



Assemblée générale

Distr. générale
23 août 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session

Point 139 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps de fonctionnaires mondial, dynamique, adapté et motivé

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Établi en application des résolutions 67/255, 68/252, 68/265, 70/244 et 70/286 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation et retrace en particulier les mesures de réforme qui ont été mises en œuvre ou engagées dans ce domaine depuis la soixante-troisième session de l'Assemblée. Il met en exergue les nouveaux progrès accomplis dans le cadre de l'initiative présentée dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255) et expose les vues du Secrétaire général quant à la voie à suivre pour constituer un corps de fonctionnaires plus mondial, dynamique, adaptable et motivé.

Les grandes réformes engagées depuis la soixante-troisième session ont porté sur les axes prioritaires suivants : le régime des engagements (dont l'harmonisation des conditions d'emploi); le dispositif de gestion des aptitudes (dont la gestion prévisionnelle des besoins en personnel); la sélection et le recrutement du personnel (dont l'encadrement de la mobilité); la gestion de la performance; la formation et l'organisation des carrières; et, plus récemment, la mise en œuvre du nouvel ensemble des prestations offert par les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. Un autre grand chantier de réforme en cours touche à la santé et au bien-être du personnel.

* A/71/150.



Le présent rapport se termine par les vues du Secrétaire général sur la manière dont l'Organisation devrait faire face aux problèmes qui se poseront à l'avenir dans le domaine de la gestion des ressources humaines et précise que le Secrétaire général compte présenter à la soixante-treizième session de l'Assemblée générale un cadre révisé de gestion des ressources humaines. Ce cadre approfondira les trois thèmes suivants : a) la gestion des aptitudes; b) la fourniture de services de gestion des ressources humaines; c) la contribution à la définition de la culture institutionnelle.

Le présent rapport remplace tous les autres rapports sur la gestion des ressources humaines que le Secrétaire général a présentés à l'Assemblée générale à ses soixante-neuvième et soixante-dixième sessions, en particulier le rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables » (A/69/190) ainsi que les autres rapports connexes sur la mobilité (A/69/190/Add.1 et A/70/254), la gestion de la performance (A/69/190/Add.2), le programme Jeunes administrateurs (A/69/190/Add.3) et l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/69/190/Add.4). L'Assemblée a décidé de ne pas prendre en considération ces rapports et d'examiner plutôt les rapports nouveaux ou actualisés du Secrétaire général à sa soixante et onzième session. Les informations et propositions figurant dans ces rapports antérieurs ont été mises à jour dans le présent rapport et ses additifs pour que l'Assemblée les examine.

Le présent rapport s'accompagne de deux additifs, le premier portant sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité (A/71/323/Add.1), le second sur l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/71/323/Add.2).

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Résumé des réformes engagées dans le domaine de la gestion des ressources humaines	5
III. Réforme de la gestion des ressources humaines	9
A. Initiatives liées au régime des engagements	9
B. Dispositif de gestion des aptitudes et mesures prises	14
C. Besoins et perspectives sur le terrain	44
D. Santé et bien-être du personnel	47
IV. La voie à suivre : un cadre de gestion des ressources humaines mieux intégré	54
A. Amélioration de la gestion des ressources humaines dans le Secrétariat	56
B. Avantages escomptés, conclusions et prochaines étapes	60
V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	61
VI. Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/250, 65/247, 67/255, 68/252 et 68/265 et aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée	62
A. Assemblée générale	62
B. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	65
Annexe	
Dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel : récapitulatif des progrès accomplis	67

I. Introduction

1. Du fait de l'évolution du contexte mondial et de ses mandats, l'Organisation a été amenée à entreprendre un certain nombre de réformes en matière de gestion dans le but de renforcer l'efficacité, l'efficacités et la responsabilité du Secrétariat. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, cette entreprise a notamment consisté à poursuivre les réformes envisagées dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255), qui avaient pour objectif de créer un corps de fonctionnaires véritablement homogène et opérationnel partout dans le monde. Ce rapport portait sur deux grands aspects de la gestion des ressources humaines à l'Organisation qui avaient besoin d'être réformés : le régime des engagements et le dispositif de gestion des aptitudes.

2. Les premières étapes du programme de réformes visaient à harmoniser un ensemble disparate d'arrangements contractuels et à améliorer les conditions d'emploi, deux éléments qui opposaient de grands obstacles à la mobilité des fonctionnaires au sein du Secrétariat mais aussi entre le Siège et les lieux d'affectation hors Siège. Parmi les autres grandes réformes, on peut citer la mise en place du dispositif de gestion des aptitudes (voir A/65/305 et A/65/305/Add.3) et du nouveau progiciel intégré de gestion des ressources humaines (Umoja). Le projet de dispositif de gestion des aptitudes avait pour objectif d'intégrer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, la sélection et le recrutement du personnel, la gestion de la performance, la formation et l'organisation des carrières afin de permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de ses mandats. Un certain nombre d'autres mesures ont été prises pour favoriser la mobilité et rassembler les fonctionnaires en poste au Siège et dans les lieux d'affectation hors Siège dans un Secrétariat intégré à l'échelle mondiale (voir A/68/358).

3. S'il est vrai que les conditions d'emploi ont été harmonisées et que des progrès constants ont été accomplis dans la mise en place du dispositif de gestion des aptitudes, il reste que de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines n'ont pas encore été complètement intégrés. L'objectif d'un corps de fonctionnaires totalement inclusif, adaptable et motivé capable de mettre en œuvre le mandat de l'Organisation, y compris en matière d'équilibre entre les sexes et d'équilibre géographique, reste à atteindre.

4. Les mandats fixés par l'Assemblée générale et les recommandations formulées par les organes de contrôle dans le domaine de la gestion des ressources humaines fournissent des indications utiles pour orienter la poursuite des réformes. Plusieurs initiatives informatiques engagées récemment, notamment la mise en place d'Umoja et le perfectionnement d'Inspira, ont montré qu'il était nécessaire, pour que l'Organisation puisse constituer un corps de fonctionnaires véritablement mondial, dynamique, adaptable et motivé, d'adopter une approche de la gestion des ressources humaines plus mondiale, globale et intégrée. Par ailleurs, l'Organisation se trouvant amenée à intervenir dans des environnements de plus en plus dangereux et à mettre en œuvre des mandats dynamiques, il est devenu impératif de protéger davantage la santé mentale et physique de son personnel.

5. Établi en application des résolutions 67/255, 68/252, 68/265, 70/244 et 70/286 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation et retrace en particulier les mesures de réforme qui ont été mises en œuvre ou engagées dans ce domaine depuis la

soixante-troisième session de l'Assemblée. Il met en exergue les nouveaux progrès accomplis dans le cadre de l'initiative présentée dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255), en particulier dans les domaines prioritaires que sont le régime des engagements (dont l'harmonisation des conditions d'emploi), le dispositif de gestion des aptitudes et, plus récemment, la mise en œuvre du nouvel ensemble des prestations offert par les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies et la mise en place d'un cadre régissant la sécurité et la santé au travail dans ces organisations.

6. Le présent rapport se termine par les vues du Secrétaire général sur la manière dont l'Organisation devrait faire face aux problèmes qui se poseront à l'avenir dans le domaine de la gestion des ressources humaines et précise que le Secrétaire général compte présenter à l'Assemblée générale un cadre intégré actualisé de gestion des ressources humaines. Ce cadre approfondira les trois thèmes suivants : a) la gestion des aptitudes; b) la fourniture de services de gestion des ressources humaines; c) la contribution à la définition de la culture institutionnelle.

7. Le présent rapport remplace tous les autres rapports sur la gestion des ressources humaines que le Secrétaire général a présentés à l'Assemblée générale à ses soixante-neuvième et soixante-dixième sessions, en particulier le rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables » (A/69/190) ainsi que les autres rapports connexes sur la mobilité (A/69/190/Add.1 et A/70/254), la gestion de la performance (A/69/190/Add.2), le programme Jeunes administrateurs (A/69/190/Add.3) et l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/69/190/Add.4). L'Assemblée a décidé de ne pas prendre en considération ces rapports et d'examiner plutôt les rapports nouveaux ou actualisés du Secrétaire général à sa soixante et onzième session. Les informations et propositions figurant dans ces rapports antérieurs ont été mises à jour dans le présent rapport et ses additifs pour que l'Assemblée les examine.

8. Le présent rapport s'accompagne de deux additifs, le premier portant sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité (A/71/323/Add.1) dans le cadre du nouveau dispositif de sélection du personnel et de gestion de la mobilité (ST/AI/2016/1), le second sur l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/71/323/Add.2).

II. Résumé des réformes engagées dans le domaine de la gestion des ressources humaines

9. La ressource la plus précieuse dont dispose l'Organisation est son personnel. Dans sa résolution 67/255, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport d'étape sur la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines, notamment celles approuvées dans ladite résolution et dans ses résolutions 63/250 et 65/247, et d'y indiquer en particulier si ces réformes produisaient les avantages escomptés et d'autres gains d'efficacité et améliorations concrètes. Dans sa résolution 68/265, l'Assemblée a demandé au Secrétaire général de lui présenter des rapports annuels sur la mobilité jusqu'à sa soixante-douzième session.

10. Le tableau 1 ci-après présente les progrès accomplis jusqu'à ce jour ainsi que les prochaines étapes à mettre en œuvre à l'avenir.

Tableau I
Récapitulatif des progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>	<i>Prochaines étapes</i>
Régime des engagements	<p>Achèvement de l'examen unique de la liste des fonctionnaires remplissant les conditions pour se voir attribuer un engagement permanent : 4 094 fonctionnaires sur 5 908 jugés admissibles à compter de juillet 2014</p> <p>Achèvement du premier examen aux fins de l'octroi d'un engagement continu en 2012 : engagement continu octroyé à 2 339 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et agents du Service mobile et à 560 agents des services généraux et des catégories apparentées</p>	Examen aux fins de l'octroi d'un engagement continu pour l'année 2013 en cours
Régime commun des Nations Unies : traitements et indemnités	Lancement, dans le sillage de l'adoption de la résolution 70/244 de l'Assemblée générale, des préparatifs en vue de la mise en œuvre des modifications apportées à l'ensemble des prestations offert au personnel recruté sur le plan international	Mise en œuvre du nouveau régime commun des Nations Unies en matière de traitements et indemnités
Gestion prévisionnelle des besoins en personnel	Élaboration d'une méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel en cinq temps	<p>Renforcement de la gestion prévisionnelle au niveau des entités</p> <p>Mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle par réseau d'emplois</p> <p>Amélioration de l'intégration entre la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les autres aspects de la gestion des aptitudes (prospection, recrutement, formation, organisation des carrières)</p>
Sélection et recrutement du personnel	<p>Expérimentation dans plusieurs opérations sur le terrain de projets de gestion prévisionnelle en conformité avec la nouvelle méthode et en lien avec l'examen des besoins en personnel civil (14 projets menés à bien au 31 décembre 2015)</p> <p>Prise de mesures pour remédier aux retards dans les procédures de recrutement</p>	Élargissement du recours aux tests de présélection par Internet
	Expérimentation d'un test de présélection sans surveillance par Internet à l'intention des candidats	

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>	<i>Prochaines étapes</i>
	<p>postulant à certains postes vacants du réseau d'emplois Gestion et administration</p>	<p>aux autres postes vacants en vue de réduire le nombre de notices personnelles devant être examinées manuellement par les responsables des postes à pourvoir et ainsi de raccourcir d'une trentaine de jours les délais de recrutement</p> <p>Sous réserve d'une décision de l'Assemblée générale, réduction de 60 à 30 jours de la période normale de publication des avis de vacance de postes spécifiques (autres que sur le terrain) pour les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur</p> <p>Poursuite par le Secrétaire général de l'examen des procédures générales d'affectation et de recrutement du personnel et du recueil de l'avis des départements et bureaux en vue de recenser de nouveaux gains d'efficience</p>
	<p>Mise en place au 1^{er} janvier 2016 d'un nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité : le réseau Paix et questions politiques et humanitaires (POLNET) est le premier réseau d'emplois à passer au nouveau système</p>	<p>Prochain réseau d'emplois à passer au nouveau système : réseau Informatique et communications, le 1^{er} janvier 2017</p>
	<p>Mise en œuvre du programme Jeunes administrateurs : organisation des premiers examens en décembre 2011</p>	<p>Mise en place des différents éléments de la phase II du programme Jeunes administrateurs, conformément au plan de mise en œuvre défini dans le rapport publié sous la cote A/65/305/Add.4</p>
	<p>Renforcement de l'information grâce à la création du Groupe de la prospection en 2008</p>	<p>Harmonisation stratégique des initiatives d'information avec les priorités de l'Organisation et les mandats des entités dans le souci de garantir de meilleurs résultats et un impact plus fort</p>

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>	<i>Prochaines étapes</i>
		Renforcement de la stratégie d'image de l'Organisation en vue de resserrer les liens entre les besoins en compétences, les secteurs d'emplois et les sources de talents potentiels
		Mise au point d'outils permettant de mesurer l'efficacité des activités d'information
	Définition d'une stratégie destinée à soutenir l'action menée en faveur de l'égalité des sexes	Mise en œuvre de la stratégie renforcée pour la promotion de l'égalité des sexes à l'échelle du Secrétariat
Gestion de la performance	Mise en place en 2011 et actualisation en 2015 d'une formation obligatoire en matière de gestion de la performance	Mise en place des changements proposés à la section III.B.3 du présent rapport
	Élaboration et lancement de l'outil e-Performance d'Inspira dans toute l'Organisation en avril 2012	
	Inscription de l'objectif d'un taux de 100 % de respect des procédures de gestion de la performance dans les contrats de missions des hauts fonctionnaires en 2014	
	Élaboration de projets de réforme de gestion de la performance à la suite de consultations, de l'analyse des bonnes pratiques et des enseignements tirés de la jurisprudence du système de justice interne de 2012 à 2016	
Formation et organisation des carrières	Expérimentation du système de gestion de la formation début 2012	Poursuite de la mise en service du système de gestion de la formation dans toutes les entités du Secrétariat
	Élaboration d'une nouvelle stratégie de formation et d'accompagnement des carrières en 2014	Poursuite du développement du système de gestion de la formation pour y intégrer les activités de formation (cours obligatoires d'apprentissage en ligne, cours à contenu technique, cours et examens de langue)
		Poursuite de l'examen et de la révision des programmes d'apprentissage et de perfectionnement compte tenu

<i>Domaine</i>	<i>Activités/jalons</i>	<i>Prochaines étapes</i>
		des éléments clefs de la nouvelle stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières
Conciliation vie professionnelle-vie privée	Expérimentation d'une politique révisée sur l'aménagement des modalités de travail de novembre 2011 à décembre 2014 Utilisation des enseignements tirés en vue de l'élaboration d'une politique révisée	Mise en œuvre d'une politique révisée relative à l'aménagement des modalités de travail et des outils d'appui correspondants
La voie à suivre : évolution du cadre de gestion des ressources humaines	Poursuite du développement du cadre de gestion des ressources humaines autour des trois thèmes suivants : a) la gestion des aptitudes; b) la fourniture de services de gestion des ressources humaines; c) la contribution à la définition de la culture institutionnelle	Présentation à la soixante-treizième session de l'Assemblée générale d'un cadre intégré actualisé de gestion des ressources humaines

III. Réforme de la gestion des ressources humaines

A. Initiatives liées au régime des engagements

1. Réforme du régime des engagements

Contexte, progrès accomplis et impératifs

11. Comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain », l'un des principaux objectifs de la réforme de la gestion des ressources humaines était d'instituer un corps de fonctionnaires véritablement homogène et opérationnel partout dans le monde. La grande variété des arrangements contractuels offrant des conditions d'emploi différentes constituait un obstacle majeur à la réalisation de cet objectif. Avant le 1^{er} juillet 2009, le Règlement du personnel se composait de trois séries (100, 200 et 300) régissant neuf types d'engagements distincts. Si les séries 100 et 200 offraient en général des conditions d'emploi analogues, la série 300, qui régissait les engagements pour une durée limitée dans les missions, proposait un ensemble de prestations plus modeste et était exclusivement limitée à une mission déterminée.

12. En accord avec le cadre régissant les arrangements contractuels adoptés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) (A/60/30, annexe IV), le Secrétaire général a proposé, dans son rapport correspondant (A/63/298), de simplifier et de rationaliser le régime des engagements de façon à mieux répondre aux besoins opérationnels et à traiter les fonctionnaires de façon transparente, équitable et uniforme.

13. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale, soulignant la nécessité de rationaliser les régimes contractuels peu transparents et complexes à administrer alors en vigueur à l'Organisation, a approuvé les nouveaux régimes contractuels régis par un règlement unique devant être mis en application à compter du 1^{er} juillet 2009 et consistant dans les trois types d'engagement suivants :

- a) Engagements temporaires, pour une période inférieure à un an, renouvelables pour une année supplémentaire (ou, à titre exceptionnel, pour une période maximale de 729 jours) en cas de crise sur le terrain ou si des besoins spéciaux l'exigent;
- b) Engagements de durée déterminée, pouvant être renouvelés jusqu'à cinq ans au maximum;
- c) Engagements continus, d'une durée indéfinie.

Engagements temporaires

14. La mise en place des engagements temporaires a permis à l'Organisation de s'adapter avec souplesse aux fluctuations de ses besoins (montée en puissance, démarrage, intervention d'urgence, projets sans engagement à long terme). La limite fixant à 364 jours la durée maximale des engagements temporaires dans le cas d'activités ne se déroulant pas dans une mission ou d'activités relevant de projets spéciaux assortis d'une échéance est jugée trop restrictive par certains départements et bureaux, qui préféreraient avoir la possibilité de répondre à leurs besoins temporaires pendant une plus longue période.

Engagements de durée déterminée

15. À la suite de l'entrée en vigueur du nouveau Règlement du personnel, un examen de la situation des fonctionnaires en poste sur le terrain titulaires d'engagements de courte durée relevant de la série 300 a été mené conformément à la résolution 63/250 de l'Assemblée générale. Au total, 3 620 fonctionnaires recrutés sur le plan international dans les opérations de maintien de la paix et dans les missions politiques spéciales se sont vu attribuer un engagement de durée déterminée limité à telle ou telle mission jusqu'à ce qu'ils aient suivi une procédure d'appel à candidatures soumise à l'examen d'un organe central de contrôle. Depuis la mise en place du système de sélection du personnel en avril 2010, les fonctionnaires recrutés sur le plan international dans les opérations sur le terrain sont intégrés au système de sélection du personnel du Secrétariat. Les modalités de recrutement sont désormais communes à tous les fonctionnaires, qu'ils soient en poste au Siège ou sur le terrain.

16. Les fonctionnaires qui étaient titulaires d'un engagement relevant de la série 200 du Règlement du personnel se sont également vu accorder un engagement de durée déterminée dans le cadre du nouveau Règlement du personnel. Les engagements de durée déterminée octroyés aux fonctionnaires dont le statut était régi par l'ancienne série 200 du Règlement du personnel ne valaient que pour une affectation à la même classe au sein du même département ou bureau jusqu'à ce qu'ils aient suivi une procédure d'appel à candidatures soumise à l'examen d'un organe central de contrôle.

2. Examen aux fins de l'octroi d'un engagement continu

Contexte, progrès accomplis et impératifs

17. Le premier examen annuel aux fins de l'octroi d'un engagement continu, pour l'année 2012, a été mené à bien du 1^{er} août 2013 au 30 septembre 2014. Le nombre d'engagements continus octroyés dans le cadre de cet examen a été de 2 339 pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service

mobile et de 560 pour les agents des services généraux et des catégories apparentées. Le tableau 2 ci-après donne le détail du nombre de dossiers examinés, du nombre d'engagements continus pouvant être octroyés et du nombre d'engagements continus octroyés.

Tableau 2
Premier examen annuel aux fins de l'octroi d'un engagement continu (2012)

<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de dossiers examinés</i>	<i>Nombre d'engagements continus à octroyer</i>	<i>Nombre d'engagements continus octroyés</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et agents du Service mobile	2 432	3 342	2 339
Agents des services généraux et des catégories apparentées	764	558	560

18. Le deuxième examen annuel, pour l'année 2013, est en cours et devrait se terminer d'ici au 30 novembre 2016. Le nombre maximum d'engagements continus pouvant être octroyés dans le cadre de cet examen est de 1 660 pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile et de 244 pour les agents des services généraux et des catégories apparentées. Le tableau 3 ci-après donne des informations sur l'état de l'examen.

Tableau 3
Deuxième examen annuel aux fins de l'octroi d'un engagement continu (2013)

<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de dossiers examinés</i>	<i>Nombre d'engagements continus à octroyer</i>	<i>Nombre d'engagements continus octroyés</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et agents du Service mobile	3 285	1 660	En cours de détermination
Agents des services généraux et des catégories apparentées	1 022	244	En cours de détermination

3. Harmonisation des conditions d'emploi

Contexte, progrès accomplis et impératifs

19. Avant l'harmonisation des conditions d'emploi dans les missions en 2011, on distinguait deux groupes de missions : celles où les familles étaient autorisées (missions établies) et celles où elles ne l'étaient pas (missions spéciales). La désignation des missions famille non autorisée correspondait à des raisons administratives et opérationnelles, mais n'avait rien à voir avec les conditions de sécurité. Dans les autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies, cette désignation était fonction du niveau d'insécurité. Un certain nombre de lieux d'affectation considérés comme étant autorisés aux familles pour les membres du personnel du Secrétariat et des organismes, fonds et programmes des Nations Unies

étaient classés famille non autorisée pour le personnel des missions, ce qui entraînait des disparités de traitement. Plus de 90 % des fonctionnaires des missions recrutés sur le plan international étaient en poste dans des lieux d'affectation famille non autorisée et étaient séparés de leur famille pendant de longues périodes, sans pour autant recevoir une indemnité pour le maintien d'un deuxième domicile. Par ailleurs, l'ensemble des prestations accordées au personnel des missions était entre 30 et 40 % moins généreux que celui dont bénéficiait le personnel des organismes, fonds et programmes des Nations Unies en poste dans les mêmes lieux d'affectation. En moyenne, le taux de vacance de postes était de 26 % pour le personnel des missions recruté sur le plan international et le taux de rotation annuelle des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur était de 29 % en 2007.

