



Assemblée générale

Distr. générale
2 septembre 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session

Point 136 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, par laquelle elle a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport à sa soixante-cinquième session sur les progrès réalisés en matière de réforme des ressources humaines.

Le rapport présente une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation, et plus précisément des réformes en la matière qui ont été mises en œuvre depuis la soixante-troisième session de l'Assemblée générale, ou qui sont en voie de l'être. Ces réformes portent surtout sur les domaines prioritaires suivants : le régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi, la gestion des aptitudes et le rajeunissement des effectifs de l'Organisation grâce au recrutement de jeunes administrateurs.

Le rapport comporte quatre additifs portant sur le régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi (A/65/305/Add.1), le système de fourchettes optimales (A/65/305/Add.2), le dispositif informatique de gestion des aptitudes Inspira (A/65/305/Add.3) et le programme de recrutement de jeunes administrateurs (A/65/305/Add.4).

* A/65/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Contexte organisationnel général et impératifs	3
A. Contexte organisationnel général	3
B. Impératifs	7
III. Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et prochaines étapes	8
IV. Initiatives précises	12
A. Régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi	12
B. Gestion des aptitudes	13
C. Inspira et la gestion des aptitudes	40
D. Concours nationaux de recrutement et Programme des Nations Unies pour le recrutement de jeunes administrateurs	39
E. Santé et conditions de vie du personnel	40
F. Fiche de notation de la gestion des ressources humaines	42
G. Relations entre le personnel et l'Administration	44
V. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	44
 Annexe	
Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/250 et 64/269 et aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée	45

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, par laquelle elle a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport à sa soixante-cinquième session sur les progrès réalisés en matière de réforme des ressources humaines.

2. Le rapport présente une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation, et plus précisément des réformes en la matière qui ont été mises en œuvre depuis la soixante-troisième session de l'Assemblée générale, ou qui sont en voie de l'être. Ces réformes portent surtout sur les domaines prioritaires suivants : le régime des engagements, l'harmonisation des conditions d'emploi du personnel des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en poste dans les lieux d'affectation famille non autorisée, la gestion des aptitudes et le rajeunissement des effectifs de l'Organisation grâce au recrutement de jeunes administrateurs. Le rapport et ses additifs comportent des sections sur des questions qui relèvent de ces domaines prioritaires, notamment les conditions d'emploi, les engagements continus, les nominations à titre permanent, la sélection et le recrutement des candidats, le nouveau dispositif de gestion des aptitudes, le système des fourchettes optimales, les activités de prospection, la gestion de la performance, la formation et l'organisation des carrières, les concours nationaux de recrutement et le programme de recrutement de jeunes administrateurs, la santé et le bien-être des fonctionnaires, et la fiche de suivi des résultats en matière de gestion des ressources humaines, à propos desquelles l'Assemblée avait réclamé des mesures de suivi ou qui ont fait l'objet des progrès sensibles depuis la présentation des rapports précédents en la matière.

3. Au lieu de présenter plusieurs rapports sur le sujet comme il l'a fait les années précédentes, le Secrétaire général présente à l'Assemblée générale, pour examen, un rapport d'ensemble sur la réforme de la gestion des ressources humaines, qui sera complété par quatre additifs. Cette façon de faire vise à établir des liens plus directs entre les propositions afin d'en faciliter l'examen par les États Membres et la prise de décisions. L'annexe au présent rapport rend compte du stade où en est la mise en œuvre des décisions prises par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/250 et 64/269 et des décisions et recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) qui ont été avalisées par l'Assemblée.

4. L'Assemblée est également saisie du rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/65/350), qui, pour la première fois, présente des données consolidées sur le recours au personnel fourni à titre gracieux, aux consultants et aux vacataires et l'emploi de fonctionnaires retraités.

II. Contexte organisationnel général et impératifs

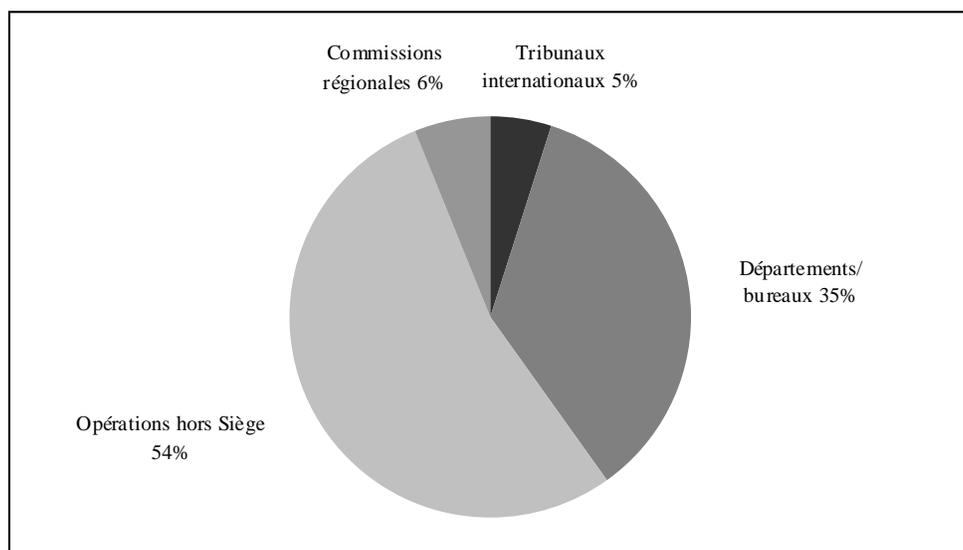
A. Contexte organisationnel général

5. La plus grande richesse de l'Organisation, ce sont ses fonctionnaires, qui représentent 70 % du budget ordinaire et environ le quart du montant combiné des budgets du compte d'appui et des opérations de maintien de la paix. La gestion des ressources humaines doit jouer un rôle central et stratégique pour mettre en place la

structure et les éléments fondamentaux nécessaires pour faire en sorte que l'Organisation fonctionne de manière intégrée et sous le signe de l'interopérabilité. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, il faut s'efforcer en permanence de bâtir une Organisation qui soit plus réactive et souple; encourage la culture de l'autonomisation et la performance; favorise l'égalité d'accès aux possibilités d'avancement, quels que soient les programmes et les sources de financement; et donne aux fonctionnaires la possibilité de se perfectionner et de s'épanouir de sorte qu'ils déploient leur plein potentiel. C'est seulement à cette condition que le Secrétariat pourra attirer et retenir, au niveau mondial, un effectif dynamique doté d'aptitudes adaptables qui réponde à l'évolution des besoins de l'Organisation et lui permette de s'acquitter de ses mandats.

6. La vocation de l'Organisation est devenue véritablement mondiale. En effet, son action, qui s'articulait surtout autour des services de conférence, se déroule désormais dans des contextes hors Siège en constante évolution qui présentent des risques de plus en plus élevés au plan de la sécurité. Comme l'illustre la figure I ci-après, plus de la moitié des fonctionnaires de l'Organisation sont affectés à des opérations hors Siège¹.

Figure I
Répartition de l'effectif du Secrétariat par entité



¹ Les opérations hors Siège comprennent les missions de maintien de la paix, ainsi que la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi, et les missions politiques spéciales (notamment les bureaux des Nations Unies, bureaux d'appui à la consolidation de la paix, bureaux intégrés et commissions, à l'exception des envoyés spéciaux et personnels et conseillers spéciaux du Secrétaire général et des équipes de surveillance des sanctions et groupes d'experts, qui sont compris dans les départements et bureaux dont ils relèvent). Le personnel hors Siège qui est affecté au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et à certaines autres entités de l'Organisation est comptabilisé dans le personnel de l'entité dont il relève.

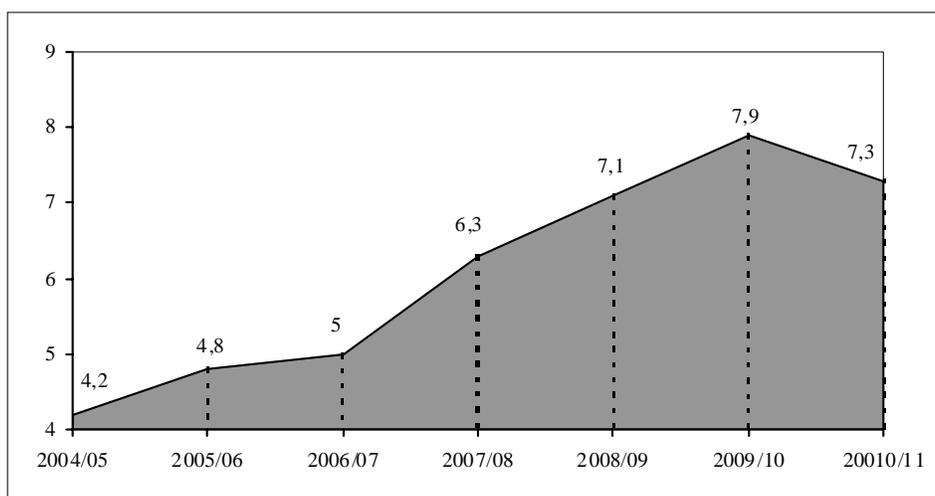
7. Le montant des budgets alloués aux missions de maintien de la paix, missions politiques, missions de consolidation de la paix et opérations humanitaires témoigne également de la place qu'occupent désormais les activités hors Siège.

8. Le budget des opérations de maintien de la paix a progressé considérablement, passant d'un montant de 4,2 milliards de dollars par an en 2004/05 à un montant de 7,3 milliards de dollars par an en 2010/11, comme le montre la figure II.

Figure II

Budgets des activités de maintien de la paix pour la période allant de 2004/05 à 2010/11

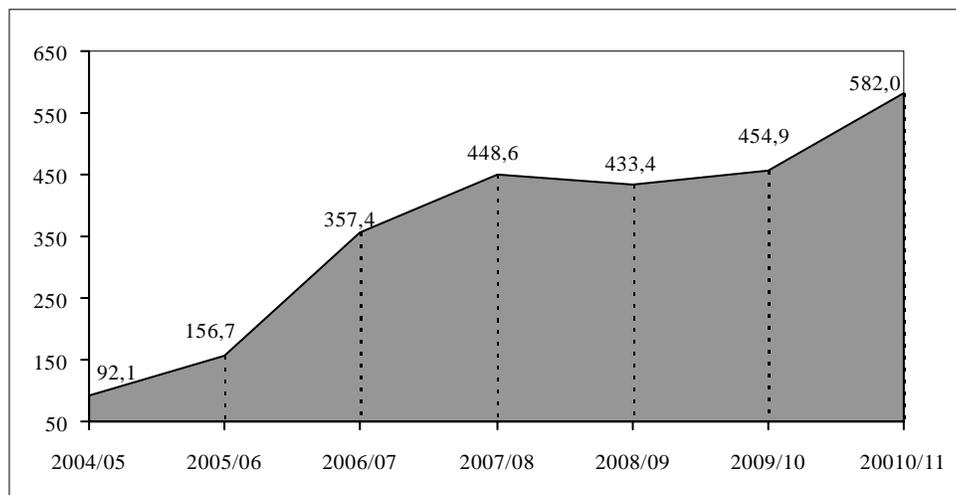
(En milliards de dollars des États-Unis)



9. Au cours de la même période, le financement des missions politiques spéciales et des missions de consolidation de la paix a été multiplié par six au moins, comme l'illustre la figure III.

Figure III
**Budgets des missions politiques spéciales et des missions
 de consolidation de la paix pour la période allant de 2004/05 à 2010/11**

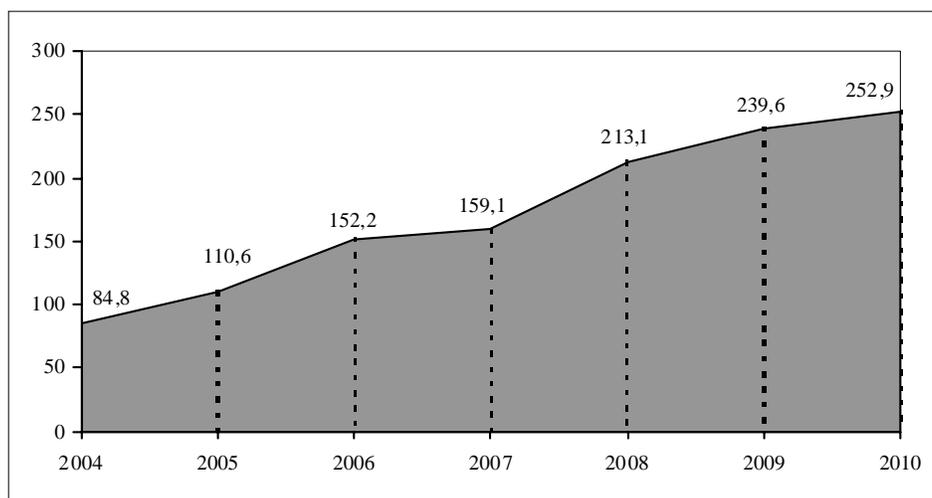
(En millions de dollars des États-Unis)



10. Le financement des opérations humanitaires au moyen de ressources ordinaires et extrabudgétaires a également connu une augmentation sensible, de près de 200 % entre 2004 et 2010, comme l'illustre la figure IV.

Figure IV
Budget des opérations humanitaires^a

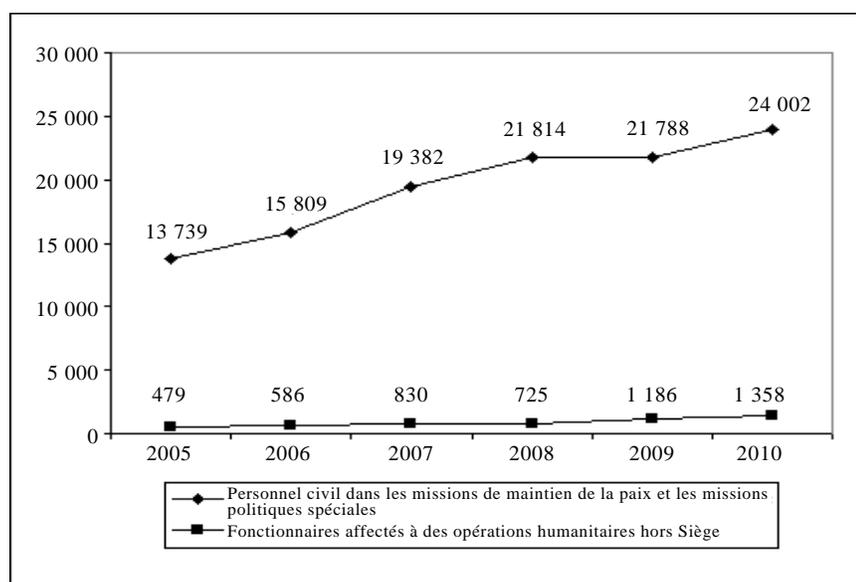
(En millions de dollars des États-Unis)



^a Comprend les projets et les activités de base financés au titre du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires, ainsi que les activités hors Siège.

11. De même, la figure V illustre comment le nombre de membres du personnel civil recruté sur les plans international et national déployés dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales a augmenté de 75 % entre 2005 et 2010, et celui des fonctionnaires affectés à des opérations humanitaires hors Siège a presque triplé. Outre le passage d'activités normatives à des activités opérationnelles, l'Organisation fait face à de nombreuses difficultés connexes. Elle connaît des taux élevés de vacance de postes et un renouvellement important du personnel, surtout dans certains lieux d'affectation difficiles. Le taux de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international dans les opérations hors Siège était de 24,1 % au 30 juin 2010. Quant au taux de renouvellement du personnel recruté sur le plan international dans les opérations hors Siège, il était de 19,9 % entre janvier et décembre 2009.

Figure V
Fonctionnaires sur le terrain



12. Le Secrétariat connaît des difficultés pour pourvoir les postes vacants rapidement. Au Siège, le laps de temps s'écoulant entre l'affichage d'un avis de vacance de poste et la sélection d'un candidat par un chef de département était en moyenne de 182 jours en 2008 et de 197 jours en 2009. Le délai de six mois et demi qu'il faut pour sélectionner un candidat nuit à la capacité de l'Organisation de s'acquitter de ses mandats.

B. Impératifs

13. L'Organisation mène ses activités dans des contextes très différents les uns des autres : ils peuvent être relativement prévisibles, stables et limités dans l'espace ou plutôt imprévisibles et comprendre une zone géographique étendue avec des bureaux sur le terrain très dispersés. L'Organisation doit donc se doter de la capacité

et des moyens qui lui permettront de s'acquitter de ses mandats actuels et de ceux qui lui seront confiés à l'avenir.

14. L'échelle, l'ampleur et souvent l'urgence des activités de l'ONU, qui vont des activités humanitaires à la consolidation de la paix en passant par le maintien de la paix, nécessitent d'avoir un Secrétariat complètement intégré et harmonisé et une interopérabilité sans faille avec les institutions spécialisées et les fonds et programmes qui sont administrés séparément. C'est pourquoi l'Organisation a commencé à appliquer le principe de l'intégration des missions en établissant de plus en plus de présences intégrées des Nations Unies dans les pays qui sortent d'un conflit (voir le rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit publié sous la cote A/63/881-S/2009/304 et la déclaration du Président du Conseil de sécurité publiée sous la cote S/PRST/2009/23). C'est uniquement en réalisant l'intégration et l'interopérabilité complètes que les Nations Unies peuvent agir en parfaite harmonie et être unies dans l'action.

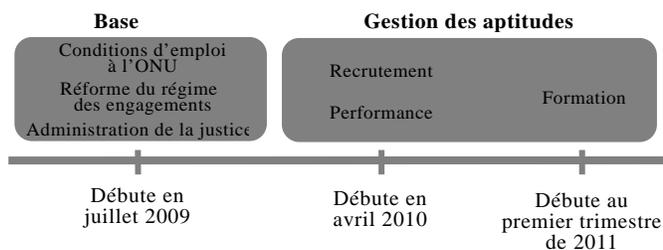
15. L'intégration, cela signifie veiller à ce que les politiques s'appliquent à l'ensemble de l'Organisation, que les procédures soient systématiquement respectées, que l'Organisation soit dotée d'outils modernes et multifonctionnels et que tout un chacun y ait accès. L'interopérabilité, cela signifie que les conditions d'emploi soient harmonisées au sein des organisations appliquant le régime commun et que celles-ci soient à même de coordonner complètement leurs activités, de coopérer pleinement et de travailler ensemble pour atteindre les objectifs qui sont communs au système des Nations Unies.

16. Le présent rapport et ses additifs brossent un tableau détaillé des initiatives engagées en matière de réforme de la gestion des ressources humaines, et donnent notamment une vue d'ensemble des progrès réalisés jusqu'à présent et des prochaines étapes de la mise en œuvre des réformes.

III. Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et prochaines étapes

17. Depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, l'Organisation a pris diverses initiatives en matière de gestion des ressources humaines pour remédier aux difficultés susmentionnées dans la section II et améliorer le Secrétariat. La réforme du régime des engagements, qui a débuté en juillet 2009, avec la rationalisation des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi au Secrétariat, et l'établissement d'un nouveau système d'administration de la justice ont jeté les bases du changement. S'inscrivant dans le prolongement des mesures susmentionnées, une réforme de la gestion des aptitudes a été engagée pour bâtir un cadre solide favorisant les recrutements, la gestion de la performance et l'organisation des carrières (voir fig. VI).

Figure VI



18. En poursuivant la mise en œuvre des réformes, l'Organisation sera mieux à même de faire face à une situation variable et de plus en plus contraignante. Les efforts d'intégration et d'harmonisation permettront de créer des gains d'efficacité à long terme en matière de productivité et d'améliorer le milieu de travail, ce qui, à son tour, permettra à l'Organisation de mieux s'acquitter de ses mandats.

19. L'Organisation a progressé dans la mise en œuvre de la réforme du régime des engagements et des quatre piliers du cadre de gestion des aptitudes (planification des effectifs, sélection et recrutement des candidats, gestion de la performance, et formation et organisation des carrières). Il y a également eu des progrès au niveau du suivi des résultats. Le tableau 1 récapitule les progrès réalisés jusqu'en août 2010. Un complément d'information sur la mise en œuvre de la résolution 63/250 dans son ensemble est présenté dans l'annexe au présent rapport.

