entrepris de lancer une formation à l'encadrement à l'intention des supérieurs à tous les niveaux de la gestion (cadres subalternes, moyens et supérieurs), y compris un programme de mentorat pour les administrateurs.

47. L'UNICEF a entrepris de revoir le profil de son personnel pour y inclure l'analyse de la politique sociale et économique et la programmation fondée sur les droits tout en garantissant la disponibilité des compétences du personnel en place depuis longtemps en matière de santé, de nutrition, d'éducation, d'adduction d'eau et d'installations sanitaires pour appuyer les efforts des pays. Cette organisation applique désormais une approche fonctionnelle visant à développer les aptitudes dans tous les domaines fonctionnels/professionnels dans lesquels elle doit intervenir, qu'il s'agisse notamment de VIH/sida, de survie des enfants, de politique sociale, d'opérations ou de ressources humaines. L'UNICEF a commencé à constituer des viviers de personnes ayant ces aptitudes comme candidats internes (pour assurer la relève) et externes. Son initiative de promotion de nouveaux talents vise à attirer, choisir, développer et retenir de nouvelles aptitudes pour les postes allant de la classe de recrutement à celle de cadre intermédiaire, l'objectif final étant de répondre aux besoins présents et futurs de l'UNICEF. Cette initiative s'accompagnera d'une formation et d'une orientation intensives. La mobilité a

donné à l'organisation la souplesse nécessaire pour déployer les personnes dotées des compétences et des qualifications voulues pour répondre aux besoins de ses divers programmes. Un certain nombre de programmes d'encadrement sont en cours d'exécution.

48. La FAO a lancé une grande réforme de renouvellement qui a comporté la recherche de nouveaux objectifs stratégiques. La pleine application de la gestion axée sur les résultats est l'une des priorités de cette réforme. La décentralisation de la FAO sera renforcée et s'accompagnera d'une délégation de pouvoir dans la transparence. Des bureaux décentralisés seront spécifiquement adaptés aux besoins des divers pays et régions, et on envisagera de rationaliser leur domaine d'activité sur la base notamment de leur impact sur le développement à l'échelon des pays. Une politique de roulement entre le siège et les bureaux décentralisés assortie de mesures incitatives est en cours d'élaboration. Les rapports hiérarchiques sont actuellement repensés afin d'aider les chefs des bureaux décentralisés de la FAO à orienter l'action de l'organisation face à l'évolution des priorités nationales, régionales et sous-régionales. Une stratégie en matière d'information et de connaissances est actuellement élaborée pour contribuer à garantir une vision commune dans une organisation en réseau et décentralisée. La composition du personnel dans les bureaux régionaux et sous-régionaux sera adaptée en fonction des besoins prioritaires. La formation du personnel à la gestion axée sur les résultats, aux nouvelles responsabilités et dans les domaines techniques est actuellement renforcée.

49. L'OMS a entrepris un projet pilote de redéfinition des postes dans trois pays de la région de l'Afrique. Cela a amené l'organisation à réorienter et à restructurer ses bureaux de pays dans la région et à recruter du personnel à des postes plus élevés et pour une plus longue durée à l'échelon des pays.

2. Questions intéressant spécifiquement le personnel chargé de la coordination

50. Les ressources humaines nécessaires pour apporter un appui suffisant aux pays de programme sont si diverses sur les plans qualitatif et quantitatif qu'il est indispensable que les organismes du système des Nations Unies collaborent étroitement dans la conduite de leurs activités opérationnelles. Des questions spécifiques en matière de ressources humaines se posent pour le personnel chargé de la coordination, en particulier pour les coordonnateurs résidents et l'équipe de pays des Nations Unies.

Coordonnateurs résidents

51. Ainsi que l'a réaffirmé l'Assemblée générale dans la résolution 62/208, les coordonnateurs jouent un rôle central s'agissant de rendre possible la coordination des activités opérationnelles de développement des Nations Unies au niveau des pays de manière à ce que ces activités répondent effectivement aux priorités nationales des différents pays (résolution 62/208, par. 90).

52. Au paragraphe 102 de cette résolution, l'Assemblée générale demandait au Secrétaire général d'accroître la transparence du recrutement et la concurrence s'agissant de pourvoir d'autres postes de haut niveau au sein des organismes de développement des Nations Unies afin de trouver les meilleurs candidats, qu'ils proviennent ou non du système des Nations Unies, et de veiller à ce qu'il soit tenu

compte comme il convient de l'équilibre entre les sexes de la répartition géographique. L'Assemblée générale encourageait également le système des Nations Unies pour le développement à s'employer à améliorer la sélection et la formation des coordonnateurs résidents (par. 94).

53. Le recrutement et la sélection des coordonnateurs résidents ont été constamment améliorés grâce à des mesures visant à promouvoir un système rigoureux, transparent, objectif et sans exclusive afin de garantir la qualité des candidats aux postes de coordonnateur résident et une plus grande diversité parmi les coordonnateurs en place.

54. Un équilibre a maintenant été trouvé entre les coordonnateurs résidents du Nord et du Sud, le Sud représentant 51 % des coordonnateurs résidents en poste en 2008, contre 46 % en 2004 (voir tableau 2 ci-dessous). La réalisation d'un équilibre entre les sexes demeure un problème, bien que la situation se soit améliorée, 31 % des postes de coordonnateur résident étant occupés par des femmes en 2008, contre 26 % seulement en 2004. Les coordonnateurs résidents appartenant à des organisations autres que le PNUD représentaient 33 % des coordonnateurs résidents en 2008, contre 27 % en 2004. Le PNUD s'est engagé à garantir que, d'ici à 2011, 40 % des coordonnateurs résidents seront recrutés dans d'autres organismes des Nations Unies.

Tableau 2

Répartition des coordonnateurs résidents par institution, sexe, origine géographique ou nationalité

Année	Nombre total de CR ^a	Institution					Sexe				Origine géographique ou nationalité				
		Pour-PNUD	Pour-Comité exécutif	Pour-Autres membres du Comité exécutif	Pour-Institutions spécialisées, autres organismes non résidents	Pour-	Pour-Féminin	Pour-Masculin	Pour-	Pour-Nord	Pour-Sud	Pour-			
2008	121	81	67	15	12	25	21	38	31	83	69	59	49	62	51
2006	125	87	70	14	11	24	19	38	30	87	70	61	49	64	51
2004	125	91	73	9	7	25	20	32	26	93	74	67	54	58	46

Source : Statistiques des ressources humaines du PNUD, 2008.

^a En fin d'année.

Procédure de recrutement

55. Les candidatures aux postes de coordonnateur résident sont proposées par les organisations auxquelles appartiennent les candidats qui seront soumis à une évaluation par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents. Ce centre, qui est administré par une entreprise privée indépendante, procède à une évaluation approfondie des candidats éventuels sur la base de leurs compétences.

56. La candidature des postulants retenus à des postes vacants de coordonnateur résident peut ensuite être proposée par des organisations du système des Nations Unies à un Groupe consultatif interinstitutions pour examen. Ce groupe consultatif, qui se compose de directeurs des ressources humaines et de hauts fonctionnaires des

institutions participantes et qui est présidé par le Directeur du Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies, examine et recommande la candidature des personnes désignées par des institutions qui seront proposées au Président du Groupe des Nations Unies pour le développement. Depuis 2000, le Groupe consultatif interinstitutions a été renforcé par un processus plus systématique et plus rigoureux, qui fait appel à des preuves plus solides pour évaluer les candidats, y compris aux données du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents et, plus récemment, à la notation des coordonnateurs résidents. Il est tenu compte de l'avis du Bureau pour la coordination des affaires humanitaires, du Département de la sûreté et la sécurité et du Département des affaires politiques pour évaluer si les candidats conviennent aux postes de coordonnateur de l'aide humanitaire et de responsable désigné pour les questions de sécurité respectivement ainsi que pour des postes qui nécessitent des connaissances et un sens politique avérés.

57. Le Groupe consultatif interinstitutions adresse des recommandations au Président du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui propose ensuite des candidatures au Secrétaire général en vue de leur sélection et de leur nomination. Le Secrétaire général s'emploie ensuite à obtenir l'accréditation du pays hôte, à la suite de quoi le coordonnateur résident est déployé.

58. Bien que les fonctionnaires en milieu de carrière puissent s'intéresser à un poste de coordonnateur résident qui leur ouvre des perspectives, diverses difficultés sont à signaler, au nombre desquelles figurent l'impression que l'ensemble des mesures d'incitation ne suffisent pas à créer des conditions d'emploi attrayantes et les hésitations que suscite la complexité fonctionnelle et administrative du poste de coordonnateur résident.