20. Soucieux d'améliorer les conditions d'emploi des agents du Service mobile, de répondre aux besoins d'une Organisation de plus en plus présente sur le terrain, de traiter équitablement tous les membres du personnel et de disposer dans les missions d'un personnel de qualité, le Secrétaire général, dans son rapport sur l'harmonisation des conditions d'emploi (A/65/305/Add.1, sect. II), a appuyé les recommandations formulées par la CFPI en vue d'harmoniser le classement des lieux d'affectation en lieux famille autorisée et lieux famille non autorisée, lequel devrait reposer sur l'évaluation des conditions de sécurité, de faire bénéficier le personnel en poste dans les lieux famille non autorisée d'une prime de sujétion supplémentaire et de mettre en place les dispositions devant régir les voyages relatifs aux congés de détente. Par sa résolution 65/248, concernant le régime commun des Nations Unies, l'Assemblée générale a approuvé les recommandations de la Commission sur l'harmonisation des conditions d'emploi.

21. Comme suite à l'adoption par l'Assemblée générale de sa résolution 65/248, la désignation des lieux d'affectation famille autorisée et famille non autorisée a été harmonisée avec celle des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, compte tenu des conditions de sécurité, avec effet au 1^{er} juillet 2011. Trente-neuf lieux d'affectation famille non autorisée dans lesquelles étaient menées des opérations de maintien de la paix ou des missions politiques spéciales ont ainsi été reclassés dans la catégorie famille autorisée, ce qui a porté à 35 % la part des membres du personnel des missions affectés dans des lieux famille autorisée, contre 10 % avant juillet 2011. La distinction entre les lieux d'affectation famille autorisée et les lieux famille non autorisée établie par la CFPI a permis de traiter équitablement les membres du personnel en poste dans un même lieu d'affectation mais employés par diverses organisations appliquant le régime commun.

22. Le versement d'un élément supplémentaire famille non autorisée a également pris effet le 1^{er} juillet 2011. Cet élément est une façon d'inciter les membres du personnel à servir dans des lieux d'affectation famille non autorisée, car il leur permet d'assumer les dépenses supplémentaires liées à ce type d'affectation. Le taux de rotation des fonctionnaires recrutés sur le plan international dans ces lieux d'affectation est passé de 9,4 % pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2012 à 8,1 % pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 et a continué de diminuer au cours des années suivantes. L'élément supplémentaire famille non autorisée a cependant posé des problèmes dans certains lieux d'affectation famille autorisée. En effet, le classement des lieux d'affectation en lieux famille autorisée ou lieux famille non autorisée est désormais fondé uniquement sur les conditions de sécurité, mais certains fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation famille

autorisée qui sont dépourvus d'établissements scolaires, de logements ou de services médicaux adéquats choisissent de ne pas amener leur famille avec eux. Ils préfèrent donc être mutés dans un lieu famille non autorisée, car ils estiment qu'ils sont de toute façon séparés de leur famille et supportent des frais liés au maintien de deux domiciles alors qu'ils n'ont pas droit à l'élément supplémentaire famille non autorisée.

23. La désignation des lieux retenus aux fins des congés de détente du personnel des missions et le cycle des congés ont eux aussi été harmonisés avec ceux des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, conformément au cadre présenté à l'annexe XI du rapport de la CFPI (A/65/30), garantissant ainsi une plus grande transparence et une plus grande équité.

4. Régime commun des Nations Unies : traitements et indemnités

Contexte, progrès accomplis et impératifs

24. Par sa résolution 70/244, l'Assemblée générale a approuvé un certain nombre de modifications au régime commun des Nations Unies en matière de traitements et d'indemnités et le Secrétariat a commencé les préparatifs concernant les changements à apporter à l'ensemble des prestations offertes aux fonctionnaires recrutés sur le plan international. Il s'agissait notamment de l'élaboration des spécifications techniques concernant les ajustements à apporter par le fournisseur au progiciel de gestion intégré (Umoja), de la mise au point, à l'issue de consultations, des modifications à apporter au Statut du personnel, au Règlement du personnel et aux textes administratifs et de la promulgation des nouveaux textes.

25. Les modifications portant sur l'article 5.2 du Règlement du personnel (droit à congé dans les foyers plus fréquent) et l'annexe IV du Statut du personnel (prime de rapatriement), qui avaient été approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 70/256, ont été promulguées avec effet au 1^{er} juillet 2016. La version modifiée du Règlement du personnel a également été promulguée à titre provisoire, avec effet au 1^{er} juillet 2016, pour tenir compte des modifications relatives à l'élément famille non autorisée, à l'indemnité d'installation, à la prime de rapatriement, au droit à congé dans les foyers plus fréquent, aux frais de déménagement occasionnés par la réinstallation, au versement du nouvel élément incitation à la mobilité et à la suppression de l'élément non-déménagement. En ce qui concerne les deux derniers éléments, comme indiqué dans la note du Secrétaire général sur l'application du nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le régime commun au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/896), en raison de contraintes techniques et opérationnelles, l'application effective ne sera pas achevée avant le 1^{er} novembre 2016 et exigera de procéder rétroactivement à des versements supplémentaires ou à des retenues, selon le cas.

26. Comme expliqué dans la note du Secrétaire général (*ibid.*, par. 14), il est proposé de reporter au 1^{er} septembre 2017 l'entrée en vigueur du barème des traitements de base minima unifié et de la nouvelle périodicité des avancements d'échelon, la suppression des avancements d'échelon accélérés et le versement des nouvelles indemnités, à savoir l'indemnité pour conjoint à charge et l'indemnité de parent isolé.

27. Nonobstant les reports qui sont proposés en ce qui concerne l'entrée en vigueur du nouvel ensemble de prestations, le Secrétariat a commencé à former les parties prenantes, notamment les spécialistes des ressources humaines dans les

missions et les bureaux extérieurs. Il a également lancé une campagne de communication de grande envergure qui cible les fonctionnaires recrutés sur le plan international et a publié sur iSeek la liste de toutes les ressources relatives au nouvel ensemble de prestations, indiqué les délais prévus pour l'entrée en vigueur et donné un lien vers une calculatrice mise au point par la CFPI pour aider les fonctionnaires à calculer le montant des prestations auxquelles ils auront droit.

5. Conclusions : mesures relatives au régime des engagements

28. Avant l'entrée en vigueur du nouveau régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi, les trois séries du Règlement du personnel offraient des conditions d'emploi différentes, ce qui créait des inégalités liées à la rémunération et à la sécurité de l'emploi et semait la confusion parmi les fonctionnaires quant aux différences entre les types d'engagements et les conditions d'emploi. Le nouveau régime des engagements régi par un seul et même Règlement du personnel et les conditions d'emploi harmonisées offrent clarté, transparence et équité à tous les membres du personnel et ont aussi aidé l'Organisation à attirer le personnel dont elle avait besoin dans les missions et à le conserver à son service, ainsi qu'en témoigne la réduction du taux de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, passé de 32,5 % au 30 juin 2008 à 21,1 % au 30 juin 2016.

29. L'adoption d'un seul et même Règlement du personnel et l'harmonisation des conditions d'emploi ont facilité la poursuite de la rationalisation de l'administration des engagements et imposé une plus grande cohérence dans l'application du Règlement du personnel et des instructions administratives. L'entrée en vigueur d'un Règlement du personnel unifié a été particulièrement déterminante dans le contexte de la mise au point et de la mise en service d'Umoja, car il est devenu inutile de prévoir différentes procédures pour le vaste éventail de dispositions, types d'engagements et prestations qui étaient régis par les trois séries du Règlement utilisées antérieurement. De plus, la simplification du régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi dans les missions ont grandement facilité les mouvements de personnel entre les villes sièges et les missions. Il s'agit d'éléments fondamentaux qui facilitent la mobilité et aident à rassembler le personnel des missions et des villes sièges dans un Secrétariat intégré à l'échelle mondiale.

30. À l'heure actuelle, le Secrétaire général n'envisage pas d'apporter des modifications au régime des engagements. Des changements seront peut-être proposés pour tenir compte des enseignements tirés de l'expérience et des conclusions de l'examen que la CFPI consacre au régime des engagements. De même, il sera peut-être proposé d'ajuster les conditions d'emploi des fonctionnaires en poste dans les missions une fois que le nouvel ensemble de prestations sera entré en vigueur et aura été examiné par la Commission.

B. Dispositif de gestion des aptitudes et mesures prises

31. Le dispositif de gestion des aptitudes mis au point par l'ONU a été présenté dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255); l'accent y était mis sur l'intégration de quatre grands domaines, à savoir

la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, la dotation en personnel et le recrutement, la gestion de la performance, et le perfectionnement du personnel et l'organisation des carrières. En intégrant ces quatre domaines de manière complète et plus coordonnée, l'Organisation serait mieux à même de constituer et de gérer un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables ayant à cœur de l'aider à assumer ses mandats en évolution constante.

1. Gestion prévisionnelle des besoins en personnel

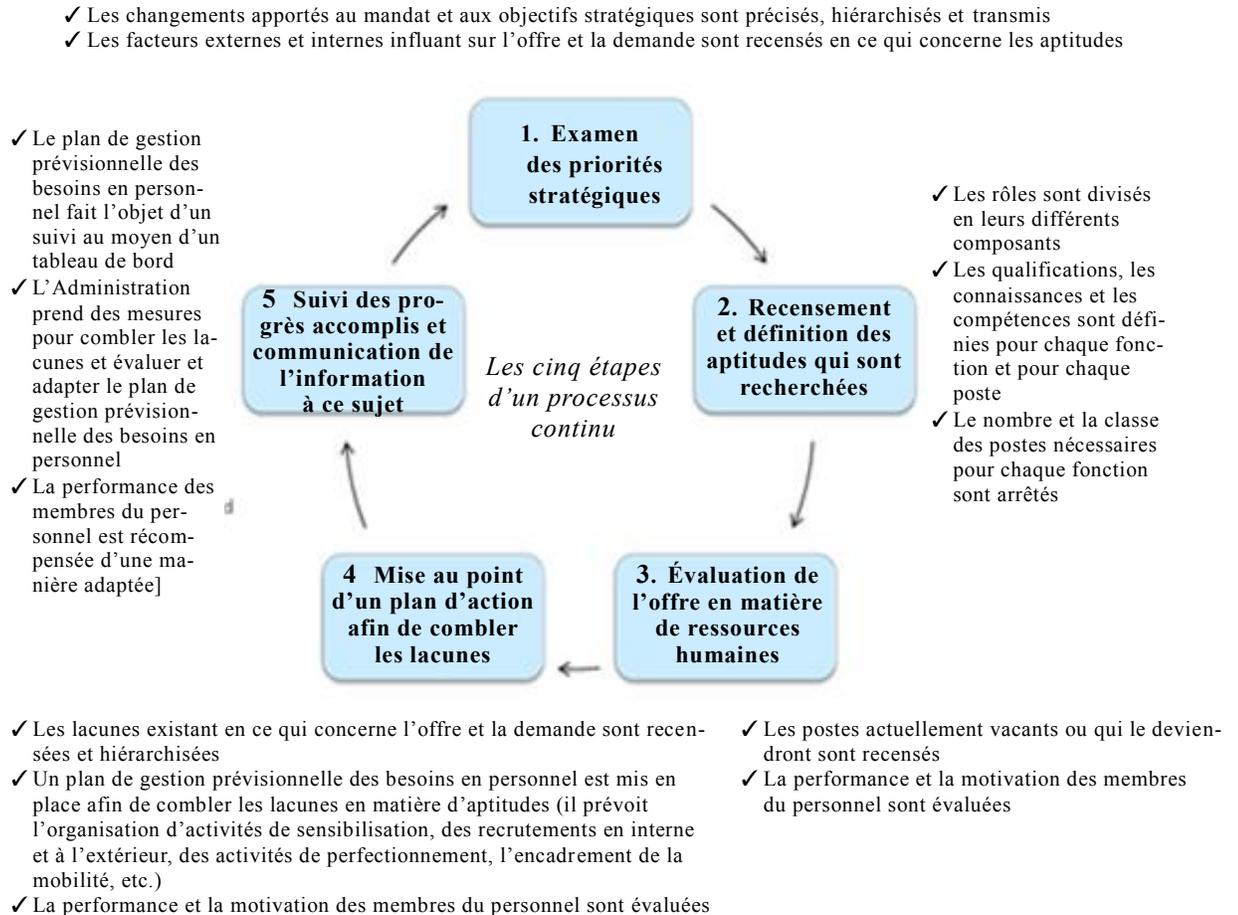
Contexte, progrès accomplis et impératifs

32. Gérer de façon prévisionnelle les besoins en personnel signifie anticiper la demande et recruter les personnes les plus qualifiées le plus rapidement possible de façon à aider l'ONU à s'acquitter de son mandat. Il s'agit d'une activité continue et dynamique et d'une responsabilité partagée qui incorpore de nombreux éléments propres à la gestion des aptitudes et qui doit être reliée à la planification stratégique et à la budgétisation ; elle est menée sous l'impulsion des directeurs de programme et activement facilitée par les spécialistes des ressources humaines.

33. Depuis l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 68/252, la mise au point d'un dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel robuste et systématique a fait l'objet d'une approche échelonnée et a bien progressé, comme récapitulé dans l'annexe au présent rapport.

34. En 2014, le Secrétaire général a créé un groupe consultatif chargé d'examiner la question de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, qui comprenait des représentants de divers départements et bureaux. Une méthode en cinq étapes a été élaborée (voir fig. I) et mise à l'essai dans la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines. En 2015, un manuel comprenant des directives, des listes récapitulatives et des grilles de nature à faciliter l'utilisation de la méthode en cinq étapes a été établi et mis à l'essai dans les missions (voir A/70/749, annexe IX, par. 27). Le Département de l'appui aux missions a également lancé un programme de formation en ligne concernant la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, qui s'inscrit dans le cadre d'un programme de certification consacré aux fondamentaux de la gestion des ressources humaines des missions et qui vise à renforcer les capacités aux fins de l'application de la nouvelle méthode. Plusieurs missions et opérations, notamment la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda), ont lancé des projets pilotes qui étaient conformes à la nouvelle méthode et qui prenaient en considération les recommandations issues des examens des besoins en personnel civil, sachant que la dernière main avait été mise à 14 de ces examens au 31 décembre 2015. La méthode s'est révélée souple et adaptable, et les projets exécutés ces deux dernières années ont eu des effets positifs et permis de dégager des enseignements précieux, ainsi que le montrent le recalibrage auquel s'est livrée l'Organisation, les modifications apportées à la dotation en effectifs conformément aux recommandations issues des examens des besoins en personnel civil et consistant à transformer certains postes en postes soumis à recrutement national, et le choix des domaines sur lesquels concentrer les rares moyens de formation et de perfectionnement.

Figure I
Les cinq étapes de la méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel



35. Outre l'amélioration de la méthode, les principaux objectifs de l'étape suivante consistent a) à renforcer la gestion prévisionnelle au niveau des entités; b) à mettre en œuvre une stratégie axée sur les réseaux d'emplois; c) à améliorer l'intégration entre la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et d'autres éléments de la gestion des aptitudes, comme les activités d'information, le recrutement et l'organisation des carrières. Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en partenariat avec les spécialistes des ressources humaines, facilitera la conception et la mise en place des plans de gestion prévisionnelle en formulant des orientations, en organisant des séances de formation, en fournissant un appui technique et en assurant la supervision des travaux. Plusieurs documents en cours d'élaboration ont vocation à faciliter la gestion prévisionnelle des besoins en personnel aussi bien au niveau des entités qu'au niveau des réseaux d'emplois.

2. Sélection et recrutement du personnel

Contexte, progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et impératifs

36. L'Organisation a fait des progrès en ce qui concerne l'amélioration des procédures de sélection et de recrutement du personnel, notamment avec la mise en place du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité, les changements apportés au programme Jeunes administrateurs, l'établissement d'une stratégie d'ensemble visant à parvenir à l'égalité des sexes dans le Secrétariat d'ici à 2030, l'adoption d'une nouvelle stratégie d'évaluation des candidats qui aidera à réduire les délais de recrutement et le choix d'un mécanisme de nature à faciliter l'organisation des carrières des agents des services généraux et des catégories apparentées.

a) Délais de recrutement et évaluations

37. Avec l'actuel système de sélection du personnel (ST/AI/2010/3), pour les postes des missions affichés pendant 60 jours dans Inspira, il a fallu en moyenne 239 jours en 2015, entre le moment où la procédure a été lancée et le moment où un candidat a été sélectionné (voir le tableau 2). Cent quinze jours (48 % du total) ont été consacrés au filtrage, à l'examen et à l'évaluation des dossiers de candidature, travail qui est mené par les responsables des postes à pourvoir. Les retards pris à ce stade ont été attribués à l'augmentation constante du nombre de dossiers de candidature depuis la mise en service d'Inspira en avril 2010, ce qui a entraîné un surcroît de travail pour les responsables des postes à pourvoir puisqu'ils sont tenus d'examiner chacun des dossiers de candidature créés par l'intermédiaire d'Inspira et d'établir une liste préliminaire, puis une liste restreinte des candidatures qui sont retenues à l'issue d'évaluations écrites et d'entretiens. En moyenne, pour chaque avis de vacance de poste ne concernant pas les missions, le responsable du poste à pourvoir doit examiner entre 200 et 400 dossiers de candidature dans le cas d'un poste à la classe P-3 et jusqu'à 800 dossiers dans le cas d'un poste de la classe P-4.

38. En ce qui concerne les missions, pendant l'exercice budgétaire 2015-2016, il a fallu en moyenne 69 jours dans le cas des recrutements à partir des listes de réserve et 189 jours dans le cas des recrutements ayant fait l'objet d'un avis de vacance de poste pour ce qui était des postes relevant du compte d'appui. De même, s'agissant des entités autres que les missions, environ 45 % du temps a été consacré au filtrage et à l'évaluation des dossiers de candidature par les responsables des postes à pourvoir.

Tableau 4

Délais de recrutement des candidats inscrits sur les listes de réserve et de ceux qui ne le sont pas

(En jours)

Étapes	Objectif	2013	2014	2015
1. Approbation de la demande de recrutement	2	4	4	5
2. Approbation de la demande de publication de l'avis de vacance de poste	2	2	2	2
3. Élaboration finale de l'avis de vacance de poste	8	11	8	12
4. Approbation du contenu de l'avis de vacance de poste	2	7	7	7

<i>Étapes</i>	<i>Objectif</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
5. Période préalable à la publication de l'avis de vacance de poste	9	6	6	6
6. Affichage de l'avis de vacance de poste	60	52	50	49
7. Première évaluation des candidatures par le Bureau de la gestion des ressources humaines	5	13	10	7
8. Recommandation de candidats	40	108	108	115
9. Bilan	3	6	6	6
10. Approbation par l'organe central de contrôle	7	22	22	30
11. Sélection par le chef du département ou du bureau	5	17	15	14
Durée totale des étapes – objectif de 143 jours fixé dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires	143	239	227	239
Durée totale des étapes – objectif de 120 jours prescrit par l'Assemblée générale (étapes 7 à 11)	120	157	150	158

Note : le tableau porte sur les avis de vacance relatifs à des postes des classes P-3 à D-2; sont inclus les postes des bureaux hors Siège et des commissions régionales dans tous les lieux d'affectation, à l'exception de ceux des tribunaux. On a additionné le nombre de jours qui ont été consacrés à chacune des étapes (numérateur) et on l'a divisé par le nombre d'avis de vacance de poste pour lequel l'étape considérée avait été menée à bien (dénominateur). Les avis de vacance de poste pour lesquels telle ou telle étape n'avait pas été menée à bien n'ont pas été pris en considération. Par conséquent, la durée totale pour chaque année ne correspond pas au nombre de jours nécessaire à l'achèvement de chaque étape.

39. Soucieux de réduire les délais de recrutement, en particulier le temps consacré par les responsables des postes à pourvoir à la formulation de recommandations concernant les candidats, le Secrétaire général a lancé un projet pilote dans le cadre duquel il serait procédé centralement à des évaluations. Il s'agissait pour les candidats, postulant à un emploi du réseau Gestion et administration (MAGNET) et répondant aux critères, de passer un test de présélection sur Internet. Dans le cadre du projet pilote, les candidats présélectionnés automatiquement par Inspira sur la base des critères d'admissibilité ont été invités à participer au test de présélection. Les responsables des postes à pourvoir examinaient ensuite les dossiers des candidats ayant réussi le test et affinaient leurs recommandations à l'issue d'épreuves portant sur les connaissances de fond et d'entretiens d'appréciation des compétences. Le nombre de dossiers devant être examinés par les responsables des postes à pourvoir a ainsi été divisé par deux avant même l'établissement des listes préliminaires et des listes restreintes et le temps nécessaire à l'achèvement de l'étape 8 du tableau 4 (établissement des listes de candidats recommandés) a été réduit de façon notable. De façon générale, cette méthode a permis de resserrer les délais de recrutement.