Tableau 1

Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>
Réforme du régime des engagements	<ul style="list-style-type: none"> • Rationalisation de 15 types d'engagement en trois : temporaires, de durée déterminée et continus • Établissement d'un seul et unique Règlement du personnel et de conditions d'emploi harmonisées visant à intégrer dans un Secrétariat mondial les fonctionnaires en poste au Siège et ceux qui sont en poste sur le terrain • Accord entre le personnel et l'Administration sur une proposition concernant l'application de l'engagement continu qui sera présentée à l'Assemblée générale

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Conversion de 1 396 engagements en nominations à titre permanent (sur les 5 220 fonctionnaires qui pouvaient y prétendre) (au 12 août 2010)
Planification des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un exercice de planification stratégique des effectifs au Siège et sur le terrain
Sélection et recrutement des candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Refonte de la politique de sélection des candidats • Lancement d'un nouveau portail Carrières Nations Unies • Lancement d'un nouvel outil de gestion en ligne des nominations et des affectations, Inspira, qui va dans le sens des modifications apportées aux grandes orientations en la matière • Réalisation d'un examen des procédures relatives au concours national de recrutement
Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une nouvelle politique sur la gestion de la performance et le perfectionnement • Révision du système de gestion de la performance • Lancement d'une version pilote du nouveau système et du nouvel outil e-performance, Inspira
Formation et organisation des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une nouvelle politique de formation, prévoyant notamment cinq journées de formation par fonctionnaire et par an • Création d'un conseil consultatif pour la formation • Lancement de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de formation • Mise en œuvre d'un projet pilote sur la mobilité volontaire

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>
Fiche de suivi des résultats en matière de gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une initiative sur la mobilité volontaire reposant sur des réseaux professionnels • Ébauche de la mise au point d'une fiche de suivi des résultats en matière de gestion des ressources humaines (système permettant de mieux suivre les progrès par rapport aux décisions prises par l'Assemblée générale et en ce qui concerne la délégation de pouvoir)

20. Si des progrès considérables ont bien été réalisés, il reste encore beaucoup à faire. Les réformes donnant suite à la résolution 63/250 de l'Assemblée générale se poursuivront lors du prochain exercice biennal. Le tableau 2 récapitule les prochaines mesures que l'Organisation devra prendre pour continuer à mettre en œuvre la réforme de la gestion des ressources humaines. Les États Membres seront tenus informés des progrès réalisés dans le cadre de ces réformes. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'est engagé à mener ces réformes sans qu'elles aient d'incidences financières sur le budget de l'Organisation.

Tableau 2

Prochaines étapes de la mise en œuvre de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>
Réforme du régime des engagements	<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les conditions d'emploi du personnel des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en poste dans les lieux d'affectation famille non autorisée • Harmoniser la désignation des lieux d'affectation (famille autorisée ou non) pour ce qui est des phases du plan de sécurité • Appliquer les engagements continus • Achever la conversion des engagements de tous les fonctionnaires qui peuvent y prétendre en nominations à titre permanent
Planification des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Mener des activités de planification ciblées à court terme

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>
Sélection et recrutement des candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la mise en place de l'outil de sélection des candidats dans les bureaux hors siège
Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place le nouveau système et le nouvel outil de gestion de la performance dans l'ensemble de l'Organisation
Formation et organisation des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la stratégie de formation • Lancer le système de gestion de la formation et la plate-forme de formation en ligne • Mettre à profit les réseaux professionnels • Élaborer des profils de carrière à l'échelle de l'Organisation
Fiche de suivi des résultats en matière de gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la nouvelle fiche de suivi des résultats en matière de gestion des ressources humaines

IV. Initiatives précises

21. Les sections qui suivent décrivent le contexte des réformes entreprises et les raisons qui les ont motivées, les progrès réalisés depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, et les prochaines mesures à prendre.

A. Régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi

22. Comme suite à la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, l'Organisation a commencé à réformer son régime des engagements le 1^{er} juillet 2009 afin de rationaliser les nombreux engagements qui existaient, harmoniser les conditions d'emploi et intégrer complètement le Secrétariat dans une seule et même Organisation mondiale. On trouve dans le premier additif au présent rapport (A/65/305/Add.1) un complément d'information sur les progrès réalisés jusqu'à présent en matière de réforme du régime des engagements, une proposition concernant l'application des engagements continus et un bilan de l'examen des nominations à titre permanent, ainsi qu'une description dans leurs grandes lignes des difficultés qui demeurent en ce qui concerne les conditions d'emploi des fonctionnaires dans les lieux d'affectation famille non autorisée, ainsi que les recommandations pertinentes de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).

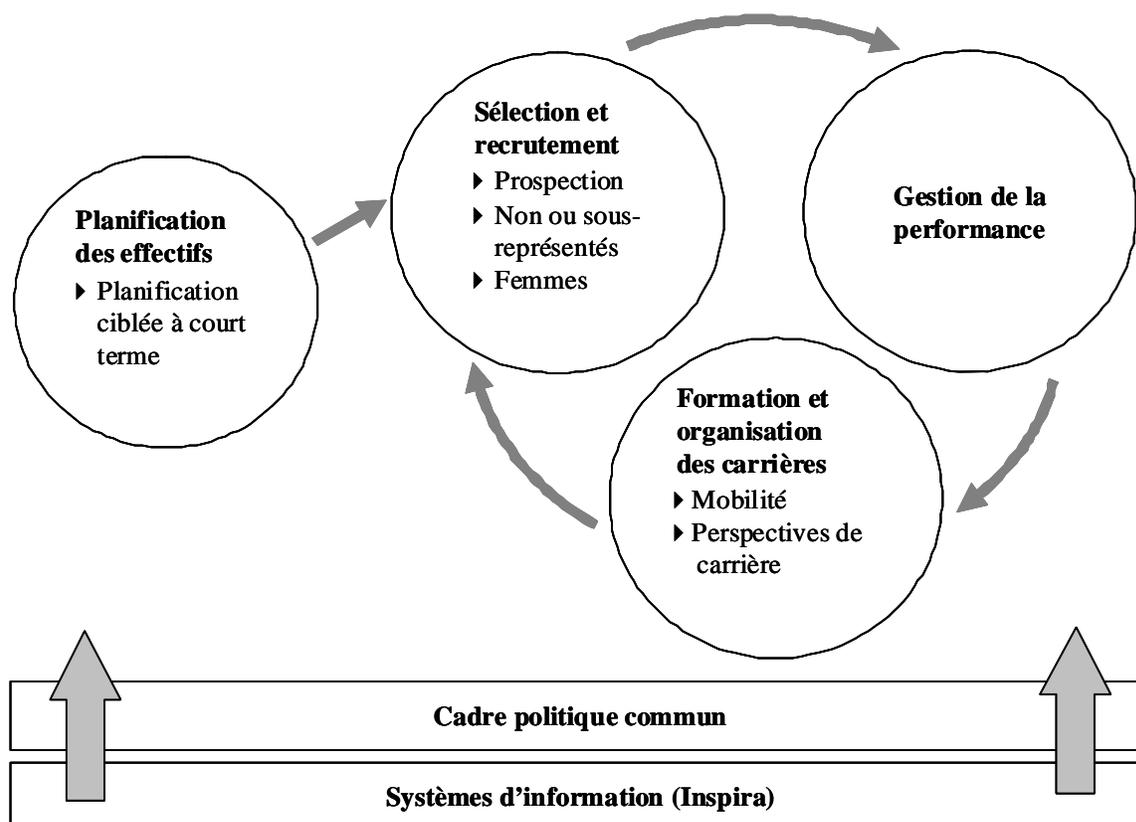
B. Gestion des aptitudes

23. La gestion des aptitudes est une approche qui vise à exploiter et à perfectionner les aptitudes et les compétences des fonctionnaires pour permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs.

24. L'ONU estime que le système de gestion des aptitudes est essentiel pour favoriser la cohérence et l'harmonisation au Secrétariat et faire en sorte que les ressources humaines suivent les mêmes pratiques dans l'ensemble de l'Organisation et que les mêmes outils y relatifs soient disponibles partout.

25. Le cadre de gestion des aptitudes élaboré à l'ONU a été présenté dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255) et s'articule autour de quatre domaines d'activité : planification des effectifs; recrutement et dotation en effectifs; gestion de la performance; et formation et organisation des carrières. En s'attaquant à ces quatre domaines de manière plus globale et intégrée, l'Organisation sera mieux à même d'attirer et de gérer une main d'œuvre dynamique, souple et mondiale afin de s'acquitter de ses mandats qui sont en pleine évolution. La figure VII ci-dessous illustre les liens qui existent entre ces quatre domaines et montre comment les politiques et les systèmes d'information communs, en particulier le nouvel outil Inspira, favorise la gestion des aptitudes.

Figure VII
Cadre de gestion des aptitudes



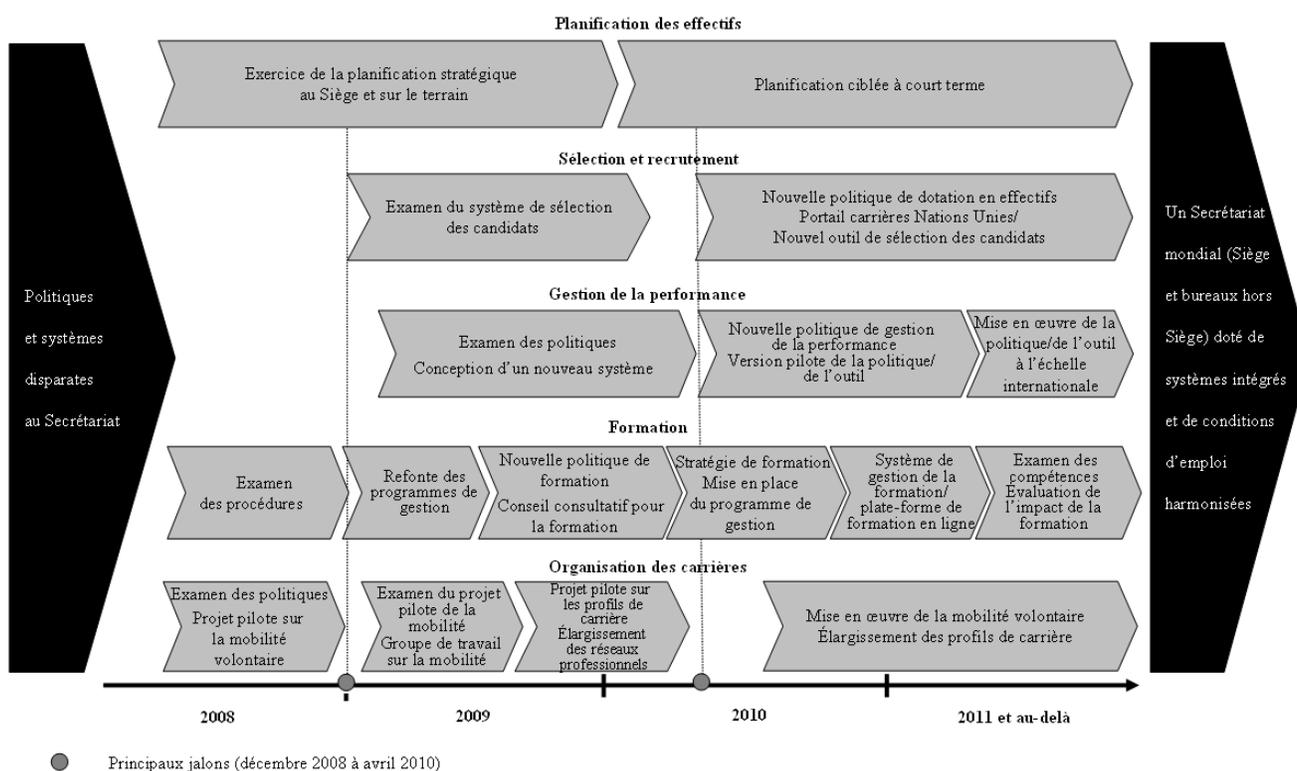
26. L'Organisation a commencé à apporter des changements aux politiques et aux procédures en place dans les quatre domaines susmentionnés, notamment en réalisant un exercice de planification stratégique des effectifs pour le Siège et les bureaux hors Siège; en revoyant le système de sélection des fonctionnaires et en le réaménageant de fond en comble; en adoptant une nouvelle approche face à la gestion de la performance qui accorde une importance accrue à la formation et à l'organisation des carrières et prévoit que les informations en retour proviendront de diverses sources; et en adoptant une politique officielle de formation, mieux adaptée aux besoins de l'Organisation, ainsi qu'une approche plus globale de l'organisation des carrières.

26. Dans le but de soutenir les politiques qui sous-tendent ces réformes, une plateforme technologique commune a été mise en service en avril 2010 pour renforcer les capacités internes de l'Organisation de planifier, d'exécuter, de suivre les questions relatives à la gestion des aptitudes et de faire rapport en la matière. Ce nouveau système remplace les différents systèmes relatifs aux ressources humaines qui existaient dans l'Organisation, notamment Galaxy, Nucleus et e-PAS.

27. Les changements apportés aux politiques et procédures, décrits ci-après, sont essentiels aux efforts déployés pour favoriser l'intégration et l'interopérabilité.

28. Les réformes entreprises depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale s'inscrivent dans la durée et vont se poursuivre. La figure VIII donne des précisions sur les progrès accomplis au niveau des divers éléments de la gestion des aptitudes

Figure VIII
Vue d'ensemble de la mise en œuvre de la gestion des aptitudes



Cadre général et impératifs

30. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son rapport sur la stratégie de recrutement et d'affectations à l'Organisation des Nations Unies (A/63/285), la gestion prévisionnelle des effectifs est le premier volet du dispositif de gestion des aptitudes, qui consiste à prévoir les ressources humaines nécessaires compte tenu des mandats de l'Organisation et des compétences dont elle a besoin, pour lui permettre de prendre les mesures nécessaires pour pourvoir les postes vacants en temps utile. La gestion prévisionnelle des effectifs devait avoir un caractère systématique qui permette à l'Organisation de prendre des décisions avisées et des mesures de gestion des ressources humaines à long terme, et de faire en sorte que le nombre voulu de fonctionnaires dotés des compétences et de l'expérience nécessaires occupent le poste approprié en temps utile. Elle devait également être un outil important pour faire face aux problèmes d'effectif liés au taux élevé de départs à la retraite prévus dans les années à venir.

31. S'agissant de ce dernier point, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a également appuyé les efforts entrepris pour mettre en place un système intégré de planification à moyen terme des effectifs et les outils connexes nécessaires (voir A/63/526 et Corr.1). De plus, dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a noté que la mutation démographique du personnel des Nations Unies poserait dans un avenir proche des difficultés à l'Organisation et prié instamment le Secrétaire général d'œuvrer dans le sens de la planification stratégique des effectifs à titre prioritaire.

Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

32. En 2009, l'Organisation a exécuté à l'échelle du Secrétariat un plan de gestion prévisionnelle des effectifs afin de recenser les effectifs disponibles au sein de l'Organisation et de comparer ces ressources aux besoins prévus en matière de personnel, en vue de déterminer les manques à venir pour élaborer et appliquer les stratégies voulues pour répondre aux besoins. Plus de 60 départements, bureaux et opérations hors Siège ont participé à ce plan.

33. Le plan de gestion prévisionnelle des effectifs a mis en lumière un certain nombre de problèmes. Il a, certes, permis d'analyser les ressources humaines disponibles en interne, mais la seule variable fiable concernant les mouvements de personnel était le nombre de départs à la retraite. Parallèlement, sur le plan des prévisions, l'analyse de la demande n'a pas fourni beaucoup d'informations outre le nombre de postes prévus au budget, qui était déjà connu. De plus, il était déjà entendu qu'une mutation démographique importante était en marche, à savoir une vague de départs à la retraite. Un examen plus approfondi des données semblait néanmoins indiquer que cette importante mutation démographique ne s'était pas produite. L'âge moyen du personnel du Secrétariat demeurait inchangé de juin 2006 à juin 2010 et s'établissait à 42 ans. Comme indiqué au tableau 3 ci-dessous, le nombre de départs à la retraite prévus baisse légèrement et la proportion de départs à la retraite par rapport à l'effectif total devrait également baisser légèrement.

Tableau 3
Départs à la retraite effectifs et prévus (2007 à 2015)

<i>Départ à la retraite par rapport à l'effectif total</i>	<i>2007-2010 Effectifs</i>	<i>2011-2015 Prévus</i>
Départs à la retraite – moyenne annuelle	549	538
Départs à la retraite – exprimés en pourcentage de l'effectif annuel moyen	2,2 (24 611)	1,9 (27 918)

Notes : Les prévisions des départs à la retraite pour 2011-2015 ont été établies sur la base des données qui figurent dans le document A/65/350.

L'effectif comprend tous les membres du personnel recrutés sur les plans international et local, au Siège et hors Siège, titulaires d'une nomination à titre permanent ou probatoire, de durée déterminée ou temporaire, à l'exclusion du personnel non administré par le Service du Système intégré de gestion (à savoir les membres du personnel administrés par le Programme des Nations Unies pour le développement et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, certains fonctionnaires des tribunaux internationaux et le personnel des opérations hors Siège recruté sur le plan local).

34. L'examen de l'ensemble de ces facteurs a permis de constater que le plan de gestion prévisionnelle des effectifs exécuté à l'échelle du Secrétariat offrait une valeur ajoutée limitée.

Prochaines étapes

35. Dans le cas des opérations hors Siège, la gestion prévisionnelle à plus court terme des effectifs sur le terrain est un élément important du système réformé d'affectation sur la base d'un fichier de candidats présélectionnés. Ce système traite par anticipation et de manière centralisée les besoins en ressources humaines grâce à l'établissement de fichiers de candidats qualifiés, pour les postes vacants ou qui vont le devenir, qui sont dotés des compétences nécessaires, présélectionnés par un organe central de contrôle et prêts à être immédiatement déployés sur le terrain. Une telle gestion prévisionnelle des effectifs exige d'effectuer chaque trimestre une évaluation des besoins immédiats et à court terme pour chaque mission, par fonction et par niveau, par rapport aux nombres de candidats présélectionnés. Cette stratégie permet de mieux gérer la procédure de recrutement étant donné qu'elle permet au Secrétariat de planifier la fréquence à laquelle publier des avis de vacance de poste génériques et le calendrier des réunions des groupes d'experts chargés de faire passer des entretiens, d'évaluer les candidats et de faire des recommandations à l'organe central de contrôle sur le terrain aux fins de l'inscription au fichier des candidats présélectionnés.

36. Soucieuse d'aller de l'avant, l'Organisation réexaminera la manière dont elle exécute le plan de gestion prévisionnelle des effectifs en tenant compte de l'expérience acquise et se penchera sur les moyens de compléter le système de sélection du personnel récemment repensé. Plus particulièrement, le système de sélection du personnel exige l'établissement d'un fichier de candidats qualifiés présélectionnés pour les opérations hors Siège, qui auront été préapprouvés par un organe central de contrôle et pourront être immédiatement déployés sur le terrain. La stratégie consistant à aborder la gestion prévisionnelle des effectifs du point de vue opérationnel et à plus court terme pour faire face aux besoins déjà recensés

donnera à l'Organisation les moyens de mieux gérer ces fichiers de candidats présélectionnés pour des opérations hors Siège.

2. Sélection et recrutement du personnel

a) Système repensé de sélection et de recrutement du personnel

Cadre général et impératifs

37. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a approuvé les réformes du régime des engagements qui ont contribué à créer un régime unique, global et intégré pour le Secrétariat. Après avoir appliqué ces réformes en juillet 2009, l'Organisation a pu passer à l'étape suivante et mettre en place un système d'affectation applicable à la fois sur le terrain et dans les villes sièges. Le système de sélection a donc été repensé de manière à intégrer dans un dispositif unique les stratégies et procédures de sélection jusqu'alors distinctes pour le personnel des villes sièges et celui des missions sur le terrain.

38. S'appuyant sur cette intégration, dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui rendre compte des mesures prises pour garantir la transparence et le caractère non discriminatoire du système de sélection du personnel et pour veiller à annoncer dûment et à pourvoir rapidement tous les postes immédiatement vacants et ceux qui le deviendraient dans un avenir prévisible. Le nouveau système devait donc garantir la transparence de la procédure aussi bien pour les candidats que pour les directeurs de programme; s'appuyer sur un outil capable de gérer de nombreuses candidatures en réponse aux avis de vacance de poste et, dans la mesure du possible, d'automatiser le premier tri des candidatures; et réduire les délais de recrutement.

39. L'Assemblée générale a régulièrement reconnu (notamment dans ses résolutions 61/244 et 63/250) qu'il importait d'accélérer les procédures de recrutement et d'affectation, dans le respect des principes énoncés au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. En 2004, le Secrétaire général a proposé de ramener de 60 à 45 jours le temps d'affichage des avis de vacance de poste (voir A/59/263, par. 58), s'appuyant sur le constat que la très grande majorité des candidatures étaient reçues dans les 45 jours qui suivaient la publication d'un avis de vacance de poste. Dans sa résolution 59/266, l'Assemblée a pris note de la proposition faite par le Secrétaire général et décidé de se pencher à nouveau sur la question à sa soixante et unième session, dans le cadre d'une étude globale de tous les facteurs intervenant dans le processus de sélection, de recrutement et d'affectation. Il a donc été procédé à une étude globale dont les résultats ont été présentés à l'Assemblée à sa soixante et unième session. Dans ce rapport, le Secrétaire général proposait de ramener la durée de publication des avis spécifiques de 60 à 30 jours (voir les documents A/61/255 et A/63/285). L'Assemblée n'a pris aucune décision spécifique dans ce sens, que ce soit à sa soixante et unième ou à sa soixante-troisième session.