59. Le nombre des candidats qui sont soumis à l'évaluation du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents a récemment diminué, de même que celui des candidats inscrits dans le vivier des coordonnateurs résidents⁵ qui posent leur candidature à des postes vacants. Il serait nécessaire de disposer d'urgence d'une plus large réserve de candidats de haute qualité pour pourvoir les postes de coordonnateur résident. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a donc lancé une initiative de gestion des compétences des coordonnateurs résidents (2008-2009) en tant qu'ensemble de mesures de grande envergure pour répondre à ce besoin à court, à moyen et à long terme. Au nombre de ces mesures figurent l'adoption d'un ensemble de dispositifs améliorés de mobilité interinstitutions et d'incitations, assortis d'un « droit de retour » à l'institution d'origine, ainsi que des interventions ciblées afin d'attirer des fonctionnaires d'institutions spécialisées et d'organismes non résidents ainsi que des femmes et de mieux les préparer à l'examen. Un plan d'action complet a été établi et devrait être présenté au Groupe des Nations Unies pour le développement en vue de son adoption vers le milieu de l'année 2009.

60. Une autre source de préoccupation concerne la recherche et la sélection de candidats possibles pour la fonction de coordonnateur de l'aide humanitaire, pour laquelle la réserve existante de candidats potentiels est jugée inadéquate. Ainsi donc, depuis 2006, des efforts ont été faits pour constituer une plus grande réserve

⁵ La réserve de coordonnateurs résidents désigne un fichier interinstitutions de candidats qui ont subi avec succès l'évaluation du Centre et sont autorisés à poser leur candidature pour des postes de coordonnateur résident.

de coordonnateurs potentiels de l'aide humanitaire (qui alimente la réserve de coordonnateurs résidents, dont elle constitue un sous-ensemble) administrée par le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires sous les auspices du Comité directeur interinstitutions⁶. Les candidats choisis dans cette réserve de coordonnateurs de l'aide humanitaire seraient présentés par le Coordonnateur des secours d'urgence pour occuper des postes de coordonnateur résident/coordonnateur de l'aide humanitaire ou pour des postes de coordonnateur résident dans des pays où une coordination de l'aide humanitaire est nécessaire.

61. Compte tenu de la structure élargie de l'administration du Groupe des Nations Unies pour le développement, le Groupe consultatif⁷ de ce groupe a proposé en septembre 2008 que le Président du GNUM informe deux fois par an ses membres des conclusions du Groupe consultatif interinstitutions et de la nomination de nouveaux coordonnateurs résidents.

62. Des ressources humaines appropriées sont nécessaires pour permettre aux coordonnateurs résidents de s'acquitter de leurs fonctions de coordination des activités des organisations du système des Nations Unies à l'échelon des pays. Bien que le PNUD et le Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies versent des fonds au bureau de chaque coordonnateur résident, dans la plupart des cas ces fonds ne couvrent pas le coût des effectifs nécessaires pour assurer le fonctionnement du bureau. Les coordonnateurs résidents peuvent éventuellement récolter des fonds à l'échelon du pays, y compris pour l'activité de l'équipe du pays des Nations Unies. Le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement et les organismes non résidents ont souligné à diverses reprises que le bureau du coordonnateur résident devrait avoir un effectif réduit et que ses activités pourraient être menées avec l'appui des institutions du système des Nations Unies (ce qui exige que les mécanismes d'appui nécessaires soient en place dans les organismes non résidents). Cela ne suffit toutefois pas pleinement dans certains cas et un certain nombre de bureaux de coordonnateurs résidents ont toujours un personnel insuffisant.

Équipes de pays des Nations Unies

63. L'équipe de pays des Nations Unies assure la coordination interinstitutions et la prise de décisions à l'échelon du pays. L'équipe de pays vise essentiellement à permettre aux différentes institutions de planifier et de mener ensemble leurs activités, dans le cadre du régime des coordonnateurs résidents, afin de garantir l'obtention de résultats tangibles à l'appui du programme de développement du gouvernement. L'équipe de pays des Nations Unies veillera à la pleine participation de toutes les autres organisations qui prennent part dans un pays donné à la prise de décisions sur des questions stratégiques et programmatiques.

⁶ Le Comité directeur interinstitutions est le principal mécanisme de coordination interinstitutions pour l'aide humanitaire et comprend à la fois des entités des Nations Unies et des entités extérieures à l'ONU.

⁷ Le Groupe consultatif du Groupe des Nations Unies pour le développement, de création récente, se compose de 13 organisations du système des Nations Unies et conseille le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement au sujet de questions relatives à la gestion du système des coordonnateurs résidents.

Recrutement des représentants des organisations à l'échelon des pays

64. Les représentants des organisations dans le pays sont choisis par leurs organisations respectives conformément à des procédures et un ensemble de compétences spécifiques à chaque organisation. Les modalités du recrutement à des postes de haut niveau varient d'une organisation à l'autre. Dans la plupart des cas, les avis de vacance sont diffusés sur le plan interne et sur le plan externe. Quelques organisations n'annoncent ces vacances de poste que sur le plan interne. La plupart des organisations procèdent à des entretiens et plusieurs d'entre elles, par exemple l'OIT, l'UNESCO, l'ONUDI et le FNUAP, ont également recours à des centres d'évaluation. Dans la plupart des cas, le Directeur général/Chef du secrétariat prend la décision finale au sujet des postes de D-1/D-2. Le Comité de haut niveau sur la gestion examinera les procédures de recrutement pour les échelons supérieurs et prendra des mesures en vue de leur harmonisation éventuelle. Afin de garantir que les équipes de pays des Nations Unies disposent des meilleures aptitudes, il est indispensable de s'adresser aux fonctionnaires de rang supérieur des organisations à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies pour le recrutement aux échelons supérieurs dans les pays de programme.

3. Administrateurs recrutés sur le plan national et autres catégories de personnel du système des Nations Unies dans les pays

Administrateurs recrutés sur le plan national

65. L'Assemblée générale, au paragraphe 127 de sa résolution 62/208, a souligné qu'il importe de recruter des administrateurs et des consultants nationaux. Les administrateurs nationaux travaillent conformément aux directives de la CFPI. Les critères régissant cette catégorie de fonctionnaires prévoient notamment : a) que les fonctions exercées devaient avoir un caractère national exigeant des connaissances et une expérience de la situation nationale; b) que les administrateurs recrutés sur le plan national devaient posséder la nationalité du pays dans lequel ils étaient appelés à travailler, sans possibilité d'affectation hors de ce pays; c) que leurs postes devaient être classés selon les normes de classement des postes d'administrateur; et d) que les conditions d'emploi devaient être définies par rapport aux conditions d'emploi les plus favorables pratiquées dans la localité pour les nationaux remplissant des fonctions de même niveau et à l'aide de la méthode d'enquête sur les conditions d'emploi promulguées pour cette catégorie de personnel par la CFPI⁸.

66. Les administrateurs nationaux constituent un élément extrêmement précieux du personnel du système des Nations Unies. Les connaissances institutionnelles, linguistiques et culturelles spécialisées dont ils disposent permettent aux organisations des Nations Unies d'avoir plus de pertinence et de continuité sur le terrain. Les administrateurs nationaux jouent également un rôle irremplaçable dans le renforcement des capacités.

67. L'efficacité du recrutement et de la formation du personnel recruté sur le plan national est importante. Le FNUAP a rencontré des difficultés à recruter du personnel sur le plan national et à le retenir face à la concurrence d'autres organisations. Ces postes de directeur des opérations ont été transformés en postes soumis à recrutement international et un certain nombre de directeurs des opérations

⁸ *Comptes rendus officiels de l'Assemblée générale, soixante et unième session, Supplément n° 30 (A/61/30, annexe IX).*

recrutés sur le plan international ont posé leur candidature pour des postes soumis à recrutement international dans d'autres pays ou régions et les ont obtenus. Les questions liées à l'organisation des carrières des administrateurs nationaux méritent aussi d'être examinées. Au PNUD par exemple, les administrateurs nationaux sont considérés comme des candidats internes pour les postes soumis à recrutement international. Le PNUD a adopté des mesures en vue de former et de préparer les fonctionnaires recrutés sur le plan national pour des affectations internationales et régionales.

68. La CFPI examine actuellement les contrats et les prestations associées des administrateurs recrutés sur le plan national pour évaluer leur degré d'harmonisation. Un système équitable d'indemnisation pour les administrateurs recrutés sur le plan national est indispensable pour attirer et retenir les meilleurs candidats possibles à l'échelon national.

69. À la fin de 2004, l'UNICEF avait le plus grand nombre d'administrateurs nationaux, soit 1 523. Le PNUD arrivait au deuxième rang avec 832 administrateurs recrutés sur le plan national; venaient ensuite le PAM (267), l'OMS (248) et le FNUAP (228)⁹. Parmi les commissions régionales, la Commission économique pour l'Afrique a recruté un nombre croissant d'administrateurs nationaux. La représentation des femmes est relativement faible dans cette catégorie d'administrateurs.