40. D'après les réactions des responsables des postes à pourvoir, par rapport à l'examen manuel des notices personnelles soumises dans Inspira, les tests de présélection ont réduit de moitié le temps consacré à l'évaluation des candidats. Près des deux tiers des candidats ayant passé les tests ont également répondu à un questionnaire à l'issue des épreuves et indiqué que les épreuves étaient équitables et en prise avec les emplois auxquels ils postulaient.

41. Le Secrétaire général entend généraliser le recours aux tests de présélection sur Internet, car ils se sont révélés particulièrement efficaces dans les cas des avis

de vacance de poste auxquels répondent de nombreux candidats. Ce type d'évaluation est actuellement utilisé dans le cas des avis de vacance de poste relevant du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité régi par l'instruction administrative ST/AI/2016/1. Il deviendra la norme à mesure que de nouveaux réseaux d'emplois seront régis par le nouveau dispositif. Dans le cas des réseaux d'emplois qui continuent d'être régis par les dispositions de l'instruction administrative ST/AI/2010/3, les responsables des postes à pourvoir peuvent demander au Bureau de la gestion des ressources humaines de les aider à appliquer des tests de présélection dans le cas des postes qui attirent un grand nombre de candidats. À cet égard, le Secrétaire général envisage d'étudier la possibilité d'élargir le rôle des recruteurs et de les associer davantage aux activités de filtrage et d'évaluation des candidats dans le cas des réseaux d'emplois qui sont encore régis par les dispositions de l'instruction administrative ST/AI/2010/3. Il compte qu'une généralisation des tests de présélection aiderait à réduire les délais de recrutement d'environ 30 jours.

42. Le Secrétaire général a également pris d'autres mesures pour réduire les délais de recrutement, telles qu'un examen approfondi de toute la chaîne de recrutement, une analyse des données relatives aux délais de recrutement figurant dans le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines, des réunions mensuelles avec les services administratifs des départements et des bureaux clients consacrées à un examen des questions et des retards relatifs aux recrutements, et l'organisation d'ateliers mensuels dans le cadre desquels les questions relatives à la procédure de recrutement sont abordées avec les responsables des postes à pourvoir.

43. Afin de réduire les délais de recrutement, le Secrétaire général demande à l'Assemblée générale de faire passer de 60 à 30 jours la période d'affichage des avis de vacance de poste spécifiques portant sur des postes d'administrateur ou de fonctionnaire de rang supérieur. Une période d'affichage plus courte aurait permis de ramener les délais de recrutement de 239 à 209 jours (soit une réduction d'environ 8 %) pour les avis publiés en 2015. Le fait que la période d'affichage des avis de vacance de poste des missions ne soit que de 30 jours n'empêche pas l'Organisation d'attirer des candidats qualifiés. Il est donc très peu probable qu'une réduction de la période d'affichage empêche les candidats potentiels d'être au courant des offres d'emploi et de postuler, car ils ont accès aux avis de vacance de poste par l'intermédiaire d'Inspira, où qu'ils se trouvent; de fait Inspira est doté d'un mécanisme de notification qui prévient automatiquement les candidats compte tenu des préférences manifestées par ceux-ci. Les candidats peuvent envoyer leur dossier à tout moment pendant la période d'affichage. Les données recueillies depuis le lancement d'Inspira en 2010 ont montré que, quelle que soit la durée de l'affichage, la majorité des candidats choisissaient de postuler soit au début soit à la fin de la période, avec un pic marqué au début. Associée au resserrement du délai nécessaire à l'établissement de la liste des recommandations décrit au paragraphe 40, la réduction de la période d'affichage permettrait de compresser le délai de recrutement de près de 25 % (60 jours) et de le rapprocher du délai fixé comme objectif.

44. Par ailleurs, soucieux de rationaliser et de rendre plus efficace la procédure de recrutement appliquée aux agents des services généraux et des catégories apparentées et désireux d'améliorer l'équité, la cohérence et la validité de la procédure d'évaluation, le Secrétaire général a lancé le test d'aptitude standardisé pour les services généraux. Le test est informatisé et sert à évaluer les aptitudes

cognitives et sociales, sans être entaché de préjugés sexistes ou culturels. Il permet d'évaluer les agents des services généraux et des catégories apparentées de façon uniforme dans l'ensemble de l'Organisation.

b) Nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité

45. Conformément à la résolution 68/265 de l'Assemblée générale sur le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières [dans laquelle elle a pris acte du rapport du Secrétaire général intitulé « Vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables – Mobilité » (A/68/358)], le Secrétariat a entamé, le 1^{er} janvier 2016, la mise en œuvre par étapes du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires (POLNET). Des informations détaillées à ce sujet figurent dans l'additif 1 du présent rapport (A/71/323/Add.1).

c) Programme Jeunes administrateurs

Contexte, progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 65/247 de l'Assemblée générale et impératifs

46. Dans sa résolution 65/247, l'Assemblée générale a approuvé un nouveau programme, le programme Jeunes administrateurs, qui vise à faire en sorte que davantage de jeunes, symbolisant la diversité et porteurs d'idées nouvelles adaptées aux besoins du XXI^e siècle, intègrent les effectifs, l'idée étant de constituer un vivier de jeunes administrateurs dynamiques, adaptables, divers et motivés qui désireraient réaliser tout leur potentiel, ce qui permettrait à l'Organisation de pourvoir ses postes de cadre moyen et supérieur à moyen et à long terme.

47. Dans son rapport A/65/305/Add.4, le Secrétaire général a proposé d'introduire le programme Jeunes administrateurs en suivant un plan d'exécution échelonné. Le concours permettant d'accéder au programme, tel que prévu à la phase I du plan, a été créé et appliqué. Comme prévu, le Bureau de la gestion des ressources humaines a commencé la mise en œuvre de la phase II, qui inclut une modification du concours, comme décrit ci-après.

48. Comme l'Assemblée générale le lui a demandé dans sa résolution 67/255 sur la gestion des ressources humaines, le Secrétaire général a procédé à un examen approfondi des modalités et de la structure du concours du programme Jeunes administrateurs et propose un certain nombre de changements visant à garantir qu'il soit mené de la façon la plus rationnelle, efficace et équitable possible, ce qui permettrait d'améliorer la représentation géographique et la représentation équilibrée des sexes, et d'apporter du sang neuf au sein du personnel du Secrétariat.

49. Depuis le lancement du programme Jeunes administrateurs, en 2011, des progrès sensibles ont été accomplis, en particulier en ce qui concerne le dépôt des candidatures, le processus de sélection et le concours, l'accompagnement des carrières et les activités de promotion. Inspira permet de traiter efficacement et plus rapidement un nombre beaucoup plus important de candidats. Les membres des jurys spécialisés suivent une formation sur l'élaboration de concours conformes aux normes applicables, afin de garantir que le contenu soit valable et corresponde aux besoins de chaque famille d'emplois. Tous les entretiens sont menés à distance, par vidéoconférence ou téléconférence, ce qui contribue à faire baisser les frais de déplacement.

50. Une fois recrutés, les nouveaux fonctionnaires participent à un programme d'initiation d'une semaine et ont la possibilité de bénéficier d'un programme de mentorat. Des activités de promotion ciblées, menées à l'aide d'outils de communication en ligne et sur les médias sociaux, ont permis de toucher davantage de candidats potentiels, ce qui a contribué à faire augmenter le nombre de candidatures au programme.

51. Sur la base de ces progrès et améliorations observés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs, le Secrétaire général a commencé à introduire divers éléments de la phase II du plan d'exécution, comme prévu dans le document A/65/305/Add.4.

52. Les améliorations qui doivent être apportées au programme en 2017 visent à rendre le concours plus accessible, à réduire encore la durée du cycle du concours et à optimiser la probabilité que les lauréats obtiennent un poste de la classe P-1 ou P-2. Ces changements seront introduits à petite échelle pour certains des concours destinés aux jeunes administrateurs qui se dérouleront en 2017, afin qu'on puisse évaluer les effets qu'ils produisent avant de les appliquer à l'ensemble des concours. Les améliorations prévues incluent :

a) La conception de concours par réseau d'emplois plutôt que par famille d'emplois, en commençant par POLNET, afin de pouvoir offrir aux lauréats un choix plus vaste de postes et une plus grande flexibilité professionnelle;

b) Le déroulement en ligne de l'épreuve écrite du concours sur une plateforme d'examen accessible de partout, de façon à faciliter l'accès des candidats autorisés à se présenter;

c) La mise à jour de l'épreuve écrite du concours en y intégrant une épreuve générale visant à évaluer les capacités cognitives et sociales, et une épreuve spécifique visant à tester les connaissances propres à certains sujets se rapportant au réseau d'emplois concerné;

d) L'extension, de deux à trois ans, de la période durant laquelle les lauréats du programme Jeunes administrateurs peuvent rester sur la liste de réserve, étant donné les ressources investies dans son élaboration;

e) La radiation (proposée) des lauréats qui figurent sur les listes issues des concours nationaux depuis plus de sept ans, ce qui aboutirait à la suppression totale de ces listes d'ici à décembre 2018. Les listes issues des concours nationaux de recrutement étaient ouvertes indéfiniment et, au 1^{er} août 2016, 74 lauréats au total, représentant 34 États Membres et 19 familles d'emplois, figuraient toujours sur ces listes, 8 d'entre eux ayant mis leur candidature en suspens. Le Secrétariat continuera de s'employer à réduire, d'ici à 2018, le nombre de candidats actifs inscrits sur les listes issues des concours nationaux de recrutement, soit en les recrutant, soit en les radiant de la liste s'ils en manifestent le souhait;

f) L'introduction de davantage de souplesse concernant l'organisation à la demande de concours pour jeunes administrateurs pour les familles d'emplois plus restreintes. Actuellement, le Bureau de la gestion des ressources humaines et les départements et bureaux organiques organisent pour chaque famille d'emplois, au cours d'un même cycle, des concours complets, indépendamment du nombre de postes à pourvoir. Cependant, certaines familles d'emplois, notamment celles qui incluent des postes dans le graphisme, la photographie, les systèmes d'information géographique, l'architecture, les soins infirmiers et la production radiophonique

(dans des langues précises), proposent très peu de postes de niveau P-2 dans le cadre du programme Jeunes administrateurs et ces postes ne peuvent être pourvus que par des candidats dotés de compétences et de connaissances précises. Dans ces familles d'emplois, les concours du programme Jeunes administrateurs suivent le même cycle que ceux destinés aux familles d'emplois où les postes sont plus nombreux, ce qui a souvent pour conséquence de produire des listes de lauréats dont le nombre est largement supérieur au nombre de postes à pourvoir. Le Secrétaire général propose donc, pour les familles d'emplois où les vacances de poste prévues sont rares, que les concours soient organisés de façon plus souple et en tenant davantage compte des besoins, indépendamment du processus et du calendrier généraux des concours destinés aux jeunes administrateurs. Ces concours pourraient se dérouler de façon accélérée, en suivant un processus plus souple de sélection des candidats.

d) Perspectives professionnelles des agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées

Contexte et impératifs

53. Conformément à la résolution 33/143 du 20 décembre 1978, le passage de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées à la catégorie des administrateurs se fait par voie de concours établis par le Secrétaire général (communément appelés « concours G à P »). Les agents des catégories des services généraux et des catégories apparentées n'ont que peu de chances de pouvoir faire progresser leur carrière de cette manière : la limite a été fixée à 30 % du nombre total de postes disponibles, puis réduite à 10 % ces dernières années, à la demande de l'Assemblée.

54. Conscient de ces difficultés, le Comité Administration-personnel a créé un groupe de travail sur l'organisation des carrières des agents des services généraux et des catégories apparentées. Composé de représentants du personnel et de l'administration, ce groupe de travail est chargé de recenser et d'examiner les questions liées à l'organisation des carrières des agents des services généraux et des catégories apparentées travaillant au Secrétariat et de présenter au Secrétaire général, par l'intermédiaire du Comité, des recommandations sur les perspectives d'avancement et de perfectionnement du personnel. À l'issue d'un examen ayant duré un an, le groupe de travail a formulé des recommandations concrètes, qui ont été présentées au Comité à Vienne en avril 2016. Le Comité a approuvé ces recommandations, notant que certaines devraient également être approuvées par l'Assemblée générale. Le Secrétaire général a donc convenu qu'elles seraient soumises à l'Assemblée dans son rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines », dans lequel il présenterait également les conclusions du groupe de travail.

55. Un sondage réalisé par le groupe de travail a révélé que 74 % des agents des services généraux et des catégories apparentées y ayant répondu avaient les qualifications requises pour intégrer la catégorie des administrateurs. Les restrictions imposées au recrutement de ces agents, indépendamment des qualifications et des compétences de chacun, ont continué de nuire à leur motivation. Les fonds, programmes et organismes des Nations Unies n'appliquent pas de telles restrictions, ce qui place le Secrétariat dans une situation défavorable lorsqu'il est en concurrence avec eux pour attirer et retenir à son service des fonctionnaires qualifiés dans ces catégories. Par conséquent, le Secrétaire général

juge nécessaire de reconsidérer les restrictions actuelles afin que l'Organisation puisse exploiter pleinement les compétences et le potentiel des agents des services généraux et des catégories apparentées, et maintenir leur productivité et leur motivation.

56. Ainsi que l'a récemment réaffirmé l'Assemblée générale, au paragraphe 10 de sa résolution 68/265, les dispositions qui régissent actuellement les conditions auxquelles les agents des services généraux et des catégories apparentées peuvent poser leur candidature pour la catégorie des administrateurs en dehors du mécanisme prévu à cet effet, et les modalités de recrutement correspondantes, ne sont pas conformes au principe d'égalité de traitement qui sous-tend de longue date le système de sélection du personnel de l'ONU. Dans cette résolution, l'Assemblée a demandé au Secrétaire général de veiller à ce que les candidats internes et externes soient traités sur un pied d'égalité pour ce qui est de l'examen de leurs candidatures à des postes vacants. Le Secrétaire général estime que le principe d'égalité de traitement ne peut pas être pleinement respecté si les dispositions relatives au passage des agents des services généraux et des catégories apparentées à la catégorie des administrateurs ne sont pas révisées. En examinant si les candidats, internes et externes, remplissent les critères requis (en matière de niveau d'instruction minimal, de connaissances linguistiques et d'expérience professionnelle), le Secrétaire général s'assure que tous les candidats remplissent les conditions fondamentales prévues pour les postes, mais doit également rejeter tout candidat travaillant dans les services généraux et les catégories apparentées en raison de son statut. Le Secrétaire général est persuadé que le mécanisme d'examen et d'évaluation visant à mesurer les compétences devrait être fondé sur un concours et non sur le droit de postuler. Il convient de noter que cette restriction a été levée pour les membres du personnel recrutés sur le plan local qui travaillent pour les services généraux et les catégories apparentées dans le cadre des opérations sur le terrain et qui posent leur candidature à des postes d'administrateur recruté sur le plan national. L'adoption de cette mesure garantirait donc également la cohérence et la normalisation des procédures au Secrétariat.

57. Les concours normalisés et le processus centralisé de sélection introduits dans un souci de conformité et de façon à garantir que tous les candidats à un poste vacant particulier soient évalués de façon cohérente ont commencé à produire des résultats concrets équivalents à ceux que l'Organisation a constatés suite à l'organisation des concours et autres épreuves du programme Jeunes administrateurs. Le Secrétaire général propose qu'à l'avenir, une fois qu'il a été déterminé qu'un agent des services généraux ou des catégories apparentées remplit les conditions nécessaires pour présenter sa candidature à un poste, le candidat soit évalué et jugé en fonction de ses compétences, sur un pied d'égalité avec les autres candidats et conformément au principe d'égalité de traitement, comme l'a demandé l'Assemblée générale au paragraphe 10 de sa résolution 68/265. Si, après avoir suivi le processus normalisé d'évaluation, le candidat est choisi pour pourvoir un poste vacant dans la catégorie des administrateurs, il serait pleinement tenu compte, lors de son recrutement, des questions de représentation équilibrée des sexes et de représentation géographique, et des candidats du programme Jeunes administrateurs. Le Secrétaire général est d'avis que cette mesure contribuerait à accroître le nombre de débouchés professionnels pour les agents très qualifiés de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées, favoriserait l'ouverture et la diversité, améliorerait la productivité et motiverait le personnel,

tout en promouvant la formation continue et l'organisation des carrières à long terme.

58. Si l'Assemblée générale approuve la proposition relative aux candidatures des agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées à des postes de la catégorie des administrateurs, le Secrétaire général lui demande d'approuver en outre l'exclusion des participants aux concours G à P du concours de recrutement des jeunes administrateurs, afin que les postes réservés au programme Jeunes administrateurs ne soient pourvus que par des lauréats issus d'États Membres peu ou pas représentés. Le Secrétaire général fera rapport chaque année à l'Assemblée sur les tendances du processus de recrutement d'agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées pour la catégorie des administrateurs.

e) **Promotion**

Contexte, progrès accomplis et impératifs

59. L'Organisation continue de mener auprès des États Membres non représentés ou sous-représentés d'importantes activités de promotion, par l'intermédiaire de l'unité qui a été créée à cet effet en 2008 au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines. Des informations sur la représentation géographique sont fournies dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360). En ce qui concerne les missions, le travail d'information demeure axé sur les pays qui fournissent des contingents et des effectifs de police.

60. Entre 2013 et 2016, ce travail a inclus des missions dans des pays précis, en particulier les États Membres qui ne sont pas représentés ou sous-représentés, qu'il s'agisse de pays développés ou en développement. Ces missions comprennent des séances d'information sur les perspectives d'emploi à l'Organisation des Nations Unies destinées aux candidats potentiels, notamment les étudiants universitaires; des séminaires sur la façon de préparer sa candidature aux vacances de poste à l'ONU et des conseils sur les entretiens d'appréciation des compétences; et des réunions avec des représentants des gouvernements, des universités et des organisations non gouvernementales. Ces missions d'information sont souvent menées conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies.

61. Parmi les autres activités de promotion, on notera la participation de l'ONU à des salons professionnels, y compris en ligne; l'utilisation du portail d'information sur les carrières de l'ONU; l'utilisation des médias sociaux; et la publication d'annonces sur les sites Web d'offres d'emplois. Le portail d'information sur les carrières, qui fournit des renseignements détaillés sur les emplois et sur toutes les vacances de poste au Secrétariat, s'est révélé être le principal outil de promotion de l'Organisation. En 2014 et 2015, il a enregistré en tout plus de 18 millions de visiteurs, dont plus de 8 millions (45 %) provenaient de pays en développement, parmi lesquels en particulier (dans l'ordre décroissant) : le Kenya, l'Inde, le Brésil, l'Indonésie, la Chine, le Pakistan, la Côte d'Ivoire, l'Ouganda, l'Afrique du Sud, le Nigéria, l'Égypte, les Philippines, le Mexique, la Turquie, le Liban, la République de Corée, l'Éthiopie, la Thaïlande et la Colombie. Comme noté plus haut, les médias sociaux et les salons professionnels en ligne sont également utilisés pour sensibiliser les ressortissants des pays en développement. Ceux qui consultent les pages de l'Organisation sur les médias sociaux viennent le plus souvent,

notamment, des pays en développement suivants : Afghanistan, Afrique du Sud, Bangladesh, Brésil, Cambodge, Colombie, Égypte, Émirats arabes unis, Éthiopie, Ghana, Inde, Indonésie, Iraq, Jordanie, Kenya, Liban, Mexique, Myanmar, Népal, Nigéria, Ouganda, Pakistan, Philippines, République de Corée, Thaïlande, Tunisie, Turquie et Zambie. Ces activités sont menées en partenariat avec d'autres départements et bureaux, en particulier le Département de l'appui aux missions, ainsi qu'avec des États Membres, des universités, des organisations professionnelles et des organisations non gouvernementales.

62. Afin d'évaluer l'effet produit par ces activités, des données sont recueillies sur Inspira pour comptabiliser les personnes qui postulent à la suite de ces activités de promotion. Le nombre de ces candidats s'élevait à 25 318 (soit 7,7 % des candidatures) en 2014 et à 26 274 (soit 8,0 % des candidatures) en 2015. En outre, 4,6 % des candidats ont indiqué qu'ils avaient postulé à la suite d'activités d'information indirectes, par exemple après avoir reçu les informations nécessaires de la part de sources gouvernementales ou non gouvernementales, ou d'associations professionnelles.

63. À l'avenir, pour garantir de meilleurs résultats et un impact plus fort, les campagnes d'information seront stratégiquement harmonisées avec les priorités de l'Organisation et les mandats des entités. Dans ce contexte, le Bureau de la gestion des ressources humaines travaillera en étroite partenariat avec les départements et les bureaux pour élaborer des stratégies qui leur permettent de combler leurs besoins en compétences, en mettant particulièrement l'accent sur les États sous-représentés ou non représentés et sur la parité des sexes, notamment la représentation des femmes des pays en développement. Grâce à l'amélioration des orientations stratégiques et de la mobilisation, des activités de promotion seront menées en étroite collaboration avec ces entités et avec d'autres partenaires – notamment des États Membres, des universités, des organisations professionnelles et des organisations non gouvernementales – dans l'optique de définir des réseaux et des sources de candidats potentiels dans certains domaines fonctionnels. La portée des outils actuels de recherche de compétences, notamment une base de données rassemblant les coordonnées des partenaires et des relais, sera étendue grâce à des recherches actives, visant tout particulièrement à atteindre et à attirer des candidats de qualité provenant d'États Membres non-représentés ou sous-représentés, ainsi que des candidates qualifiées. Les activités de promotion se concentreront sur le suivi des filières de candidats potentiels, à partir de réseaux utiles et d'autres sources recensées. Les recruteurs devront approfondir leur connaissance des profils des candidats potentiels et disponibles, de façon à pouvoir aider activement les entités à trouver ceux qu'il leur faut. Cette approche ciblée facilitera la surveillance et le suivi efficace des résultats des activités de promotion.