40. Tout en prenant note du fait que les États Membres avaient exprimé la crainte que la réduction de la période de publication des avis de vacance désavantage les candidats potentiels issus de certains États Membres où l'accès au site Web de l'ONU est difficile en raison d'insuffisances dans le domaine technologique, le Secrétaire général a estimé dans son rapport figurant dans le document A/63/285 que la fracture technologique suscitait moins de problèmes qu'auparavant. Au vu

des nouveaux systèmes informatiques disponibles et des améliorations apportées au système de sélection du personnel, notamment les activités de prospection menées pour attirer des ressortissants d'États Membres peu ou pas représentés, le Secrétaire général prie l'Assemblée de se pencher à nouveau sur la question de la réduction de la durée de publication des avis de vacance de 60 à 45 jours, comme initialement proposé en 2004, en tant que moyen d'accélérer encore le recrutement et l'affectation du personnel.

Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

41. En avril 2010, le nouveau système de sélection du personnel a été présenté dans l'instruction administrative ST/AI/2010/3 et le portail des carrières de l'ONU ainsi que l'outil de gestion en ligne des nominations et des affectations (Inspira) ont été lancés. Ce système permet de garantir l'application de règles communes pour le recrutement de tous les fonctionnaires du Secrétariat, quel que soit leur lieu d'affectation, dans une ville siège ou dans une mission sur le terrain ou un bureau extérieur (y compris les membres du personnel affectés à des opérations humanitaires). De même, l'instruction administrative relative à la sélection du personnel établit pour la première fois une politique, des normes et des pratiques qui permettent au Secrétariat d'améliorer le recrutement dans les villes sièges, les missions sur le terrain et les bureaux extérieurs. Cette stratégie prévoit également des mesures pour renforcer l'interopérabilité des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies.

42. La présente section contient des informations sur les mesures prises en application de l'instruction administrative sur le nouveau système de sélection du personnel. Comme l'Assemblée générale l'y avait invité dans sa résolution 63/250, le Bureau de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les représentants du personnel par l'intermédiaire du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, a apporté des améliorations à la procédure d'affectation. Ces améliorations sont décrites ci-après.

Améliorations concernant la manière dont les candidats sont informés des procédures d'évaluation

43. Tout outil de sélection du personnel devrait permettre aux candidats de savoir où en est leur candidature et quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées. Inspira offre aux candidats la possibilité de consulter des informations actualisées sur les postes qu'ils ont postulé. Il leur donne également accès à un service d'assistance technique chargé de répondre à toute question technique. De plus, les avis de vacance de poste spécifiques contiennent désormais des informations sur le type de méthode d'évaluation que le responsable du poste à pourvoir devra utiliser.

Améliorations concernant la présélection et l'évaluation des candidats

44. Comme suite à la mise en œuvre du nouveau système, la pratique de l'établissement de listes de candidats à différents stades a été abandonnée. Les candidatures pouvant être prises en considération sont présélectionnées automatiquement sur la base de questions fournies par le responsable du poste à pourvoir et les listes de candidats répondant aux conditions d'admission sont établies chaque jour de manière dynamique, à compter du jour de la publication de

l'avis de vacance de poste. De même, la liste des candidats inscrits au fichier pour le poste à pourvoir est publiée chaque jour de manière dynamique.

45. Ces améliorations simplifieront la procédure d'examen des candidatures en éliminant l'étape laborieuse du tri manuel des candidatures, la liste des candidats qui répondent le mieux aux critères établis pour le poste à pourvoir étant créée automatiquement.

46. Grâce à cette présélection automatisée, les responsables du recrutement reçoivent des listes plus courtes de candidatures à examiner au regard des qualifications techniques et des compétences requises pour le poste à pourvoir. Cette évolution se traduira par un gain de temps en permettant aux responsables du recrutement d'examiner et d'évaluer un plus petit nombre de candidats, qui auront été jugés les plus prometteurs à l'issue du processus de présélection. Elle aidera également les candidats à mieux se préparer puisque la méthode d'évaluation prévue sera indiquée dans l'avis de vacance de poste.

Mesures prises à l'appui de l'intégration entre les villes sièges et les missions sur le terrain et de l'interopérabilité des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies

47. Les nouvelles dispositions relatives au recrutement prévoient des mesures d'incitation au transfert de fonctionnaires vers des postes sur le terrain. Dans le cadre du nouveau système, les fonctionnaires titulaires d'un engagement permanent, d'un engagement pour une période de stage ou d'un engagement de durée déterminée (sans condition limitative) en service dans une ville siège, commissions régionales comprises, qui sont affectés à un poste d'une classe plus élevée que la leur dans telle ou telle opération de maintien de la paix ou mission politique spéciale peuvent, en gardant un droit sur leur poste d'origine, être promus à titre temporaire à la classe du poste dont il s'agit dans l'opération ou la mission pour la durée de leur affectation.

48. Cette promotion temporaire offre des avantages financiers et élargit les perspectives de carrière. Plus précisément, tout fonctionnaire promu à titre temporaire peut, pendant qu'il est en service auprès de l'opération ou de la mission, faire acte de candidature à un poste vacant d'une classe plus élevée que sa classe temporaire dès lors qu'il a accompli une période ininterrompue de service d'un an au moins dans l'opération ou la mission considérée. Ces dispositions s'appliquent également aux fonctionnaires nommés à une mission de maintien de la paix ou une mission politique spéciale (sans condition limitative) qui sont choisis pour pourvoir un poste d'une classe plus élevée que la leur dans une ville siège ou une commission régionale.

49. Aux fins de l'interopérabilité entre les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, tout fonctionnaire considéré comme candidat interne, qui est détaché auprès d'un fonds ou programme de l'Organisation des Nations Unies administré séparément, d'une institution spécialisée ou d'un organisme appliquant le régime commun des Nations Unies, conserve un droit sur un certain poste pendant deux ans au plus. S'il postule un poste du Secrétariat alors qu'il est en détachement, il est considéré comme candidat interne et admis à faire acte de candidature à tout poste d'une classe plus élevée que la sienne dans l'administration auprès de laquelle il est détaché.

Décision finale

50. Aux termes du paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, « la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité ». En outre, « sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible ».

51. Outre le principe directeur selon lequel la sélection des fonctionnaires doit être fondée sur le mérite et les considérations géographiques évoquées ci-dessus, d'autres éléments pertinents peuvent être retenus lors de la sélection, comme indiqué à la section 9.3 de l'instruction administrative ST/AI/2010/3.

52. S'agissant de la sélection de candidats externes, les nouvelles dispositions relatives à la sélection du personnel prennent en compte le déroulement de la carrière des fonctionnaires puisqu'elles prévoient que soit pleinement prise en considération la candidature des fonctionnaires qui sont déjà en poste au Secrétariat. Ainsi, avant de désigner un candidat externe, le chef de département concerné doit motiver son choix par écrit et obtenir l'approbation du Bureau de la gestion des ressources humaines. Ce processus est facilité par l'introduction de l'obligation de procéder à une évaluation des candidats en toute transparence, comme indiqué ci-dessus. Les chefs de département pourront ainsi examiner de manière objective toutes les candidatures, y compris les candidatures externes, et s'il ressort de l'examen des dossiers qu'un candidat externe est le plus qualifié au regard des critères objectifs énoncés dans l'avis de vacance de poste, la décision transmise pour approbation au Bureau de la gestion des ressources humaines sera solidement motivée. Cette démarche répond au double objectif consistant à prendre pleinement en considération les candidatures internes et à recruter de nouveaux talents à tous les niveaux.

53. De plus, les chefs de département peuvent sélectionner un candidat inscrit au fichier (qu'il soit considéré comme un candidat externe ou interne au regard des conditions requises) pour pourvoir un poste vacant à tout moment pendant le processus.

Utilisation de fichiers

54. Dans sa résolution 61/244, l'Assemblée générale a considéré que l'établissement de fichiers de candidats présélectionnés pouvait accélérer sensiblement le processus de recrutement au sein des Nations Unies. Elle a également noté que les fichiers établis sous l'empire du système de sélection du personnel en vigueur étaient mal conçus et n'étaient pas largement utilisés pour pourvoir les postes vacants. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a examiné la composante fichier du système Galaxy, ainsi que d'autres composantes afin de pallier les défauts de conception. Deux principaux défauts expliquaient le fait que les fichiers de candidats présélectionnés ne soient pas utilisés :

a) L'insuffisance des informations fournies quant aux méthodes d'évaluation utilisées pour le poste à pourvoir;

b) Les incertitudes quant à l'identité des évaluateurs ou des membres du jury et à leur qualité de spécialiste de la discipline en question.

55. La réforme du processus de recrutement s'est traduite par des améliorations qui sont prises en considération dans les nouvelles dispositions de l'instruction administrative. S'agissant de l'établissement de fichiers de candidats présélectionnés, ces nouvelles dispositions prévoient :

a) L'utilisation de méthodes d'évaluation des candidats uniformisées, telles qu'établies dans les manuels pertinents (voir ST/AI/2010/3, par. 2.6);

b) L'explicitation du rôle des jurys d'évaluation, dont les membres doivent notamment être spécialistes de la discipline du groupe professionnel concerné;

c) Le partage du fichier de candidats présélectionnés entre tous les services du Secrétariat, y compris les missions sur le terrain administrées par le Département de l'appui aux missions pour la première fois;

d) La présentation au responsable du recrutement d'informations expliquant pourquoi un candidat donné a été inscrit au fichier (notamment les résultats de l'évaluation ayant mené à la recommandation).

56. Le Département de l'appui aux missions a créé la fonction de responsable de groupe professionnel pour contribuer à accélérer le recrutement sur le terrain grâce au fichier de candidats présélectionnés. Le responsable de groupe professionnel est chargé de pourvoir à la disponibilité de candidats présentant les compétences et l'expérience nécessaires pour répondre aux besoins en personnel.

Prochaines étapes

57. Un système de sélection du personnel détaillé et dynamique est la pierre angulaire du dispositif de gestion des aptitudes de l'Organisation. Après avoir achevé la mise en place d'Inspira, l'Organisation continuera à lancer différents modules, notamment ceux ayant trait à la gestion du fichier de candidats présélectionnés, aux organes centraux de contrôle, et à l'intégration et la vérification des références, et procédera à d'autres modifications analytiques et techniques nécessaires pour améliorer le fonctionnement général du système.

b) Fourchettes souhaitables

58. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui soumettre des propositions aux fins d'un examen d'ensemble du système des fourchettes souhaitables, le but étant de mettre au point un outil plus efficace de nature à garantir une répartition géographique équitable eu égard à l'effectif total du Secrétariat. Le deuxième additif au présent rapport (A/65/305/Add.2) passe en revue l'origine et l'objet du système des fourchettes souhaitables et actualise les scénarios présentés dans le précédent rapport du Secrétaire général sur une analyse exhaustive du système de la répartition géographique et des questions soulevées par la modification éventuelle du nombre de postes qui y sont soumis (A/59/724), ainsi que les propositions présentées dans son rapport sur les critères de recrutement pour les postes financés au moyen du compte d'appui (A/58/767).

59. Trois scénarios sont soumis à l'examen de l'Assemblée générale : a) variation des coefficients de pondération affectés aux facteurs appliqués; b) modification du nombre de postes pris en considération dans le système des fourchettes raisonnables; c) application du système des fourchettes pondérées, avec diverses variantes.

c) Prospection*Cadre général et impératifs*

60. L'Organisation a intensifié ses activités de prospection pour faire face aux difficultés chroniques auxquelles elle se heurte pour attirer des talents externes comme le prévoit la Charte des Nations Unies et en application des dispositions de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, qui portent sur la répartition géographique du personnel et l'équilibre entre les sexes, ainsi que sur le recensement des candidats pour certains groupes professionnels. En 2008, un groupe chargé de la prospection a été créé au Bureau de la gestion des ressources humaines pour assurer la direction d'ensemble des activités visant, dans la mesure du possible, à réduire, d'ici à 2010, le nombre d'États Membres non représentés ou sous-représentés au Secrétariat de 30 % par rapport au niveau de 2006.

Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

61. Le nombre d'activités de prospection a augmenté de manière sensible au cours de la période considérée; on retiendra notamment les suivantes :

a) Le lancement d'une stratégie d'image pour promouvoir les perspectives de carrière au sein de l'Organisation destinée à diffuser des messages clefs uniformisés au moyen de supports ciblés, dont le nouveau portail des carrières de l'ONU;

b) L'augmentation du nombre de missions de prospection auprès des États Membres non représentés ou sous-représentés (de 4 en 2008 à 5 en 2009 et 8 en 2010) pour sensibiliser l'opinion aux points d'entrée pour les emplois dans l'Organisation, notamment le concours national de recrutement et les postes sur le terrain, ainsi que pour donner des orientations sur la manière de postuler;

c) Le renforcement des partenariats au sein du Secrétariat pour recenser les besoins en matière de ressources humaines, en particulier pour les entités ayant des effectifs sur le terrain, ainsi qu'avec les fonds et programmes administrés de façon autonome en vue de coordonner les activités de prospection;

d) Les mesures novatrices prises pour réduire les déséquilibres entre les sexes dans les opérations sur le terrain, y compris les activités de prospection qui ont permis de réduire sensiblement ces déséquilibres s'agissant des fichiers de candidats présélectionnés sur le terrain (à titre d'exemple, le pourcentage de femmes inscrites au fichier pour le groupe professionnel de l'aviation est passé de 3 % en 2009 à 7 % en 2010).

Prochaines étapes

62. De 2010 à 2012, le Secrétaire général continuera à travailler en étroite collaboration avec les principaux pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police pour recenser des candidats dotés des compétences requises pour les missions sur le terrain et à mettre au point des mécanismes pour mieux mesurer les écarts entre la demande (taux de vacance de postes et besoins et compétences prévus) et l'offre (capacités et qualités des candidats inscrits au fichier).

63. Grâce à ces efforts, des améliorations sont et seront apportées en fonction des enseignements tirés de l'expérience. Les activités de prospection entreprises à

l'échelle de l'Organisation devrait se traduire par une représentation géographique plus équitable au Secrétariat, ainsi que par le recensement de candidats qualifiés, en particulier des femmes, dans certains réseaux professionnels.

3. Suivi du comportement professionnel

Cadre général et impératifs

64. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale se disait préoccupée par le manque de crédibilité et d'efficacité du système alors appliqué d'évaluation et de notation des fonctionnaires et notait que le Secrétaire général avait l'intention de commencer à recourir à un système d'évaluation dit de 360 degrés. Elle le pria de revoir le système en vigueur en consultation avec le personnel.

65. À la suite de l'adoption de cette résolution, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a formulé en juin 2009 les recommandations suivantes : étudier la possibilité de mettre en place un mécanisme de retour d'information tous azimuts ou en va-et-vient (360 ou 180 degrés), avec mise à l'essai; évaluer un système nouveau de notation; achever en novembre 2009 au plus tard la mise au point définitive du nouvel outil de gestion des aptitudes (Inspira); définir une stratégie de formation obligatoire des supérieurs hiérarchiques et cadres au suivi du comportement professionnel; affermir le rôle du Comité de supervision et du Comité mixte de suivi; explorer des formules neuves pour récompenser, distinguer et motiver les fonctionnaires et renforcer les dispositions permettant de remédier aux insuffisances professionnelles constatées.

66. L'Organisation s'est servie des recommandations du Comité de coordination, avalisées par le Secrétaire général, comme d'un cadre dans lequel traiter les préoccupations de l'Assemblée générale, et elle a progressivement pris des mesures pour faire mieux respecter les règles et l'obligation redditionnelle en diffusant une nouvelle instruction administrative, en remplaçant l'outil électronique utilisé à l'appui du suivi du comportement professionnel et en mettant en application une formation obligatoire des cadres et supérieures hiérarchiques au suivi du comportement professionnel.

Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

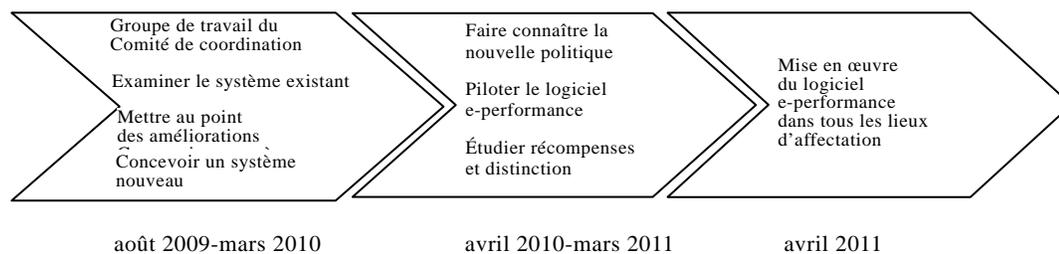
67. L'Organisation a mis en œuvre plusieurs actions, présentées ci-dessous au tableau 4, qui renforceront le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires et régleront les questions d'organisation que pose le suivi du comportement professionnel.

Tableau 4
Questions de suivi du comportement professionnel et actions en cours

<i>Questions</i>	<i>Actions</i>
Déficits de savoir en matière de suivi du comportement professionnel	Séances d'information en 2010 et 2011, à l'intention de tout le personnel sur la politique d'amélioration du système de gestion de la performance et de perfectionnement. Des ateliers de formation en la matière sont proposés dans tous les lieux d'affectation. Une formation obligatoire au suivi du comportement professionnel est en cours de mise au point à l'intention des cadres et supérieurs hiérarchiques pour être mise en application en 2011.
Incohérences dans l'application du barème de notation	Introduction d'un barème de notation à quatre niveaux et comprenant des descripteurs plus clairs du comportement. Son application est actuellement renforcée, à travers des séances d'information et des ateliers de formation dans toute l'Organisation.
Insuffisance des liens avec l'apprentissage, l'organisation des carrières et la planification de la relève	Institution d'un plan de perfectionnement personnel spécifique et d'un guide de l'amélioration des compétences en ligne à l'usage du personnel et promotion du retour d'information et du dialogue régulier entre les fonctionnaires et leurs notateurs
Respect inégal des règles	Renforcement du rôle des organes de contrôle et amélioration des outils d'établissement des rapports

68. La figure IX ci-dessous offre un aperçu des progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et des prochaines étapes. Dans la section qui suit, les actions correspondantes sont exposées plus en détail.

Figure IX
Mise en œuvre des réformes du suivi du comportement professionnel



Politique d'amélioration du suivi du comportement et de perfectionnement professionnel

69. À partir du mois d'août 2009, sous les auspices du Comité de coordination, un groupe de travail composé de représentants de l'Administration et du personnel a été convoqué pour mettre ces recommandations en application et donner suite aux dispositions de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale en procédant à des consultations. Celles-ci se sont déroulées à l'intérieur du Secrétariat, avec plusieurs États Membres, avec des fonds, programmes ou institutions spécialisées des Nations Unies et avec la CFPI, le but étant de recueillir des renseignements sur les meilleures pratiques en matière de suivi du comportement professionnel, et en particulier sur la manière de distinguer les fonctionnaires et de traiter les cas d'insuffisance des résultats.