Volontaires des Nations Unies

70. Sans être considérés comme des fonctionnaires de l'ONU, les Volontaires des Nations Unies sont couverts par les mesures de sécurité de l'ONU et bénéficient d'avantages non monétaires comparables à ceux accordés aux fonctionnaires de l'ONU. En 2008, quelque 7 700 Volontaires des Nations Unies ont appuyé dans 132 pays les efforts déployés par l'ONU au service de la paix et du développement. Ces Volontaires sont des spécialistes expérimentés dont l'âge moyen est de 37 ans. En 2008, 34 % des Volontaires des Nations Unies étaient déployés dans leur propre pays, et 48 % en Afrique. Près de 80 % d'entre eux venaient de pays en développement, dont 46 % d'Afrique. En 2008, environ 42 % des Volontaires étaient déployés sur le terrain dans le cadre d'opérations de maintien de la paix ou de secours humanitaires. Grâce à la rapidité et à la souplesse de leur déploiement, les Volontaires constituent une précieuse ressource pour remédier aux insuffisances des capacités en cas d'urgence ou d'accroissement des besoins. Leur déploiement fréquent au niveau local ou au niveau de la collectivité contribue au transfert décentralisé des capacités et favorise la prise en main des activités au niveau local.

4. Formation

Tendances actuelles

71. Au paragraphe 126 de sa résolution 62/208, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de poursuivre et d'intensifier les efforts en matière de formation

⁹ Le présent rapport utilise le compendium du CCS des statistiques des administrateurs recrutés sur le plan national en 2004 à des fins de comparaisons interorganisations. Certaines institutions ont signalé une augmentation du nombre de ces administrateurs. Le FNUAP, par exemple, a fait état de 268 administrateurs recrutés sur le plan national en 2009.

et de perfectionnement, notamment à l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin (Italie).

72. La formation est indispensable pour permettre aux fonctionnaires de s'adapter à l'évolution des conditions environnantes, qu'elles soient mondiales ou nationales, ou à l'évolution des connaissances et de la technologie, et de les remodeler pour les utiliser au mieux. Il est également capital, dans le cadre de l'ONU et de sa réforme, d'aider les fonctionnaires à adapter leurs connaissances et leurs attitudes à la nouvelle image ainsi qu'aux nouvelles priorités des organisations appartenant au système quant au fond et aux programmes.

73. Ainsi qu'il ressort des sections précédentes, les organismes du système des Nations Unies offrent toute une gamme de programmes de développement des compétences et des connaissances afin d'accroître les qualifications des membres du personnel dans les domaines de la technique et de la gestion.

74. La tendance actuelle est de rattacher la formation aux compétences en fonction desquelles les organisations décident du recrutement et du suivi du comportement professionnel. Par ailleurs, la formation est de plus en plus envisagée dans le contexte des réseaux fonctionnels créés au sein de quelques organisations par des fonctionnaires ayant des responsabilités essentiellement analogues. La formation à la gestion, élargie au personnel de terrain, revêt une importance croissante. La formation à la gestion du changement se généralise progressivement. D'autres aspects de la formation concernent l'orientation et la préparation, les programmes, les opérations, y compris la gestion des méthodes de travail, l'administration, le budget et les technologies de l'information et des communications (TIC). Une formation en ligne obligatoire fait désormais partie de domaines tels que la déontologie, la sécurité et le harcèlement sur le lieu de travail.

75. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a décidé d'étudier comment garantir aux membres du personnel dans l'ensemble du système des Nations Unies une plus grande accessibilité aux moyens de formation et d'apprentissage des différents organismes. Cela permettrait d'optimiser la gamme des possibilités de formation offertes aux fonctionnaires du système des Nations Unies et d'avoir un effet positif sur la mobilité du personnel. Certaines organisations, l'ONUDI par exemple, utilisent déjà l'expérience d'autres organisations telles que le PNUD pour la formation de leur personnel dans les pays de programme.

76. Les TIC et les outils en ligne sont de plus en plus utilisés à l'appui de la formation et du développement des connaissances du personnel des Nations Unies sur le terrain. Le site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement propose des outils de programmation et de gestion du changement ainsi que des ressources didactiques aux équipes de pays des Nations Unies. Un exemple en est le « UNDG Toolkit for the improved functioning of the United Nations development system at the country level » (Panoplie d'outils du GNUM pour améliorer le fonctionnement du système des Nations Unies à l'échelon des pays). L'ONUDI a récemment lancé une formation en ligne en matière d'achats. Le FNUAP et l'Université du Costa Rica ont mis au point un cours d'enseignement à distance sur la population qui a été suivi par la vaste majorité des fonctionnaires du FNUAP. Un cours de formation aux questions financières donnant droit à un diplôme a été mis au point conjointement par le PNUD et le FNUAP. La FAO a un programme de

travail consacré à l'harmonisation des méthodes de partage de l'information et à la promotion des pratiques optimales à cet égard.

École des cadres du système des Nations Unies

77. L'École des cadres du système des Nations Unies a pour objectif de servir d'institution de gestion des connaissances et d'apprentissage à l'échelle du système, en mettant l'accent sur la collaboration interinstitutions et l'efficacité opérationnelle. Elle vise à créer une culture de la direction et de la gestion à l'échelle du système des Nations Unies et à promouvoir la cohésion au sein de ce système. Les programmes de l'École sont axés sur la paix et la sécurité, la coopération pour le développement et les services d'apprentissage et de formation du système des Nations Unies. Le renforcement du régime des coordonnateurs résidents est une priorité dans les activités de l'École. Il ressort du tableau 3 que la formation à l'appui des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies représentait l'essentiel des activités menées par l'École pendant la période 2006-2008. En 2008 par exemple, 90 % de tous les participants aux activités de l'École ont reçu une formation dans des domaines liés au régime des coordonnateurs résidents ou aux équipes de pays des Nations Unies.

78. L'École des cadres s'intéresse à l'expansion continue des réseaux interinstitutions de connaissances dans les domaines de la prévention des conflits, de la sûreté et de la sécurité, de la coopération pour le développement et de la gestion de la formation. Ses activités ont permis de renforcer les compétences du personnel des Nations Unies chargé de gérer et/ou d'appuyer les méthodes d'apprentissage dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris à l'échelon des pays. Voici quelques-uns des autres réseaux régionaux et thématiques appuyés par l'École des cadres : Réseau de facilitateurs du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/bilan commun de pays, groupe de soutien et de garantie de la qualité du Plan-cadre des Nations Unies et élèves des ateliers de coordination et d'encadrement des équipes de pays des Nations Unies.

Tableau 3

École des cadres du système des Nations Unies : activités organisées de 2006 à 2008 à l'appui des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies

<i>Orientation générale du cours</i>	<i>Année</i>	<i>Nombre total d'ateliers</i>	<i>Nombre total de participants</i>	<i>Nombre de participants de sexe masculin</i>	<i>Nombre de participants de sexe féminin</i>
Ensemble des cours de formation de l'École des cadres	2006	79	3 425	1 668	1 757
	2007	98	4 032	2 439	1 593
	2008	238	8 032	4 102	3 930
Appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays	2006	52	2 752	1 550	1 202
	2007	73	3 301	1 999	1 302
	2008	214	7 253	3 672	3 581
Appui aux coordonnateurs résidents/équipes de pays/ensemble des cours	2006	66 %	80 %	93 %	68 %
	2007	74 %	82 %	82 %	82 %
	2008	90 %	90 %	90 %	91 %

Source : données de l'École des cadres pour 2009.

Formation des coordonnateurs résidents

79. La formation des coordonnateurs résidents est progressivement devenue plus générale et englobe à la fois des aspects plus nouveaux et plus larges des connaissances et des compétences fonctionnelles. Elle est plus intégrée dans l'évaluation des fonctionnaires et le développement des compétences. Elle est également devenue plus ouverte à tous en faisant appel à la participation d'institutions spécialisées et d'organismes non résidents ainsi que d'autres organismes des Nations Unies pour mieux faire connaître le système des Nations Unies, la direction collective et l'esprit d'équipe. Une coordination systématique intervient aussi avec le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires et le Département de la sûreté et de la sécurité afin d'aligner la formation des coordonnateurs résidents sur celle des coordonnateurs de l'aide humanitaire et celle des responsables des questions de sécurité.

80. Depuis 2006, le programme de préparation des coordonnateurs résidents a été repensé. Le module de formation des coordonnateurs résidents administré par le Groupe des Nations Unies pour le développement en étroite collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies comprend les éléments ci-après : a) orientation des coordonnateurs résidents (à l'intention des différents coordonnateurs résidents avant leur arrivée dans le pays); b) préparation des coordonnateurs résidents (deux semaines de formation de groupe en trois tranches sur les domaines de connaissances et les compétences fonctionnelles des coordonnateurs résidents; compétences en matière de gestion et réunions d'information sur les institutions); c) formation en cours d'emploi des coordonnateurs résidents (l'accent étant placé sur la réforme de l'ONU et certaines questions de fond); d) programme de leadership des femmes, et e) module coordonnateurs résidents/coordonnateurs pour l'aide humanitaire/responsables désignés/Représentant spécial adjoint du Secrétaire général (manuel en ligne).

81. La préparation des coordonnateurs résidents avant leur entrée en fonctions porte sur divers aspects des rôles multiples des coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'aide humanitaire/responsables désignés et développe les compétences que nécessitent ces rôles. Compte tenu du fait que les coordonnateurs résidents doivent avoir des compétences appropriées dans des situations nationales complexes d'après conflit, le sens et la sensibilité politiques, la réflexion stratégique, l'aptitude à négocier et à rechercher un consensus font désormais partie de la formation.