64. L'image de marque interne de l'Organisation des Nations Unies en tant qu'employeur pourrait être essentielle pour renforcer son attractivité et attirer les candidats dont elle a besoin pour combler des besoins particuliers. Le portail d'information sur les carrières a certes contribué à améliorer l'image de marque de l'Organisation en tant qu'employeur, mais il faudra la renforcer afin de mieux faire correspondre les besoins en compétences, les secteurs de main-d'œuvre et les sources de candidats potentiels.

65. L'Organisation surveillera et évaluera l'efficacité de ses activités et de ses outils d'information de façon continue. S'inspirant des enseignements tirés, des commentaires de ses partenaires internes et externes, et des meilleures pratiques,

elle améliorera et renforcera ses activités de promotion, selon qu'il convient, afin de garantir leur efficacité et leur utilité dans des contextes particuliers.

f) Activités de promotion de la parité des sexes

Contexte, progrès accomplis depuis l'adoption des résolutions 65/247 et 67/255 de l'Assemblée générale et impératifs

66. Dans sa résolution 65/247, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'intensifier son action en vue de la réalisation et du maintien de la parité des sexes au Secrétariat, en particulier aux échelons supérieurs, et de veiller dans cette perspective à ce que les femmes, en particulier les ressortissantes de pays en développement, y soient convenablement représentées. Dans sa résolution 67/255, elle s'est vivement inquiétée du fait que l'objectif de la parité des sexes n'ait pas encore été atteint dans les organismes des Nations Unies et a prié de nouveau le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour que la parité des sexes soit atteinte au Secrétariat.

67. Globalement, la représentation des sexes s'est équilibrée au Secrétariat, mais la progression est marginale, puisqu'elle représente moins de 0,5 point de pourcentage par an depuis 2005. Au 30 juin 2015, la proportion des femmes au sein du personnel était de 34,4 %, tandis qu'elles représentaient 41,3 % des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Alors que l'équilibre des sexes a été atteint, ou que des progrès ont été accomplis en la matière aux niveaux P-2 (56 %), P-3 (44 %) et P-4 (38 %), il reste encore d'importantes lacunes au niveau des cadres supérieurs, où la proportion de femmes n'est que de 27 % au niveau D-2, de 32 % au niveau D-1 et de 33 % au niveau P-5. Entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2015, 25 % seulement des candidats à des postes de haut rang (P-5 à D-2) étaient des femmes. Par contre, les femmes représentaient 38 % des candidats retenus, ce qui montre qu'une augmentation du nombre de candidatures féminines pourrait avoir un effet positif sur la représentation des femmes au sein des effectifs.

68. Le Secrétariat continue d'élaborer, en partenariat avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Département de l'appui aux missions, une stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes pour le Secrétariat, axée sur les moyens de recruter davantage de femmes et de les retenir, sur le renforcement de l'organisation des carrières et sur la promotion d'une culture organisationnelle plus ouverte. Dans le cadre de ses activités de promotion, la Division du personnel des missions, au sein du Département de l'appui aux missions, s'attache à rendre les postes dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales plus attractifs pour les femmes, en particulier celles qui viennent de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

69. Malgré ces efforts, les progrès sont lents. Le Secrétaire général propose donc une stratégie globale, à l'échelle du Secrétariat, pour atteindre la parité des sexes à tous les niveaux professionnels d'ici à 2030. L'Assemblée générale ayant adopté, dans sa résolution 70/1, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable qu'il contient, notamment l'objectif 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles), le Secrétariat doit montrer la voie en créant un corps de fonctionnaires qui illustre, au sein de l'Organisation, la parité des sexes qu'il désire voir dans le monde. Il est essentiel, pour s'acquitter de ses mandats ayant trait à l'égalité des sexes aux yeux du monde, de respecter en interne les principes de diversité et d'ouverture.

70. Plusieurs initiatives importantes mais fragmentées visent actuellement à améliorer l'équilibre des sexes au Secrétariat. Avec une équipe affectée exclusivement à la consolidation, à la coordination et au suivi des activités de mise en œuvre, et en tenant dûment compte de la représentation géographique, l'Organisation sera mieux à même d'atteindre ses objectifs en matière d'égalité des sexes. Une approche plus globale de la gestion des compétences – selon laquelle les cadres ayant accès aux données réelles sur la représentation hommes-femmes permettant de guider les activités de recrutement et d'organisation des carrières appuient les activités de promotion de l'égalité des sexes – consolidera les efforts en matière d'égalité des sexes. De plus, nombre de ces mesures devraient avoir des répercussions positives sur d'autres objectifs relatifs à la diversité, notamment l'équilibre géographique, et devraient donc jouer un rôle moteur dans la promotion de la diversité et de l'ouverture au sein de l'Organisation en général. Les principaux éléments de cette stratégie ont été approuvés par le Comité de gestion et une équipe préliminaire a été créée pour commencer à appliquer les mesures adoptées dans chaque domaine clef.

g) Emploi de fonctionnaires retraités

71. Dans sa décision 51/408 du 4 novembre 1996, l'Assemblée générale a décidé de fixer à 22 000 dollars la limite de la rémunération pouvant être versée aux anciens fonctionnaires percevant une pension de retraite, à l'exception de ceux affectés aux services linguistiques, pour lesquels ce plafond a été limité à 40 000 dollars. Il résulte de cette disposition que les anciens fonctionnaires dont la rémunération reste inférieure à ces plafonds peuvent réintégrer le personnel du Secrétariat sans devoir cotiser à nouveau à la caisse des pensions. Au paragraphe f) de la même décision, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter tous les deux ans un rapport sur l'emploi des retraités, sous tous ses aspects, notamment en vue de la révision éventuelle des limites spécifiées.

72. Au paragraphe 1 de la partie VI de sa résolution 57/305, l'Assemblée générale a fait siennes la recommandation figurant au paragraphe 10 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/57/469), dans lequel ce dernier a recommandé l'approbation de la proposition du Secrétaire général formulée dans son rapport sur l'emploi de retraités (A/57/413) et tendant à fixer la limite à l'emploi du personnel linguistique retraité à 125 jours par an, notant que cette mesure permettrait d'éviter à l'avenir d'avoir à envisager souvent de la réviser pour tenir compte des ajustements au coût de la vie apportés au taux journalier.

73. La limite fixée par l'Assemblée générale en 1996 à l'emploi des anciens fonctionnaires retraités autres que les anciens membres du personnel linguistique correspondait soit à une durée maximale de six mois de service cumulés soit à un montant de 22 000 dollars par an calculé sur la base d'une durée maximale de six mois de service rémunérés au niveau du traitement brut médian de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur (par exemple, l'échelon VI pour la classe P-4). La modification apportée en 2006 a eu pour objet de fixer le plafond de rémunération des anciens fonctionnaires des services linguistiques à l'équivalent monétaire de 125 jours ouvrables maximum par année civile rémunérés au niveau du traitement dont bénéficiait l'intéressé à la date de cessation de service, soit environ la moitié des 251 jours ouvrables annuels (hors 104 jours de week-ends et 10 jours fériés), et de supprimer la limite de 40 000 dollars.

74. Le plafond actuel de 22 000 dollars applicable aux anciens fonctionnaires retraités autres que les anciens membres du personnel linguistique n'a pas été ajusté depuis plus de 20 ans et n'a pas progressé au même rythme que l'inflation, ce qui pèse sur la possibilité de recruter des retraités. Ainsi, à la classe P-4, échelon VI, le montant de 22 000 dollars ne correspond plus aujourd'hui qu'à l'équivalent de 2,6 mois de traitement brut, soit moins de la moitié de la durée maximale de six mois approuvée par l'Assemblée générale en 1996. Pour les anciens fonctionnaires retraités qui ont quitté l'organisation à des classes supérieures (de P-5 à D-2), le plafond actuel limite encore plus la durée d'engagement possible sur une année civile : ainsi, à la classe D-2, échelon VI, la limite correspond aujourd'hui à seulement 1,6 mois de traitement brut, ce qui représente environ un quart de la durée maximale de six mois autorisée par l'Assemblée en 1996.

75. Les contraintes que le plafond de rémunération actuel fait peser sur l'Organisation sont loin d'être négligeables, compte tenu des avantages que pourrait tirer l'Organisation du recours aux anciens fonctionnaires pour faire face à des besoins temporaires. La possibilité de recruter rapidement des individus qui sont très qualifiés, dotés des compétences requises et de la connaissance nécessaire des rouages, des systèmes et des mandats de l'Organisation, et qui peuvent être rapidement déployés est particulièrement importante pour les opérations sur le terrain lors du démarrage, de la montée en puissance et des crises humanitaires, ainsi que pour certains projets spécialisés ou encore pour combler des lacunes à court terme lorsque des spécialistes hautement qualifiés et rapidement déployables sont nécessaires de toute urgence. Une telle souplesse permet à l'Organisation d'assurer la couverture des fonctions vitales dans des circonstances inattendues ou imprévues comme en cas de congés de longue durée pour maladie. Les anciens fonctionnaires retraités sont tout indiqués pour répondre à ces besoins temporaires, comme l'Organisation en fait régulièrement l'expérience, car ils constituent une main-d'œuvre hautement qualifiée et immédiatement disponible ayant un intérêt à accepter de telles affectations de courte durée. En outre, le recrutement de fonctionnaires retraités pour faire face à des besoins temporaires pendant une durée limitée est sans incidence sur la progression professionnelle des fonctionnaires en activité ou sur le recrutement, dans la mesure où tous les postes disponibles doivent être pourvus par les voies normales de recrutement.

76. Au vu des considérations qui précèdent, le Secrétaire général propose que l'Assemblée générale approuve la fixation du plafond de rémunération des fonctionnaires retraités percevant une pension de retraite à l'équivalent monétaire de 125 jours ouvrables maximum par année civile au niveau de traitement dont bénéficiait l'intéressé à la date de cessation de service : ainsi, le plafond ne constituerait plus une limite monétaire générale mais correspondrait à l'équivalent de 125 jours ouvrables rémunérés au niveau de traitement brut à la classe et à l'échelon auxquels le retraité appartenait au moment de quitter l'Organisation. L'application de ce plafond déboucherait sur une situation plus équitable que celle obtenue par la fixation d'une limite générale visant à restreindre le recours à tous les anciens fonctionnaires retraités quels que soient la classe et l'échelon auxquels ils appartenaient à la date de cessation de service, tout en offrant à l'Organisation la souplesse nécessaire pour puiser dans un vivier de candidats qualifiés, immédiatement disponibles et déployables. Elle aurait également pour effet d'harmoniser le traitement des anciens fonctionnaires retraités avec le plafond de rémunération des anciens membres du personnel des services linguistiques fixé en

2006. Enfin, comme le Comité consultatif l'a déjà relevé en 2006, il ne serait plus nécessaire d'avoir à réviser régulièrement les plafonds à l'avenir.

3. Gestion de la performance

Contexte, progrès accomplis depuis l'adoption des résolutions 67/255 et 68/252 de l'Assemblée générale, et impératifs

77. Au paragraphe 41 de sa résolution 65/247, l'Assemblée générale a souligné qu'un système d'évaluation et de notation crédible, juste et pleinement opérationnel était indispensable à l'efficacité de la gestion des ressources humaines, et prié le Secrétaire général de veiller à ce que le système soit rigoureusement appliqué. Aux paragraphes 15 et 16 de sa résolution 67/255, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour que le système soit rigoureusement appliqué et de prendre des mesures correctives pour que les seconds notateurs soient tenus responsables de la qualité et des délais d'établissement des rapports d'évaluation et de notation.

78. En application de ces résolutions, le Secrétaire général a continué d'améliorer et de perfectionner le système de gestion de la performance, tout en élaborant la proposition de réforme demandée par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/252. Dans cette résolution, l'Assemblée a souligné que cette proposition devait avoir pour principal objectif de mesurer la performance, de récompenser les bons résultats et de sanctionner les insuffisances de façon crédible et efficace, et qu'elle devait être aisément compréhensible par le personnel et l'Administration (par. 7); a insisté sur le fait qu'il était crucial de sanctionner les résultats insuffisants pour que les mandats soient exécutés avec efficacité et efficience, et demandé instamment au Secrétaire général de clarifier et de simplifier les règles et procédures régissant la sanction des insuffisances, en gardant à l'esprit les enseignements tirés de la jurisprudence issue du système d'administration de la justice (par. 8); a prié le Secrétaire général de rendre compte des progrès accomplis dans l'élaboration de cette proposition à l'occasion d'une réunion d'information devant se tenir au plus tard pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-huitième session (par. 6). Cette réunion d'information s'est tenue avec la Cinquième Commission de l'Assemblée le 6 mai 2014. Depuis 2014, le Secrétaire général continue d'affiner le dispositif de gestion de la performance à la lumière non seulement des enseignements tirés des améliorations engagées et de la jurisprudence du système d'administration de la justice mais également des études menées par le Réseau Ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. La présente section décrit l'évolution de la proposition du Secrétaire général relative à la gestion de la performance.

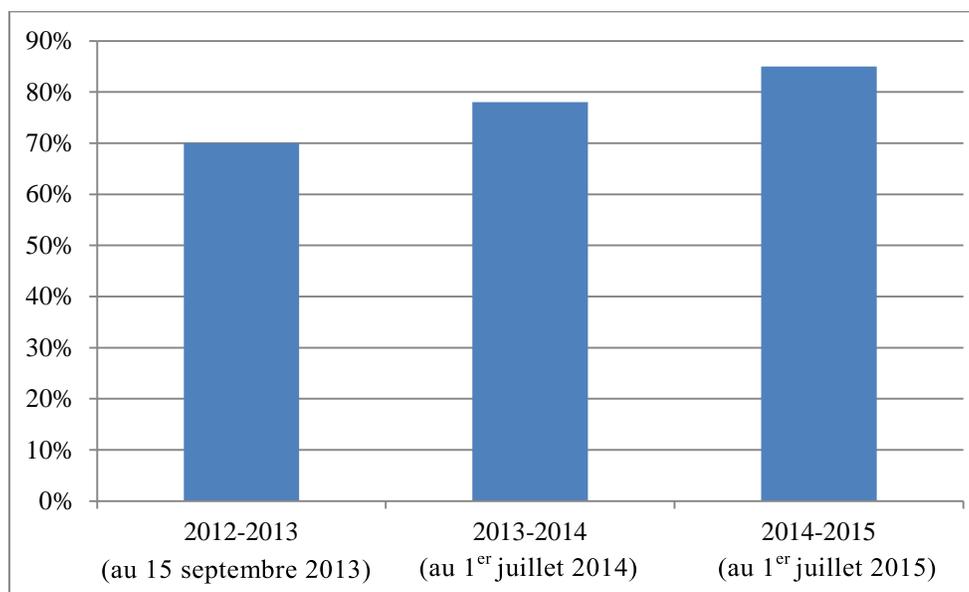
79. À compter de 2012, le Secrétaire général a étudié en profondeur les systèmes de gestion de la performance utilisés dans les fonds et programmes des Nations Unies, les institutions spécialisées, d'autres organisations internationales, les États Membres et le secteur privé. Il a également consulté des associations professionnelles dans le domaine des ressources humaines et les milieux universitaires, et tenu des concertations avec les États Membres, le personnel (y compris un groupe de travail du Comité Administration-personnel chargé de la question), les cadres et les hauts responsables de l'Organisation. Il est ressorti des études et des consultations que le système de gestion de la performance du Secrétariat était conforme en règle générale aux meilleures pratiques, dans la mesure où : a) il comporte une étape de planification, où les objectifs individuels

découlant des priorités de l'Organisation sont établis par le fonctionnaire et la personne qui l'encadre; b) l'évolution de la performance fait l'objet d'un suivi tout au long de l'année; c) une évaluation est faite en fin d'année. S'il existe des différences entre les systèmes (échelles et périodes de notation, modalités d'évaluation, autres caractéristiques), certaines organisations ayant des domaines d'activité ou des cultures bien particuliers, dans l'ensemble, il y a peu de différences fondamentales dans la démarche ou la philosophie.

80. Autrement dit, il résulte des études menées que le régime de gestion de la performance appliqué par le Secrétariat n'est pas la cause profonde des problèmes que connaît l'Organisation. Au contraire, l'amélioration de la gestion de la performance au Secrétariat passe par le changement de la culture et des comportements correspondants au sein de l'Organisation. Il ne s'agit pas seulement des modalités d'appréciation de la valeur professionnelle à la fin de la période d'évaluation mais également de la question plus large des conditions de gestion et d'encadrement des fonctionnaires au quotidien.

81. Si la nature quelque peu lourde du logiciel e-Performance a été souvent rendue responsable de l'incapacité d'établir les rapports d'évaluation, l'amélioration des taux d'achèvement des évaluations professionnelles depuis 2014 fait cependant apparaître une réalité différente, celle de la nécessité de modifier les comportements. En 2014, dans le souci de veiller à ce que tous les fonctionnaires fassent l'objet d'une appréciation professionnelle à la fin de la période d'évaluation, un taux d'achèvement des évaluations de 100 % a été inscrit parmi les objectifs figurant dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, donnant ainsi plus d'importance à la question et rendant les hauts fonctionnaires responsables de l'établissement des rapports d'évaluation au sein de leur département ou bureau. La figure II ci-après met en évidence l'amélioration notable observée dans les taux d'achèvement depuis que la gestion de la performance a été inscrite parmi les indicateurs de résultats dans les contrats de mission en 2014. À la fin de la période 2014-2015, 9 des 65 entités du Secrétariat avaient atteint un taux de 100 %, alors qu'aucune entité n'était parvenue à un tel taux au cours des années précédentes.

Figure II
Améliorations du taux d'achèvement des évaluations : 2012-2015



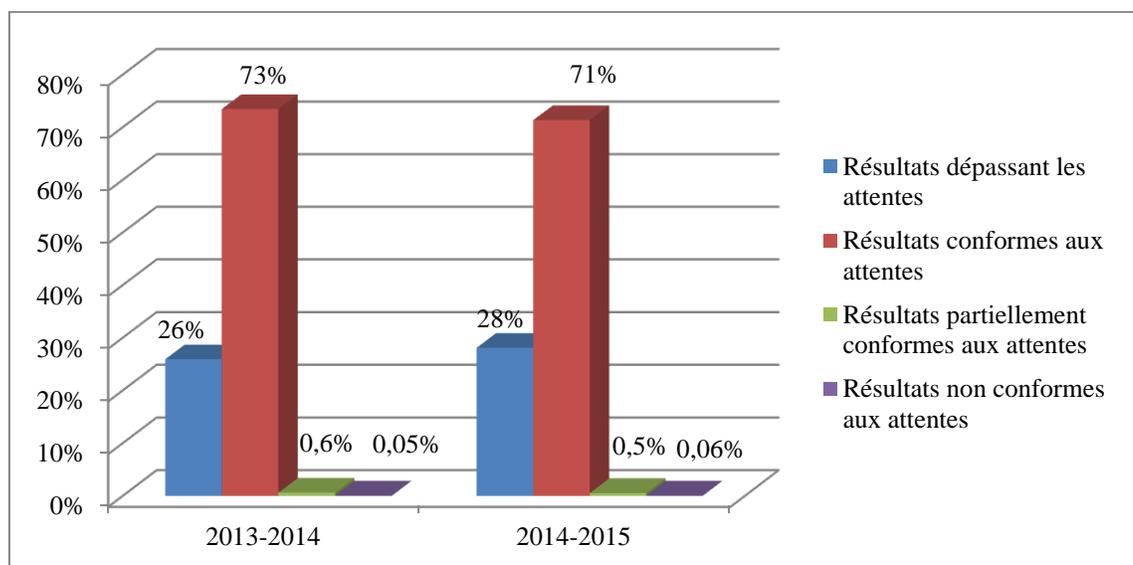
82. Si l'amélioration des taux d'achèvement en fin de période constitue une évolution positive, les enseignements tirés de la jurisprudence du système d'administration de la justice et les moyens améliorés de suivi créés grâce au nouveau tableau de bord mis au point dans l'outil HR Insight montrent que les différentes étapes de la procédure d'évaluation ne sont pas nécessairement accomplies dans les délais prévus. Des problèmes demeurent également quant aux modalités de gestion de la performance tout au long de l'année ainsi que dans les évaluations finales elles-mêmes, même lorsque les rapports d'évaluation sont établis dans les temps impartis à la fin de la période. Si l'on en croit les informations recueillies pendant les consultations, certains ont l'impression que la haute direction n'accorde pas une grande priorité à la gestion de la performance pendant l'année et que les supérieurs hiérarchiques ne sont pas tenus responsables de la mauvaise gestion de leurs subordonnés.