70. Un nouveau système de gestion de la performance et de perfectionnement (ST/AI/2010/5 et Corr.1) a été promulgué en avril 2010. Cette politique nouvelle renforce l'obligation redditionnelle et l'efficacité de la gestion de la performance en reliant les plans de travail individuels aux cadres stratégiques des départements. Son application est étayée par des sessions d'apprentissage et de formation en la matière et la promotion d'une culture de l'excellence, de l'épanouissement personnel et de l'apprentissage permanent. Cette politique s'attache à toutes les dimensions de la gestion de la performance et comprend les volets suivants :

- a) La prise en considération de toutes les dimensions de la gestion de la performance, par opposition à la simple évaluation des résultats ou du respect des règles;
- b) Des liens plus forts entre le comportement professionnel et l'organisation des carrières, ainsi que les enseignements tirés d'un dialogue et d'un retour d'information interrompus;
- c) Un barème de notation simplifié, plus clairement défini;
- d) Une plus grande clarté quant aux rôles respectifs des parties prenantes, à savoir les membres du personnel, leur encadrement, les directeurs des départements, bureaux et missions et l'Organisation dans son ensemble, le but étant d'affermir effectivement le lien entre la performance et l'obligation de rendre des comptes;
- e) Des liens plus solides entre les plans de travail individuels et les autres mécanismes entrant dans le dispositif de responsabilisation, à savoir contrats, plans de travail et fascicules budgétaires des départements, pour comprendre plus clairement comment le travail de chaque fonctionnaire contribue à l'exécution des mandats généraux de l'Organisation;
- f) Une réorientation des rôles des organes de contrôle, introduite à la faveur d'une politique nouvelle qui les renforce, en reléguant le contrôle du respect des règles au second plan au profit du soutien consultatif sur une stratégie de mise en valeur des ressources humaines mettant l'accent sur l'organisation des carrières et le perfectionnement du personnel. Ces rôles nouveaux assureront le rétablissement ou l'établissement de ces organes dans tous les bureaux et services, comme le souhaitait initialement le Groupe de travail du Comité de coordination;
- g) Une procédure plus rationnelle de contestation, y compris l'établissement de délais;

h) Des indications plus claires sur le traitement des cas d'insuffisance de la performance;

i) Un renforcement des rôles, des attributions et de la responsabilité de l'équipe de direction de chaque département, bureau ou mission, notamment :

i) En veillant à ce que des liens soient établis entre les plans de travail individuels et les cadres stratégiques des départements, les budget-programmes et les contrats des chefs de département;

ii) En favorisant l'instauration d'une culture de l'excellence, de l'épanouissement personnel et de l'apprentissage permanent;

iii) En encourageant l'instauration de la formation obligatoire à la gestion de la performance pour tous les cadres et l'objectif d'un minimum de cinq jours de perfectionnement professionnel par an pour tous les fonctionnaires, conformément à la politique de formation et de perfectionnement précédemment définie (ST/SGB/2009/9);

iv) En favorisant une bonne ambiance de travail, en veillant constamment au retour d'information, à la motivation et à la distinction et en mettant en œuvre des mesures destinées à récompenser et distinguer les fonctionnaires, ainsi qu'en renforçant celles qui visent à remédier aux insuffisances de la performance.

71. Au 1^{er} avril 2010, cette nouvelle politique s'applique à tous les membres du personnel de l'ONU. En même temps, un nouvel outil électronique, le logiciel e-performance d'Inspira, décrit plus en détail ci-dessous, qui sera accessible aux fonctionnaires de tous les lieux d'affectation, est actuellement mis par étapes à l'essai dans six départements (dont des missions). La plupart des fonctionnaires du Secrétariat utilisent encore, et ce, jusqu'en avril 2011, un système e-Pas modifié, en ce qui concerne le barème de notation (ramené de 5 à 4 notes) et la procédure.

72. De plus, les départements qui essaient le système e-performance testeront aussi un mécanisme de retour de l'information à notateurs multiples, dans lequel chaque fonctionnaire reçoit cette information de plusieurs sources. Les fonctionnaires sont encouragés à recourir à cette information émanant de leurs pairs et de leurs supérieurs hiérarchiques à des fins de perfectionnement et, parmi d'autres sources d'information, pour établir leur plan de perfectionnement personnel. L'objectif est de présenter ce système à notations multiples à tous les fonctionnaires en avril 2011, sur la base des résultats des évaluations pilotes.

73. Les fonctionnaires qui participent à l'opération pilote (5 500 environ) seront invités à adresser anonymement une information en retour à leurs pairs et à leurs supérieurs hiérarchiques, par l'un des deux moyens qui leur sont proposés. Tout membre du personnel peut, s'il le veut, faire remonter l'information vers un collègue, sous la forme d'un commentaire succinct sur ses points forts et ses possibilités d'amélioration, à propos d'un travail effectué et des compétences manifestées par l'intéressé durant la période d'évaluation de la performance. Tous les premiers notateurs demanderont aux fonctionnaires qu'ils notent de fournir une information en retour sur le travail fait durant la période d'évaluation en rapport avec la compétence « gestion de la performance ».

74. Pour présenter l'information dispensée en retour par de multiples notateurs, des lignes directrices ont été diffusées et des séances d'information et de formation

sont régulièrement organisées pour guider les fonctionnaires participant à l'opération pilote.

Mise en œuvre de l'outil e-performance d'Inspira

75. Un nouvel outil « e-performance » a été introduit dans le système Inspira de gestion des aptitudes et son dispositif intégré pour faciliter la mise en œuvre de la réforme.

76. On table sur le nouvel outil pour faciliter l'exercice de la fonction de contrôle. Pratiqués de manière régulière et continue, l'autocontrôle et la remontée de l'information devraient permettre aux départements et aux bureaux de déceler les blocages possibles en cours de route et de prendre les mesures voulues pour atteindre les 100 % d'application du système.

77. Les enseignements tirés de l'expérience, le retour d'information et l'accès au système sont contrôlés périodiquement pour garantir le passage en bon ordre, prévu pour avril 2011, de l'actuel système e-PAS à e-performance et une application sans à coup de ce dernier à l'échelle mondiale. La mise à l'essai du nouvel outil, avec 10 % environ de l'effectif de l'ONU, a permis d'offrir effectivement à la quasi-totalité des participants à l'opération pilote la possibilité de prendre part aux séances d'information, en personne ou à l'aide des outils d'apprentissage en ligne, afin que leurs préoccupations soient prises en considération en temps utile.

78. Outre la formation pratique dispensée sur place aux fonctionnaires participant à l'opération pilote, des séances diffusées sur le Web sont régulièrement organisées, et tous les fonctionnaires ont pu avoir accès à un module d'apprentissage en ligne de la gestion de la performance et du perfectionnement. En outre, les sessions de formation pratique ont été réparties sur toute l'année 2010. Un processus analogue de mise en œuvre et de migration, mais à une échelle plus large, devrait en principe se dérouler sur le quatrième trimestre de 2010 et le premier trimestre de 2011, pour assurer le passage au nouveau système avant la fin d'avril 2011.

Formation des premiers notateurs et des supérieurs hiérarchiques, ainsi que du personnel en général

79. Pour faciliter la mise en œuvre de la réforme dans tout le Secrétariat, une série de matériels de formation et documents de référence ont été établis et sont présentés à l'occasion de séances en bonne et due forme d'information, ainsi que d'exercices pratiques de formation du personnel à l'utilisation du nouvel outil d'évaluation en ligne.

80. Pour appuyer le renforcement de la gestion de la performance et de la responsabilisation parmi les cadres et le personnel, les centres de documentation sur les carrières ont mis au point et proposé toute une série d'ateliers, qui ont lieu à l'heure du déjeuner, sur divers sujets pertinents tels que la fixation d'objectifs difficiles en matière de performance et les moyens de remédier aux insuffisances en la matière.

81. Pour promouvoir et faciliter le perfectionnement du personnel dans le contexte de la gestion de la performance, un guide en ligne du développement des compétences a été inauguré pour faciliter aux fonctionnaires l'auto-apprentissage et l'amélioration de leurs compétences, ce qui permettra à chaque membre du personnel, quel que soit son rang (subordonnée, premier ou second notateur)

d'adopter une démarche plus stratégique de l'organisation de sa formation et de sa carrière par des activités concrètes (l'apprentissage par la pratique, la lecture et l'écoute, par exemple). C'est aussi un outil utile aux notateurs pour accompagner les membres de leur équipe et améliorer leur qualité sur le plan professionnel.

82. Les ateliers ont été remaniés et mis à jour pour mieux correspondre à la nouvelle politique, en traitant tous les aspects du système de gestion de la performance et de perfectionnement. D'autres ateliers encore sont proposés à intervalles réguliers pour définir, défendre et renforcer l'obligation des notateurs de rendre des comptes sur leur activité.

83. Outre les formations susmentionnées, le programme d'orientation des nouvelles recrues fait une place à la gestion de la performance. Des ateliers sur ce sujet, spécialement conçus en fonction de leurs besoins, sont par ailleurs organisés sur demande à l'intention des différents départements, bureaux et missions.

84. Les centres d'information et de documentation sur les carrières implantés dans divers lieux d'affectation continuent à proposer des séries d'ateliers de formation à la gestion de la performance et au perfectionnement et, dans certains d'entre eux, des séances d'accompagnement en face à face.

Prochaines étapes

85. Le passage à l'échelle mondiale du système e-PAS au système e-performance est prévu pour avril 2011, pour quelque 40 000 utilisateurs. Ce lancement mondial s'accompagnera dans toute l'Organisation de cours et d'actions de formation pratique consacrés au nouvel outil et à ses caractéristiques.

86. De plus, la formation obligatoire des notateurs et supérieurs hiérarchiques à la gestion de la performance (visant approximativement 8 000 personnes) reposera sur une démarche comprenant à la fois une formation en ligne et des cours, à partir du début de 2011.

87. À sa réunion de juin 2010, le Comité de coordination a demandé à son groupe de travail sur la gestion de la performance de continuer à travailler en étroite collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines à : a) des recherches et aux enseignements à tirer de l'expérience sur la récompense et la distinction du mérite et sur les moyens de remédier aux insuffisances de la performance; b) une meilleure définition des fonctions et mandats des divers organes de contrôle et leurs interactions; c) un examen de l'opération pilote, axé en particulier sur la plurinotation dans le nouveau système; et d) un examen de la procédure de contestation, plus spécialement à la lumière du nouveau système de notation.

88. L'Organisation s'attachera surtout à la mise en œuvre des mesures destinées à distinguer et récompenser le mérite, ainsi qu'au renforcement des moyens de remédier aux insuffisances de la performance, en tenant compte des recommandations du Comité de coordination, des meilleures pratiques observées et du dispositif de gestion de la performance proposé par la CFPI. Elle poursuivra aussi ses travaux visant à promouvoir la formation obligatoire à la gestion de la performance pour tout le personnel d'encadrement et l'objectif d'un minimum de cinq jours par an de perfectionnement professionnel.

4. Formation et organisation des carrières

a) Formation

Cadre général et impératifs

89. L'Organisation étant désormais plus intégrée et plus implantée sur le terrain et exerçant dans le monde des mandats de plus en plus complexes, il faut qu'elle soit en mesure de se doter de dirigeants, de cadres et d'un personnel capables d'accomplir diverses tâches très pointues et possédant des qualifications spécifiques et transférables, acquises dans l'exercice de leurs fonctions tant sur le terrain qu'au Siège. Une politique globale d'organisation des carrières qui offre aux fonctionnaires des possibilités structurées d'avancement professionnel et de soutien pour la gestion de leur carrière peut aider à les garder et à s'assurer leur loyauté, tout en permettant à chacun d'eux de devenir plus autonome par une pratique permanente de l'auto-évaluation, de l'apprentissage et de la fixation d'objectifs de perfectionnement. C'est ainsi que l'Organisation pourra disposer aux quatre coins de monde, d'un personnel dynamique, adaptable et doté des qualifications et des connaissances nécessaires pour contribuer pleinement à l'exécution de ses mandats complexes et interdépendants.

90. Certes, ce que l'Organisation envisage est de mettre en place une politique globale d'organisation des carrières, mais il y a plusieurs difficultés de taille à prendre en considération. Les dimensions, la diversité des fonctions et la complexité du Secrétariat mondial, qui est dispersé sur quelque 160 lieux d'affectation, représentent d'énormes défis à relever pour réussir à proposer, et à rendre également accessible à tous les fonctionnaires, des programmes d'apprentissage très complets et des possibilités de perfectionnement structurées.

91. Le renforcement des capacités des dirigeants et de l'encadrement a progressé au sein de l'Organisation, mais celle-ci poursuit ses travaux en vue de parvenir à une démarche plus solide, plus cohérente et plus continue en ce qui concerne l'acquisition de connaissances pour toute cette catégorie de personnel dans tous les lieux d'affectation.

92. Sur la décennie écoulée, la formation et le perfectionnement professionnel sont passés pour l'ensemble du Secrétariat mondial d'un programme doté d'un budget de 4 millions de dollars, axé d'abord sur la formation linguistique et la formation à l'informatique, à une fonction notablement élargie et diversifiée, englobant l'encadrement, la gestion et le développement institutionnel, la gestion des ressources humaines et financières, l'accompagnement des carrières, le bien-être du personnel, l'amélioration des connaissances spécialisées et des qualifications techniques, l'informatique, les langues et la communication, et l'apprentissage en ligne. Un budget biennal d'une vingtaine de millions de dollars, imputé au budget ordinaire, est affecté à ces activités de formation. Ce chiffre représente 1,06 % des dépenses de personnel, au lieu des 2 % généralement considérés comme le minimum pour les meilleures pratiques. Cet objectif d'un minimum de 2 % avait été officiellement avalisé en 2003 par le Réseau Ressources humaines, au nom du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

93. Outre le budget ordinaire, l'Organisation puise dans des ressources extrabudgétaires pour financer la formation, en particulier dans le cas de certains besoins de formation spécialisée comme la sécurité, l'adoption des Normes

comptables internationales du secteur public (les normes IPSAS), la réaction aux catastrophes humanitaires, les droits de l'homme, les interventions consécutives à un conflit. Certes, ces actions de formation extrabudgétaires aident à doter le personnel des qualifications nécessaires, mais leur coordination et la surveillance de leur évolution, de même que la réalisation d'économies d'échelle et la prévention des chevauchements, demeurent une véritable gageure.

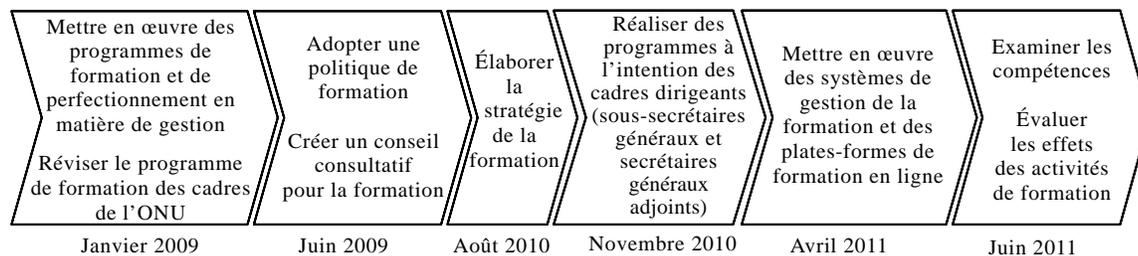
94. Tout en restant en deçà des niveaux habituellement observés dans le secteur privé, le financement assuré au Secrétariat durant la décennie écoulée a permis de faire de la formation un élément plus stratégique, clairement axé sur le renforcement des capacités institutionnelles, ainsi que des aptitudes de la direction et de l'encadrement, et porteur de changements dans la culture de l'Organisation. Il n'en demeure pas moins que, du fait de certaines contraintes, celle-ci n'est pas en mesure de répondre pleinement à l'ampleur des besoins et de la demande de formation, de possibilités structurées de carrière et de mesures régulières de développement organisationnel. On trouvera dans les sections qui suivent un aperçu de la démarche programmée pour tâcher de venir à bout de certaines de ces contraintes.

Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

95. La figure X offre un aperçu des progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et des prochaines étapes. Les actions correspondantes sont exposées plus en détail dans la section qui suit.

Figure X

Réformer la formation



96. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter dans le cadre du projet de budget pour l'exercice biennal 2010-2011, des propositions stratégiques concernant la mise en œuvre d'un programme efficace et économique de formation et de perfectionnement professionnel. Gardant cette demande à l'esprit, le Secrétaire général a adopté une politique générale de formation et de perfectionnement (ST/SGB/2009/9) visant à donner à tous les membres du personnel accès à des services de formation et de perfectionnement cohérents et de bonne qualité, où qu'ils soient affectés. Cette politique reprend ce que le Secrétariat faisait déjà en matière de formation, fixe au minimum de cinq jours par an les activités de formation des fonctionnaires et crée un Conseil consultatif pour la formation (voir ST/SGB/2009/8) composé de hauts fonctionnaires représentant largement toutes les activités du Secrétariat et chargé de donner des orientations stratégiques quant à la formation et au perfectionnement au Secrétariat et de soutenir les activités de celui-ci dans ce domaine. Le Conseil est présidé par le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions, ce qui lui donne une

perspective mondiale embrassant les besoins du Siège et ceux du personnel de terrain.

97. Dans la même résolution 63/250, l'Assemblée générale a considéré que les directeurs de programme avaient un rôle essentiel à jouer dans l'organisation et l'accompagnement; elle a prié le Secrétaire général de renforcer l'évaluation de leurs compétences en gestion et de leur efficacité quant à l'épanouissement professionnel de leurs subordonnés. En réponse à cette demande, l'Organisation a révisé et renforcé très nettement en 2009 son programme de perfectionnement des cadres D-1 et D-2 ainsi que le programme de perfectionnement des administrateurs, destinés aux fonctionnaires des classes P-4 et P-5. Des améliorations, inspirées des commentaires et des critiques des participants précédents, ont été apportées notamment au monitorat individuel et on s'est intéressé davantage à l'utilisation que les participants faisaient des qualifications et des concepts qu'ils venaient d'acquérir ou de renforcer en matière de gestion et de direction d'équipe. On procède actuellement à l'évaluation du programme ainsi amélioré. Au cours de l'exercice biennal, les interventions de développement institutionnel visant à renforcer la coordination interne et les capacités des divisions et des bureaux n'ont cessé de croître en nombre et en portée.

Prochaines étapes

98. L'Organisation s'est dotée d'une stratégie de formation et d'une plate-forme informatique (le système de gestion de l'apprentissage) garantissant que les efforts de formation et de perfectionnement entrepris en 2010-2012 correspondent aux épreuves que l'Organisation doit surmonter. Parmi ces multiples difficultés, il y a le fait qu'elle administre un personnel largement éparpillé, le fait qu'elle doit fonctionner comme une entité cohérente et le fait qu'elle doit renforcer ses compétences et ses capacités en matière de gestion de programme. Les principaux aspects de cette stratégie, comme on le verra ci-dessous, sont la mise en place d'un cadre général de formation mettant en avant les techniques les plus recommandées, le perfectionnement des qualités de gestion et de direction, et le renforcement du travail de programmation de la formation et des mécanismes qui la dispensent.

99. Les activités énumérées ci-dessous devraient être réalisées dans les deux prochaines années, parallèlement au déploiement en vraie grandeur du système de gestion de la formation. On pense que, dans l'ensemble, le nombre de fonctionnaires profitant des occasions de formation et d'avancement de leur carrière (qu'elles soient officielles ou informelles) ne cessera d'augmenter, si l'on en croit la tendance observée ces dernières décennies. L'augmentation sera d'ailleurs favorisée par l'accès plus facile à la formation en ligne.

Cadre de formation

100. Le Secrétariat pense mettre en place dans toutes les missions, tous les bureaux et tous les services hors Siège un cadre de formation et de perfectionnement tel qu'il y ait correspondance entre les besoins stratégiques prioritaires de la formation et du perfectionnement et les ressources. L'idée est de créer un programme de formation parfaitement aligné sur les besoins et les priorités opérationnelles de l'Organisation et de faciliter ainsi la réalisation des missions de celle-ci. La mise au point de ce cadre de formation comprend les tâches suivantes :

- a) Mettre à jour le cadre de compétences de l'Organisation de façon qu'il corresponde mieux aux contraintes actuelles et prévisibles que connaît le personnel de terrain. Le cadre actualisé sera pleinement intégré dans le système de gestion des aptitudes sous forme de modules de recrutement et de gestion des résultats dans tous les programmes de formation et de perfectionnement;
- b) Reconsidérer et affiner l'approche centralisée du développement des compétences transversales et l'approche décentralisée de l'acquisition d'aptitudes techniques et de qualités de fond;
- c) Améliorer et évaluer de façon systématique et générale sous l'angle de leurs effets les activités de formation et de perfectionnement, selon la méthode proposée et approuvée par l'École des cadres du système des Nations Unies;
- d) Envisager de consacrer au moins 1 % des dépenses de personnel à des activités de formation et de perfectionnement des fonctionnaires émergeant aux sources extrabudgétaires;
- e) Mettre en œuvre avec succès et de façon générale la politique des cinq jours de formation annuels par fonctionnaire.

Perfectionnement des aptitudes à la gestion et à la direction

101. Le Secrétariat donnera une forme institutionnelle à la formation et au perfectionnement continus des cadres et cadres supérieurs afin de renforcer les capacités du Secrétariat en tant qu'institution intellectuelle et les compétences de l'Organisation en matière de direction et de gestion, et ce par les moyens suivants :

- a) Lancement d'une opération d'évaluation des qualités de gestionnaire des cadres supérieurs (P-5 et au-dessus) afin de s'assurer que les personnes assumant de hautes responsabilités possèdent les compétences nécessaires en matière de gestion, et de déceler précisément les domaines dans lesquels il faudrait perfectionner les intéressés sous tel ou tel aspect;
- b) Création et réalisation d'un programme de formation obligatoire à la gestion et à l'amélioration des résultats à l'intention de tous ceux qui ont du personnel à diriger, selon la résolution 63/250 de l'Assemblée générale;
- c) Création et réalisation d'un programme obligatoire de perfectionnement des cadres dirigeants à l'intention des sous-secrétaires généraux et des secrétaires généraux adjoints, en complément du programme de renforcement des capacités de gestion et du programme de perfectionnement des cadres qui s'adressent aux fonctionnaires des classes P-4 à D-2, afin que la manière de diriger et d'administrer soit la même dans toute l'institution.