82. En 2007, le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires a lancé un programme de perfectionnement des cadres pour les coordonnateurs résidents/coordonnateurs pour l'aide humanitaire, notamment en organisant, en collaboration avec d'autres partenaires, cinq ateliers régionaux visant à les familiariser avec leurs rôles et leurs responsabilités dans ce domaine. En 2009, le Bureau a organisé, avec d'autres organismes, un atelier consacré à l'utilisation des cadres juridiques internationaux et nationaux pour la collaboration avec les gouvernements et les acteurs non étatiques. Le Département de la sûreté et de la sécurité organise séparément, au siège, des réunions d'information sur la sécurité à l'intention des coordonnateurs résidents qui prennent leurs fonctions.

83. Le programme de préparation ayant été élargi, sa durée est passée de deux semaines en 2005 à cinq semaines en 2008, ce qui a majoré le coût de la formation. Les institutions du système des Nations Unies qui ont leur siège en Europe ont accepté

de partager certaines dépenses additionnelles en 2008, mais des arrangements viables devront être négociés pour les futurs programmes de formation.

C. Difficultés de la planification du remplacement des fonctionnaires qui prennent leur retraite

84. Environ 55 à 60 % des administrateurs de certaines organisations faisant partie du Groupe des Nations Unies pour le développement, aussi bien au siège que dans d'autres bureaux permanents, ont plus de 45 ans (tableau 4). Une proportion importante du personnel est déjà relativement près de l'âge de la retraite.

85. En termes très généraux, les organisations qui ont le plus d'activités opérationnelles et un réseau étendu de bureaux extérieurs ont tendance à avoir un personnel plus jeune, tandis que celles qui ont une forte orientation technique et/ou une activité régulatrice ou normative ont un personnel plus âgé. La proportion d'administrateurs âgés de plus de 50 ans est d'environ 26 % pour l'UNICEF, 28 % pour le PAM, 32 % pour le PNUD, 43 % pour l'OMS et 49 % pour le FNUAP (voir tableau 4).

86. Avec les prochains départs à la retraite, les organisations risquent de perdre une part précieuse de leurs compétences et de leur mémoire institutionnelle si une attention suffisante n'est pas accordée à des stratégies prospectives de planification et de remplacement. La prochaine évolution démographique du système des Nations Unies offrira la possibilité de rajeunir le personnel employé pour des activités opérationnelles et de recruter des fonctionnaires dotés des qualifications nécessaires pour faire face aux besoins actuels.

87. Recruter et retenir les services de jeunes cadres demeure une vraie difficulté dans l'ensemble du système. Les différentes organisations qui en font partie sont en concurrence avec d'autres organisations internationales ou régionales ou des organisations non gouvernementales. L'âge d'entrée en fonctions est relativement élevé en raison du faible nombre de postes subalternes dans le système des Nations Unies. Dans un rapport de 2007 intitulé « Structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies », le Corps commun d'inspection a souligné la nécessité d'améliorer de toute urgence les perspectives d'organisation des carrières pour les jeunes cadres. Le programme de perfectionnement des cadres et les programmes de gestion des aptitudes du PNUD, ainsi que le programme de formation de jeunes administrateurs de l'UNICEF, y étaient cités comme de bons exemples. Des programmes systématiques d'organisation des carrières ont également été mis au point et adoptés à l'UNESCO, à l'OIT, au FNUAP et à l'OMS.

88. Le rapport de 2007 du Corps commun d'inspection signalait également que la planification des remplacements en tant qu'outil de gestion des ressources humaines n'est utilisée que dans très peu d'organismes des Nations Unies. Les efforts de planification des remplacements devraient recenser les compétences et les qualifications essentielles dont dispose l'ensemble de l'organisation, offrir aux fonctionnaires prometteurs des tâches stimulantes et des perspectives de carrière, en sus des cours de formation ordinaires, prendre en compte les impératifs spécifiques de l'organisation en matière de planification des ressources humaines, tels que la nécessité d'assurer l'équilibre entre les sexes et l'équilibre géographique, et faciliter la fidélisation des fonctionnaires compétents et qualifiés. Il ressort de la section B ci-dessus que les organismes des Nations Unies prennent déjà en compte certains

aspects de cette planification des remplacements. C'est ainsi que le PNUD accordera une attention spéciale à la planification des remplacements dans son plan stratégique actuel. Le FNUAP a également mis au point un cadre détaillé de planification des remplacements qui aura des incidences sur le recrutement, le perfectionnement du personnel et l'organisation des carrières.

Tableau 4
Structure par âge des administrateurs au siège
et dans d'autres bureaux permanents de 10 organisations membres
du GNUD, au 31 décembre 2007

Organisation	Âge du personnel								
	Moins de 30 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65 ans ou plus
PNUD	79	276	273	303	348	321	238	47	0
Groupe d'âge/total (pourcentage)	4,19	14,64	14,48	16,07	18,46	17,03	12,63	2,49	0,00
UNICEF	66	233	306	294	287	225	146	35	1
Groupe d'âge/total (pourcentage)	4,14	14,63	19,21	18,46	18,02	14,12	9,17	2,20	0,06
FNUAP	13	71	50	54	64	109	100	29	1
Groupe d'âge/total (pourcentage)	2,65	14,46	10,18	11,00	13,03	22,20	20,37	5,91	0,20
PAM	29	180	231	252	268	226	115	31	1
Groupe d'âge/total (pourcentage)	2,18	13,50	17,33	18,90	20,11	16,95	8,63	2,33	0,08
OMS	19	134	248	278	337	353	335	76	2
Groupe d'âge/total (pourcentage)	1,07	7,52	13,92	15,60	18,91	19,81	18,80	4,26	0,11
FIDA ^a	7	26	42	40	55	51	33	8	0
Groupe d'âge/total (pourcentage)	2,67	9,92	16,03	15,27	20,99	19,47	12,60	3,05	0,00
UNESCO	25	108	132	152	124	162	222	68	1
Groupe d'âge/total (pourcentage)	2,52	10,87	13,28	15,29	12,47	16,30	22,33	6,84	0,10
FAO	11	88	128	169	210	282	268	114	1
Groupe d'âge/total (pourcentage)	0,87	6,92	10,07	13,30	16,52	22,19	21,09	8,97	0,08
ONUDI	5	14	25	36	35	50	57	15	0
Groupe d'âge/total (pourcentage)	2,11	5,91	10,55	15,19	14,77	21,10	24,05	6,33	0,00

Organisation	Âge du personnel								
	Moins de 30 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65 ans ou plus
OIT	2	30	63	99	110	166	147	49	2
Groupe d'âge/total (pourcentage)	0,30	4,49	9,43	14,82	16,47	24,85	22,01	7,34	0,30
Moyenne (pourcentage)	2,43	11,03	14,24	15,95	17,48	18,50	15,79	4,49	0,09

Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel au 31 décembre 2007.

^a Le FIDA ne fait pas exactement partie du système commun, mais a décidé de l'appliquer.

D. Difficultés liées à la multiplicité des politiques et des procédures relatives aux ressources humaines dans l'ensemble du système

89. La diversité des politiques et des procédures relatives aux ressources humaines dans l'ensemble du système préoccupe les fonctionnaires et les non-fonctionnaires. Des collègues travaillent parfois côte à côte à des tâches analogues dans des conditions de service très différentes. L'absence d'harmonisation des politiques et des réglementations en matière de ressources humaines fait également obstacle à une coopération plus étroite dans de nombreux bureaux de pays et à une évolution vers un système des Nations Unies plus efficace et cohérent comme l'envisageait l'Assemblée générale à l'issue de l'examen triennal complet. La présente section traite des questions suivantes : a) mesures envisagées par le CCS afin d'harmoniser les politiques et procédures relatives aux ressources humaines; b) difficultés liées à la diversité des régimes contractuels; et c) mobilité interinstitutions et mobilité géographique.

1. Plan d'action du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination visant à harmoniser les politiques et procédures de gestion des ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies

90. Dans la résolution 62/208, l'Assemblée générale a souligné l'importance de l'harmonisation de la gestion des ressources humaines. Le plan d'action pour l'harmonisation des pratiques opérationnelles des organisations des Nations Unies que le CCS a adopté pour donner suite à cette résolution vise notamment à rendre les politiques et procédures relatives aux ressources humaines plus cohérentes dans l'ensemble du système. Ce plan devrait permettre de faciliter la mobilité entre les organisations, de simplifier les procédures et d'améliorer l'efficacité. Il améliorera également l'intégration du personnel de terrain dans les organisations. Il prévoit notamment de réaliser une étude du règlement et du statut du personnel des organisations appartenant au système commun des Nations Unies afin de recenser les domaines dans lesquels une harmonisation pourrait être nécessaire. Cette étude est coparrainée par la CFPI. Des ressources extrabudgétaires seront nécessaires pour la pleine mise en œuvre du plan d'action du CCS.