83. Par ailleurs, des inquiétudes ont été exprimées quant à la qualité des appréciations à la fin de la période. Les fonctionnaires comme les responsables des postes à pourvoir qui sont amenés à consulter les rapports d'évaluation ont souvent l'impression que ces derniers ne traduisent pas fidèlement la valeur professionnelle des fonctionnaires ou ne font pas suffisamment le lien avec les objectifs assignés conformément aux cadres stratégiques et aux documents de planification connexes. Il existe une crainte – réelle et apparente – que les notations ne sont pas appliquées avec cohérence ou objectivité et que les observations formulées dans les évaluations sont parfois incompatibles avec les notes attribuées, voire tout à fait inexistantes. Nombre de responsables ont indiqué qu'ils redoutaient les plaintes et les accusations de harcèlement, les enquêtes, les jurys de révision et le système d'administration de la justice, fait qui est susceptible de les inciter à ne pas aborder les problèmes d'insuffisance professionnelle dans les évaluations. Les chiffres relatifs au nombre de notations médiocres (voir fig. II ci-après), attribuées à moins de 1 % des

effectifs, et au nombre de contestations soulevées (20 pour 2013-2014 et 24 pour 2014-2015) semblent témoigner davantage de l'évitement de la question de l'insuffisance professionnelle que de l'insuffisance professionnelle réelle des fonctionnaires du Secrétariat.

Figure III

Ventilation des notes attribuées au Secrétariat au titre des périodes 2013-2014 et 2014-2015



84. Les problèmes qui viennent d'être évoqués mettent tous en évidence la nécessité de changer la culture de l'Organisation. L'expérience observée dans les autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies tend à montrer que l'établissement de liens explicites avec les dispositifs de gestion des aptitudes (conversion de contrat, mobilité, recrutement et promotion) exerce une incidence positive sur la gestion de la performance. L'expérience acquise dans le cadre des opérations de réduction des effectifs et de restructuration, notamment sur le terrain, ainsi que de la mise en place des engagements continus montre que les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques commencent à prendre plus au sérieux la gestion de la performance du fait des liens avec le régime des engagements. Il est possible de renforcer encore les liens entre la performance et la gestion des aptitudes sous tous ses aspects, en tenant compte des enseignements tirés de la manière dont la performance et le statut contractuel ont été mis en relation. Néanmoins, les enseignements tirés de l'expérience ont également révélé que l'Organisation devait faire preuve de prudence dans le renforcement des liens entre performance et gestion des aptitudes jusqu'à ce que les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques aient davantage confiance dans l'exactitude et la fiabilité des évaluations professionnelles. L'Ombudsman a ainsi relevé que les fonctionnaires et leurs responsables hiérarchiques s'inquiétaient de ce que les opérations de réduction des effectifs se fondent sur des appréciations et des notations qui ne sont pas considérées comme justes ou équitables ou du fait que les appréciations ne sont pas toujours comparables d'une équipe à une autre (voir A/67/172, par. 115 et 116). Par conséquent, le renforcement de l'intégration entre

valeur professionnelle et progression professionnelle doit se faire progressivement et les préparatifs nécessaires doivent être engagés pour améliorer l'exactitude et la crédibilité des évaluations avant que ces dernières soient utilisées pour déterminer la mobilité ascendante ou latérale du fonctionnaire.

85. Le Secrétaire général préconise donc une réforme de la gestion de la performance en deux temps, consistant d'abord à renforcer la crédibilité et la fiabilité des évaluations de la valeur professionnelle avant de faire de cette dernière un critère explicite de l'évolution professionnelle des fonctionnaires et de leurs supérieurs hiérarchiques. Au cours de la première phase, qui devrait être mise en œuvre entre 2017 et 2019, il est proposé de mettre l'accent sur trois domaines visant à améliorer l'exactitude et la crédibilité des évaluations.

a) Améliorer l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance

86. L'amélioration de l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance passe et continuera de passer principalement par la mise en place de programmes d'apprentissage efficaces, dynamiques et accessibles ainsi que par la fourniture d'orientations en temps utile sur les modalités à suivre pour veiller à ce que les étapes de la procédure soient entreprises conformément aux règles en vigueur et aux échéances imparties. L'objectif est de faire en sorte que les cadres ne respectent pas seulement les délais de la procédure d'évaluation de la valeur professionnelle mais qu'ils soient en outre mieux à même de gérer au quotidien les résultats professionnels du personnel placé sous leur responsabilité. En d'autres termes, il faut qu'ils soient clairement capables de définir ce qu'ils attendent de leurs subordonnés, de leur donner un retour constant tout au long de l'année et d'établir dans Inspira une appréciation finale qui soit équilibrée et correctement motivée. Dans le cadre de cette démarche globale, la gestion de la performance se trouve totalement intégrée dans le modèle de direction de l'Organisation en cours d'élaboration (voir par. 114 du présent rapport).

87. La « boîte à outils du supérieur hiérarchique », lancée en 2015 sur le portail des ressources humaines, et la formation obligatoire améliorée à l'intention des cadres et des supérieurs hiérarchiques, qui a été suivie par plus de 3 000 responsables depuis son lancement en 2015, seront complétées par des programmes de formation interactifs en ligne plus accessibles aux cadres en poste dans les lieux d'affectation éloignés. En outre, un manuel plus détaillé sur la gestion de la performance, qui sera régulièrement mis à jour à la lumière des enseignements tirés de la jurisprudence du système de justice interne, sera mis à disposition. Un programme de formation en ligne à rythme individuel axé sur les rôles et les responsabilités et sur la procédure d'évaluation de la performance est actuellement mis en place et intégré au dispositif mondial d'initiation des nouvelles recrues afin que les nouveaux cadres soient immédiatement informés des responsabilités qui leur incombent en matière de gestion de la performance.

88. En outre, pour centrer l'attention des supérieurs hiérarchiques sur la nécessité de gérer la performance de leurs subordonnés et d'entretenir un dialogue avec ces derniers au jour le jour, le Secrétaire général s'emploiera à simplifier certaines des procédures bureaucratiques actuellement liées à la gestion de la performance. Il s'attachera à rationaliser en permanence le module e-Performance d'Inspira afin de réduire le temps nécessaire aux gestionnaires pour achever les évaluations et, partant, de leur permettre de se concentrer sur le dialogue constant avec les fonctionnaires placés sous leur responsabilité. Ainsi, les seconds notateurs ne seront

tenus que de viser les notations dans Inspira et non de formuler des observations écrites. Ils devront en revanche accorder la priorité à la gestion de la performance tout au long de l'année en aidant les premiers notateurs à mettre en œuvre chaque étape de la procédure de gestion de la performance en temps utile, à régler les différends susceptibles de s'élever entre premiers notateurs et subordonnés, et à assurer la cohérence des notations. Par ailleurs, pour répondre à la crainte des cadres de voir leurs notations contestées, des mesures seront prises pour réduire la durée de la procédure de contestation, améliorer la composition des jurys de révision et renforcer la formation et les orientations fournies aux jurys tout au long de la procédure de contestation.

b) Renforcer les compétences et l'appui en matière de ressources humaines

89. Il ressort des informations recueillies auprès des responsables que ces derniers ont le sentiment de ne pas être suffisamment soutenus lorsqu'ils font face à des situations délicates. L'expérience montre que, en cas d'insuffisance professionnelle, l'appui opportun des spécialistes locaux des ressources humaines, qui ont les compétences voulues et connaissent le contexte, favorise la prise des mesures nécessaires pour remédier très tôt à une situation d'insuffisance professionnelle. Si la situation n'est pas réglée, plusieurs composantes différentes de l'administration peuvent être amenées à intervenir dans l'affaire jusqu'à son examen par le système d'administration de la justice. Même si toutes les parties collaborent bien ensemble, il peut néanmoins arriver que la procédure semble étrangère au responsable directement concerné.

90. Pour remédier à ces problèmes, le Secrétaire général entend mettre au point un programme visant à renforcer la capacité de l'ensemble des spécialistes des ressources humaines d'examiner les questions et problèmes liés à la gestion de la performance dès que possible et de façon cohérente dans tout le système et à tous les stades de la procédure de gestion de la performance. Les initiatives de renforcement des capacités comprendront notamment : l'élaboration et la mise en place de « services de consultation » pour régler les principaux problèmes rencontrés par les spécialistes des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques; l'organisation d'une formation sur la manière dont le personnel des ressources humaines peut tirer parti des sciences comportementales pour promouvoir un plus grand dialogue autour des questions liées à la performance; l'organisation de programmes de formation virtuels ciblés à l'intention des spécialistes locaux des ressources humaines dans l'ensemble du Secrétariat sur les politiques et les bonnes pratiques en matière de gestion de la performance, y compris sur les situations d'insuffisance professionnelle et sur les problèmes de santé pouvant avoir une incidence sur les résultats professionnels. Conjugué à l'amélioration de la formation, le renforcement de la participation des spécialistes des ressources humaines dotés d'un savoir-faire en matière de gestion de la performance devrait se traduire par une augmentation des notations médiocres à mesure que les appréciations gagnent en cohérence et en objectivité. Par suite, cette augmentation devrait entraîner une hausse des contestations, des sanctions et des recours devant le système d'administration de la justice.

c) Renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système de gestion de la performance

91. Afin de remédier aux incohérences réelles et apparentes du système de gestion de la performance, s'agissant en particulier des notations, il est nécessaire de renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système dans tout le Secrétariat pour les chefs comme pour les subordonnés. Le Secrétaire général propose de faire face à cette situation en mettant l'accent sur la manière dont les évaluations sont menées à bien et sur la façon dont la haute direction aide les premiers et en particulier les seconds notateurs à calibrer ou harmoniser les notations afin d'assurer la cohérence entre les équipes et à partager davantage de données et d'informations sur la gestion de la performance dans l'ensemble du Secrétariat.

92. Dans l'actuel formulaire d'évaluation finale du module e-Performance, les supérieurs hiérarchiques attribuent des notes et portent des appréciations sur certaines compétences individuelles, qui peuvent comprendre des compétences d'encadrement pour les responsables. Les notateurs attribuent des notations et des appréciations au regard du plan de développement avant de donner une notation et une appréciation générales. Les nombreuses possibilités d'incohérence offertes par ces différentes notations et appréciations sont parfois exploitées par les responsables qui souhaitent formuler des observations négatives sans pour autant attribuer une notation négative susceptible de faire l'objet d'une contestation. Du fait des diverses parties de l'évaluation, le bilan qui ressort des forces et faiblesses du fonctionnaire est fragmenté. Cette fragmentation empêche à l'heure actuelle de donner sur la valeur professionnelle et les compétences du fonctionnaire des indications utiles susceptibles d'éclairer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et la formation. Par conséquent, le formulaire d'évaluation finale fera l'objet d'une simplification pour ne permettre qu'une seule et unique évaluation descriptive détaillant la manière dont le fonctionnaire a fait preuve de toutes les compétences de base requises tout au long du cycle et mettant en évidence les domaines à perfectionner. Pour les fonctionnaires ayant des responsabilités d'encadrement, il sera effectué une seule évaluation descriptive portant sur la manière dont le fonctionnaire a exercé les fonctions d'encadrement qui lui ont été confiées et sur la façon dont il a démontré l'ensemble des compétences d'encadrement attendues. Dans le souci de compléter l'évaluation descriptive de la performance du premier notateur, le Secrétaire général étudiera la possibilité de créer des indicateurs de résultats mesurant les compétences de gestion et les compétences techniques. L'objectif est d'intégrer dans l'évaluation de la performance des indicateurs de résultats quantitatifs supplémentaires de nature à renforcer l'objectivité de l'évaluation descriptive du premier notateur.

93. Au niveau de l'Organisation, le Secrétaire général veillera, en collaboration avec les spécialistes locaux des ressources humaines et les équipes de direction, à ce que la réunion annuelle de la haute direction sur la performance soit organisée dans chaque entité du Secrétariat, l'accent étant mis sur l'harmonisation des notations au sein d'un même département et entre départements afin que les fonctionnaires soient notés de façon juste et cohérente dans les différents départements et lieux d'affectation. Un rapport portant sur l'ensemble du Secrétariat, établi en fin de période et devant être publié chaque année sur iSeek, mettra en évidence les tendances relatives au taux d'achèvement des évaluations, la ventilation des notes et la participation à la formation dans le domaine de la gestion. Les ensembles de

données inclus dans la version pilote du rapport publié à la fin du cycle 2014-2015 sont présentés dans les figures IV et V ci-après pour illustrer le type de questions devant être examinées dans le rapport. La disponibilité de ces données au niveau mondial, chaque année, permettra de renforcer la compréhension du système et de dissiper progressivement les idées fausses qui circulent sur la gestion de la performance au sein du Secrétariat. Armés de données de première main, le personnel et les supérieurs hiérarchiques pourront voir par eux-mêmes comment le système devient de plus en plus équilibré et de plus en plus capable de produire des évaluations exactes. En outre, le rapport et les préoccupations soulevées par les représentants du personnel seront examinés chaque année au niveau mondial au sein du Comité Administration-personnel. Cette plateforme remplacera les groupes mixtes de suivi locaux, qui n'ont pas accès aux données mondiales et ont souvent du mal à réunir un nombre suffisant de membres pour organiser des réunions et établir des rapports locaux.

Figure IV

Taux de respect des procédures de gestion de la performance au titre de 2014-2015, par catégorie de personnel

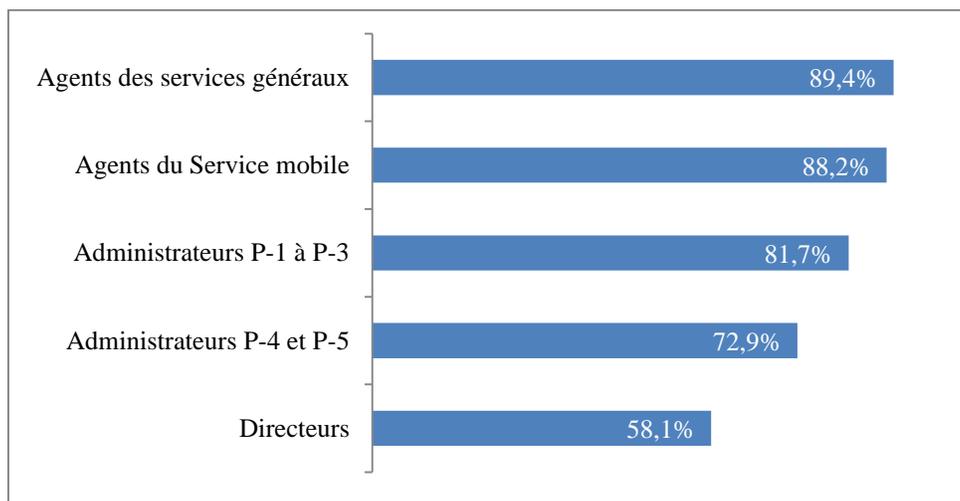
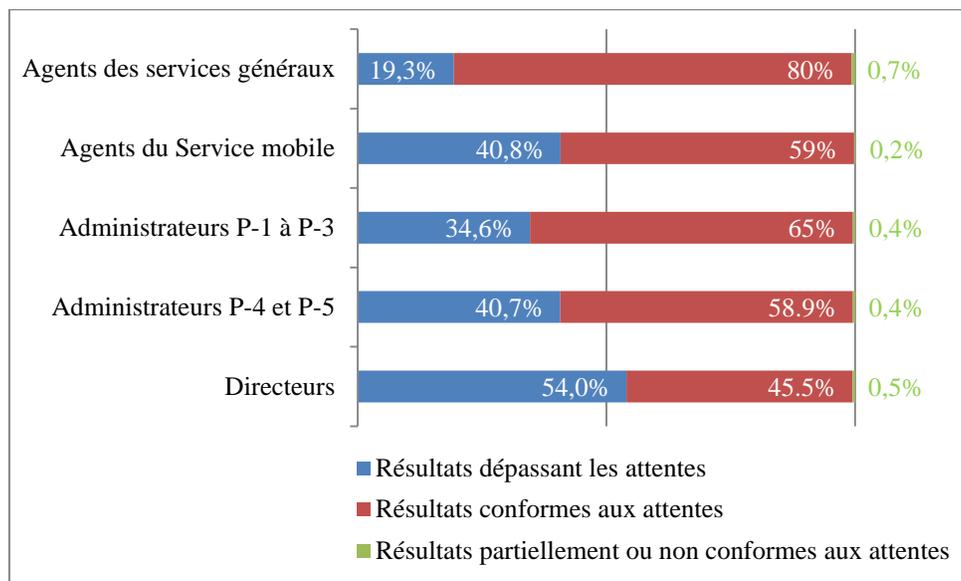


Figure V
Ventilation des notations au titre de 2014-2015, par catégorie de personnel



94. Avec le temps, les initiatives prises dans le cadre de la première phase de la démarche en trois temps devraient normalement se compléter et se renforcer mutuellement et se traduire par des évaluations plus précises de la valeur professionnelle des fonctionnaires, donnant une description plus solide de leurs compétences, de leurs aptitudes et de leur expérience. Ces initiatives devraient également donner lieu à une plus grande cohérence dans la répartition des notations entre départements et bureaux et à une ventilation plus équilibrée entre les quatre notes pouvant être attribuées¹. En conséquence, le système de gestion de la performance devrait gagner en crédibilité auprès des fonctionnaires et de leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui sera mesuré au moyen d'une enquête sur la participation du personnel (voir par. 113 du présent rapport pour de plus amples détails).

95. L'objectif du Secrétaire général est d'assurer la pleine mise en œuvre de ces initiatives d'ici à la fin de 2018. La priorité initiale accordée à l'amélioration de l'exactitude et de la crédibilité des évaluations devrait également permettre d'appuyer toute recommandation que l'Assemblée générale pourrait formuler au sujet des incitations à la bonne performance après avoir examiné les études menées par la Commission de la fonction publique internationale, dont les résultats doivent être présentés à l'Assemblée à sa soixante-douzième session (voir résolution 70/244 de l'Assemblée, par. 23 et 24). Le Secrétaire général se félicite de l'appel lancé en faveur de mesures d'incitation à la bonne performance, lesquelles sont susceptibles de renforcer encore les liens entre gestion de la performance et gestion des aptitudes. La deuxième phase de la réforme du système de gestion de la

¹ Les quatre notes sont : « résultats dépassant les attentes », « résultats conformes aux attentes », « résultats partiellement conformes aux attentes » et « résultats non conformes aux attentes ». Les deux dernières notes sont combinées dans la figure V sur la ventilation des notations par catégorie de personnel.

performance devrait commencer en 2019 et porter sur la révision des politiques relatives à la gestion de la performance, à la sélection du personnel et aux domaines connexes, dans le but d'inscrire expressément la performance parmi les principaux critères de transfert latéral dans le cadre du programme de mobilité organisée, de promotion des fonctionnaires et de toute incitation à la bonne performance recommandées par l'Assemblée. L'objectif serait de permettre aux responsables des postes à pourvoir d'utiliser l'évaluation descriptive de la performance des fonctionnaires et des supérieurs hiérarchiques pour mieux déterminer les meilleurs candidats à un poste ou à un transfert latéral, même si les procédures en la matière diffèrent pour les candidats internes et les candidats externes. À ce stade, les évaluations de performance seraient en outre prises plus systématiquement en compte dans le cadre de la gestion prévisionnelle des effectifs lorsque l'ensemble des compétences disponibles en interne est apprécié au regard de la nécessité éventuelle de renforcer la recherche de candidats externes.

4. Apprentissage et organisation des carrières

Contexte, progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 67/255 de l'Assemblée générale et impératifs

96. Les possibilités actuelles d'apprentissage et d'organisation des carrières ne sont pas suffisamment liées à la gestion de la performance et aux autres aspects de la gestion des aptitudes. Le domaine de l'apprentissage et de l'organisation des carrières comprend les stratégies, les programmes, les outils et les activités destinés à renforcer la capacité des fonctionnaires de s'acquitter de leurs fonctions efficacement et de planifier et améliorer le déroulement de leur carrière. Actuellement, une série de programmes et d'outils centralisés favorisant le renforcement des compétences transversales sont proposés, de même que des programmes et outils d'accompagnement des carrières conçus pour aider le personnel à examiner les différentes possibilités de carrière et à prendre des décisions à ce sujet. À l'avenir, il conviendra de mettre davantage en concordance les produits et services proposés et les processus et structures de gestion de la performance, notamment pour que les fonctionnaires puissent voir clairement le lien entre les objectifs définis dans leur plan de travail et les programmes de formation offerts.

97. Au paragraphe 20 de sa résolution 67/255, l'Assemblée générale a pris note avec satisfaction des mesures que le Secrétaire général avait prises pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement de façon économique, l'a encouragé à en prendre d'autres, notamment pour veiller à ce que les activités de formation soient appropriées, et l'a prié de lui rendre compte à ce sujet à sa soixante-neuvième session, dans son prochain rapport d'ensemble. Au paragraphe 21 de la même résolution, elle a prié le Secrétaire général de promouvoir l'apprentissage en ligne afin d'offrir à tous les membres du personnel des possibilités égales d'accès à la formation, compte tenu du fait que l'apprentissage est un moyen souple et efficace de dispenser certains types de formation. Les progrès accomplis à cet égard sont décrits ci-après.

98. En 2012, le Secrétaire général a commencé à réfléchir à une nouvelle approche de l'apprentissage et de l'accompagnement des carrières permettant d'utiliser les ressources plus efficacement dans le contexte actuel de restrictions financières. Il s'est avéré nécessaire, entre autres, d'établir un organe de contrôle chargé d'approuver les priorités concernant l'apprentissage et l'accompagnement des

carrières à l'échelle de l'Organisation et de déterminer quels programmes devaient être obligatoires. Il était également nécessaire de rendre les programmes et outils de formation plus accessibles, en particulier pour le personnel des opérations hors Siège, et de mettre en place un mécanisme de collaboration et d'échange d'informations entre les différents bureaux de formation afin d'améliorer les programmes et outils proposés.