Élaboration et administration des programmes de formation

102. Le Secrétariat à l'intention d'offrir toute une gamme d'activités d'apprentissage et de formation cohérentes, constantes et de grande qualité à l'ensemble des fonctionnaires, avec élimination des doubles emplois et exploitation des économies d'échelle. Parmi ces activités, on peut citer les suivantes :

- a) Renforcement de la coordination des activités de formation entre groupes professionnels et réseaux professionnels, ce qui suppose l'augmentation du nombre

de référents spécialisés qui sont désignés au Secrétariat pour travailler avec les responsables de la formation;

b) Harmonisation et réalisation de programmes de grande qualité dans le domaine des langues et de la communication, à l'intention du personnel du Siège, des bureaux hors Siège et des missions sur le terrain;

c) Renforcement de la coordination et de l'accessibilité des activités de formation dans tous les bureaux et départements, entre le Secrétariat et les institutions, fonds et programmes du système des Nations Unies, avec les organes intergouvernementaux et grâce au renforcement des partenariats avec les établissements universitaires et les pouvoirs publics, afin de rendre les activités de formation qu'ils organisent plus accessibles et moins coûteuses.

103. Le système de gestion de la formation sous-tend la stratégie envisagée car c'est lui qui permettra de gérer et d'administrer les activités de formation qui s'inscrivent dans la gestion des aptitudes. C'est un outil qui planifiera les cours, tiendra le registre des présences et dispensera des cours en ligne grâce à un volet informatique. Il rendra plus efficaces la planification, la gestion, le suivi des activités de formation et l'établissement de rapports à leur sujet dans tout le Secrétariat et facilitera grandement l'accès des fonctionnaires aux solutions en ligne, considération particulièrement importante pour le personnel de terrain. Le fait que les données seront d'autant mieux gérées rendra les contrôles plus efficaces, les évaluations des besoins plus structurées et le rendement objectif des activités analysé, ce qui permettra d'alimenter des échanges mieux concertés entre le Secrétariat et l'Assemblée générale sur ces questions. Un tel système de gestion de la formation à l'échelle du Secrétariat donnera de meilleurs moyens d'évaluer et de suivre effectivement les activités de formation et de comprendre leurs effets. Il sera opérationnel au Siège et hors Siège à la fin de 2010 ou au début de 2011 et, dans le cas des missions, vers le milieu de l'année 2011. L'élargissement des fonctions en ligne du système se poursuivra pendant toute l'année 2012. On trouvera de plus amples informations sur la gestion des aptitudes par Inspira dans le document A/65/305/Add.3.

b) Organisation des carrières

Cadre général et impératifs

104. À l'ONU, l'organisation des carrières est le pilier de la gestion des aptitudes. L'institution doit déployer et conserver dans les meilleures conditions une main-d'œuvre dynamique, adaptable et présente partout dans le monde, susceptible d'accomplir des tâches en évolution constante. L'Organisation n'ignore pas que, pour disposer d'un tel personnel, elle doit renforcer les capacités des fonctionnaires et compléter leur formation en leur offrant des occasions d'apprendre et de se perfectionner. L'avancement de chaque fonctionnaire est une considération importante puisque, lorsque ses agents se développent et progressent professionnellement, c'est l'ensemble de l'Organisation qui en bénéficie.

105. Au Secrétariat, l'organisation des carrières est fondée sur le partenariat du fonctionnaire, de son supérieur hiérarchique et de l'institution. C'est le fonctionnaire lui-même qui est au premier chef responsable de son avancement professionnel et de son épanouissement personnel et qui est le moteur de sa propre carrière. Le supérieur hiérarchique donne des directives, des informations et des

consignes de travail qui sont favorables à l'avancement et font ressortir les aptitudes, les connaissances et l'expérience qu'appellent les besoins de l'Organisation. Celle-ci offre des perspectives d'avancement structurées selon un modèle de compétences, divers programmes et stages censés soutenir la planification et l'organisation des carrières, ainsi que de très larges possibilités de perfectionnement personnel, – affectations à rallonge, jumelage, échanges, affectations temporaires, mobilité entre départements et entre lieux d'affectation ou missions – qui donnent au total la possibilité d'acquérir une expérience et des talents très diversifiés.

106. L'organisation des carrières a pour éléments principaux à l'Organisation le programme des réseaux professionnels, le programme de l'initiative volontaire pour les échanges entre les réseaux, le programme d'accompagnement des carrières et les modèles de carrière.

Mobilité

107. L'une des variables transversales de la gestion des aptitudes est la mobilité du personnel, qui reste partie intégrante de l'avancement et offre l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances et de l'expérience par mutation interne ou entre départements et lieux d'affectation.

108. La politique de mobilité, lancée en mai 2002, faisait au départ partie intégrante du système de sélection du personnel et était censée favoriser la création d'une fonction publique internationale plus souple et plus expérimentée. Elle n'avait pourtant qu'une portée limitée et ne s'appliquait pas au personnel de terrain; la mobilité y était définie comme le déplacement dans et entre les départements, les fonctions, les groupes professionnels, les lieux d'affectation et les institutions des Nations Unies.

109. Parallèlement, les fonctionnaires de la classe P-2 participent au programme de réaffectations organisées lancé en 2000 (ST/AI/2001/7). Celui-ci, géré de façon centralisée, vise à muter les fonctionnaires de la classe P-2 entre leurs deuxième et troisième années de présence à l'Organisation; ils répondent ainsi à la condition qui veut qu'ils occupent deux postes différents pendant les cinq premières années de leur carrière. La réussite du programme est indubitable, les taux de mobilité s'établissant entre 57 et 82 %. En 2009, sur 37 participants, 25 ont été réaffectés avec succès, ce qui a porté le taux de mobilité à 68 %. De surcroît, 96 % des participants ont changé de département, 68 % de lieu d'affectation et 72 % de groupe professionnel.

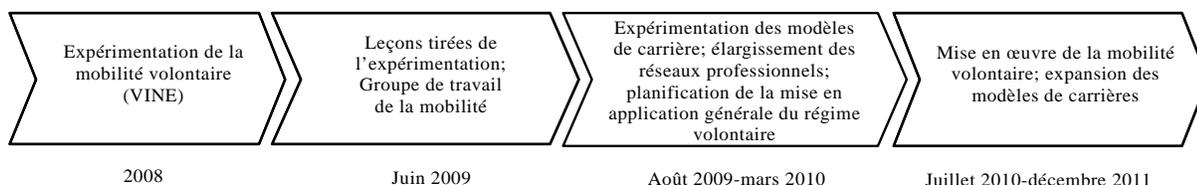
110. Cette expérience a bien montré que l'idée de la « taille unique » n'était pas applicable dans le contexte de l'Organisation; c'est pourquoi plusieurs voies sont offertes en matière de mobilité.

111. À l'heure actuelle, la mobilité prend deux formes : la mobilité interne, qui s'opère par l'initiative volontaire pour les échanges entre les réseaux ou par le système ordinaire de sélection du personnel, selon lequel le fonctionnaire postule un poste vacant, et la mobilité interinstitutions dans le système des Nations Unies. Ces deux formes couvrent les changements de métier, de fonction et de département ainsi que la mobilité géographique.

Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale

112. La figure XI présente le schéma des progrès réalisés depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et indique les étapes qui vont suivre. Les paragraphes ci-après donnent le détail des diverses initiatives.

Figure XI
Réformes de l'organisation des carrières



113. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter des propositions tendant à encourager la mobilité volontaire du personnel dans le contexte d'examen de la politique de mobilité.

114. Dans ce domaine, l'Organisation est en voie de fixer les principes généraux de la mobilité, en concertation avec le personnel et en s'inspirant des leçons tirées d'expérimentations. La nouvelle politique n'est pas encore parachevée, mais les consultations entre l'Administration et le personnel se poursuivent sur la question. Aux réunions du Comité de coordinations entre l'Administration et le personnel, en juin 2010, il a été décidé de remettre en fonction le groupe de travail intersessions de l'organisation des carrières et de la mobilité; il convenait aussi de poursuivre l'examen de questions comme celles de la mobilité interinstitutions.

115. Des initiatives précises ont déjà été prises pour favoriser la mobilité. C'est à cette fin que l'on a maintenu la règle voulant qu'un fonctionnaire ait été l'objet de deux mutations latérales (une seule s'il est en poste à Nairobi ou dans une commission régionale autre que la Commission économique pour l'Europe pendant 1 an ou plus, ou s'il postule pour un poste de la classe P-5 dans l'un de ces lieux d'affectation) avant de pouvoir être promu à la classe P-5. Depuis avril 2010, la condition de la mutation latérale a également été levée dans le cas du fonctionnaire qui a servi auprès d'une mission ou dans un lieu d'affectation famille non autorisée pour une durée d'un an ou plus.

116. En avril 2010 également, les fonctionnaires détachés qui restent dans le périmètre du régime commun des Nations Unies peuvent postuler des postes d'une classe plus élevée que la leur; cela devrait favoriser la mobilité interinstitutions aux Nations Unies.

117. L'Organisation est également en voie de mettre au point des modèles de mobilité qui répondraient à la diversité des besoins. L'initiative volontaire pour les échanges entre les réseaux est l'un de ces modèles, inspiré des leçons des expériences précédentes en matière de mobilité. L'initiative, qui porte sur l'organisation des carrières en favorisant la mobilité volontaire et en permettant aux intéressés de répondre aux conditions auxquelles les mutations latérales sont subordonnées, est en même temps un outil d'épanouissement personnel et professionnel. Les premières mises à l'épreuve ont eu lieu en 2008 et 2009 dans le

cadre des réseaux professionnels; l'application à toute l'Organisation date de juillet 2010.

118. La mobilité volontaire a été expérimentée sur quatre réseaux professionnels (gestion et soutien des opérations, développement économique et social, affaires politiques, paix et sécurité, et technologies des communications et de l'information). Ces réseaux sont des regroupements souples de départements et de services dont les attributions, les activités et les intérêts sont étroitement apparentés. Ils s'établissent par affinité entre fonctions, ils débordent le compartimentage des services et favorisent l'approche multidisciplinaire, ce qui est bénéfique pour tous les participants. L'Organisation a l'avantage de capacités améliorées quand il faut que son personnel accomplisse des tâches complexes. Les responsables de programme ont eux l'avantage d'un volontarisme plus marqué dans les dotations en personnel, avec accès à un vivier de compétences et de ressources plus abondant lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste vacant. Quant au personnel, il a l'avantage de perspectives de développement des carrières plus larges.

119. L'expérience portait au total sur 130 fonctionnaires représentant toute l'Organisation; après sélection, on a obtenu un taux de mobilité de 20 % dans 14 départements et services et quatre lieux d'affectation, à comparer avec le taux de 9 % obtenu par le programme des réaffectations de 2007 et 2008. Il a fallu en moyenne 70 jours (de la parution de l'avis de vacance de poste à la sélection finale et à la présentation de l'offre) pour traiter et terminer une mutation, ce qui démontre que la normalisation et la simplification des démarches sont des facteurs d'efficience.

120. Après la conclusion de cette expérimentation, une enquête de 2009 (avec un taux de réponse de 72 %) a montré que les fonctionnaires considéraient qu'elle était pertinente du point de vue de leur carrière et qu'ils s'intéressaient à la mobilité entre réseaux professionnels et entre institutions, fonds et programmes des Nations Unies. Elle a montré aussi qu'il fallait que les cadres soient plus attentifs et plus coopératifs et que les politiques de mobilité envisagent la mobilité géographique.

121. L'expérience ayant été positive, l'initiative volontaire pour les échanges entre les réseaux, lancée en juillet 2010, est étendue à la totalité des classes et des huit réseaux professionnels. Ces huit réseaux sont les quatre que l'on vient de mentionner plus information-relations extérieures, services de conférence, services juridiques et sûreté-sécurité. L'initiative s'étend également au personnel de terrain qui est concerné, l'idée étant d'intégrer et de favoriser les permutations entre le terrain et le siège. Cette expansion est également conforme à la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633), qui vise à perfectionner les capacités et les qualités d'adaptation du personnel de mission.

122. L'expansion du programme de mobilité volontaire sera l'occasion de mettre en place une démarche simplifiée inspiré du programme de réaffectations organisées qui s'adressait aux fonctionnaires P-2 et qui comptait un répertoire des postes des participants. On procédera à une opération d'appariement qui tiendra compte des choix des participants et des supérieurs hiérarchiques, l'idée étant de trouver le maximum de correspondance. La participation reste volontaire et les déplacements de personnel qui pourraient s'ensuivre prendront la forme de transferts ou d'affectations temporaires, par accord entre le service d'envoi et le service d'accueil.

123. Il est également envisagé d'étendre le régime de la mobilité volontaire aux agents des services généraux et des catégories apparentées, et à certains réseaux professionnels des programmes et des fonds des Nations Unies dans un lieu d'affectation donné.

124. Il est prévu aussi de l'étendre aux programmes et fonds des Nations Unies, dans l'esprit des devises « Unis dans l'action » et « Unis au service de l'ONU ». Les fonctionnaires pourront ainsi se déplacer entre institutions et lieux d'affectation, dans le cadre des dispositifs actuels de mobilisation interinstitutions.

125. Développant le concept de réseaux professionnels, l'Organisation a commencé à introduire à titre expérimental des « modèles de carrière » susceptibles de faciliter la planification des carrières et d'éclairer certaines solutions ouvrant, sous certaines conditions, sur une promotion, comme la formation et les occasions de perfectionnement. Les avantages à attendre de l'initiative sont notamment des gains de souplesse, de mobilité, de satisfaction subjective et de productivité.

126. Ces modèles de carrière permettent au fonctionnaire de déterminer les perspectives qui s'ouvrent pour son propre avancement, non seulement en considérant les postes vacants, mais aussi en comprenant les compétences qui sont en demande et les possibilités qui s'offrent en conséquence des objectifs de l'Organisation. Ils couvrent les solutions proposées au personnel qui s'interroge sur la manière d'améliorer ses chances de réussir une carrière. Plus précisément, ils aideront les fonctionnaires à repérer les domaines qui pourraient les intéresser, à choisir le rôle ou la fonction qu'ils veulent assumer, à comprendre et acquérir les connaissances et les qualifications nécessaires à leur avancement, à créer leur propre cheminement de carrière et à se préparer à leurs nouvelles fonctions.

127. Les modèles de carrière donnent des renseignements de base, par exemple :

a) Les aptitudes à avoir à chaque niveau pour diverses fonctions (ou les compétences à avoir par groupe professionnel), ce qui permet au fonctionnaire de savoir à quel point il convient pour le poste et de répondre aux exigences de divers postes; les administrateurs disposent ainsi d'un outil de sélection de leur personnel très important;

b) Les occasions de formation et de perfectionnement et les programmes de perfectionnement offerts au fonctionnaire pour qu'il acquière de nouvelles qualifications ou perfectionne ses aptitudes dans les domaines correspondant aux besoins de l'Organisation et à ses propres aspirations;

c) Le schéma des cheminements de carrière donnant des renseignements au fonctionnaire qui souhaite rester dans son métier ou en changer;

d) Les perspectives d'affectation par la voie du programme de réaffectations organisées ou du système ordinaire de sélection, et les mécanismes offrant aux fonctionnaires divers choix de mobilisation interne, soit par mutation de plain-pied soit par mutation en avancement.

128. Aux modèles de mobilité et aux modèles de carrière s'ajoutent les Centres info-carrières, outils essentiels de la gestion des aptitudes, qui ont été créés au Siège et dans les bureaux hors Siège ainsi que dans plusieurs missions afin de donner des orientations et de l'aide aux fonctionnaires aux diverses étapes de leur carrière, qu'ils envisagent une mutation ou qu'ils se préparent à postuler à un nouveau poste, et de gérer les résultats qu'ils obtiennent dans leurs tâches actuelles. Les Centres

donnent aux supérieurs hiérarchiques des outils, des techniques et des renseignements précis concernant les questions de carrière et de performance. Parmi les services fournis, on peut citer :

- a) L'information sur les carrières, la planification de la vie professionnelle et les perspectives de formation;
- b) L'appui aux efforts de mobilité – y compris les renseignements et les exposés sur les lieux d'affectation – et la planification des mutations;
- c) Les conseils confidentiels fournis en matière de carrière par des orienteurs professionnels et des spécialistes des ressources humaines;
- d) Les stages de perfectionnement des aptitudes en matière de mise en réseau, de gestion de la performance et d'entretien d'embauche axé sur les compétences;
- e) Les stages d'information sur la gestion des ressources humaines et les questions de perfectionnement, en ce qui concerne par exemple le programme d'aide aux conjoints et la préparation des départs à la retraite.

129. De surcroît, les Centres info-carrières assurent l'administration et la coordination du programme de mentorat; celui-ci, qui fonctionne depuis 10 ans, a pour but d'associer à chaque administrateur débutant un administrateur chevronné qui, pendant un an, le conseille dans son cheminement, le soutient dans la constitution de ses réseaux, le renseigne sur l'Organisation et l'aide à faire avancer sa carrière.

130. En plus des services de soutien et de perfectionnement fournis au personnel, un programme de préparation à la retraite est réalisé tous les deux ans à l'intention des fonctionnaires qui vont se retirer, y compris ceux des fonds et programmes des Nations Unies sis à New York. Il existe aussi un programme d'aide aux conjoints, qui fournit aux conjoints et compagnons ou compagnes des renseignements sur des sujets divers dans le cadre de sessions mensuelles d'information. Enfin, une série de stages est consacrée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et aux horaires aménagés, initiatives favorables à l'instauration d'un milieu de travail positif.

Prochaines étapes

131. Poussant de l'avant et forte du trinôme que constituent l'institution, la hiérarchie et les fonctionnaires, l'Organisation peut s'inspirer de l'expérience qu'elle a déjà acquise avec les réseaux professionnels et les autres dispositifs de promotion des carrières, les programmes de mobilisation précédents et l'expérience de la mobilité volontaire pour développer et améliorer la carrière de ses fonctionnaires et profiter des avantages qui en découleront.

132. Comme on l'a vu, on a procédé en juillet 2010 à l'expansion de l'expérience de la mobilité volontaire. Elle sera ultérieurement élargie, de façon progressive, aux huit réseaux professionnels pour toucher l'ensemble du personnel. Chaque réseau fonctionne comme une constellation professionnelle, dotée d'un catalogue spécifique de postes à permuer ou à échanger paraissant tous les trimestres ou tous les ans, selon les besoins propres au réseau dont il s'agit. Le répertoire ne recense pas les vacances de poste, qui restent publiées selon les mécanismes ordinaires de recrutement.

133. La mise en place des modèles de carrière et des voies de promotion dans les réseaux professionnels se poursuit à titre expérimental dans certains départements et services, selon un schéma uniformisé; l'opération se poursuivra à l'échelle de l'Organisation pendant 2011.

134. On continuera de renforcer le rôle du Centre info-carrières du Siège en actualisant constamment les activités qu'il offre et en veillant à ce que les activités dont la coordination est centralisée restent pertinentes au regard de l'évolution des besoins de l'Organisation et de ses fonctionnaires. Une stratégie de mise en marché des services du Centre est élaborée dans le même ordre d'idées afin de promouvoir les stages offerts et d'atteindre tous les membres du personnel dans le monde entier.

C. Inspira et la gestion des aptitudes

135. Les améliorations apportées à la gestion des aptitudes sont dues à un nouveau système, Inspira, qui intègre plusieurs opérations clefs de la gestion des ressources humaines, dont la sélection, le recrutement, la gestion de la performance, la formation et l'organisation des carrières, et remplace les systèmes assumant jusqu'ici ces fonctions (Galaxy, Nucleus et e-PAS). Cette intégration permet à tous les membres du personnel de relever d'une plate-forme commune, ce qui renforce la capacité interne de l'Organisation de planifier, de réaliser, de contrôler et d'informer dans tous les domaines touchant à ses compétences dans le monde entier.

136. Inspira a été lancé en avril 2010. Le module concernant les effectifs est entré en fonction à cette date et sera appliqué au terrain au début de 2011. Le module concernant la gestion de la performance a également été lancé en avril 2010, à titre expérimental. Il sera mis en application générale en avril 2011. Le module concernant la gestion de la formation sera déployé plus tard en 2010.