91. L'initiative « Unis dans l'action » a également mis en lumière un certain nombre de problèmes liés aux ressources humaines. En attendant l'évaluation de cette initiative, certains de ces problèmes seront examinés par le Comité de haut niveau sur la gestion en vue d'un éventuel élargissement de l'applicabilité de cette initiative, y compris de l'harmonisation des différentes modalités des contrats, de la classification des postes dans diverses organisations et des systèmes de notation.

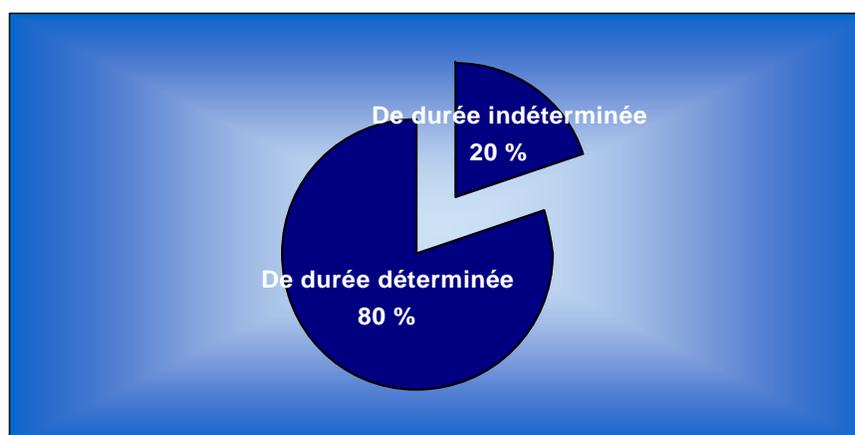
2. Diversité des conditions contractuelles

Variabilité des types de nomination parmi le personnel des Nations Unies

92. Les membres du personnel des fonds, programmes et institutions spécialisées et les membres du personnel du Secrétariat de l'ONU ont de multiples types de nomination.

Figure I

Types de nomination des administrateurs de 10 fonds, programmes et institutions spécialisées du GNUD, au 31 décembre 2007 (sièges et autres bureaux permanents)



Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel au 31 décembre 2007, d'après le tableau 6.

Tableau 5

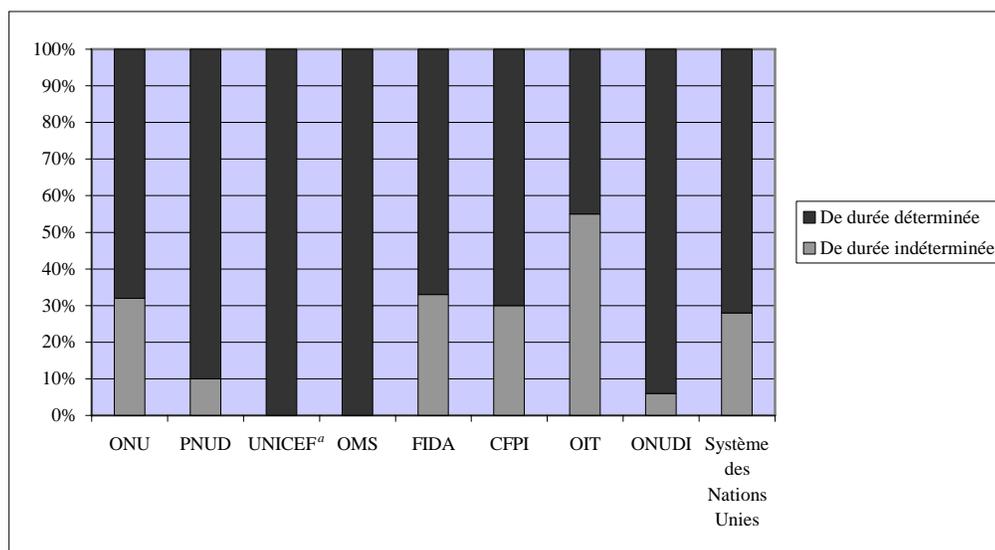
Administrateurs au siège et dans les bureaux permanents de certaines organisations membres du GNUD, par type de nomination, au 31 décembre 2007

Organisation	Contrats de durée indéterminée, y compris permanents		Contrats de durée déterminée		Nombre total d'administrateurs
	Nombre d'administrateurs	Pourcentage du nombre total d'administrateurs	Nombre d'administrateurs	Pourcentage du nombre total d'administrateurs	
PNUD	193	10	1 692	90	1 885
UNICEF	0	0	1 593	100	1 593
FNUAP	64	13	427	87	491

Organisation	Contrats de durée indéterminée, y compris permanents		Contrats de durée déterminée		Nombre total d'administrateurs
	Nombre d'administrateurs	Pourcentage du nombre total d'administrateurs	Nombre d'administrateurs	Pourcentage du nombre total d'administrateurs	
PAM	689	52	644	48	1 333
OMS	1	0	1 781	100	1 782
FIDA	84	32	178	68	262
UNESCO	21	2	973	98	994
FAO	649	51	622	49	1 271
ONUDI	15	6	222	94	237
OIT	368	55	300	45	668
Total/moyenne	2 084	20	8 432	80	10 516

Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel au 31 décembre 2007.

Figure II
Types de nomination des administrateurs pour le système commun
des Nations Unies au 31 décembre 2007 (sièges et autres bureaux permanents)



Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel au 31 décembre 2007.

^a L'UNICEF signale avoir aussi des fonctionnaires qui ont des contrats de durée déterminée, bien que ce fait n'apparaisse pas en tant que tel dans la liste du CCS en raison de problèmes de définition.

93. Pour les 10 organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement considérées, la plupart (80 %) des administrateurs au siège et dans d'autres bureaux permanents ont des contrats de durée déterminée. Seulement 20 %

des fonctionnaires dans ces organisations membres du GNUM avaient des contrats de durée indéterminée à la fin décembre 2007 (voir fig. I et tableau 5). La proportion des membres du personnel qui ont des contrats de durée indéterminée (y compris des contrats permanents) varie entre 0 % à l'OMS et 50 % à l'OIT, 52 % au PAM et 51 % à la FAO (voir fig. II).

94. La souplesse donnée par des fonctionnaires titulaires de contrats de durée déterminée peut être un avantage stratégique important pour fournir les compétences voulues au moment voulu et à l'endroit voulu et pour réagir rapidement face aux besoins et aux crises des pays en développement. Cela pose toutefois la question de la sécurité d'emploi des fonctionnaires du système des Nations Unies qui, bien souvent, travaillent pendant de longues périodes au titre d'arrangements contractuels de ce type en espérant garder leur emploi.

95. La rationalisation des modalités contractuelles est depuis longtemps un problème pour les organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement. Ainsi qu'il a été indiqué plus haut, actuellement, dans les bureaux de pays et au siège, les membres du personnel collaborent étroitement afin d'assurer les différents aspects de l'appui global fourni par l'ONU, souvent au titre de régimes contractuels différents. Cela a suscité le mécontentement des membres du personnel, qui y voient des inégalités de traitement. Les différences qui existent actuellement entre les contrats offerts par diverses organisations peuvent aussi compliquer la mobilité interinstitutions. D'un point de vue administratif, des arrangements contractuels différents et accompagnés de conditions de service et d'indemnités différentes peuvent nécessiter un travail administratif complexe et long dans les divers bureaux concernés.

Harmonisation récente des régimes contractuels à l'ONU

96. Les réformes proposées par le Secrétaire général de l'ONU, qui ont été approuvées par l'Assemblée générale dans la résolution 63/250, visent à remplacer, à compter du 1^{er} juillet 2009, les divers régimes contractuels qui existent actuellement au sein du Secrétariat de l'ONU par un seul règlement du personnel fondé sur la série 100 et trois types d'engagement en fonction de leur durée (contrats temporaires, de durée déterminée et continus). La durée du contrat offert sera déterminée en fonction des besoins de l'organisation.

97. Cette réforme améliorera encore la transparence du recrutement, réduira les inégalités dans les conditions d'emploi et facilitera l'organisation des carrières des membres du personnel de l'ONU. Elle alignera étroitement les conditions d'emploi du personnel sur le terrain sur celles appliquées à l'échelle du système commun. Cette réforme part du principe que l'ONU a besoin d'une main-d'œuvre de terrain véritablement intégrée dans le monde entier pour mieux répondre à ses mandats opérationnels. Cette réforme permettra également aux organismes de partager plus facilement leurs ressources humaines par le biais de transferts et d'échanges. Cela contribuera à rendre l'ONU plus attrayante pour le personnel qualifié.

98. Un nouveau Statut du personnel a été approuvé par l'Assemblée générale en mars 2009. Le nouveau règlement du personnel est en cours d'élaboration et sera diffusé à titre provisoire le 1^{er} juillet 2009 avant d'être examiné par l'Assemblée générale à sa prochaine session.