99. Pour combler ces lacunes, le Secrétariat a mis au point une nouvelle stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières que le Comité de gestion a approuvée en juin 2014. Cette stratégie vise principalement à assigner au Comité de gestion les responsabilités d'un organe de contrôle et, via la création d'un groupe chargé de l'apprentissage et de l'accompagnement des carrières à l'échelle du Secrétariat, à renforcer la coordination entre les bureaux concernés, à améliorer l'accès de l'ensemble du personnel du Secrétariat aux possibilités de formation et d'accompagnement des carrières, y compris au moyen des nouvelles technologies, et à perfectionner les produits proposés.

100. Outre ces efforts visant à améliorer la coordination, le Secrétariat a révisé son portefeuille de solutions d'apprentissage en ligne et propose désormais un service consultatif consistant en la fourniture, aux différents départements et bureaux, d'orientations concernant l'utilisation des technologies, des programmes et des plateformes d'apprentissage en ligne, la conception de programmes et le recours à des fournisseurs en la matière. Grâce à ce service, le temps consacré par les bureaux de formation à l'élaboration d'outils et de programmes sur des questions techniques et des questions de fonds particulières a diminué. Au début de l'année 2014, le Secrétaire général a créé le groupe des services consultatifs pour l'apprentissage en ligne qui aide les bureaux à créer des programmes relatifs, entre autres, au maintien de la paix, à la déontologie, à la prévention de la corruption, aux droits de l'homme et à la préparation aux situations d'urgence.

101. Afin d'améliorer l'accès aux programmes de formation, le Secrétariat gère désormais l'ensemble des programmes de formation de base au moyen du système de gestion de la formation d'Inspira. Cette plateforme d'enregistrement et d'hébergement des programmes centralisés et des programmes de formation à Umoja est à présent opérationnelle dans tous les bureaux hors Siège et sera mise en service dans les lieux d'affectation hors Siège avant la fin de l'année 2016, ce qui permettra de mieux suivre la participation du personnel aux programmes de formation.

102. Trois domaines d'apprentissage prioritaires ont été définis dans le cadre de la stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières, à savoir : gestion et direction; formation de base (compétences requises pour l'ensemble du personnel); formation porteuse de changement organisationnel.

a) Gestion et direction

103. Le Secrétaire général s'efforce actuellement d'améliorer l'accès aux programmes de formation en matière de gestion et de direction en augmentant le recours à l'apprentissage en ligne. Il s'agit de réviser, notamment, le programme de renforcement des capacités de gestion et le programme de renforcement des compétences en matière d'encadrement et d'en faire des programmes mixtes composés de formations en présence et de formations en ligne, et non plus uniquement d'ateliers en présence du formateur. Cette modification permettra

d'augmenter fortement la participation annuelle et de diminuer le coût global par participant. La formation en matière de gestion de la performance a été rationalisée et améliorée. De plus, un dossier d'information en ligne a été conçu pour aider les cadres et les dirigeants à accéder en flux tendu à des ressources concernant une série de questions, notamment des normes et politiques de fonctionnement et des directives en matière de communication et de direction efficace. Enfin, dans le cadre du nouveau modèle de direction, un dispositif de communication et d'apprentissage assurera le lien entre d'une part les résultats organisationnels attendus des cadres et d'autre part les outils de formation disponibles pour obtenir ces résultats et responsabiliser ces cadres.

b) Formation de base

104. En ce qui concerne la formation de base, la majorité des programmes sont désormais dispensés par visioconférence ou sous la forme de modules préenregistrés que les fonctionnaires suivent à leur propre rythme. Les programmes sont ainsi plus accessibles et peuvent être suivis par le personnel des principaux lieux d'affectation et des lieux d'affectation hors Siège reculés. Les coûts globaux de certains programmes ont diminué du fait de l'élimination des frais de voyage. Par ailleurs, des services d'orientation professionnelle sont maintenant proposés via Skype, ce qui permet aux fonctionnaires de l'ensemble des lieux d'affectation de bénéficier de conseils personnalisés concernant leurs candidatures, les techniques d'interview et d'autres questions générales touchant à leur carrière. En outre, en 2015, le Bureau a souscrit à titre expérimental un accès à une bibliothèque en ligne (Lynda.com) contenant des milliers de vidéos et de programmes de formation couvrant un large éventail de questions organisationnelles. Le personnel, dans le monde entier, bénéficie de l'accès à ces ressources et, à ce premier stade, les niveaux d'utilisation sont prometteurs. On envisage actuellement de recourir à ce site ou à des services semblables à plus long terme.

105. Le Secrétaire général a examiné les programmes pour déterminer comment ils pouvaient être adaptés pour mieux répondre aux besoins du personnel de façon économique, conformément au paragraphe 20 de la résolution 67/255 de l'Assemblée générale. L'examen du programme de congés sabbatiques, par exemple, a montré que les participants appréciaient surtout la possibilité de prendre part à des activités de recherche sur des sujets intéressants pour l'Organisation tout en améliorant leurs compétences et leurs connaissances et attachaient beaucoup moins d'importance au paiement d'allocations et au remboursement des frais de voyage. Aussi, le programme et la politique de congés sabbatiques ont été révisés en 2015 et le paiement d'allocations et le remboursement des frais de voyage ont été supprimés. En conséquence, jusqu'à 30 participants par an peuvent maintenant bénéficier du programme, contre 15 précédemment.

106. La prise en charge des nouveaux membres du personnel avait été désignée comme un des principaux domaines de la formation de base à améliorer, notamment du fait que certains fonctionnaires avaient reçu des informations incohérentes à leur entrée en fonctions. Une plateforme mondiale de formation initiale² a donc été mise en place en 2015 pour permettre au personnel nouvellement recruté ou transféré d'obtenir des informations précieuses sur ses attributions. Elle propose une série d'activités, de programmes de formation et de tâches personnalisés en fonction de la

² Voir <https://uninduction.parseapp.com/fr>.

classe, des attributions et du lieu d'affectation du fonctionnaire. Au mois de juin 2016, la plateforme comptait 622 utilisateurs enregistrés, partout dans le monde, et avait été consultée 5 937 fois au total. Son utilisation devrait augmenter considérablement avec l'intégration du module d'Inspira automatisant l'envoi des lettres d'offre. De plus, dans le cadre de la procédure d'accueil des nouveaux fonctionnaires, Inspira proposera un lien direct et automatique vers la plateforme.

107. L'expansion du programme d'enseignement des langues et des techniques de communication, qui fait également partie de la formation de base, s'est poursuivie. Les services de visioconférence ont été de plus en plus utilisés, ce qui a permis à davantage de membres du personnel dans les lieux d'affectation reculés d'améliorer leurs compétences linguistiques et communicationnelles. Les différentes équipes linguistiques ont recours à des plateformes en ligne, mais il est nécessaire de mettre en place un dispositif global centralisé, dont il est prévu de faire l'acquisition.

108. Le nouveau service consultatif en matière d'apprentissage linguistique lancé en 2015, qui est composé de professeurs de langues basés à New York, aide les instructeurs dans les autres lieux d'affectation à mettre en place des programmes d'enseignement des langues ou à perfectionner les programmes existants. Il a établi des directives concernant les programmes, les logiciels et les activités.

109. Un nouveau centre d'apprentissage a été ouvert en mai 2016 au Siège, à New York. Composé de plus de 22 salles de cours, ce lieu de formation amélioré accueille chaque semestre plusieurs milliers de fonctionnaires qui suivent des cours de langues. De plus, il permet de dispenser une formation améliorée au personnel des services linguistiques spécialisé dans la traduction et l'interprétation.

c) **Changement organisationnel**

110. Le Secrétaire général s'est penché sur les besoins de formation qui vont de pair avec le changement organisationnel, en particulier au nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité et à Umoja. En ce qui concerne le nouveau dispositif, le Bureau a organisé des réunions d'information approfondies à l'intention des membres du personnel participant à la première opération de réaffectation pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires. Ces réunions, tenues par visioconférence, étaient composées d'exposés en temps réel et de séances de questions-réponses. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a également offert des services d'orientation professionnelle en ligne spécialement aux fonctionnaires du réseau POLNET afin de répondre de manière personnalisée à leurs préoccupations en matière de mobilité et d'organisation des carrières.

111. L'accès aux guides normalisés sur les lieux d'affectation a été élargi à l'ensemble du personnel en 2015 afin que les fonctionnaires puissent faire des recherches sur ces lieux avant de participer au programme de mobilité ou de se porter candidats à des postes. Un guide relatif à l'emploi des conjoints des fonctionnaires des Nations Unies a également été mis au point pour aider les membres du personnel et leurs conjoints dans leurs futurs déplacements. Le Bureau continue d'élaborer des plans pour répondre aux besoins en matière de formation et d'information qui se feront jour parallèlement à l'introduction progressive de nouveaux réseaux d'emplois.

112. S'agissant d'Umoja, le Secrétariat a organisé des formations *in situ* et des formations en ligne à l'intention des membres du personnel, comme décrit dans le

huitième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré. Des progrès ont été accomplis dans le transfert des responsabilités liées à Umoja de l'équipe chargée du projet aux référents processus métier pour les principales fonctions, y compris la gestion des ressources humaines. À cet égard, l'équipe chargée d'Umoja et le Bureau de la gestion des ressources humaines s'emploient à élaborer un plan d'intégration de la formation à Umoja. Celui-ci sera appliqué en plusieurs phases, conformément aux autres plans d'intégration départementaux, et visera principalement à faire en sorte que le personnel soit parfaitement capable d'utiliser le système pour favoriser un fonctionnement plus efficace de l'Organisation.

113. En 2017, le Secrétaire général continuera d'améliorer et de mettre à jour le portefeuille de programmes et d'outils d'apprentissage et d'accompagnement des carrières, l'objectif étant de renforcer encore l'appui général prêté au personnel des ressources humaines dans les domaines liés à la gestion des aptitudes et de faciliter l'accès des fonctionnaires, où qu'ils soient, à ces programmes et outils. Les principales initiatives seront, entre autres :

a) L'élaboration d'un nouveau modèle de direction qui fixe des orientations à l'intention des cadres et des dirigeants en ce qui concerne les résultats organisationnels attendus, les outils d'apprentissage et de perfectionnement à leur disposition et les responsabilités qu'ils assument;

b) L'octroi d'une importance accrue à l'amélioration de l'accès du personnel aux outils de formation et à la baisse des coûts de formation via l'utilisation d'une nouvelle plateforme en ligne, et l'augmentation du nombre de programmes centralisés d'apprentissage en ligne proposés;

c) La création de possibilités de formation destinées à aider le personnel à gérer le changement organisationnel, en soutien au dispositif de mobilité et d'organisation des carrières et à la mise en service d'Umoja;

d) La réalisation d'une enquête sur la participation du personnel aux programmes d'apprentissage et d'accompagnement des carrières afin de suivre le niveau de participation et de déterminer quels obstacles doivent être surmontés par des modifications appropriées.

d) Aménagement des modalités de travail

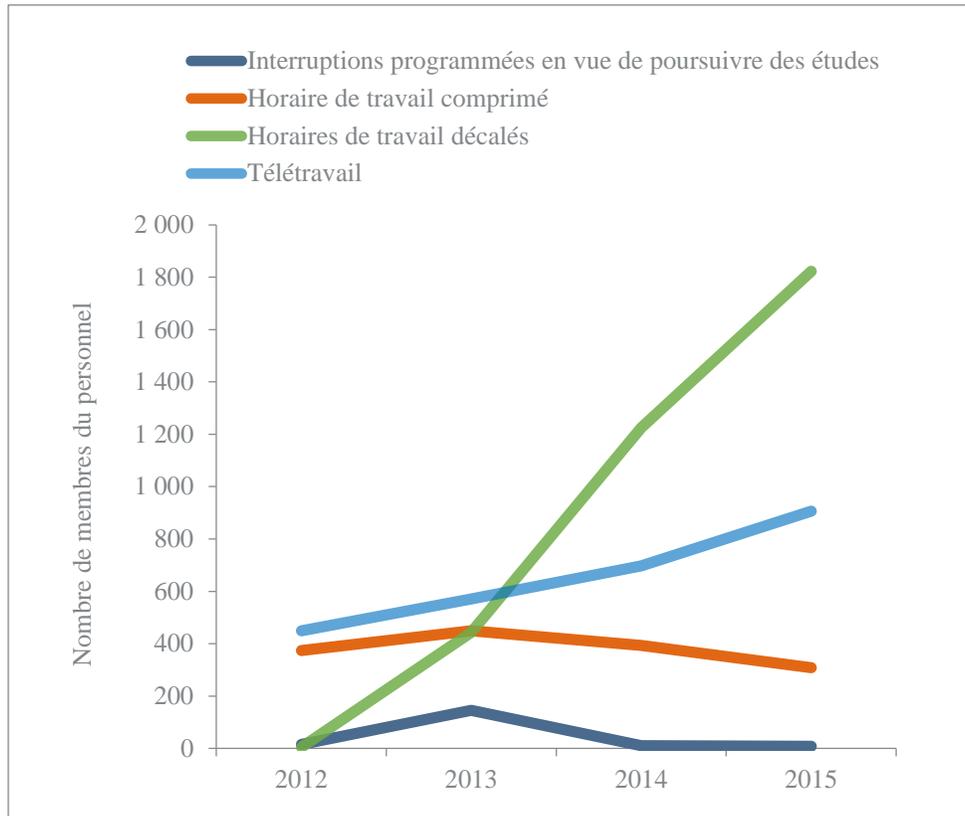
Contexte, progrès accomplis et prochaines étapes

114. L'aménagement des modalités de travail consiste en la réorganisation du temps et des espaces de travail traditionnels de sorte que les cadres et le reste du personnel disposent de suffisamment de flexibilité pour s'acquitter de leurs fonctions aussi efficacement et rationnellement que possible. Depuis 2003, l'ONU favorise la mise en place de modalités de travail aménagées, qui permettent au personnel de trouver plus facilement l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée tout en aidant à gérer les effectifs, le temps, l'espace et la charge de travail de manière différente et améliorée. Dans sa résolution 67/255, l'Assemblée générale a rappelé qu'elle avait prié le Secrétaire général de mieux faire appliquer dans tout le Secrétariat le principe d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (par. 30) et souligné la nécessité de faire comprendre aux dirigeants l'intérêt qu'il y avait à autoriser, dans la mesure du possible, le travail à distance, les aménagements permettant de concilier travail et vie de famille et des modalités de travail plus souples, ainsi que les méthodes de travail plus efficaces qui pouvaient en résulter.

115. Entre 2011 et 2014, le Secrétaire général a testé de nouvelles approches de l'aménagement des modalités de travail. Il en est ressorti que, si l'encadrement et le personnel étaient généralement satisfaits des quatre formules énoncées dans le document directif original (voir ST/SGB/2003/4), il convenait de prévoir une application plus souple de ces formules. Tous souhaitaient en outre davantage d'orientations concernant la mise en pratique de modalités de travail aménagées afin de garantir l'équité et une compréhension commune des possibilités et des limites. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a donc publié une série de guides d'application disponibles sur l'Intranet et mis à jour la circulaire du Secrétaire général afin que celle-ci prévoie une plus grande souplesse dans l'aménagement des modalités de travail. La circulaire révisée devrait être promulguée avant la fin de l'année 2016. En parallèle, le Secrétariat s'emploie à faire en sorte que les aménagements des modalités de travail effectués puissent être systématiquement enregistrés dans Umoja aux fins de l'application du principe de responsabilité et de l'établissement de rapports.

116. En attendant que tous les aménagements des modalités de travail effectués puissent être systématiquement enregistrés dans Umoja, le Secrétaire général continuera, avec l'appui des personnes référentes et des services administratifs ou des services des ressources humaines des différents départements et bureaux, de rassembler manuellement des données sur l'utilisation de modalités de travail aménagées en soumettant des questionnaires aux services susmentionnés. Les données recueillies montrent que la mise en place de modalités de travail aménagées s'est faite lentement au début mais que les efforts accrus que le Secrétaire général a déployés pour promouvoir cette pratique, fournir des orientations à l'encadrement et au personnel et tester des formules plus souples ont eu un effet favorable. En 2015, 3 045 fonctionnaires utilisaient des modalités de travail aménagées, soit une augmentation de 31 % par rapport à 2014. Comme le montre la figure VI, le recours aux formules de télétravail et d'horaire de travail décalé n'a cessé d'augmenter depuis 2013. Avec l'adoption de la nouvelle circulaire du Secrétaire général, qui répond aux préoccupations de l'encadrement concernant les horaires de travail comprimés, l'utilisation de cette formule devrait également augmenter. Quelle que soit la formule, les femmes ont davantage recours à des modalités de travail aménagées que les hommes. La promotion de cette pratique est donc un des éléments de la stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes.

Figure VI
Évolution de l'utilisation de modalités de travail aménagées, 2012-2015



C. Besoins et perspectives sur le terrain

Contexte, progrès accomplis et impératifs

117. À la suite de la présentation à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité du rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix intitulé « Unissons nos forces pour la paix : privilégions la politique, les partenariats et l'action en faveur des populations » (A/70/95-S/2015/446), le Secrétaire général a entamé des consultations étroites avec les entités du Secrétariat sur le terrain afin de s'assurer que leurs besoins et leurs perspectives étaient correctement prises en compte dans les politiques de gestion des ressources humaines. Un certain nombre d'améliorations des politiques et procédures destinées à accroître la capacité de répondre à ces besoins sont actuellement examinées.

118. Dans sa résolution 70/286 sur des questions transversales, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter, dans le cadre du prochain rapport sur la gestion des ressources humaines, une analyse détaillée des incidences financières des mesures visant à prolonger la durée maximale des affectations provisoires à six mois afin de répondre aux besoins directement liés au démarrage d'une mission ou à son élargissement en raison d'une situation de crise, mesures

proposées dans le rapport du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/70/749).

119. L'affectation provisoire de personnel correspond au détachement temporaire d'un membre du personnel provenant d'une opération sur le terrain, du Siège, d'un bureau hors siège ou d'une commission régionale auprès d'une autre entité du système des Nations Unies, l'objectif étant de doter rapidement cette entité d'agents hautement qualifiés et expérimentés en réponse à un besoin urgent et ponctuel.

120. L'affectation provisoire est une option primordiale grâce à laquelle l'Organisation peut déployer instantanément des compétences internes pour satisfaire des besoins opérationnels immédiats, critiques et urgents. Elle s'est révélée d'une importance capitale pour des opérations sur le terrain en constante et rapide évolution, en particulier pendant les phases de démarrage, d'élargissement et de liquidation des missions et de déploiement d'urgence. Il s'agit également d'un outil essentiel pour faire face à d'autres besoins urgents et ponctuels en matière d'appui, notamment pour combler rapidement les insuffisances relevées dans des situations de sécurité fragiles, pour réagir rapidement aux modifications de fond du mandat d'une opération et pour intervenir dans des situations d'urgence et de crise comme celle engendrée par le tremblement de terre en Haïti.

121. On estime qu'il est primordial de faire preuve de davantage de souplesse en portant à six mois la durée maximale des déplacements dans une mission, compte tenu des résultats d'une analyse ayant montré que la limite actuelle de trois mois était souvent trop courte. Pendant la phase de démarrage, les missions déployées dans des situations de crise ou au sortir d'une crise doivent mettre en place une structure leur permettant de s'acquitter de leur mandat dès le tout premier jour. Il n'y a généralement aucun moyen en place dans de telles situations, y compris en ce qui concerne le déploiement des effectifs, et la mission doit partir de zéro, en accordant une attention toute particulière aux activités opérationnelles. Au cours de cette phase, certaines activités sont essentielles pour établir l'infrastructure nécessaire et poser les fondements permettant la mise en place et le maintien d'une opération viable propre à assurer, à terme, la bonne exécution du mandat de la mission. Aussi, les missions en phase de démarrage doivent pouvoir compter sur du personnel qualifié, très expérimenté et rapidement opérationnel, apte à assurer les fonctions indispensables. En portant à six mois la durée maximale des affectations provisoires, on pourra mieux mettre à profit les compétences spécialisées en interne lors du démarrage des missions et des interventions en cas de crise en attendant que les ressources nécessaires soient approuvées, sans que les procédures normales de recrutement aux postes vacants ne soient compromises.

122. Une durée maximale des affectations provisoires plus longue permettrait de garantir le maintien des connaissances institutionnelles acquises par le personnel détaché temporairement dans des missions en cours de démarrage et d'assurer une certaine constance pour ces fonctionnaires, qui nouent des liens et des relations cordiales avec les acteurs concernés, comme les autorités, les fournisseurs et les membres des équipes de pays des Nations Unies. Les enseignements tirés du démarrage de la Mission des Nations Unies en Colombie montrent que le manque de continuité pourrait nuire aux efforts déployés pour accélérer la mise en service de la Mission et que le détachement de personnel pour une durée de trois mois est source de lenteurs administratives du fait du renouvellement constant du personnel. Il est également apparu que recourir à des membres du personnel affectés provisoirement pour des durées de trois mois en vue de remplir une même fonction revenait

nettement plus cher qu'employer une seule personne de manière permanente, chaque rotation de personnel entraînant des frais de voyage supplémentaires. De plus, dans des situations d'extrême urgence comme l'épidémie du virus Ebola, qui a entraîné le déploiement de la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola, l'affectation provisoire est le seul moyen de déployer du personnel très rapidement étant donné qu'il est quasiment impossible, dans un délai de 90 jours, de satisfaire aux impératifs du démarrage d'une mission et de rassembler un nombre suffisant de membres du personnel tout en assurant une continuité des opérations acceptable.