137. Les utilisateurs d'Inspira peuvent s'adresser au nouveau centre d'appui technique (situé à la CESAP, à Bangkok) qui offre des services de soutien, règle les questions par Internet ou par courrier électronique et est garant du fonctionnement général du système.

138. Le troisième additif au présent rapport (A/65/305/Add.3) explique en détail les progrès déjà obtenus et encore à attendre de la mise en œuvre d'Inspira.

D. Concours nationaux de recrutement et Programme des Nations Unies pour le recrutement de jeunes administrateurs

139. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une étude de faisabilité afin de lui permettre de déterminer si l'extension du champ des concours nationaux de recrutement contribuerait à renforcer encore l'aptitude de l'Organisation à exécuter les programmes. Elle a également prié le Secrétaire général de veiller à nommer rapidement les lauréats de concours nationaux de recrutement et de lui rendre compte de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection tendant à voir raccourcir les procédures des concours nationaux de recrutement, à améliorer la gestion de la liste de lauréats et à instituer des délais d'exécution des opérations de concours. On trouvera dans le quatrième additif du présent rapport (A/65/305/Add.4) une

description détaillée du projet de Programme des Nations Unies pour le recrutement de jeunes administrateurs, qui vise à redynamiser le recrutement au sein de l'Organisation d'administrateurs auxiliaires, ainsi que l'Assemblée générale l'a demandé, et à remédier aux problèmes récurrents liés aux concours nationaux de recrutement.

E. Santé et conditions de vie du personnel

Contexte et impératifs

140. Il arrive de plus en plus souvent que des fonctionnaires de l'Organisation soient nommés dans des lieux d'affectation hors Siège, notamment dans des régions où l'infrastructure médicale et sanitaire laisse fortement à désirer. Ces affectations leur font courir de plus grands risques en matière de santé et de sécurité, ainsi qu'en témoignent les attentats récemment perpétrés contre des locaux de l'Organisation (à Alger, à Bagdad et en Afghanistan), et les exposent parfois à des catastrophes naturelles (comme en Haïti).

141. Abstraction faite des services dispensés par les pays fournisseurs de contingents dans le cadre des opérations de maintien de la paix, l'Organisation gère actuellement 121 centres de soins établis dans des lieux d'affectation hors Siège (dispensaires des Nations Unies et services de santé à l'intention du personnel civil des missions de maintien de la paix). Elle emploie actuellement quelque 166 médecins et 197 infirmiers/infirmières dans ces lieux d'affectation. Bien que les soins médicaux nécessaires puissent généralement être dispensés à temps, l'Organisation dispose de peu de moyens pour gérer et superviser ce personnel de santé réparti de par le monde et lui apporter l'appui requis.

Progrès réalisés depuis l'adoption de la résolution 63/250 et prochaines mesures à prendre

142. Consciente de cette grave lacune, la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines a entrepris un examen et une révision approfondis de la manière dont sont pensés et gérés les soins de santé au sein du système des Nations Unies, une importance particulière étant accordée à la santé et la sécurité du personnel des lieux d'affectation hors Siège. Il s'agit globalement de favoriser et d'accroître la prise en compte de la santé et des conditions de vie du personnel à titre de priorité à part entière en matière de gestion, aux côtés de questions tout aussi importantes telles que la protection et la sécurité des fonctionnaires en poste dans tous les lieux d'affectation. Parmi les principales initiatives prises à cette fin figurent :

a) La réalisation par le Corps commun d'inspection, en 2010, d'un examen approfondi des services médicaux dispensés dans l'ensemble du système des Nations Unies. Cet examen porte principalement sur l'aptitude de l'Organisation à gérer, épauler et superviser le personnel de santé et l'infrastructure médicale dont elle dispose à l'échelle mondiale. Un rapport détaillé sur la question, assorti de recommandations, devrait être présenté à l'Assemblée générale à la reprise de sa soixante-cinquième session;

b) La recommandation, faite par le Groupe de travail des directeurs médicaux des organismes des Nations Unies (placé sous l'autorité du Comité de

haut niveau sur la gestion), et approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat et le Comité de haut niveau sur la gestion lors de leur réunion de printemps de 2010, selon laquelle tous les organismes des Nations Unies devraient élaborer et adopter une politique officielle en matière de santé et de sécurité du personnel;

c) L'adoption par la Division des services médicaux de diverses mesures visant à améliorer la gestion des événements faisant un grand nombre de victimes et des interventions médicales d'urgence dans les lieux d'affectation hors Siège. On citera notamment :

i) Une formation aux urgences médicales, avec délivrance d'un certificat aux médecins des Nations Unies déployés hors Siège lors d'une réunion annuelle de coordination et de formation nouvellement organisée;

ii) La mise en œuvre d'un programme visant à aider les médecins hors Siège à élaborer une stratégie de gestion des événements faisant un grand nombre de victimes et des situations d'urgence pour leur lieu d'affectation;

iii) La prise en compte, dans le cadre du mandat et des activités du nouveau groupe de préparation et de soutien en cas de crise (qui dépend du Bureau de la gestion des ressources humaines), de la préparation, de l'intervention et du travail de suivi des services médicaux en cas de situation d'urgence;

iv) La mise en pratique du concept d'équipe d'intervention médicale des Nations Unies. C'est à la suite du séisme en Haïti (qui a causé la mort de 101 membres du personnel des Nations Unies) qu'une équipe de ce type a été mobilisée pour la première fois. Une équipe médicale de haut niveau a ainsi pu être déployée dans les 48 heures qui ont suivi la catastrophe pour prêter main forte au personnel local déjà présent sur le terrain. Le concept d'équipe d'intervention médicale des Nations Unies sera affiné dans le contexte du Groupe de préparation et de soutien en cas de crise.

143. La Division des services médicaux coordonne l'adoption d'un système harmonisé de gestion informatique des dossiers médicaux dans tous les lieux d'affectation rattachés au Secrétariat, y compris au Siège, dans les commissions régionales, les dispensaires des Nations Unies et ceux des missions de maintien de la paix. Une fois mis en service, ce système permettra de gérer sans rupture et en toute confidentialité les dossiers médicaux, indépendamment de la mobilité du personnel et des déploiements dans le cadre de missions, et aidera à mieux suivre et indiquer les tendances et statistiques en matière de soins de santé, les mêmes données, systèmes et outils étant davantage intégrés et accessibles à l'échelle de l'Organisation.

144. La réintégration du Bureau du Conseiller du personnel au sein de la Division des services médicaux et la prise en compte systématique des questions de santé mentale dans le cadre de la politique générale de santé du personnel hors Siège ont permis d'accorder plus d'importance à la santé et au bien-être psychosociaux. Cette réintégration a déjà conduit à une révision et une amélioration des programmes de formation à la préparation aux missions avant leur déploiement destinés aux fonctionnaires et à leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'à une meilleure coordination des divers services de soutien psychologique du personnel des Nations Unies et de leurs homologues des services médicaux. À la suite du séisme en Haïti, la coordination entre les conseillers psychologiques et les services médicaux a fort utilement permis de définir une approche commune de la gestion du stress et des

décisions concernant la reprise du travail, les besoins de récupération et dans certains cas, l'octroi de congés-maladie de longue durée. Les études et données cliniques publiées montrent que le fait d'être soumis en permanence à des situations difficiles et traumatisantes augmente le risque de problèmes d'ordre médical ou psychologique, notamment de troubles post-traumatiques et de dépression. La prise en compte adéquate de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et l'octroi de possibilités adéquates de repos et de détente loin des régions où les conditions d'existence sont difficiles constituent d'importantes stratégies de prévention contribuant à la santé, au bien-être et à la productivité du personnel.

F. Fiche de notation de la gestion des ressources humaines

Cadre général et impératifs

145. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a souligné qu'il était indispensable de mettre en place un dispositif rigoureux et anticipatif de contrôle à tous les niveaux et a prié le Secrétaire général de veiller à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines continue de renforcer son contrôle de l'exercice de la délégation de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines, y compris la réalisation des objectifs de répartition géographique et de répartition par sexe des effectifs et la prompte attribution des postes vacants. Pour donner suite à cette demande, l'Organisation renforce son dispositif de contrôle en introduisant la fiche de notation de la gestion des ressources humaines, qui remplacera à compter de 2011 les plans d'action ressources humaines.

146. En 1999, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en place les plans d'action ressources humaines dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines menée par le Secrétaire général et en application des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale. En 2005, le Secrétaire général a établi le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires dans le but de renforcer l'application du principe de responsabilité au sein du Secrétariat. Le Conseil a, entre autres fonctions, été chargé de s'assurer de la qualité de la gestion des ressources humaines dans les départements. Le nombre de départements et bureaux visés a augmenté, passant de 26 en 2001 à 31 en 2010. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a en outre, en coopération avec le Département de l'appui aux missions, fait en sorte, lors du cycle de 2009, que les comptes rendus présentés au Conseil sur la qualité de la gestion des ressources humaines portent également sur 10 missions politiques spéciales. Il est prévu d'inclure, dans le cycle de 2010, 25 missions de maintien de la paix ou missions politiques spéciales.

Progrès accomplis depuis l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 63/250 et prochaines étapes

147. La nouvelle fiche de notation apporte trois améliorations visant à remédier aux principales lacunes recensées au terme d'un examen interne et de consultations avec les départements, bureaux et opérations hors Siège, ainsi que par le Bureau des services de contrôle interne, à savoir :

a) *Absence de hiérarchisation des priorités.* Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires examine 41 plans d'action pouvant comprendre jusqu'à 32 indicateurs, le nombre total de notes obtenues s'élevant à

112. Cette quantité d'informations détourne l'attention du Conseil des questions prioritaires;

b) *Insuffisance du contrôle exercé.* Du fait du travail important que cela exige, il n'est possible de réaliser chaque année qu'un nombre restreint de visites de contrôle; la plupart des opérations ne font donc pas l'objet d'un contrôle adéquat;

c) *Adhésion insuffisante.* La réalisation d'un certain nombre d'objectifs figurant dans les plans d'action ressources humaines ne dépend pas entièrement des départements, bureaux et opérations hors Siège. Les objectifs fixés sont en outre souvent jugés peu réalistes et la collecte des résultats obtenus est laborieuse. Pour ces différentes raisons, les départements, bureaux et opérations hors Siège ont souvent l'impression que les plans d'action ressources humaines ne les aident pas à surveiller eux-mêmes la qualité de leur gestion des ressources humaines.

148. Les améliorations apportées par la fiche de notation sont les suivantes : a) un recentrage de l'attention de l'Administration sur les questions prioritaires, relatives aux objectifs de répartition géographique et de répartition par sexe des effectifs et à la prompt attribution des postes vacants; b) l'extension à toutes les opérations du dispositif de contrôle, l'objectif étant de vérifier que la délégation de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines s'effectue rationnellement et conformément aux statuts, règlements, politiques et procédures; et c) une autosurveillance accrue de la part des départements, bureaux et opérations hors Siège.

149. Pour que les questions prioritaires bénéficient de toute l'attention requise, la fiche de notation présentera les informations relatives au contrôle des performances dont ont besoin les différentes parties concernées, à savoir le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, le Bureau de la gestion des ressources humaines et les départements, bureaux et opérations hors Siège. Le Bureau de la gestion des ressources humaines présentera au Conseil un nombre restreint d'indicateurs. Ces indicateurs permettront à ce dernier de s'intéresser principalement aux aspects prioritaires de la gestion des ressources humaines définis dans les textes adoptés par les organes délibérants et soulignés en permanence par l'Assemblée générale, à savoir la prompt attribution des postes vacants, la répartition géographique et la parité des sexes.

150. Pour étendre la portée de leur dispositif de contrôle et remédier aux lacunes actuelles en la matière, le Bureau de la gestion des ressources humaines et les départements, bureaux et opérations hors Siège se serviront d'indicateurs supplémentaires permettant de vérifier en permanence que la délégation de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines s'effectue conformément aux statuts, règlements, politiques et procédures. L'introduction de ces indicateurs permettra de suivre systématiquement, dans l'ensemble des départements, bureaux et opérations hors Siège, la manière dont s'exerce la délégation de pouvoir dans différents domaines types.

151. La fiche de notation comprendra des indicateurs faisant état de résultats plus aisément attribuables aux départements, bureaux et opérations hors Siège, afin de susciter une plus grande adhésion de la part de ces derniers.

152. Dans le cadre d'un nouveau tableau de bord en ligne faisant partie du module d'entreposage de données et d'établissement de rapports Inspira, qui remplacera l'application actuellement utilisée, tous les indicateurs et données portant sur la

qualité de la gestion des ressources humaines seront regroupés dans une seule et même fiche de notation. Les informations relatives à la qualité de cette gestion seront publiées sur l'intranet à la fin de chaque cycle, dans le cadre des accords conclus par le Secrétaire général et l'équipe de direction. La nouvelle fiche de notation entrera en vigueur en 2011 et s'appliquera à 25 missions de maintien de la paix ou missions politiques spéciales, en plus de 31 départements et bureaux.

G. Relations entre le personnel et l'Administration

153. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter des propositions aux fins du réexamen du mécanisme de concertation entre le personnel et l'Administration pour le règlement des questions de gestion des ressources humaines. Le Secrétaire général a dans un premier temps demandé au Corps commun d'inspection d'examiner ce mécanisme au Secrétariat de l'ONU, dans le cadre de son plan de travail pour 2010. Le Corps commun a entrepris cet examen et présentera ses recommandations sur la question dans un rapport.

154. Le Secrétaire général entretient des relations formelles ou informelles avec les représentants du personnel de tous les syndicats, ainsi qu'avec les fédérations de syndicats du personnel. S'agissant des questions présentant un intérêt local, les Comités paritaires de négociation se sont avérés utiles au Siège ainsi que dans les autres lieux d'affectation. En ce qui concerne les questions susceptibles d'intéresser le personnel dans le monde entier, le Secrétaire général est tout à fait favorable aux consultations menées par l'intermédiaire du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, où sont représentés tous les syndicats du personnel sauf un. Le Comité est une instance productive qui a permis à l'Administration et au personnel de s'accorder sur des projets de réforme de la gestion des ressources humaines et d'emporter l'adhésion générale. Le Comité a présenté au Secrétaire général des recommandations susceptibles d'être ensuite soumises à l'Assemblée générale pour examen. Cette année, outre la réunion annuelle du Comité, des consultations informelles ont été organisées en janvier avec tous les syndicats du personnel en vue de débattre de questions intéressant le personnel.

V. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

155. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.**

156. **L'Assemblée générale est également invitée à approuver une réduction de la durée de publication des avis de vacance de poste, qui passerait ainsi de 60 à 45 jours.**

Les autres décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre figurent dans les différents additifs au présent rapport (A/65/305/Add. 1 à 4).

Annexe

Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/250 et 64/269 et aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée

A. Assemblée générale

<i>Paragraphe de la résolution</i>	<i>Demande adressée au Secrétaire général</i>	<i>Mesures prises pour donner suite à la demande</i>
Résolution 63/250 (Gestion des ressources humaines)		
Section I Réforme de la gestion des ressources humaines		
Paragraphe 4	Prie le Secrétaire général de mettre à profit les dispositifs en place pour le règlement des litiges et la médiation, selon qu'il le jugera utile et approprié, pour faciliter la reprise du dialogue entre le personnel et l'Administration	Le dialogue a repris avec le syndicat du personnel de l'Office des Nations Unies à Genève, qui participe désormais aux travaux du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. Le syndicat de New York ne s'associe toujours pas aux travaux du Comité.
Paragraphe 5	Prie le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-cinquième session, des propositions aux fins du réexamen du mécanisme de concertation entre le personnel et l'Administration pour le règlement des questions de gestion des ressources humaines, en consultation avec les organes compétents	Voir les paragraphes 153 et 154 dans le corps du présent rapport
Paragraphe 7	Prie le Secrétaire général, compte tenu du paragraphe 22 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de veiller à asseoir les mesures visant à distinguer et promouvoir de futurs cadres dirigeants sur des critères et des mécanismes de sélection clairement définis, et à les inscrire dans le cadre du système de sélection du personnel, en précisant les incidences financières	La proposition du Secrétaire général tendant à lancer un programme pour le recrutement de jeunes administrateurs, en faisant fond sur les concours nationaux de recrutement, établit des critères et des mécanismes clairs concernant la sélection de nationaux des États Membres non représentés ou sous-représentés et les promotions à la classe P-3. Les nationaux de tous les États Membres ont accès aux mêmes possibilités d'avancement dans le cadre du système actuel de sélection, et des profils de carrière types seront mis au point pour tous les réseaux professionnels de l'Organisation.

Section II Régimes contractuels et harmonisation des conditions d'emploi

- | | | |
|---------------|---|---|
| Paragraphe 3 | Prie le Secrétaire général de ne pas nommer de fonctionnaire à un engagement continu avant le 1 ^{er} janvier 2010, en attendant qu'elle examine le complément d'information intéressant la mise en œuvre de ce type de contrat | À ce jour, aucun fonctionnaire n'a été nommé à un engagement continu. |
| Paragraphe 4 | Prie également le Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-quatrième session, des questions [relatives aux engagements continus], dans la perspective de l'institution du régime d'engagements continus à compter du 1 ^{er} janvier 2010 | Les renseignements demandés ont été communiqués dans le rapport du Secrétaire général sur l'application de l'engagement continu (A/64/267). |
| Paragraphe 9 | Prie, dans ce contexte, le Secrétaire général de préciser les circonstances dans lesquelles tel engagement temporaire pourra être renouvelé pour une durée supplémentaire n'excédant pas un an | Les conditions de renouvellement des engagements temporaires sont définies dans l'instruction administrative parue sous la cote ST/AI/2010/4. |
| Paragraphe 12 | Prie le Secrétaire général de lui présenter pour examen, à la première partie de la reprise de sa soixante-troisième session, un projet de statut qui puisse servir à mettre en place le système simplifié de régimes contractuels | En application du paragraphe 12 de la section II de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a proposé des modifications au Statut du personnel (A/63/694) qui permettraient l'entrée en vigueur du nouveau régime des engagements le 1 ^{er} juillet 2009. Comme suite à l'examen consacré à la question par l'Assemblée à la première partie de la reprise de sa soixante-troisième session et à la décision qu'elle a prise dans sa résolution 63/271 sur les modifications qu'il avait été proposé d'apporter, le Secrétaire général a promulgué le Statut du personnel tel que modifié (ST/SGB/2009/6) le 1 ^{er} juillet 2009. |
| Paragraphe 13 | Prie également le Secrétaire général d'évaluer l'impact de l'institution du nouveau système de régimes contractuels, y compris ses incidences financières, et de lui en rendre compte au plus tôt à sa soixante-septième session | Cette question sera abordée à la soixante-septième session de l'Assemblée générale. |
| Paragraphe 14 | Prie en outre le Secrétaire général de mettre fin à la pratique qui consiste à affecter des fonctionnaires du Siège à des missions en les considérant comme étant en déplacement pour une période de plus de trois mois | Il a été mis fin à cette pratique [voir la disposition 4.8 du Règlement provisoire du personnel (ST/SGB/2010/6)]. |

Paragraphe 21 Décide que les titulaires d'engagements de durée déterminée ne seront pas fondés, juridiquement ou autrement, à escompter le renouvellement ou la conversion de leur contrat, quelle que soit la durée de leur service, et prie le Secrétaire général d'insérer une disposition à cet effet dans les statuts et règlements applicables, ainsi que dans les offres et les lettres de nomination

Une disposition à cet effet figure dans le Règlement provisoire du personnel et dans les lettres de nomination des fonctionnaires engagés pour une durée déterminée.

Section III Recrutement et affectations

Paragraphe 7 Constate qu'il est nécessaire de simplifier les formalités de vérification des références pour accélérer les procédures de recrutement, et prie le Secrétaire général de revoir ces formalités et de prendre les dispositions voulues dans les meilleurs délais

Les procédures de vérification des références ont fait l'objet d'un examen approfondi et l'on a recensé les améliorations possibles en vue de les incorporer à Inspira.

Paragraphe 9 Prie le Secrétaire général de continuer à traiter également les candidats justifiant de niveaux d'instruction équivalents lors du recrutement, en tenant pleinement compte du fait que les États Membres ont des systèmes d'enseignement différents et qu'aucun système ne doit être considéré comme modèle de référence pour l'Organisation

L'Organisation tient pleinement compte du fait que les États Membres ont des systèmes d'enseignement différents et n'en considère aucun comme modèle de référence. Depuis longtemps, elle a pour politique de reconnaître la validité des diplômes en se fondant sur la liste des établissements d'enseignement agréés par les autorités nationales (le ministère de l'éducation ou une institution analogue dans chaque pays). Elle tire aussi pleinement parti des ressources disponibles sur Internet pour réunir des renseignements sur les établissements d'enseignement et confirmer que les programmes d'enseignement à distance ont été agréés. Nombre de diplômes sanctionnant un enseignement suivi en ligne sont acceptés aussi bien par les autorités nationales que par l'ONU. Depuis 2008, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis une base de données à la disposition du Secrétariat dans laquelle elle recense les établissements d'enseignement sur lesquels l'Organisation dispose de renseignements.