99. La réforme s'appliquera au Secrétariat ainsi qu'aux fonds et programmes. Son application entraînera de sérieuses difficultés, dont certaines devront peut-être être examinées par les organes directeurs des fonds et programmes. Étant donné la brièveté du calendrier de mise en œuvre, l'une de ces difficultés consistera à apprendre aux bureaux de pays des Nations Unies à utiliser les nouvelles modalités contractuelles pour le recrutement de nouveaux fonctionnaires et l'administration des fonctionnaires en place. Cette difficulté sera particulièrement sensible pour le PNUD, qui administre également du personnel appartenant à toute une gamme d'autres entités.

100. L'adoption d'un seul type de contrat pour le système des Nations Unies fait suite à la recommandation que la CFPI a adressée à l'Assemblée générale concernant l'adoption d'un cadre contractuel applicable à l'ensemble du système commun. La décision de l'Assemblée générale concernant ce nouveau cadre contractuel s'appliquera à tous les organismes du système des Nations Unies, à condition d'être approuvée par leurs organes directeurs respectifs.

101. Parallèlement, le travail entrepris s'agissant des cadres contractuels ne change rien au problème plus vaste encore de la multiplicité des régimes contractuels qui s'appliquent au grand nombre de non-fonctionnaires employés par des organismes du système des Nations Unies. Le CCS, dans le cadre de son plan d'action, a décidé d'accorder le rang de priorité le plus élevé à l'examen des divers régimes contractuels appliqués dans certaines organisations.

3. Simplification de la mobilité interinstitutions et géographique

Mobilité interinstitutions

102. La mobilité interinstitutions offre des possibilités d'enrichissement mutuel des données d'expérience et d'organisation des carrières, contribuant ainsi en dernier ressort à aider les membres du personnel à fournir un appui plus efficace et à obtenir de meilleurs résultats à l'échelon des pays. Elle joue aussi un rôle décisif dans la promotion de la coopération et de la cohérence interorganisations. En novembre 2005, le CCS a diffusé une politique révisée et plus complète sur la mobilité interinstitutions, qui servira de point de départ pour une plus grande harmonisation à l'échelle du système commun des Nations Unies. Cette politique précise les indemnités et les avantages dont bénéficient les fonctionnaires qui font l'objet d'un transfert ou qui concluent un accord d'échange avec une autre organisation du système des Nations Unies. Ce cadre permet aux fonctionnaires d'aller d'une organisation à l'autre sans interruption de leurs indemnités, avantages et possibilités de promotion. Des données sur les mouvements interinstitutions ne sont pas rassemblées à l'échelle du système. Il est donc impossible de déterminer l'ampleur de la mobilité interinstitutions ou l'impact de la politique révisée.

103. Bien que des informations sur les postes vacants soient disponibles sur le site Web de toutes les organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, et malgré l'existence d'une politique à cet égard, les membres du personnel notamment ont le sentiment que les mouvements interinstitutions sont relativement limités. Selon un point de vue, du fait que de nombreuses entités des Nations Unies sont des organisations où les fonctionnaires font carrière, elles devraient trouver un équilibre entre le recrutement externe et les possibilités de promotion pour le personnel en place.

104. Vue sous l'angle du personnel, la mobilité comporte toujours des inconvénients qui devraient faire l'objet de mesures énergiques. Un point important concerne les différents critères de promotion et de recrutement en place dans diverses organisations. Le Secrétariat de l'ONU, par exemple, ne comptabilise pas le nombre d'années d'expérience de la même manière que les fonds et les programmes, ce qui empêche les fonctionnaires de niveau intermédiaire des fonds et programmes de rejoindre le Secrétariat. Sans un effort d'harmonisation dans ce domaine, il sera difficile d'encourager une véritable mobilité interinstitutions.

105. Pour répondre aux demandes de pays pilotes, le Groupe des Nations Unies pour le développement a accepté de se pencher sur la question de la mobilité interinstitutions. Un exemple positif en est l'équipe de communication unique des Nations Unies au Viet Nam, pour laquelle les organisations participantes se proposent d'envisager d'accepter des candidats appartenant à d'autres organisations du système des Nations Unies en tant que candidats internes (voir encadré 3).

Encadré 3

Équipe de communication unique des Nations Unies au Viet Nam

Au Viet Nam, un groupe thématique interinstitutions a été créé : il s'agit de l'équipe de communication unique. Elle se compose du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF, des Volontaires des Nations Unies et du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida. Elle s'est employée à garantir des postes de classe équitable aux membres de l'équipe, des liens hiérarchiques clairs (les membres des institutions faisant directement rapport au chef de l'équipe de communication tout en maintenant des liens avec les chargés de liaison de leurs organisations respectives), des procédures conjointes de recrutement, des opérations conjointes de classement des postes et à parvenir à un accord concernant l'application aux membres de l'équipe du système d'évaluation et de notation à 360 degrés du FNUAP.

Les vacances de poste seront annoncées par les différentes institutions de financement conformément à leurs propres politiques de gestion des ressources humaines. Il est envisagé de considérer les candidats d'autres institutions comme des candidats internes.

Mobilité géographique

106. Les organisations du système des Nations Unies ont encouragé un roulement périodique entre le terrain et le siège ainsi qu'entre les bureaux de pays. Cette mobilité contribue à adapter les compétences du personnel à l'évolution des besoins dans les bureaux de pays. Pour les fonctionnaires, ce système leur offre l'occasion d'acquérir une expérience et des connaissances variées et diverses. Il existe cependant une difficulté, à savoir que malgré des programmes novateurs tels que ceux pour l'emploi des conjoints ou pour le double emploi et la mobilité du personnel, qui ont été adoptés par un grand nombre d'organisations des Nations Unies, le manque d'emplois pour les conjoints rend difficile la mobilité périodique pour les familles dans lesquelles les deux conjoints travaillent. Plusieurs nominations consécutives à des lieux d'affectation déconseillés aux familles peuvent avoir des conséquences négatives pour les familles et pour l'équilibre entre la vie

familiale et la vie professionnelle. Les moyens d'utiliser au mieux les compétences des membres du personnel de terrain à leur retour au siège et de garantir qu'ils ne perdent pas leurs compétences techniques font également partie des difficultés rencontrées.

E. Difficulté de garantir la sécurité du personnel

107. Le personnel de l'ONU continue d'être la cible d'attaques délibérées de la part d'extrémistes, de groupes armés et de groupes de mécontents dans toutes les zones où se déroulent des opérations humanitaires ou des opérations de l'ONU.

108. L'expansion des opérations du système des Nations Unies, la criminalité croissante due à la détérioration de la sécurité publique et aux capacités limitées des autorités locales dans les pays qui connaissent des tensions économiques, politiques et sociales, la montée du terrorisme ainsi que les attentes croissantes du public et l'insatisfaction locale concernant les opérations des Nations Unies sont au nombre des principaux facteurs qui contribuent à l'accroissement des problèmes relatifs à la sécurité des Nations Unies dans le monde.

109. Veiller à ce que l'ONU s'acquitte de ses mandats dans une perspective de gestion des risques pose un dilemme. À cet égard, le coordonnateur résident, en tant que responsable désigné pour la sécurité, doit bénéficier d'un appui adéquat à tous les niveaux du système des Nations Unies.

110. La sécurité des bureaux doit également être garantie. Alors que les institutions ont de plus en plus tendance à partager des locaux dans des maisons des Nations Unies ou envisagent de le faire, il est clair que cette question devrait être examinée au cas par cas, en tenant compte des menaces particulières à un pays, une région ou un emplacement donné, de l'aptitude du Gouvernement hôte à assurer une protection et du caractère spécifique du programme.

111. À la demande du Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier¹⁰, le CCS, à sa session de printemps, le 4 avril 2009, a approuvé l'élaboration d'un plan d'ensemble pour renforcer la sécurité à l'échelle du système dans le dessein de mettre en place une structure plus souple, plus dynamique et plus adaptable pour la gestion de la sécurité. Tout en partant de l'hypothèse qu'il ne peut y avoir de programme sans sécurité, ni de sécurité sans ressources, ce plan propose de modifier la culture et l'état d'esprit en déplaçant l'accent du « moment de partir » au profit de « la manière de rester ». Ce plan favoriserait l'intégration de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation et prévoirait notamment d'accroître les ressources affectées à la sûreté et à la sécurité, d'intensifier les échanges avec le pays hôte sur les questions de sécurité et de renforcer la sécurité des fonctionnaires recrutés sur le plan national.

112. Depuis 2007, l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin et le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU appliquent une méthode globale pour répondre à la nécessité d'améliorer la sécurité et la sûreté du personnel des Nations Unies qui travaille dans des lieux à haut risque. Le programme conjoint

¹⁰ Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier, créé après l'attentat d'Alger (rapport du 9 juin 2008).

« sécurité et sûreté en mission » met à la disposition du système des Nations Unies une formation type en matière de sûreté et de sécurité. Ce programme aide également les équipes de pays des Nations Unies à adapter cette formation à leurs besoins particuliers et à la mettre en œuvre. Ce programme est actuellement appliqué dans 13 pays et plus de 6 000 fonctionnaires des Nations Unies ont reçu la formation qu'il dispense.