123. Pendant les phases d'élargissement et de déploiement d'urgence, qui font généralement suite à une modification du mandat de la mission prévoyant une augmentation des effectifs autorisés, l'affectation provisoire est tout aussi importante, dans la mesure où elle permet de garantir que les fonctions nouvelles ou modifiées sont exercées par du personnel supplémentaire disponible rapidement en attendant la fin de la procédure de recrutement ordinaire. Dans de telles situations, la limitation de la durée maximale des affectations provisoires à trois mois risque de nuire à la continuité des opérations de la mission au lendemain de la modification de son mandat et donc de compromettre l'exécution efficace dudit mandat. Enfin, pendant la phase de liquidation, les missions doivent souvent faire face au départ de leur personnel, qui s'en va saisir d'autres occasions, et elles ne parviennent pas à trouver des candidats intéressés alors même qu'elles ont le plus besoin de personnel très expérimenté capable d'appuyer la procédure de liquidation dont la durée est susceptible de dépasser trois mois.

124. Le Secrétaire général a analysé le recours à l'affectation provisoire pendant le cycle budgétaire 2014/15 par la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS), l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA), le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie (BANUS) et quelques missions politiques spéciales de plus petite taille dans la région. Il a constaté une certaine diversité dans les fonctions exercées et dans les classes de personnel détaché : 72 % des membres du personnel affectés provisoirement occupaient des fonctions d'appui dans des domaines fonctionnels, 15 % dans des domaines de fond et 14 % dans le domaine de la sécurité; 35 % étaient des agents recrutés sur le plan national, 47 % des agents du Service mobile et 18 % des administrateurs.

125. En ce qui concerne les incidences financières, la MINUSCA, qui a bénéficié de 90 membres du personnel affectés provisoirement pour faire face à une hausse de ses activités au cours de l'exercice 2014-2015, a dépensé à ce titre 1 193 284 dollars en frais de voyage et indemnités journalières de subsistance tandis que, pour la même période, les missions d'origine de ce personnel ont versé des traitements bruts d'un montant de 1 440 083 dollars. La MINUAD a assumé des dépenses de personnel d'environ un million de dollars pour le personnel détaché auprès d'autres opérations dans le cadre d'affectations provisoires, ce qui témoigne des efforts faits par l'Organisation pour utiliser cette modalité de manière judicieuse, dans la mesure où les membres du personnel de la MINUAD détachés attendaient la délivrance ou le renouvellement d'un visa de résidence leur permettant de travailler au Soudan. Il convient toutefois de noter que les coûts liés au recours à l'affectation provisoire

sont en partie compensés par les coûts que les missions d'accueil auraient de toute façon dû supporter si elles avaient dû recruter du personnel pour assurer les fonctions concernées au cours de la période considérée.

126. Le prolongement de la durée maximale des affectations provisoires à six mois, en plus de permettre aux missions de s'acquitter efficacement de leur mandat pendant les phases de démarrage et d'élargissement, serait en conformité avec les politiques du Secrétariat en matière de conditions de voyage. Actuellement, la disposition 4.8 a) du Règlement du personnel prévoit qu'un fonctionnaire peut être détaché à un lieu d'affectation autre qu'une mission pour une durée maximale de six mois.

127. Pour ce qui est de la constitution des effectifs, les consultations tenues avec les entités sur le terrain ont mis en lumière la nécessité d'assouplir les restrictions pesant sur la régularisation des fonctionnaires engagés à titre temporaire afin de permettre à l'Organisation de faire face aux crises humanitaires et aux crises dans les domaines de la paix et de la sécurité. Au paragraphe 26 de la section III.B de la résolution 51/226 du 3 avril 1997, l'Assemblée générale a décidé que les personnes occupant pour une période de courte durée un poste inscrit au budget ordinaire ou un poste financé à l'aide de ressources extrabudgétaires pour une période d'un an ou plus ne pourraient faire acte de candidature ou être nommées au poste qu'elles occupent dans les six mois suivant la fin de leur engagement. La capacité d'un fonctionnaire engagé à titre temporaire de déposer sa candidature ou d'être nommé au poste qu'il occupe est donc actuellement limitée.

128. Compte tenu de l'augmentation exponentielle sans précédent du nombre d'opérations de paix et d'opérations hors Siège au cours des 20 dernières années, l'Organisation rencontre des difficultés pour attirer les candidats les plus qualifiés, en particulier dans les lieux d'affectation où les conditions de vie et de travail sont les plus difficiles. Dans ce contexte, le Secrétaire général demandé à l'Assemblée générale d'autoriser les fonctionnaires qui sont ou ont été engagés à titre temporaire à faire acte de candidature et d'être nommés au poste qu'ils occupent ou occupaient en suivant la procédure normale de sélection du personnel, pour autant qu'il s'agisse d'un poste dans une opération hors Siège dans un lieu d'affectation non classé H ou dans une mission politique spéciale classée H, y compris les opérations et missions politiques spéciales basées au Siège, à New York. Il demande également que le paragraphe 26 de la section III.B de la résolution 51/226 ne s'applique pas aux fonctionnaires recrutés à titre temporaire à un poste du réseau Paix et questions politiques et humanitaires qui ont exclusivement pour fonction de fournir un appui de fond aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales sur le terrain. Cette modification de la résolution susmentionnée aurait simplement pour effet de permettre aux fonctionnaires engagés à titre temporaire de participer au processus de sélection ordinaire pour faire valoir leurs qualifications sur un pied d'égalité avec les autres candidats.

D. Santé et bien-être du personnel

Contexte, progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 67/255 de l'Assemblée générale et impératifs

129. Un corps mondial de fonctionnaires dynamiques, adaptables et dévoués est, par définition, un corps de fonctionnaires en bonne santé. L'Organisation ne peut

s'acquitter de son mandat si les membres de son personnel ne sont pas médicalement aptes à exercer leurs fonctions ou s'ils sont incapables de travailler dans des environnements à haut risque faute d'accès à des soins de santé appropriés en cas d'urgence ou pour le suivi médical des maladies chroniques.

130. Les attributions essentielles en matière de santé applicables à la gestion des ressources humaines sont énoncées dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2011/4. Elles comprennent la gestion de la santé des membres du personnel, notamment en ce qui concerne l'aptitude au travail, la gestion des risques sur le lieu de travail, la formulation de conseils médicaux à l'intention des établissements de soins des Nations Unies partout dans le monde et la fourniture de conseils au Secrétaire général sur les questions médico-administratives.

131. L'Organisation réalise des investissements importants dans la santé de son personnel en finançant des services de santé internes, une assurance médicale, des évacuations sanitaires, des congés de maladie et des pensions d'invalidité. En dépit de ces efforts, l'absentéisme lié à des problèmes de santé et sa forme plus discrète, le présentéisme – où la productivité d'un membre du personnel physiquement présent sur le lieu de travail est compromise par une maladie – font peser une menace importante (et grandissante) sur la capacité de l'Organisation à s'acquitter de ses mandats.

132. Pour atteindre l'efficacité la plus élevée possible dans la limite des ressources disponibles, les activités liées à l'hygiène du travail doivent être axées sur les domaines susceptibles d'avoir le plus de répercussions. Avant la mise en œuvre d'EarthMed (le système de gestion des dossiers médicaux électroniques des Nations Unies), très peu de données étaient disponibles pour guider la prise de ce type de décisions. Aujourd'hui, EarthMed est utilisé dans toutes les missions de maintien de la paix sauf une et dans tous les bureaux hors Siège sauf un, et son usage a récemment été élargi aux centres de consultation gérés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (également connus sous le nom de dispensaires). Cet élargissement ainsi que certaines améliorations conçues pour tirer parti de la mise en service d'Umoja (et d'autres progiciels de gestion intégrés dans les organismes, fonds et programmes) ont permis de mieux comprendre les principaux enjeux en matière de santé.

1. Définition des domaines d'intervention prioritaires

133. Une analyse des données du système EarthMed pour la période quadriennale 2012–2015 montre que les trois principales causes d'absentéisme sont les troubles musculo-squelettiques (18 %), les troubles mentaux (17 %) et les traumatismes/blessures (12 %). Les données de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies indiquent que, parmi ces affections, les troubles mentaux – 43 % des nouvelles demandes d'indemnisation pour cause d'invalidité – donnent lieu aux pronostics les plus défavorables. Les données relatives à l'assurance médicale montrent que les maladies les plus coûteuses sont les tumeurs malignes, les maladies cardiovasculaires, les troubles musculo-squelettiques et le diabète sucré, qui continueront d'engendrer des coûts d'assurance maladie après la cessation de service au cours des décennies à venir.

134. Les données relatives aux congés de maladie actuellement disponibles dans le système EarthMed offrent une vision incomplète de la situation. Les membres du personnel peuvent prendre un total de 27 jours de congé de maladie (20 jours

certifiés et 7 non certifiés) avant d'être tenus de fournir un rapport médical à la Division des services médicaux. Un changement de politique concernant EarthMed, qui exigerait des fonctionnaires qu'ils téléchargent directement leurs certificats dans leur dossier électronique, permettrait au Service médical de recueillir et d'examiner plus facilement les données au terme des 20 jours de congé de maladie certifié.

135. Grâce à l'introduction d'EarthMed, il est désormais possible d'analyser l'épidémiologie des maladies qui affectent le personnel, telles qu'enregistrées lors de la consultation. Une analyse expérimentale des données issues de deux missions, fondée sur l'examen des diagnostics cliniques, a permis d'observer une prédominance des maladies infectieuses évitables (telles que le paludisme, la gastro-entérite, y compris la fièvre typhoïde, et les infections cutanées) et des maladies non contagieuses évitables (telles que les troubles musculo-squelettiques).

136. Les mesures de santé publique (également appelée hygiène publique) sont celles qui présentent le rapport coût-efficacité le plus élevé, comme le reconnaissent l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et des systèmes de prestations sanitaires du monde entier. En utilisant les données qui commencent à être collectées, l'Organisation sera en mesure de mettre en œuvre des programmes ciblant le paludisme (et d'autres maladies à vecteur), la gastro-entérite et les troubles musculo-squelettiques. À titre d'exemple, la récente émergence du virus Zika a donné lieu à une évaluation de la lutte contre les moustiques à l'échelle du système, qui a révélé un très faible taux d'application des recommandations de l'OMS en la matière. Les efforts déployés en 2016 se sont concentrés sur l'achat de toutes les fournitures nécessaires et la collaboration avec les lieux d'affectation pour élaborer et mettre en œuvre des programmes de lutte contre les vecteurs. En cas de succès, ces mesures donneront des résultats non seulement pour le virus Zika, mais aussi pour le paludisme, la fièvre de Chikungunya et la fièvre de dengue.

137. Le Secrétaire général mettra en œuvre, de façon plus systématique et globale, des interventions dans le domaine de la promotion de la santé sur le lieu de travail fondées sur des données factuelles et conçues pour prévenir les maladies cardiovasculaires, les accidents vasculaires cérébraux, l'hypertension, le diabète sucré et les comportements à risque tels que l'abus d'alcool, le tabagisme et la sédentarité.

138. Les données cliniques et celles relatives aux congés de maladie et aux demandes de remboursement de frais médicaux reflètent uniquement les maladies diagnostiquées, sachant que les affections non diagnostiquées et non traitées constituent un important facteur de risque pour l'Organisation. Compte tenu du nombre de congés de maladie et de demandes d'indemnisation pour cause d'invalidité résultant de troubles mentaux, la première tentative d'estimation du présentéisme a principalement porté sur la santé mentale. En 2015, près de 20 000 membres du personnel du système des Nations Unies ont participé à une enquête conçue comme un outil de dépistage visant à mesurer la charge que les symptômes liés à des troubles mentaux représentent dans ledit système.

139. Les données disponibles à ce jour révèlent des taux élevés de symptômes psychologiques. Le nombre de symptômes mentionnés par le personnel ayant répondu à l'enquête ont été suffisants pour que les outils de dépistage produisent des résultats positifs, comme il ressort des pourcentages indiqués ci-dessous :

<i>Symptôme psychologique</i>	<i>Pourcentage de résultats positifs</i>
Anxiété généralisée	18
Trouble dépressif majeur	22
Troubles posttraumatiques	19
Abus d'alcool	23

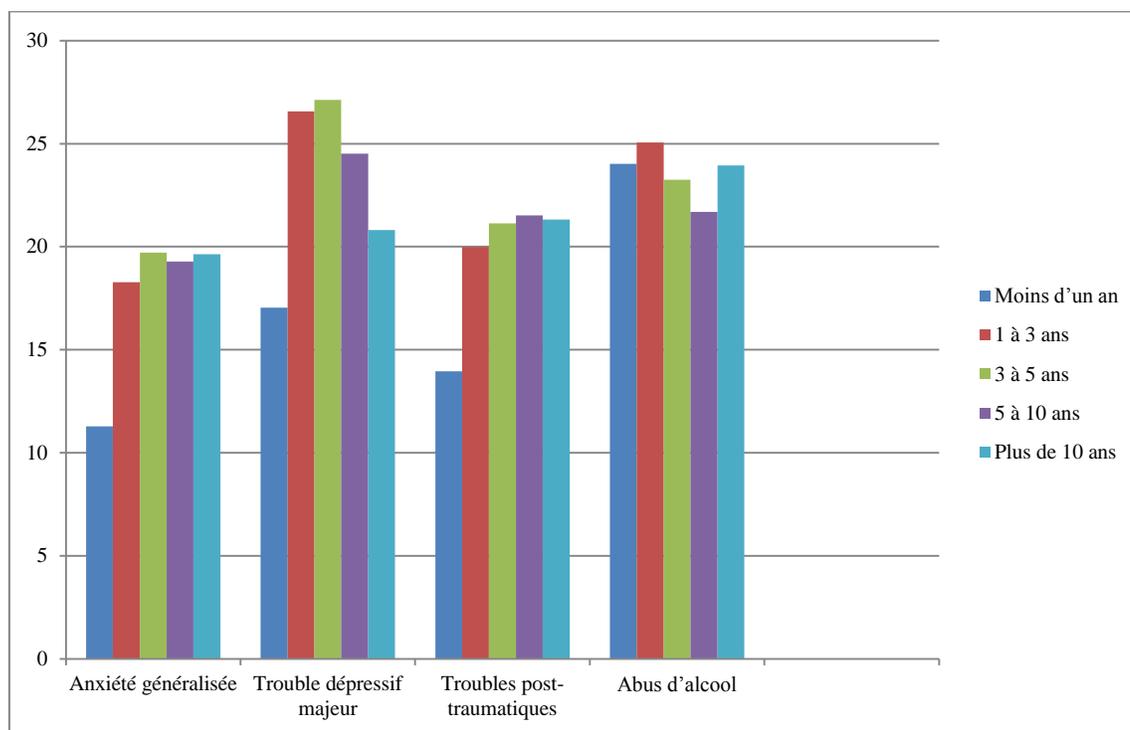
140. Ces taux sont plus élevés que l'on ne pourrait s'y attendre chez cette population^{3, 4, 5}. En outre, il existe une différence significative entre les symptômes évoqués par les personnes qui viennent de commencer leur carrière au sein de l'Organisation et celles qui sont en service depuis plus d'un an, comme le montre la figure VII ci-dessous. Les facteurs sous-jacents feront l'objet d'une analyse plus approfondie et serviront de base à l'élaboration d'une stratégie en matière de santé mentale.

³ Anxiété : enquête de l'OMS sur la santé mentale dans 60 pays : la prévalence estimée sur 12 mois est de 8,3 % en moyenne pour tous les troubles anxieux. Voir R. C. Kessler *et al.*, « The global burden of mental disorders: an update from the WHO World Mental health (WMH) surveys », *Epidemiol Psychiatr Soc*, vol. 18, n° 1, janvier-mars 2009, p. 23 à 33.

⁴ Dépression : enquête de l'OMS sur la santé mentale dans 60 pays : la prévalence sur 12 mois est de 3,2 % en moyenne chez les participants ne présentant pas de comorbidités et de 9,3 à 23 % chez les participants atteints d'affections chroniques. Voir R. C. Kessler et E. J. Bromet, « The epidemiology of depression across cultures », *Annual Review of Public Health*, vol. 34, 2013, p. 119 à 138.

⁵ Troubles posttraumatiques : 3 % selon les données du manuel DSM-5, et 3,6 % supplémentaires pour les troubles d'intensité inférieure au seuil de détection. Voir K. A. McLaughlin *et al.*, « Subthreshold posttraumatic stress disorder in the World Health Organization World Mental Health Surveys », *Biological Psychiatry*, vol. 77, n° 4, 15 février 2015, p. 375 à 384.

Figure VII
Prévalence des symptômes psychologiques en fonction de l'ancienneté



141. Un groupe de travail multidisciplinaire composé de membres de différents organismes a été créé pour examiner les conclusions de l'enquête sur la santé mentale et les informations supplémentaires provenant de groupes de discussion organisés comme suite à cette enquête. Ce groupe de travail, constitué de fonctionnaires spécialisés dans le domaine des ressources humaines, du soutien psychologique et des sciences médicales, ainsi que d'experts du Bureau de l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies, sera chargé de mettre au point, en collaboration avec les représentants du personnel, des recommandations visant à améliorer le bien-être psychosocial du personnel de l'Organisation. Les principaux domaines d'intervention seront la prévention, le diagnostic, l'accès aux soins et la préservation de la capacité à travailler dans toute la mesure possible. Les activités de réduction de la stigmatisation et d'éducation du personnel, déjà menées avec succès pour le VIH, seront des composantes essentielles de la préservation et du rétablissement de la capacité à travailler.

2. Programme de sécurité et de santé au travail à l'échelle du système

142. Au cours des soixante-dix premières années d'existence de l'ONU, aucun programme de sécurité et de santé au travail n'a été mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation. En 2015, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination est convenu d'établir un cadre de sécurité et de santé au travail à l'échelle du système englobant la politique en matière de sécurité et de santé au travail, le contrôle, l'analyse des risques et la gestion des incidents,

ainsi qu'un programme de normes et de conformité. L'Organisation mettra à profit les capacités encore inexploitées du système de dossiers médicaux électroniques pour appuyer la mise en œuvre de ce programme.

143. À l'heure actuelle, l'une des grandes difficultés en matière d'hygiène du travail réside dans l'absence de notification systématique des incidents. Le récent programme de sécurité du personnel des missions est un ajout opportun mais, à l'heure actuelle, les comptes rendus d'incidents ne sont pas associés aux données d'absentéisme, ce qui limite la capacité de l'Organisation à évaluer le coût des blessures. L'inclusion d'un module de sécurité dans le système EarthMed permettra de notifier les accidents du travail sur un portail directement associé au dossier médical du fonctionnaire, ce qui permettra également à la Division des services médicaux de recueillir des données sur un éventail beaucoup plus large d'incidents et de quantifier le temps perdu pour cause de blessures ou de maladies survenues sur le lieu de travail.

144. La mise en œuvre du cadre précédemment mentionné exige un renforcement des capacités, car les membres du personnel médical de l'Organisation sont très peu nombreux à posséder des qualifications officielles dans le domaine de l'hygiène du travail. En 2016, la Division des services médicaux a obtenu l'accréditation de formateur agréé du National Examination Board in Occupational Safety and Health, un système de formation à la sécurité et à la santé au travail reconnu au plan international. Au moment de la rédaction du présent rapport, 41 médecins du système des Nations Unies avaient suivi la formation agréée par le NEBOSH. Au-delà des capacités médicales sur le plan qualitatif, la responsabilité de la sécurité et de la santé au travail incombe fondamentalement au personnel d'encadrement. Les membres du personnel de la Division des services médicaux ne devraient intervenir qu'en leur qualité d'experts-conseils, chaque cadre ou simple fonctionnaire étant censé posséder la sensibilité et les capacités requises pour contribuer à créer des conditions de travail sûres, saines et productives. Le déploiement complet s'accompagnera d'une formation destinée à tous les membres du personnel de l'ONU.

3. Gestion des congés de maladie

145. La gestion des absences prolongées est un problème complexe, en particulier lorsqu'un membre du personnel est atteint d'une maladie qui l'empêche de travailler dans un lieu d'affectation donné (bien qu'il soit par ailleurs apte au travail) ou lorsqu'il est traité par un médecin défavorable à la reprise du travail alors que les preuves médicales suggèrent le contraire. Dans les deux grandes catégories de pathologies diagnostiquées (troubles mentaux et troubles musculo-squelettiques), la reprise rapide du travail favorise davantage la guérison qu'une longue absence.

146. L'Organisation met actuellement au point des outils et techniques spécifiquement conçus pour faciliter l'identification des fonctionnaires les plus susceptibles de reprendre rapidement le travail et de ceux qui présentent un risque plus élevé d'absence prolongée. Ces méthodes, combinées à une documentation plus rapide des absences au moyen d'Umoja, permettront d'intervenir de façon plus rapide et efficace afin d'éviter que le personnel ne soit pris dans une spirale de congés à long terme et d'absences chroniques pouvant déboucher sur une invalidité.

147. Les absences prolongées ont des effets dévastateurs, non seulement pour le fonctionnaire concerné, mais également pour son unité administrative. La plupart

des employés en congé de maladie ne sont pas remplacés, ce qui crée une situation de sous-effectif pouvant nuire à la productivité du reste de l'équipe ou provoquer des maladies liées à des horaires de travail excessifs. Une fois prise dans cet engrenage, l'équipe peut rapidement se voir dans l'impossibilité de s'acquitter de ses mandats. Les petites unités, qui sont les moins bien armées pour absorber la charge de travail de leurs collègues absents, sont les plus vulnérables. C'est la raison pour laquelle un programme de gestion globale visant à réduire la durée des absences et à accélérer la reprise du travail constitue une priorité absolue.