- | | | |
|--|--|---|
| Paragraphe 11 | Souligne que le système électronique modernisé de sélection du personnel de l'Organisation doit être simplifié de façon qu'il soit compréhensible, convivial et accessible aux candidats potentiels, un contrôle permanent venant en garantir la transparence et le caractère non discriminatoire, et prie le Secrétaire général de lui faire rapport sur ce sujet à sa soixante-cinquième session | Le rapport consacré au progiciel de gestion des aptitudes (Inspira) qui a été publié sous la cote A/65/305/Add.3 répond à cette attente. |
| Paragraphe 16 | Prie le Secrétaire général de veiller à annoncer dûment et à pourvoir rapidement tous les postes immédiatement vacants et ceux qui le deviendront dans un avenir prévisible, et de lui rendre compte de ce qu'il aura fait dans ce sens à sa soixante-cinquième session | Le progiciel de gestion des aptitudes, Inspira, offre des fonctions améliorées de présélection, de sélection et de recherche qui devraient réduire les délais inhérents à l'examen manuel des dossiers de candidature et aider l'Organisation à faire face au nombre très élevé de dossiers reçus, notamment pour les missions. |
| Paragraphe 17 | Souligne qu'il importe que les représentants du personnel participent aux travaux des organes centraux de contrôle, prie le Secrétaire général d'engager des consultations en vue de la reprise de leur participation aux travaux de ces organes et invite les représentants du personnel à faire de même | Un examen complet des organes centraux de contrôle a été entrepris afin de veiller à ce qu'ils restent pertinents et s'attachent à formuler des propositions constructives dans le domaine de la dotation en effectifs. Les politiques révisées applicables à ces organes ont été communiquées aux représentants du personnel afin qu'ils puissent formuler des observations. Ceux-ci ont été encouragés à s'associer aux travaux des organes centraux de contrôle et les représentants de tous les lieux d'affectation, sauf ceux de New York, ont accédé à cette demande. |
| Paragraphe 18 | Prie le Secrétaire général de procéder dans le rapport sur la composition du Secrétariat à l'analyse de l'application des plans de gestion des ressources humaines | Voir les paragraphes 145 à 152 dans le corps du présent rapport. |
| Section IV Concours nationaux de recrutement | | |
| Paragraphe 2 | Prie le Secrétaire général de lui présenter, pour examen à sa soixante-cinquième session, une étude de faisabilité fondée sur les rapports des organes de contrôle, afin de lui permettre de déterminer si l'extension du champ des concours nationaux de recrutement contribuerait à renforcer encore l'aptitude de l'Organisation à exécuter les programmes, ainsi que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a recommandé dans son rapport | Le rapport sur le programme de recrutement de jeunes administrateurs publié sous la cote A/65/305/Add.4 (par. 12, 13, 25 et 31) répond à cette demande. |

<i>Paragraphe de la résolution</i>	<i>Demande adressée au Secrétaire général</i>	<i>Mesures prises pour donner suite à la demande</i>
Paragraphe 4	Prie le Secrétaire général de veiller à nommer rapidement les lauréats de concours nationaux de recrutement	Voir A/65/305/Add.4 (par. 55 et 58)
Paragraphe 5	Se félicite que le Secrétaire général se soit davantage efforcé de gérer centralement la nomination des lauréats des concours nationaux de recrutement, et le prie d'intensifier ses efforts à cet égard et de lui en rendre compte à sa soixante-cinquième session	Voir A/65/305/Add.4 (par. 39, 40 et 58)
Paragraphe 6	Prie le Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-cinquième session, de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection tendant à voir raccourcir les procédures des concours nationaux de recrutement, à améliorer la gestion de la liste de lauréats et à instituer des délais d'exécution des opérations de concours	Voir A/65/305/Add.4 (par. 22, 33, 55 et 58 à 60)
Paragraphe 7	Prie également le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de continuer à coopérer dans le cadre du Réseau Ressources humaines en utilisant les concours nationaux de recrutement et les listes de lauréats existantes à meilleur escient, et en améliorant la mobilité interinstitutions	Voir A/65/305/Add.4 En ce qui concerne la mobilité interinstitutions, voir le paragraphe 49
Section V	Responsabilisation	
Paragraphe 2	Souligne qu'il est indispensable de mettre en place un dispositif rigoureux et anticipatif de contrôle à tous les niveaux, et prie le Secrétaire général de veiller à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines continue de renforcer son contrôle de l'exercice de la délégation de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines, y compris la réalisation des objectifs de répartition géographique et de répartition par sexe des effectifs et la prompt attribution des postes vacants	Voir les paragraphes 145 à 152 dans le corps du présent rapport
Section VI	Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires	
Paragraphe 3	Note que le Secrétaire général a l'intention d'instituer un système d'évaluation dit de 360 degrés, et le prie de lui faire rapport, à sa soixante-cinquième session, sur les modalités de son application future	Un système d'évaluations multiples est à l'essai dans six unités administratives, dont deux missions, et sera élargi à l'ensemble de l'Organisation en avril 2011 (voir par. 65 à 68).

Paragraphe 4	Prie le Secrétaire général de revoir le système actuel d'évaluation et de notation des fonctionnaires en consultation avec le personnel, par les voies appropriées, et de lui faire rapport sur ce sujet lors de sa soixante-cinquième session	Un examen a été mené à bien et une nouvelle politique et des améliorations sont entrées en vigueur comme décrit à la section IV.B.3 du présent rapport.
Section VII Mobilité		
Paragraphe 3	Décide de revoir les règlements et règles de l'Organisation relatifs à l'exercice par le Secrétaire général du pouvoir qui lui appartient d'affecter et de déployer le personnel selon les besoins opérationnels de l'Organisation, et prie le Secrétaire général de lui soumettre des propositions à cet égard à sa soixante-cinquième session	Cette question est envisagée dans le cadre de l'examen de la politique de mobilité. L'Organisation met au point des principes généraux et un cadre de référence en concertation avec les représentants du personnel. Il est prévu de présenter une nouvelle politique de mobilité s'inscrivant dans le cadre de l'organisation des carrières afin que l'Assemblée générale puisse l'examiner à sa soixante-septième session.
Paragraphe 5	Note que, dans son rapport (A/63/208), le Secrétaire général a indiqué son intention de suspendre les programmes de mobilité organisée à l'issue de l'opération qui concerne les fonctionnaires des classes D-1 et D-2 pour entreprendre un examen qui portera notamment sur la durée maximale d'occupation des postes et les enseignements tirés de l'expérience, en vue d'élaborer des propositions sur la politique de mobilité en prenant en considération les recommandations de l'Équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines, en consultation avec toutes les parties intéressées, y compris les associations du personnel, et le prie de lui rendre compte à ce sujet, à sa soixante-cinquième session, à l'occasion de la présentation de son rapport périodique sur la gestion des ressources humaines, en présentant une analyse des coûts et avantages, compte tenu du paragraphe 46 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/63/526 et Corr.1)	Cette question est abordée dans le cadre de l'examen de la politique de mobilité de l'Organisation. À sa session de juin 2010, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a activé le groupe de travail intersessions sur l'organisation des carrières et la mobilité, qui participera à la réflexion d'ensemble. Voir aussi l'observation ci-dessus.
Paragraphe 6	Prie le Secrétaire général de lui présenter des propositions en vue d'encourager la mobilité volontaire du personnel dans le contexte de l'examen de la politique de mobilité, étant entendu que les lieux d'affectation et les services extérieurs ont des besoins différents	Voir les paragraphes 107 à 134 dans le corps du présent rapport.

Section VIII Organisation des carrières et aide à l'organisation des carrières

- | | | |
|--------------|--|--|
| Paragraphe 1 | Prie le Secrétaire général de tout mettre en œuvre, dans les limites des ressources existantes, pour appliquer les dispositions du paragraphe 17 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires | Un programme d'harmonisation de l'apprentissage des six langues officielles est en cours de mise en œuvre dans les villes sièges et dans les commissions régionales. Le personnel en poste dans la plupart des villes sièges et des commissions régionales peut apprendre des langues autres que les langues officielles, par exemple le thaï à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, le swahili à l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'allemand à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. Les cours de langues autres que les langues officielles sont administrés sur le plan local et sont fonction des politiques locales et de la disponibilité des ressources à l'échelon local. |
| Paragraphe 3 | Prie le Secrétaire général de tirer pleinement parti de la structure hiérarchique et d'indiquer, dans une proposition concrète qu'il lui présentera à sa soixante-cinquième session, comment, et dans quels domaines, les postes P-1 pourraient être utilisés plus efficacement | Voir A/65/305/Add.4 (par. 22 et 38). |
| Paragraphe 4 | Prie également le Secrétaire général de lui présenter des propositions pour une stratégie qui permettrait de mettre en œuvre un programme efficace et économique de formation et de perfectionnement professionnel dans le cadre du projet de budget pour l'exercice biennal 2010-2011 | Un projet de stratégie de formation globale applicable à l'ensemble du personnel est en cours d'établissement; les consultations et l'examen ont commencé. Le personnel continue d'être informé de l'existence des programmes de formation au moyen d'annonces affichées régulièrement sur les sites Web de l'ONU et par l'intermédiaire des coordonnateurs des questions de formation dans les différents bureaux et départements. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a élargi et affiné son évaluation de l'incidence des programmes d'apprentissage, s'appuyant sur une méthode globale qui a reçu l'aval de l'École des cadres du système des Nations Unies. |

Paragraphe 5	Prie en outre le Secrétaire général de veiller à préciser, dans chaque avis de vacance de poste, les qualifications, la formation et l'expérience requises pour le poste considéré	Tous les avis de vacance de poste publiés dans Inspira prennent en considération la formation, l'expérience professionnelle et les qualifications qui se rattachent à chaque échelon.
Paragraphe 6	Considère que les directeurs de programme ont un rôle essentiel à jouer dans l'organisation et l'accompagnement des carrières, et prie le Secrétaire général de renforcer l'évaluation de leurs compétences en matière de gestion et de leur efficacité pour ce qui est de favoriser l'épanouissement professionnel des fonctionnaires	Voir le paragraphe 98 dans le corps du présent rapport. Outre la possibilité pour les personnes exerçant des fonctions d'encadrement de demander à plusieurs de leurs subordonnés de les évaluer, il est proposé de lancer un mécanisme d'évaluation des capacités d'encadrement des fonctionnaires de la classe P-5 et des fonctionnaires de rang supérieur de façon à recenser les besoins des directeurs de programme et des superviseurs dans ce domaine, ainsi que cela est expliqué à la section IV.B.4 du présent rapport.
Section IX	Mesures visant à améliorer la répartition géographique et composition du Secrétariat	
Paragraphe 2	Prie le Secrétaire général de continuer de s'efforcer de parvenir à une répartition géographique équitable au Secrétariat et de veiller à opérer une répartition géographique du personnel aussi large que possible dans tous les départements et bureaux et dans toutes les classes, y compris celle des directeurs et les classes supérieures	Le tableau de bord de gestion des ressources humaines, qui a succédé au plan d'action ressources humaines, permettra de suivre les progrès accomplis en ce qui concerne l'équilibre de la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes (voir par. 147 à 152). En ce qui concerne les postes D-2, le Secrétaire général demande que les noms de trois candidats, dont une femme, soient présentés par l'intermédiaire du Groupe d'examen des nominations et promotions aux postes de haut niveau. Les efforts de sensibilisation se sont intensifiés, notamment avec des visites auprès des universités dans lesquelles sont inscrits de nombreux étudiants de pays non représentés ou sous-représentés.
Paragraphe 7	Prie à nouveau le Secrétaire général de prendre toutes mesures nécessaires pour veiller à ce que les États Membres, en particulier ceux qui ne sont pas bien représentés à ces niveaux, soient équitablement représentés aux échelons supérieurs et aux postes de direction du Secrétariat, et de présenter des renseignements utiles sur la question dans tous ses rapports sur la composition du Secrétariat	Voir les observations formulées ci-dessus concernant la sélection de candidats à des postes de la classe D-2

<i>Paragraphe de la résolution</i>	<i>Demande adressée au Secrétaire général</i>	<i>Mesures prises pour donner suite à la demande</i>
Paragraphe 8	Demande à nouveau au Secrétaire général de lui proposer des moyens efficaces d'augmenter la représentation des pays en développement au Secrétariat et de lui rendre compte sur ce sujet à sa soixante-cinquième session	Voir les observations formulées ci-dessus concernant les visites dans les universités
Paragraphe 11	Prie le Secrétaire général de veiller, par l'intermédiaire du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, à ce que la mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines fasse l'objet d'un suivi, notamment en ce qui concerne le principe de la répartition géographique équitable du personnel du Secrétariat à tous niveaux, qu'elle a énoncé dans ses résolutions sur la question, et à ce que l'application des mesures visant à assurer la transparence et le respect du principe de la responsabilité, notamment pour ce qui est de la sélection, du recrutement et des affectations, soit vérifiée	Voir les paragraphes 147 à 152 dans le corps du rapport.
Paragraphe 12	Réitère la demande qu'elle a faite au paragraphe 8 de la section X de sa résolution 61/244	Les plans d'action ressources humaines sont affichés sur l'intranet de l'ONU.
Paragraphe 13	Rappelle le paragraphe 22 de sa résolution 62/250, et prie le Secrétaire général de veiller à ce que les pays fournisseurs de contingents soient dûment représentés au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, compte tenu du concours qu'ils apportent aux activités de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies	La considération première en ce qui concerne la sélection des candidats aux postes du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et des missions de maintien de la paix demeure celle qui est énoncée au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, à savoir la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible étant dûment prise en considération. Les deux départements ont continué de prendre dûment en compte la nécessité d'augmenter la représentation des pays qui fournissent des contingents et de recruter un plus grand nombre de femmes, en accord avec les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale (voir aussi A/58/767).

- | | | |
|--|---|--|
| Paragraphe 15 | Rappelle la demande qu'elle a adressée au Secrétaire général pour qu'il fasse le nécessaire, dans la mesure du possible, pour réduire de 30 pour cent d'ici à 2010, par rapport au niveau de 2006, le nombre d'États Membres non représentés ou sous-représentés au Secrétariat, et prie le Secrétaire général de lui rendre compte sur ce sujet, selon qu'il conviendra, à l'occasion de la présentation de son rapport sur la gestion des ressources humaines | De 2006 à 2010, le nombre de pays non représentés est passé de 18 à 12; celui des pays sous-représentés est passé de 11 à 31. On trouvera des renseignements plus détaillés dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/65/350). |
| Paragraphe 17 | Constata que la composition et les effectifs de l'ensemble du Secrétariat ont évolué considérablement ces vingt dernières années, rappelle les rapports du Secrétaire général (A/58/767 et A/59/724), et le prie de lui soumettre, à sa soixante-cinquième session, des propositions aux fins d'un examen d'ensemble du système des fourchettes souhaitables, le but étant de mettre au point un outil plus efficace de nature à garantir une répartition géographique équitable eu égard à l'effectif total du Secrétariat | Le rapport publié sous la cote A/65/305/Add.2 et concernant les fourchettes souhaitables répond à cette demande. |
| Paragraphe 18 | Prie le Secrétaire général d'indiquer dans son rapport sur la composition du Secrétariat le nombre total de fonctionnaires titulaires d'un contrat d'un an ou plus, indépendamment de la source de financement | Le rapport sur la composition du Secrétariat fait apparaître le nombre total de fonctionnaires titulaires de l'un des engagements suivants : engagement temporaire, engagement de durée déterminée et engagement à titre permanent. |
| Paragraphe 19 | Réaffirme la demande qu'elle a formulée au paragraphe 15 de la section X de sa résolution 61/244, et rappelle le paragraphe 2 de la section II de sa résolution 42/220 A | Le Secrétaire général s'est attaché à diversifier de façon concertée le vivier de candidats à des postes de direction. |
| Section X Équilibre entre les sexes | | |
| Paragraphe 4 | Prie le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif de la parité des sexes au Secrétariat, notamment aux échelons supérieurs, en veillant à ce que les femmes, en particulier celles qui sont originaires de pays en développement ou en transition, soient suffisamment représentées au Secrétariat, de suivre l'évolution de la situation et de lui en rendre compte à sa soixante-cinquième session | Le tableau de bord de gestion des ressources humaines, qui a succédé au plan d'action ressources humaines, permettra de suivre les progrès accomplis en ce qui concerne l'équilibre de la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes (voir par. 147 à 152). En ce qui concerne les postes D-2, le Secrétaire général demande que les noms de trois candidats, dont une femme, soient présentés par l'intermédiaire du Groupe d'examen des nominations et promotions aux postes de haut niveau. |

		Le Secrétariat compte quelque 33 % de femmes dans ses rangs (cette proportion atteint 18 % dans les missions et 48 % dans les lieux d'affectation autres que les missions), tandis que les Secrétaires généraux adjoints sont représentés par 23 % de femmes et les sous-secrétaires généraux par 22 %.
Paragraphe 6	Prie le Secrétaire général de définir et de mettre en œuvre des cibles en matière de recrutement, de fixer des échéances à cette fin et d'établir une hiérarchie des responsabilités aux fins de la réalisation de cet objectif	Voir le paragraphe 149
Section XI	Consultants, vacataires, personnel fourni à titre gracieux et emploi de fonctionnaires retraités	
Paragraphe 1	Prie le Secrétaire général de respecter les règles en vigueur pour la sélection et le recrutement de consultants et vacataires	Les départements et bureaux communiquent au Bureau de la gestion des ressources humaines des données sur les qualifications et l'expérience professionnelle actuelle et passée des candidats, le type de fonctions à assumer et les honoraires proposés. Les spécialistes de ressources humaines et les services administratifs se fondent sur ces éléments pour veiller au respect des directives régissant la sélection et le recrutement des consultants et vacataires.
Paragraphe 2	S'inquiète de ce que l'Organisation a recours à plus de consultants, s'agissant en particulier de l'exécution d'activités de fond, souligne que le recours à des consultants doit être régi par ses résolutions sur la question, en particulier la section VIII de sa résolution 53/221, et que le recrutement de consultants doit obéir à la plus grande diversité géographique possible, et prie le Secrétaire général de recourir autant que possible aux fonctionnaires en activité et de lui rendre compte des mesures prises à cet effet à sa soixante-cinquième session	Les chefs de département et les directeurs de programme sont tenus de respecter la politique concernant le recours à des consultants et à des vacataires, laquelle prévoit que les fonctions à exécuter ne peuvent pas comprendre des tâches qui ont été confiées récemment à des fonctionnaires ou qui le seront prochainement.
Paragraphe 5	Prie le Secrétaire général de procéder à l'avenir dans ses rapports sur l'emploi des retraités à une analyse des causes possibles des tendances et constantes qui se dégagent des données présentées	Le rapport sur la composition du Secrétariat comprend des renseignements sur l'emploi des retraités.
Section XIII	Questions diverses	
Paragraphe 1	Constata avec préoccupation que de nombreuses affaires	Cette information figure dans le document A/65/180 sur la

	disciplinaires n'ont pas été vidées dans un délai raisonnable, et prie le Secrétaire général de rendre compte dans son rapport annuel des mesures qu'il aura prises pour augmenter le nombre d'affaires tranchées.	pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et dans les cas de comportement délictueux pour la période du 1 ^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010.
Paragraphe 3	Prie le Secrétaire général de lui faire rapport sur la mise en place du système informatique de gestion des ressources humaines à sa soixante-cinquième session.	Le document A/65/305/Add.3 sur l'instrument de gestion des aptitudes dénommé Inspira donne suite à cette demande.
Paragraphe 4	Prie également le Secrétaire général de renforcer les programmes visant à promouvoir la santé dans les lieux d'affectation difficiles, notamment au moyen d'une prise en charge psychologique et de services de sensibilisation, en vue de favoriser l'efficacité et d'instaurer des conditions de travail plus favorables.	Voir les paragraphes 142 à 144 dans le corps du présent rapport.