F. Difficulté d'assurer la représentation égale des femmes

1. Représentation des femmes dans la catégorie des administrateurs

113. Au paragraphe 66 de la résolution 62/208, l'Assemblée générale demandait aux organisations du système des Nations Unies pour le développement de poursuivre l'effort d'équilibre entre les sexes dans les nominations aux postes à tous les niveaux qui touchent aux activités opérationnelles de développement, y compris les postes de coordonnateur résident et autres postes de haut fonctionnaire, en tenant dûment compte de la représentation géographique équitable.

114. Entre 2004 et 2007, le pourcentage de femmes à différents niveaux au sein des organisations du système des Nations Unies a légèrement augmenté pour atteindre 37,96 % des administrateurs à la fin de 2007, contre 36,9 % à la fin de 2004 (voir tableau 6). L'augmentation la plus forte a été enregistrée aux sièges, où la représentation des femmes est passée de 39,6 % en 2004 à 41,79 % en 2007. En revanche, à la fin de 2007, la représentation des femmes était de 34,21 % dans les lieux d'affectation hors siège et de 30,6 % pour le personnel affecté à des projets. C'est peut-être là le signe que l'Organisation a beaucoup de mal à recruter et à retenir des femmes de talent au niveau du terrain.

Tableau 6

Nombre d'administrateurs des organisations du système commun des Nations Unies, par lieu d'activité et pourcentage d'administrateurs de sexe féminin, années 2004 à 2007

	<i>Siège</i>	<i>Autres que les bureaux du siège/ bureaux permanents (terrain)</i>	<i>Projets</i>	<i>Tous lieux d'activité</i>
2004				
Total administrateurs	10 943	8 574	3 489	23 006
Administrateurs de sexe féminin	4 328	2 868	1 301	8 497
Représentation des femmes (pourcentage)	39,60	33,40	37,30	36,90
2005				
Total administrateurs	11 220	10 208	2 317	23 745
Administrateurs de sexe féminin	4 535	3 557	745	8 837
Représentation des femmes (pourcentage)	40,42	34,85	32,15	37,22

	<i>Siège</i>	<i>Autres que les bureaux du siège/ bureaux permanents (terrain)</i>	<i>Projets</i>	<i>Tous lieux d'activité</i>
2006				
Total administrateurs	13 036	9 585	2 087	24 708
Administrateurs de sexe féminin	5 346	3 282	675	9 303
Représentation des femmes (pourcentage)	41,00	34,20	32,30	37,70
2007				
Total administrateurs	13 211	11 191	1 160	25 562
Administrateurs de sexe féminin	5 521	3 828	355	9 704
Représentation des femmes (pourcentage)	41,79	34,21	30,60	37,96
Évolution 2004-2007				
Évolution en pourcentage	2,19	0,81	(6,70)	1,06

Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel, au 31 décembre 2004, 2005, 2006 et 2007.

115. Le FNUAP était le seul organisme qui était parvenu à la parité entre les sexes (52,14 %) dans la catégorie des administrateurs au 31 décembre 2007. L'UNICEF est sur le point d'y parvenir. Le FIDA et l'UNESCO comptent plus de 45 % de femmes parmi leurs administrateurs; l'OIT, le PAM et l'OMS en comptent plus de 40 % (voir tableau 7).

116. Les femmes représentent toutefois une nette majorité dans la classe de début et dans les classes inférieures d'administrateur, bien que ces chiffres soient relativement faibles par rapport à l'ensemble des administrateurs. La représentation des femmes parmi les administrateurs diminue, à quelques rares exceptions près, à partir de la classe P-3 (voir fig. III). C'est ainsi qu'au PNUD, à la fin de 2008, les femmes représentaient 42 % de l'ensemble des administrateurs du PNUD recrutés sur le plan international, mais elles représentaient 49 % des jeunes cadres, 38 % des cadres de niveau intermédiaire et 36 % des cadres supérieurs¹¹. Malgré des progrès réguliers, la parité entre les sexes au niveau des cadres supérieurs demeure un problème majeur pour quasiment toutes les organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement.

¹¹ Chiffres communiqués par le PNUD au Département des affaires économiques et sociales en 2009.

Tableau 7
Nombre et pourcentage d'administrateurs de sexe féminin, par grade, dans certaines organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, au 31 décembre 2007

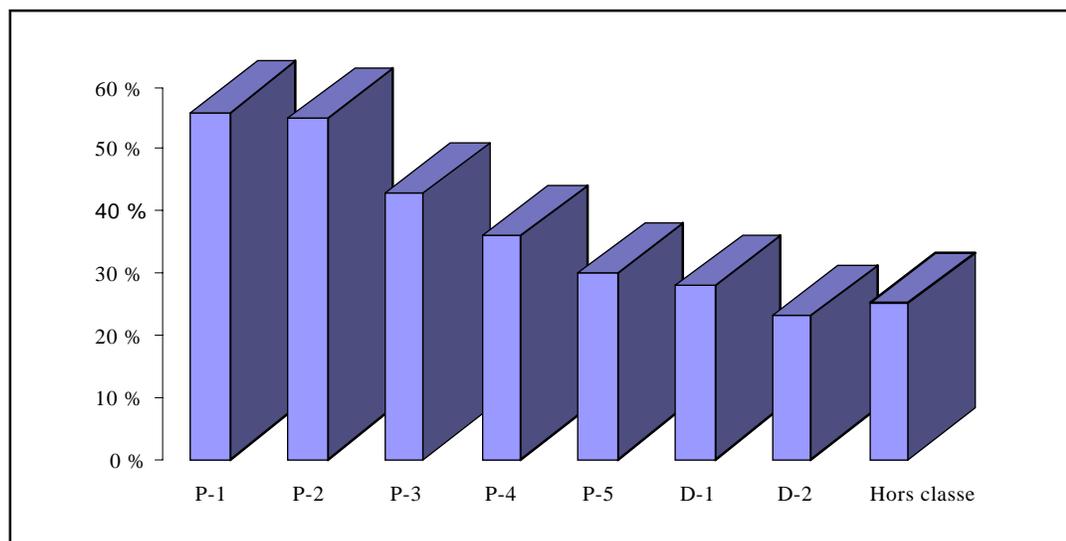
<i>Organisation</i>	<i>P-1</i>	<i>P-2</i>	<i>P-3</i>	<i>P-4</i>	<i>P-5</i>	<i>D-1</i>	<i>D-2</i>	<i>Hors classe^a</i>	Total administrateurs de sexe féminin
PNUD	14	147	124	174	169	77	19	7	731
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	63,63	58,80	36,36	36,40	34,99	33,62	32,47	53,84	38,78
UNICEF	5	154	246	252	97	13	5	2	774
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	33,33	64,17	48,14	47,55	39,43	37,14	38,46	66,67	48,59
FNUAP	1	42	29	61	92	23	5	3	256
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	100,00	76,36	61,70	46,21	49,46	43,40	35,71	66,67	52,14
PAM	6	127	165	127	78	21	9	3	536
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	75,00	52,48	39,18	39,44	36,62	25,30	23,08	60,00	40,21
OMS	6	82	148	253	184	44	13	7	737
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	78,00	59,42	50,68	48,75	34,26	20,95	24,53	28,00	41,36
FIDA	2	24	41	24	19	6	1	1	118
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	50,00	60,00	73,21	35,29	25,67	42,86	14,28	20,00	45,04
UNESCO	19	130	144	82	70	15	7	1	468
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	76,00	59,63	55,38	40,39	38,89	22,39	25,00	7,69	47,08
FAO	4	81	117	99	68	15	5	2	391
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	28,57	53,29	44,49	25,45	23,37	13,76	13,51	1,25	30,76
ONUDI	1	8	19	16	9	8	0	0	61
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	100,00	50,00	30,64	31,37	12,68	26,67	0,00	0,00	25,74

Organisation	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	Hors classe ^a	Total administrateurs de sexe féminin
OIT	0	13	59	91	71	30	6	4	274
Représentation des femmes par classe (pourcentage)	n.d.	76,47	52,21	43,96	29,83	47,62	28,57	44,44	41,01

Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel, au 31 décembre 2007.

^a Pour la classe, voir la définition du CCS à la page 3 du présent rapport.

Figure III
Représentation des femmes dans la catégorie des administrateurs du système commun des Nations Unies, par classe, au 31 décembre 2007
 (En pourcentage)



Source : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, statistiques du personnel, au 31 décembre 2007.

2. Stratégies proactives visant à promouvoir une représentation équitable des femmes

117. Diverses méthodes sont employées par les organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement afin d'accroître le nombre de candidates qualifiées et de retenir les administrateurs de sexe féminin.

118. Les mesures les plus fréquemment adoptées sont notamment les suivantes : congé pour raisons de famille, travail à temps partiel, congé spécial sans traitement et sensibilisation à l'exploitation sexuelle. Environ 15 organisations ont également adopté une politique pour l'emploi des conjoints. Toutefois, un petit nombre d'organisations seulement ont adopté des mesures novatrices telles que le partage de poste, le recrutement ciblé et les audits annuels sur l'application des règles

antisexistes. Il serait nécessaire de renforcer les mécanismes permettant de tenir le personnel d'encadrement responsable des décisions prises au sujet de l'instauration d'un équilibre entre les sexes sur le lieu de travail¹².

119. Afin de parvenir à la parité des sexes, le Groupe des Nations Unies pour le développement a lancé en 2008 le programme de perfectionnement des cadres, qui visait à cerner les difficultés et à proposer des mesures afin de mieux retenir les femmes dans les postes de direction au sein du système des Nations Unies. Ce programme, qui comprend une formation et des conseils en matière d'encadrement, a réuni 35 femmes occupant des fonctions de coordonnateur résident pour partager leurs données d'expérience et arrêter ensemble des mesures afin de surmonter les obstacles à leur promotion et les encourager à rester dans le système des Nations Unies. Les principales recommandations de ce programme seront mises en œuvre en 2009. Des efforts ciblés et à l'échelle du système (mise au point de cours et/ou de matériels didactiques, par exemple) permettront de préparer les candidates à d'éventuelles affectations à des postes de coordonnateur résident, en particulier les femmes qualifiées et les candidates venues de pays en développement et de toutes les organisations des Nations Unies.

120. Au PNUD, la parité des sexes a été intégrée à l'obligation de rendre des comptes et aux outils de suivi. Le PNUD a adopté une fiche de suivi sur l'égalité entre les sexes et la diversité qui permet au personnel d'encadrement au siège et dans les bureaux de pays d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les cibles fixées pour la représentation des femmes et pour créer au sein de l'organisation des conditions propices à l'égalité entre les sexes. Le plan stratégique du PNUD prévoit qu'une parité totale entre les sexes sera atteinte d'ici à 2011 pour toutes les classes d'administrateur recruté sur le plan international.

121. Certaines organisations ont recours à la discrimination positive pour promouvoir des femmes à des postes de D-1 et D-2. L'UNICEF signale une augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction de haut niveau grâce à cette méthode. En 2008, cette organisation a ainsi obtenu une augmentation de 7 % pour les classes D-2 et de 6 % pour les classes D-1 et L-6. La politique de recrutement de l'UNICEF consiste à avoir « deux femmes pour trois vacances de poste » en cas de déséquilibre entre les sexes. L'objectif est de parvenir à la parité entre les sexes d'ici à 2010. L'UNICEF offre toute une gamme de possibilités d'ajustement pour équilibrer la vie professionnelle et la vie familiale dans les bureaux de pays.

122. Le FNUAP, qui a déjà atteint une parité absolue, a adopté une politique d'ensemble visant à faire de l'organisation un employeur attrayant et des efforts intensifs ont été entrepris en vue d'accroître le bien-être du personnel (équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, par exemple) et de créer un climat favorable sur le lieu de travail.

123. Le PAM a un groupe de femmes dirigeantes qui s'attache à améliorer l'équilibre entre les sexes, en particulier au niveau des cadres supérieurs. La

¹² Le secrétariat de la CFPI a publié un rapport analytique sur l'équilibre entre les sexes dans le système commun des Nations Unies au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2006 qui était fondé sur les statistiques du personnel du CCS et une enquête. Ce rapport contient également des informations sur l'évolution récente, en janvier 2008, des politiques et des mesures visant à parvenir à un équilibre entre les sexes (ICSC/67/R.11).

création de réseaux officieux et d'un système de mentorat pour surmonter les obstacles auxquels se heurtent les femmes qui souhaitent arriver à des postes de haut niveau sont les principaux éléments de ce programme.

124. L'ONUDI a élaboré une politique relative à l'égalité des sexes en ayant recours à des consultations entre le personnel et l'administration. Cette politique prévoit des mesures de discrimination positive et de responsabilisation.

125. L'OIT a adopté une approche globale. Son département des ressources humaines et son bureau pour l'égalité entre hommes et femmes travaillent en étroite collaboration afin de parvenir à la parité entre les sexes d'ici à 2010. L'OIT a régulièrement progressé dans ce sens avec l'aide de la politique de 1999 sur l'égalité des sexes et la promotion de la femme. L'organisation a entrepris, conformément à cette politique, une série d'audits participatifs sur l'application des règles antisexistes, les premiers de ce type réalisés dans le système des Nations Unies¹³. Ces audits ont pour objectif d'arriver à mieux comprendre comment intégrer efficacement la problématique hommes-femmes dans les politiques, les programmes et les structures de l'organisation.

126. En règle générale, la fidélisation des femmes est un problème majeur pour le système des Nations Unies, en particulier sur le terrain et dans les organisations qui s'occupent de situations humanitaires et de situations d'après conflit. Les obligations familiales entrent souvent en jeu. Les familles dans lesquelles les deux parents travaillent posent aussi beaucoup de difficultés. À l'avenir, les différentes mesures adoptées par les diverses organisations devraient être harmonisées et rendues plus cohérentes.

IV. Conclusions et recommandations

127. **Le Conseil économique et social souhaitera peut-être :**

a) Prier les organisations du système des Nations Unies de mobiliser des ressources humaines suffisantes pour contribuer à l'élaboration des nouveaux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et inviter les donateurs à fournir un appui à cet égard;

b) Prier les organisations du système des Nations Unies d'adapter leurs méthodes de recrutement et d'intensifier leurs efforts pour rechercher du personnel qualifié sur le plan national ou international afin de dresser une liste de candidats susceptibles d'être déployés rapidement en cas de transition de la phase des secours à la phase de développement;

c) Inviter le Groupe des Nations Unies pour le développement et l'École des cadres du système des Nations Unies à continuer d'accroître les connaissances et la formation en matière de développement des capacités en faisant fond sur les progrès réalisés jusqu'ici;

d) Encourager le système des Nations Unies à procéder, le cas échéant, à des évaluations de l'adéquation des ressources humaines dont disposent les équipes de pays des Nations Unies pour faire face aux priorités du Plan-cadre

¹³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_101030.pdf.

des Nations Unies pour l'aide au développement ou des descriptifs de programme de pays;

e) Prier les organisations du système des Nations Unies d'appuyer les efforts réalisés par le Groupe des Nations Unies pour le développement en vue de renforcer l'aptitude du système des Nations Unies à attirer, perfectionner et retenir des candidats appropriés pour les postes de coordonnateur résident;

f) Prier les organisations du système des Nations Unies d'utiliser plus largement l'École des cadres du système des Nations Unies pour former les membres de leur personnel, notamment les membres des équipes de pays des Nations Unies;

g) Encourager les efforts réalisés par les organisations du système des Nations Unies, par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement, pour utiliser leurs moyens de formation respectifs afin d'optimiser les possibilités et les types de formation offerts aux fonctionnaires du système des Nations Unies, notamment à l'échelon des pays;

h) Encourager le système des Nations Unies, par l'intermédiaire du CCS et de la CFPI, à poursuivre les efforts réalisés dans le cadre du plan d'action du CCS afin d'assurer la cohérence des procédures utilisées en matière de ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies, cela afin de renforcer la cohérence dans l'action des équipes de pays des Nations Unies. Encourager en particulier l'adoption de mesures destinées à harmoniser les régimes contractuels utilisés par différentes organisations, les différents critères de promotion et de recrutement ainsi que les mesures destinées à surmonter d'autres obstacles à la mobilité interinstitutions, en tenant pleinement compte des particularités des orientations des différentes organisations en raison des différents mandats qui leur sont assignés, des organes directeurs et de la répartition inégale des ressources;

i) Encourager à cet égard les États Membres à appuyer financièrement le plan du CCS visant à harmoniser les pratiques de fonctionnement au sein du système;

j) Encourager le CCS à poursuivre, en collaboration avec la CFPI, l'harmonisation des conditions d'emploi pour les administrateurs recrutés sur le plan national;

k) Accueillir avec satisfaction l'élaboration par le CCS d'un plan d'action détaillé visant à renforcer les dispositifs de sécurité et encourager les organisations du système des Nations Unies à continuer, pour la mise en œuvre de ce plan, à rechercher le meilleur moyen d'exécuter leur programme tout en garantissant la sécurité de leur personnel;

l) Noter la prochaine évolution démographique des fonctionnaires du système des Nations Unies et souligner la nécessité, dans le cadre de la planification stratégique de la main-d'œuvre, d'appuyer plus fermement les besoins en ressources humaines des organisations du système des Nations Unies et leur aptitude à répondre aux priorités des pays de programme;

m) Encourager le système des Nations Unies à intensifier ses efforts pour parvenir à l'équité entre les sexes dans les nominations aux échelons mondial, régional et national lorsqu'il s'agit de postes qui touchent aux activités

opérationnelles de développement, y compris les postes de haut niveau (D-1 et D-2) et les postes de coordonnateur résident;

n) Encourager la CFPI, le CCS et le système des Nations Unies à promouvoir de nouveaux travaux de recherche sur les principaux aspects de la gestion des ressources humaines dont les décisions de principe dans ce domaine pourront s'inspirer et à mettre au point des indicateurs afin de vérifier l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans le système commun des Nations Unies.