Résolution 64/269 de l'Assemblée générale sur les questions transversales

Section VI Stratégie globale d'appui aux missions

Paragraphe 27	Prie le Secrétaire général de rendre compte à l'Assemblée générale des progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre intégré de gestion des ressources humaines lorsqu'elle examinera les questions de gestion des ressources humaines à sa soixante-cinquième session.	Le présent rapport et ses additifs présentent une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines telle qu'elle est exercée au sein de l'Organisation, et plus précisément des réformes en la matière qui ont été mises en œuvre depuis la soixante-troisième session de l'Assemblée générale, ou qui sont en voie de l'être.
---------------	--	--

B. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

Paragraphe du
rapport du CCQAB Demande/recommandation

Mesures prises

Recommandations formulées par le CCQAB dans le document A/63/526 et Corr.1

Réforme de la gestion des ressources humaines

- | | | |
|--------------|--|--|
| Paragraphe 6 | Engage le Secrétaire général à accélérer les consultations avec le personnel et les instances, et à rendre compte de la suite donnée aux travaux des deux équipes dans son prochain rapport à l'Assemblée générale sur la gestion des ressources humaines. | La plupart des initiatives des équipes qui relevaient de l'autorité du Secrétaire général ont été mises en œuvre (28 des 44 initiatives sont achevées et 16 sont en voie de réalisation). Les progrès accomplis sur les divers fronts sont décrits, le cas échéant, dans le présent rapport. |
| Paragraphe 8 | Recommande que le Secrétaire général soit invité à veiller à l'avenir à ce que ses propositions de réforme soient accompagnées d'une évaluation détaillée portant aussi bien sur les résultats et l'impact des mesures de réforme déjà prises que sur le fonctionnement des dispositifs en place, et à ce qu'y figure aussi une analyse coût-efficacité des nouvelles mesures envisagées aux travaux des deux équipes dans son prochain rapport à l'Assemblée générale sur la gestion des ressources humaines. | Dans la mesure du possible, les informations pertinentes ont été communiquées dans le présent rapport et ses additifs. |

Planification des ressources humaines et contrôle de leur gestion

- | | | |
|---------------|---|---|
| Paragraphe 9 | Engage le Secrétaire général à poursuivre à titre prioritaire ce qu'il a entrepris pour mettre en place un système intégré de planification à moyen terme des effectifs et élaborer des outils propres à faciliter la réalisation des objectifs des différents départements et bureaux et du Secrétariat tout entier en matière de ressources humaines. | Voir les paragraphes 30 à 36 dans le corps du présent rapport. |
| Paragraphe 10 | Prie le Secrétaire général d'analyser les résultats obtenus jusqu'à présent en ce qui concerne le cycle de planification des ressources humaines, le mode d'évaluation du respect des buts et objectifs définis dans les plans d'action et les engagements de mission, et les mesures éventuellement prises lorsque ces buts et objectifs ne sont pas atteints, pour des raisons indépendantes ou non de la volonté des départements, et d'en rendre compte à l'Assemblée générale. | S'agissant des activités de planification des ressources humaines entreprises à l'échelle des départements, voir les paragraphes 30 à 36 dans le corps du présent rapport.
S'agissant de la fiche de suivi des résultats sur la gestion des ressources humaines, voir les paragraphes 147 à 152. |

Paragraphe 12 Recommande que le Bureau de la gestion des ressources humaines continue de renforcer son contrôle sur l'exercice des fonctions déléguées de gestion des ressources humaines, pour faire en sorte notamment que les objectifs de répartition géographique et de répartition par sexe des effectifs soient respectés et que les postes vacants soient pourvus rapidement.

Voir les paragraphes 147 à 152 dans le corps du présent rapport.

Organisation et accompagnement des carrières

Paragraphe 17 Prie le Secrétaire général de veiller à ce que les cours de langues soient organisés selon une formule uniforme dans tous les lieux d'affectation, y compris ceux où la langue locale n'est pas l'une des langues officielles de l'ONU. Les fonctionnaires en poste dans ces lieux d'affectation devraient se voir offrir des cours d'apprentissage de la langue ou des langues locales si leurs fonctions en impliquent la connaissance.

Un programme d'harmonisation de l'apprentissage des six langues officielles est en cours de mise en œuvre dans les villes sièges et dans les commissions régionales. Le personnel en poste dans la plupart des villes sièges et des commissions régionales peut apprendre des langues autres que les langues officielles, par exemple le thaï à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, le swahili à l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'allemand à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. Les cours de langues autres que les langues officielles sont administrés sur le plan local et sont fonction des politiques locales et de la disponibilité des ressources à l'échelon local.

Paragraphe 18 Recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général d'élaborer une stratégie complète de formation, applicable aux fonctionnaires du Siège aussi bien qu'au personnel des missions et s'appuyant sur des techniques éprouvées de planification des effectifs et une évaluation des besoins de l'Organisation. Au stade de l'application de cette stratégie, il devrait veiller à ce que les programmes de formation soient conçus et gérés de manière transparente, et à ce que les fonctionnaires soient convenablement informés des programmes disponibles. Il faudrait ensuite déterminer dans quelle mesure ces programmes rendent les fonctionnaires qui les suivent mieux à même de s'acquitter de leurs fonctions, et examiner le rapport coût-efficacité de leurs modalités d'exécution.

Un projet de stratégie de formation globale applicable à l'ensemble du personnel est en cours d'établissement; les consultations et l'examen ont commencé. Le personnel continue d'être informé de l'existence des programmes de formation au moyen d'annonces affichées régulièrement sur les sites Web de l'ONU et par l'intermédiaire des coordonnateurs des questions de formation dans les différents bureaux et départements. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a élargi et affiné son évaluation de l'incidence des programmes d'apprentissage, s'appuyant sur une méthode globale qui a reçu l'aval de l'École des cadres du système des Nations Unies.

Suivi du comportement professionnel

Paragraphe 25 Recommande que le système d'évaluation des résultats professionnels comprenne des mesures d'incitation, telles que l'accélération des promotions, qui encouragent les fonctionnaires à donner le meilleur d'eux-mêmes et récompensent ceux qui excellent dans leur travail, mais prévoit aussi des sanctions contre ceux dont les résultats professionnels laissent à désirer.

L'Organisation s'inspire du modèle général de gestion des résultats de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), qui est en train d'être actualisé, comme l'avait demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 63/251. Le modèle propose une série de mesures permettant de récompenser des résultats exceptionnels et de sanctionner des résultats peu satisfaisants, que l'ONU examine actuellement plus avant pour en déterminer l'applicabilité. Ces propositions seront encore examinées par le Groupe de travail du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel sur le suivi du comportement professionnel, en vue de les appliquer progressivement entre septembre 2010 et juin 2011. S'agissant en particulier de gérer les résultats peu satisfaisants, l'Organisation a annoncé la mise en place d'une politique améliorée de mise en valeur et de gestion des ressources humaines, qui donne des orientations sur la manière de remédier à ce problème. En outre, une série d'ateliers sont consacrés à la question du suivi du comportement professionnel.

Paragraphe 26 Souligne que la notation doit rendre compte fidèlement de la mesure dans laquelle les objectifs professionnels ont été atteints, ce qui fera du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires un moyen de responsabilisation plus efficace.

En avril 2010, une nouvelle politique a été adoptée afin de renforcer le Système de gestion de la performance et de perfectionnement de l'Organisation (ST/AI/2010/5 et Corr.1), complétée par des séances de formation et d'information destinées à l'ensemble du personnel et de l'encadrement.

Paragraphe 27 Le Bureau de la gestion des ressources humaines, après consultation du personnel par les voies appropriées, devrait s'efforcer de remédier aux insuffisances du système actuel de suivi du comportement professionnel. Il faudrait aussi redoubler d'efforts pour porter à 100 % le taux d'utilisation du système e-PAS, objectif qui figure dans les engagements de mission des hauts responsables du Secrétariat, et pour mieux définir et renforcer les liens entre résultats professionnels et perspectives de carrière.

Voir les observations ci-dessus.

Informatique de gestion des ressources humaines

Paragraphe 29 Recommande que le Secrétaire général soumette à l'Assemblée générale, à sa soixante-cinquième session, une analyse des avantages (gains d'efficacité, plus grande transparence et responsabilisation renforcée) découlant de la mise en service des nouveaux systèmes. Voir A/65/305/Add.3.

Relations entre l'Administration et le personnel

Paragraphe 33 Demande au Secrétaire général de poursuivre ses efforts en vue de débloquer rapidement l'impasse actuelle entre le personnel et l'Administration, qui ne peut que nuire à leurs relations. Le dialogue a repris avec le syndicat du personnel de l'Office des Nations Unies à Genève, qui participe désormais aux travaux du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. Le syndicat de New York ne s'associe toujours pas aux travaux du Comité.

Conclusion

Paragraphe 34 Recommande qu'à l'avenir, le Secrétaire général, dans ses rapports sur la gestion des ressources humaines, apporte des réponses plus précises aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/244 et dans ses résolutions ultérieures sur la question. On trouvera dans les annexes au présent rapport les réponses aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/250.

Rationalisation du régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi

Paragraphe 36 Le Comité regrette que le Secrétaire général n'ait exposé que sommairement ces modalités; il importe à son avis de les préciser, en particulier d'indiquer quels critères seraient retenus pour déterminer si l'Organisation continue d'avoir besoin des services d'un fonctionnaire, et de les présenter à l'Assemblée générale en même temps que des informations sur la composition de l'organe consultatif chargé d'examiner les dossiers des fonctionnaires remplissant les conditions voulues pour prétendre à un engagement continu et sur son règlement intérieur. D'autre part, le Comité considère qu'il est d'autant plus important de prendre les mesures voulues pour renforcer le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires que les appréciations issues de ce système, selon les propositions du Secrétaire général, détermineraient dans une mesure non négligeable les décisions de conversion d'engagements. Voir A/65/305/Add.1.

<i>Paragraphe du rapport du CCQAB</i>	<i>Demande/recommandation</i>	<i>Mesures prises</i>
Paragraphe 37	Recommande que tous les fonctionnaires, quel que soit leur mode de recrutement, puissent prétendre à un engagement continu après cinq années de service continu dans le cadre d'un engagement de durée déterminée.	Voir A/65/305/Add.1.
Paragraphe 38	Demande quel serait le nombre de fonctionnaires qui, au 1 ^{er} juillet 2009, auraient à leur actif le nombre d'années de service voulu pour prétendre à un engagement continu. Cette information devrait être communiquée à l'Assemblée générale pour lui faciliter l'examen de la question.	Voir A/65/305/Add.1.
Paragraphe 40	Demande qu'il soit rendu compte, dans les rapports futurs sur la question, des pratiques concernant les droits acquis (lorsque le Secrétariat s'est toujours efforcé de faire en sorte que toute modification du Règlement du personnel rendant les conditions d'emploi moins favorables ne s'applique pas rétroactivement).	Les droits acquis des fonctionnaires ont été protégés et, lorsque des modifications des conditions d'emploi ont été éventuellement proposées, des mesures transitoires ont été prises pour protéger ces droits.
Paragraphe 42	Recommande de surseoir à toute décision concernant l'octroi éventuel d'une prime de fin de service aux titulaires d'engagements de durée déterminée tant que la Commission de la fonction publique internationale n'aura pas conclu ses travaux sur la question.	La CFPI a proposé une prime de départ dans son rapport de 2009 (A/64/30 et Corr.1 et 2).
Paragraphe 44	Le Comité estime que les incidences de l'application des propositions du Secrétaire général sur la rémunération des agents du Service mobile auraient dû être exposées plus tôt, étant donné que ces agents constituent une part importante du personnel international de l'Organisation. De plus, le Comité estime que l'harmonisation doit être opérée selon des modalités telles qu'elle n'entraîne aucune réduction de la rémunération totale des fonctionnaires en poste.	Voir A/65/305/Add.1.
Mise en œuvre de la politique relative à la mobilité		
Paragraphe 46	Prie le Secrétaire général, dans le cadre de l'examen, de donner pleinement suite aux demandes de l'Assemblée formulées dans la résolution 61/244 et d'autres résolutions pertinentes	Le présent rapport donne suite, le cas échéant, à ces demandes.

Recrutement et affectations

- Paragraphe 53 Demande instamment au Secrétaire général de veiller à ce que les activités de prospection prennent en compte tous les postes vacants, tant au Siège que dans les lieux d'affectation hors Siège
- Voir les paragraphes 61 et 62 dans le corps du présent rapport
- Paragraphe 56 Recommande que le Secrétaire général explique plus clairement le rôle que joueraient les organes centraux de contrôle. Il aurait en outre été utile que soient présentées dans le rapport des informations plus détaillées sur la composition et le fonctionnement des groupes d'experts désignés pour des groupes professionnels donnés, qui détermineraient l'aptitude des candidats tant internes qu'externes à exercer des fonctions d'une nature et d'un niveau correspondant au poste auquel ils ont postulé.
- Un examen complet du système d'organes centraux de contrôle a été entrepris pour s'assurer que lesdits organes demeuraient pertinents et soucieux de contribuer utilement aux procédures de nomination et d'affectation. Dans le cadre des réformes lancées en 2010, un manuel d'instructions est en train d'être mis au point à l'intention des membres des organes centraux de contrôle. Ce manuel donnera des précisions sur les tâches qu'ils doivent effectuer, assurant ainsi une cohérence entre tous les lieux d'affectation. Il fournira des outils simples destinés à aider les membres à accomplir leur travail. On a mis au point des outils de contrôle conviviaux, comme par exemple des listes permettant de vérifier si, notamment, tous les candidats ont été évalués par le responsable du recrutement d'une manière objective, équitable et transparente au regard des critères requis; l'exercice d'évaluation n'a pas commencé avant le délai fixé pour l'annonce de l'avis de vacance; tous les candidats aptes ont été invités à l'évaluation; la méthode d'évaluation indiquée dans les critères susmentionnés a été appliquée; un jury de spécialistes a été constitué dans le respect des dispositions applicables. Ce jury a effectivement examiné toutes les candidatures à un emploi déterminé.
- S'agissant de la composition et du fonctionnement des jurys de spécialistes, des renseignements détaillés sur le rôle et les attributions desdits jurys, ainsi que sur les qualifications de leurs membres, ont été définis et incorporés dans le manuel à l'intention des responsables des postes à pourvoir. Il appartient à ces derniers de s'assurer que tous les jurys sont composés de fonctionnaires titulaires d'un engagement non temporaire; occupent un poste de la même classe que celle du poste ou

		d'une classe supérieure; et n'occupent pas actuellement ou temporairement le poste à pourvoir ou n'en sont pas le titulaire. Les consultants, vacataires et stagiaires ne sont pas autorisés à faire partie d'un jury.
Paragraphe 57	Des précisions sur le nombre de consultants et d'autres personnes initialement recrutés au titre du personnel temporaire (autres que pour les réunions) doivent être données à l'Assemblée générale pour qu'elle puisse examiner les questions ayant trait au recrutement et aux affectations.	Les consultants ne peuvent faire acte de candidature à un poste pendant les six mois qui suivent la fin de leur contrat (voir ST/AI/2010/3, par. 6.11, et ST/AI/2010/4 et Corr.1, par. 5.3).
Paragraphe 58	Recommande de ne pas ramener [de 60] à 30 jours la durée de publication des avis concernant des postes déterminés.	Actuellement, la durée de diffusion de tous les avis de vacances de poste est de 60 jours. Étant donné la réforme des systèmes informatiques et les efforts d'information déployés pour diversifier les listes de candidats, le Secrétaire général propose à nouveau de ramener cette durée de 60 à 45 jours.
Paragraphe 59	Le Secrétaire général devrait présenter à l'Assemblée des propositions plus détaillées, sur la base d'une évaluation approfondie du système de fichiers actuellement utilisé pour le Siège et les lieux d'affectation hors Siège.	Le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas fini d'analyser la formule de recrutement reposant sur l'établissement d'un fichier de candidats. Une fois que la nouvelle plate-forme <i>Inspira</i> sera pleinement opérationnelle et qu'une analyse approfondie des données contenues dans le module de gestion du fichier des candidats pourra être faite, une proposition affinée sera mise au point.
Paragraphe 61	Recommande que le nécessaire soit fait pour remédier aux insuffisances relevées par le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection et l'Ombudsman. En outre, il demande instamment au Secrétaire général de prendre des mesures pour accélérer le recrutement des candidats ayant réussi aux concours nationaux de recrutement.	Voir A/65/305/Add.4 (par. 54 et 58)
Paragraphe 62	Recommande que l'Assemblée envisage de demander que soit réalisée, pour examen à sa soixante-cinquième session, une étude de faisabilité fondée sur les rapports des organes de contrôle, pour déterminer si un élargissement de la portée des concours nationaux de recrutement contribuerait à renforcer les moyens mis à la disposition de l'Organisation aux fins de l'exécution des programmes.	Voir A/65/305/Add.4 (par. 12, 13, 25 et 31)

Personnel fourni à titre gracieux par les gouvernements et d'autres entités

Paragraphe 71 Renouvelle sa demande tendant à ce que le mode de présentation des tableaux soit rationalisé et que les données relatives aux deux années de l'exercice soient rassemblées en un seul tableau. Voir A/65/350

Emploi de retraités et d'anciens fonctionnaires retraités et prorogation d'engagements après l'âge réglementaire de la cessation de service

Paragraphe 76 Le Comité considère que le rapport annuel du Secrétaire général relatif à l'emploi de retraités contribue au renforcement de la transparence des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Néanmoins, les données qu'il contient, vu leur volume, appellent une analyse plus approfondie. Le Secrétaire général devrait à l'avenir veiller plus particulièrement à déterminer les causes possibles des tendances et constantes qui se dégagent des données présentées, en indiquant si les tendances sont de nature positive ou négative et, dans ce dernier cas, quelles mesures correctives pourraient être appliquées. Voir A/65/350

Consultants et vacataires

Paragraphe 83 Le Comité regrette que le Secrétaire général n'ait pas encore exposé les raisons qui expliquent l'emploi de consultants et de vacataires. En conséquence, le Comité lui demande à nouveau de compléter les données brutes figurant dans son rapport par une analyse de ces raisons. Les prochains rapports du Secrétaire général devraient aussi contenir des définitions des expressions « consultant », « vacataire » et « fournisseur institutionnel ». Voir le document A/65/350 qui comporte des définitions et des données concernant l'emploi de consultants et de vacataires au Secrétariat

Paragraphe 85 Le Comité demande à nouveau que, dans ses futurs rapports, le Secrétaire général fournisse sur les fournisseurs institutionnels des informations plus complètes et ventilées par contractant, notamment en ce qui concerne la durée et le montant des contrats. Voir les observations ci-dessus

Recommandations formulées par le CCQAB dans le document A/64/660**Gestion financière et questions budgétaires**

Paragraphe 25 Le Comité consultatif espère que le rapport du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines présenté à Le présent rapport et ses additifs donnent des renseignements sur les progrès accomplis dans l'exécution

l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session contiendra une étude intérimaire des incidences financières des réformes instituées par la mise en œuvre de la résolution 63/250, y compris des informations sur les dépenses à ce jour, ainsi qu'une projection des dépenses futures, y compris les coûts associés, dans la mesure du possible.

des réformes instituées depuis la mise en œuvre de la résolution 63/250 et sur les futures mesures à prendre, y compris, dans la mesure du possible, sur les incidences financières entraînées par le processus.

Recrutement et rétention du personnel

Paragraphe 40 Le Comité consultatif s'attend à ce que l'établissement de fichiers de recrutement commence à produire des effets en ce qui concerne la réduction du taux de vacance de postes. Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général entreprenne une évaluation initiale de l'impact des réformes associées à la mise en œuvre de la résolution 63/250, y compris les fichiers de recrutement, sur le recrutement et la rétention du personnel. Cette évaluation devrait être communiquée à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-cinquième session au titre des questions de gestion des ressources humaines.

Voir les paragraphes 53 à 56 dans le corps du présent rapport

Inspira

Paragraphe 44 Le Comité attend avec intérêt de voir les progrès de la mise en œuvre du système *Inspira* lorsqu'il examinera les questions relatives à la gestion des ressources humaines à la soixante-cinquième session de l'Assemblée générale.

Le document A/65/305/Add.3 renseigne sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du système *Inspira*.

Classification des lieux d'affectation

Paragraphe 47 Le Comité consultatif estime que la classification des lieux d'affectation en lieux familles autorisées et familles non autorisées doit se fonder sur les conditions de sécurité sur le terrain et sur d'autres facteurs objectifs pertinents. Le Comité recommande que le Secrétaire général présente des propositions sur ce point à l'Assemblée générale, qui les examinera à sa soixante-cinquième session au titre des questions relatives à la gestion des ressources humaines.

Voir A/65/305/Add.1

Cadre intégré de gestion des ressources humaines sur le terrain

Paragraphe 151 Dans son rapport sur la gestion des ressources humaines, qu'il présentera à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-cinquième session, le Secrétaire général précisera certainement les mesures prises en réponse aux questions soulevées aux paragraphes 84 à 86 de son rapport sur la Stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633).

Le présent rapport et ses additifs donnent, le cas échéant, des renseignements sur les mesures prises en réponse aux questions soulevées aux paragraphes 84 à 86 du rapport du Secrétaire général sur la Stratégie globale d'appui aux missions.