4. Sécurité et qualité des soins de santé

148. Outre sa responsabilité dans la gestion directe de la santé du personnel, l'Organisation a également un rôle à jouer pour garantir l'accès des fonctionnaires à des soins de santé adéquats en assurant la supervision technique du personnel de santé des 437 établissements de soins du système. Ces établissements sont gérés par les bureaux hors Siège (7), les opérations de maintien de la paix (390) et le PNUD (40). Pour ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, il existe 77 cliniques (civiles) de niveau 1 ou 1+ et deux hôpitaux de niveau 2 gérés par l'ONU, ainsi que 293 dispensaires de niveau 1 ou 1+, 23 hôpitaux de niveau 2 et deux hôpitaux de niveau 3 gérés par des pays fournissant des contingents.

149. Le rôle de la Division des services médicaux dans la supervision technique a toujours été très informel et mal défini. Néanmoins, l'importance des soins de santé (directement proportionnelle à la dangerosité de l'environnement), les risques liés à des prestations insuffisantes et les coûts associés à l'exploitation d'un si grand nombre d'établissements exigent un niveau de gouvernance approprié et similaire à celui dont bénéficierait tout autre système de santé de même nature.

150. À l'heure actuelle, il n'existe pas d'évaluation comparative des prestations ni de données sur les taux d'infection, les événements adverses et les taux d'occupation, ou tout autre ensemble de données normalement utilisé pour superviser un système de santé. Le matériel et le personnel sont mentionnés, mais le processus de soins et la gestion de la qualité ont été laissés presque entièrement à la discrétion des exploitants des installations, qu'il s'agisse de membres du personnel des Nations Unies, d'entrepreneurs, de fournisseurs privés ou de pays fournissant des contingents. Même des initiatives simples et bien acceptées en matière de qualité telles que la Liste de contrôle de la sécurité chirurgicale et les recommandations pour l'hygiène des mains de l'OMS ne sont pas appliquées de façon visible et systématique. Le niveau des soins varie considérablement au sein du système, comme l'a reconnu le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, qui a recommandé l'établissement de systèmes de gestion de la fourniture de soins de santé et la mise en œuvre de normes dans ce domaine.

151. Pour assurer la fourniture de soins de santé en temps voulu et en toute sécurité aux membres du personnel des Nations Unies, qui comptent sur les cliniques et les hôpitaux gérés par l'ONU, le Secrétaire général est sur le point de lancer un programme de travail visant à améliorer le contrôle et la gestion des services de santé. Il s'agira notamment de renforcer l'examen des qualifications et de l'expérience du personnel recruté ou détaché auprès des établissements de soins des Nations Unies et de mettre en place un programme de normes et d'accréditations pour les interventions en matière de santé. Un accord a été conclu avec un organisme international de normalisation et d'accréditation dans le domaine de la santé pour utiliser ses normes comme référence aux fins de l'élaboration et de

l'adaptation des normes des Nations Unies qui s'appliqueront à tous les niveaux de soins gérés par l'ONU. Un projet visant à élaborer et à mettre en œuvre ces normes devrait être lancé à la fin de 2016.

152. Le Secrétaire général a élaboré une méthode et mis en œuvre un programme d'évaluations et de visites d'ordre consultatif pour les opérations de maintien de la paix. Ces visites ont pour but d'évaluer la capacité d'un État Membre ayant exprimé la volonté de mettre des établissements de soins à la disposition de l'Organisation, et de fournir les services consultatifs nécessaires avant l'ouverture de ces établissements. Ce programme réduit le risque que les hôpitaux et dispensaires soient insuffisamment préparés et équipés pour offrir des prestations satisfaisantes dans l'environnement difficile qui est celui de l'Organisation des Nations Unies.

153. Dans cet environnement complexe, la préservation de la santé, de la motivation et de la capacité à travailler des membres du personnel de l'Organisation présente de nombreuses difficultés. Pour les surmonter, l'Organisation doit tirer parti des gains d'efficacité induits par la mise en service des systèmes de gestion des données et redéployer les ressources afin de mettre en œuvre des initiatives ciblées permettant d'améliorer la santé et la satisfaction du personnel tout en réduisant les coûts.

IV. La voie à suivre : un cadre de gestion des ressources humaines mieux intégré

Introduction

154. L'évolution du contexte mondial et des mandats de l'Organisation a conduit cette dernière à entreprendre un certain nombre de réformes dans le domaine de la gestion afin de permettre au Secrétariat de fonctionner de façon plus efficiente, rationnelle et responsable. L'approche actuelle de la gestion des ressources humaines est en grande partie fondée sur une proposition présentée il y a 10 ans [voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255)] au sujet d'une nouvelle stratégie axée sur une gestion intégrée des aptitudes. Si la stratégie en matière de ressources humaines a évolué et que des progrès réguliers ont été accomplis dans le domaine de la gestion des aptitudes, nombre de procédures de gestion des ressources humaines ne sont pas encore pleinement intégrées. L'occasion se présente également aux spécialistes des ressources humaines de collaborer plus étroitement avec les autres unités fonctionnelles administratives, les directeurs de programme et le personnel dans le cadre de l'exécution des mandats de l'Organisation.

155. Bien que les nombreux mandats de l'Assemblée générale et les recommandations des organes de contrôle au cours de ces dernières années concernant la gestion des ressources humaines fournissent des indications utiles pour poursuivre la réforme, plusieurs initiatives récentes ont démontré qu'une approche plus globale et intégrée était nécessaire. Les facteurs ci-après viennent également souligner la nécessité d'un cadre de gestion des ressources humaines :

a) Une analyse des risques effectuée dans le cadre du programme de gestion du risque institutionnel a révélé que l'absence de stratégie globale en matière de

gestion des ressources humaines faisait peser un risque important sur l'Organisation;

b) Le nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité exige des spécialistes des ressources humaines qu'ils adaptent les procédures de gestion des aptitudes aux besoins des réseaux d'emplois au moyen de nouvelles approches facilitant la mobilité du personnel et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel par réseau;

c) L'adoption, par l'Assemblée générale, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 énonçant les nouveaux objectifs de développement durable, notamment l'objectif 5 sur l'égalité des sexes, souligne la nécessité d'accorder une plus grande attention à la diversité et à l'inclusion;

d) La mise en service des plateformes Inspira et Umoja, qui jouent un rôle important dans l'évolution technologique, a donné lieu à une normalisation des méthodes de travail à l'échelle mondiale pouvant conduire à une efficacité accrue;

e) Les propositions relatives à un nouveau dispositif de prestation de services centralisé s'appuyant sur les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions abordent la manière d'organiser l'ensemble des fonctions administratives de la façon la plus efficace possible;

f) Dans son rapport, le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix a évoqué la nécessité de se doter de politiques de gestion des ressources humaines mieux ciblées afin de faciliter la préparation du personnel dans des situations de crise et a insisté sur l'importance cruciale de garantir l'efficacité des procédures de recrutement, d'entrée en fonctions et de cessation de service;

g) Les avis informels transmis par diverses parties prenantes des ressources humaines (sur demande du Bureau de la gestion des ressources humaines) concernant les points forts et les aspects à améliorer dans ce domaine ont signalé combien il importe de fournir des services plus efficaces et de faire preuve d'une plus grande souplesse, d'une volonté de rechercher des solutions et d'une ouverture à la collaboration.

S'il est vrai que l'Organisation gère actuellement de nombreuses réformes administratives, le cadre de gestion des ressources humaines doit néanmoins évoluer de façon à ce que les ressources limitées qui lui sont allouées soient consacrées à la mise en œuvre des améliorations les plus importantes.

156. Un certain nombre de difficultés devront être surmontées pour que l'Organisation puisse élaborer un cadre de gestion des ressources humaines plus efficace et rationnel. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, de la fragmentation de l'organisation des ressources humaines; de la lourdeur et de l'absence de normalisation des procédures de gestion des ressources humaines; de la complexité des politiques; de l'absence d'intégration des procédures et des données des différents systèmes informatiques; et des progrès insuffisants en matière d'égalité des sexes et d'autres objectifs liés à la diversité.

A. Amélioration de la gestion des ressources humaines dans le Secrétariat

157. Pour exécuter ses mandats, l'Organisation a besoin d'un corps de fonctionnaires compétents, dynamiques, adaptables, dévoués et venant d'horizons variés. La gestion des ressources humaines associe de multiples parties prenantes, depuis les États Membres, qui souhaitent que les résultats soient obtenus d'une façon économiquement rationnelle, jusqu'aux directeurs de programme, qui veulent que la gestion des ressources humaines facilite l'exécution de leurs mandats, en passant par les fonctionnaires, qui souhaitent avoir des perspectives d'avancement et bénéficier de services intégrés en ce qui concerne les indemnités et les prestations. Se fondant sur une analyse préliminaire des problèmes décrits plus haut et sur les réformes passées, le Secrétaire général a arrêté trois grands axes et défini les résultats qui doivent être atteints pour chacun :

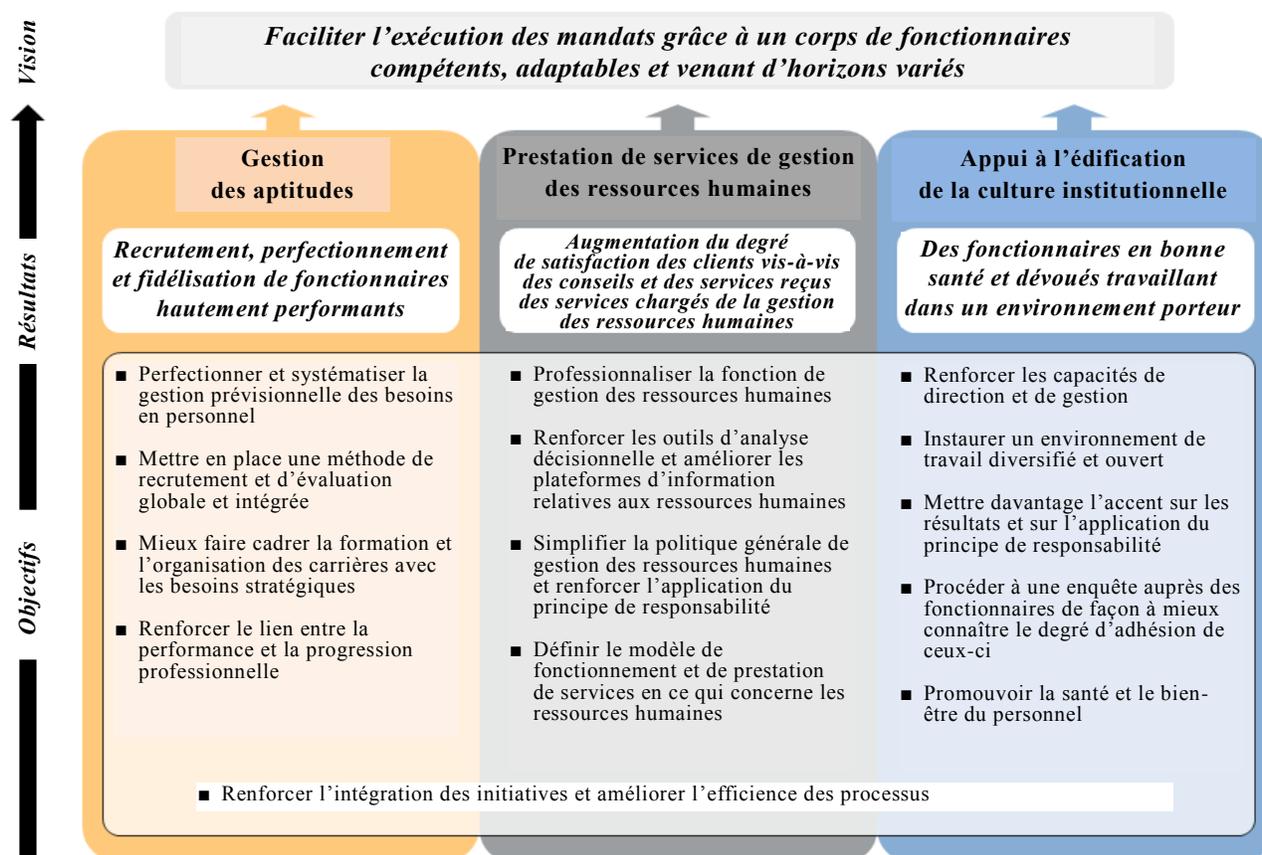
a) Gestion des aptitudes : recrutement, perfectionnement et fidélisation de fonctionnaires hautement performants;

b) Prestation de services de gestion des ressources humaines : augmentation du degré de satisfaction des clients vis-à-vis des conseils et des services reçus des services chargés de la gestion des ressources humaines;

c) Appui à l'édification de la culture institutionnelle : des fonctionnaires en bonne santé et dévoués travaillant dans un environnement porteur.

158. Le cadre est fondé sur un ensemble d'objectifs complémentaires liés à ces trois axes thématiques, comme l'illustre la figure VIII ci-après :

Figure VIII
Cadre de gestion intégrée des ressources humaines



1. Gestion des aptitudes

159. Pour que le Secrétaire général puisse poursuivre l'élaboration et la mise en place d'un cadre global et intégré de gestion des aptitudes, il faut continuer à rationaliser, à normaliser et à harmoniser les procédures dans chacun des quatre domaines relatifs à la gestion des aptitudes. Celle-ci doit être abordée de manière plus globale au niveau des réseaux d'emplois, et non plus seulement au niveau de chaque entité ou des responsables des postes à pourvoir. Cela aidera l'Organisation à disposer de la plus grande transparence en ce qui concerne l'ensemble des aptitudes qui lui sont nécessaires et de prendre de meilleures décisions touchant l'ensemble des procédures de gestion des aptitudes.

Les objectifs sont les suivants :

a) **Perfectionner et systématiser la gestion prévisionnelle des besoins en personnel.** Il convient de s'appuyer sur les objectifs énumérés au paragraphe 35 du présent rapport de façon à systématiser la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et à en faire un processus de gestion dirigé par les entités elles-mêmes,

relié au mandat, à la stratégie et au budget des entités considérées et soutenu par les services chargés des ressources humaines;

b) **Mettre en place une méthode de recrutement et d'évaluation globale et intégrée.** La dotation en effectifs devrait être guidée par les besoins qui ont été recensés dans le cadre de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et tirer parti des aptitudes dont l'Organisation est déjà dotée, dans le cadre de la systématisation des activités de perfectionnement, de l'organisation des carrières et de la gestion de la performance. Secondé par les spécialistes des ressources humaines en poste ailleurs qu'au Siège, le Secrétaire général s'attachera à faire de la dotation en effectifs l'un des éléments de la gestion des aptitudes et fera fond pour ce faire sur les changements apportés par le nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité;

c) **Mieux faire cadrer la formation et l'organisation des carrières avec les besoins stratégiques.** Sous l'impulsion du Secrétaire général, le Secrétariat veillera à ce que les objectifs des départements et bureaux relatifs aux activités stratégiques de perfectionnement et d'accompagnement des carrières soient harmonisés au plus haut niveau, analysera les besoins de perfectionnement au regard de l'exécution des mandats, renforcera les liens entre les activités de perfectionnement et les analyses relatives à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, proposera des plateformes d'apprentissage et de perfectionnement améliorées, mettra au point des produits et des outils qui aideront les fonctionnaires à s'adapter aux changements institutionnels, améliorera la qualité des programmes et des outils de formation, de même que l'accès à ceux-ci, notamment pour ce qui est des programmes et des outils de préparation aux fonctions de gestion et de direction;

d) **Renforcer le lien entre la performance et la progression professionnelle.** Le Secrétaire général renforcera le savoir-faire et l'appui proposés au personnel d'encadrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et améliorera la cohérence et la transparence du système de gestion de la performance;

e) **Renforcer l'intégration des initiatives et améliorer l'efficacité des processus.** La poursuite de l'intégration des initiatives de gestion des aptitudes aidera l'Organisation à disposer en temps voulu des aptitudes dont elle a besoin pour s'acquitter de ses mandats. En outre, l'efficacité et l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines seront suivies et évaluées au regard d'un ensemble d'indicateurs de résultats et de cibles, et des enquêtes de satisfaction seront menées auprès des clients. Les prestataires de services et les parties prenantes seront tenus d'apporter les améliorations voulues et de respecter les normes établies par l'Organisation dans leur domaine de responsabilité.

2. Prestation de services de gestion des ressources humaines

160. Le deuxième axe retenu dans le nouveau cadre de gestion des ressources humaines, à savoir la prestation de services de gestion des ressources humaines, met l'accent sur les composantes clefs de la prestation de services, à savoir les intervenants, les processus et la technologie, ainsi que sur le mécanisme de suivi et de gouvernance qui les sous-tendent. Les activités entreprises cadreront avec le dispositif de prestation de services centralisée.

161. Les objectifs sont les suivants :

a) **Simplifier la politique générale de gestion des ressources humaines et renforcer l'application du principe de responsabilité.** Une politique générale de gestion des ressources humaines simplifiée et renforcée donnera des moyens d'agir au personnel d'encadrement et aux fonctionnaires et aidera le Bureau de la gestion des ressources humaines à s'imposer comme un partenaire stratégique dans le cadre de l'exécution des mandats;

b) **Définir le modèle de fonctionnement et de prestation de services en ce qui concerne les ressources humaines.** Dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, le Bureau de la gestion des ressources humaines s'attachera à définir les fonctions et les responsabilités des fonctionnaires qui fournissent des services de gestion des ressources humaines et à mettre en place les mécanismes de gouvernance s'appliquant dans ce domaine à l'ensemble du Secrétariat; il faudra procéder à une réorganisation d'ensemble de la gestion des ressources humaines et procéder notamment à un examen complet des délégations de pouvoir et des chaînes hiérarchiques;

c) **Renforcer les outils d'analyse décisionnelle et améliorer les plateformes d'information relatives aux ressources humaines.** Pour que les services de gestion des ressources humaines puissent disposer de données fiables et actualisées, il convient de renforcer les outils d'analyse décisionnelle de façon à faciliter la prise de décisions, les changements institutionnels et l'application des politiques. Il faut aussi continuer à perfectionner les plateformes de gestion de l'information pour répondre à l'évolution des besoins;

d) **Professionaliser la fonction de gestion des ressources humaines.** Afin d'assurer des services de qualité, c'est-à-dire des services qui répondent aux attentes des clients et qui sont fournis dans les délais et à un coût raisonnable, le Secrétaire général définira des normes communes visant à renforcer le professionnalisme des spécialistes de la gestion des ressources humaines et à obtenir une plus grande cohérence, à harmoniser les activités de renforcement des capacités et à promouvoir la mobilité interinstitutions afin d'ouvrir aux spécialistes des ressources humaines de nouvelles perspectives de carrière.

3. Appui à l'édification de la culture institutionnelle

162. Le troisième axe d'intervention consiste à appuyer l'édification de la culture institutionnelle. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines deviendront des partenaires stratégiques de la direction et aideront à façonner la culture institutionnelle et à régler des problèmes stratégiques.

163. Les objectifs sont les suivants :

a) **Renforcer les capacités de direction et de gestion.** Les capacités de direction sont essentielles en ce qu'elles facilitent l'édification d'une culture institutionnelle et l'obtention d'une solide performance et aident l'Organisation à atteindre ses objectifs. Le Secrétaire général continuera donc à privilégier des méthodes de direction et de gestion qui mettent l'accent sur la communication ouverte, l'apport d'un appui en temps voulu aux gestionnaires et aux dirigeants et une meilleure mise en adéquation des mesures de résultat avec les attentes de l'Organisation et les aptitudes nécessaires aux fins de l'organisation des carrières;

b) **Instaurer un environnement de travail diversifié et ouvert.** Le Secrétaire général continuera de s'attacher à améliorer la représentation géographique et à promouvoir l'égalité des sexes, complétant ainsi d'autres mesures touchant la diversité et l'inclusion déjà en cours d'application dans l'Organisation. Cela suppose de renforcer les dispositifs d'application du principe de responsabilité et les politiques privilégiant le respect de la diversité et l'ouverture;

c) **Mettre davantage l'accent sur les résultats et sur l'application du principe de responsabilité.** Le Secrétaire général continuera de s'employer à instaurer un environnement axé sur les résultats et veillera à ce que les dirigeants et les fonctionnaires rendent compte de leur performance;

d) **Procéder à une enquête auprès des fonctionnaires de façon à mieux connaître le degré d'adhésion de ceux-ci.** Pour obtenir des informations sur les questions touchant les fonctionnaires et mesurer le degré d'adhésion de ceux-ci, le Secrétaire général procédera à une enquête chaque année. Les résultats aideront les services chargés de la gestion des ressources humaines à mettre au point des stratégies ciblées dans lesquelles les facteurs culturels et structurels seront pris en considération;

e) **Promouvoir la santé et le bien-être du personnel.** Le Secrétaire général formulera des avis techniques afin d'aider les hauts dirigeants à mettre en œuvre les directives régissant la sécurité et la santé au travail approuvées par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, dirigera l'établissement d'une stratégie concernant la santé mentale et le bien-être qui sera commune à l'ensemble du système des Nations Unies et mettra en œuvre des programmes ciblés visant à réduire les risques que courent les fonctionnaires de contracter des maladies transmissibles et non transmissibles. Des systèmes axés sur la professionnalisation de la gestion des services de santé cliniques seront mis au point.

B. Avantages escomptés, conclusions et prochaines étapes

164. Les changements au cadre de gestion des ressources humaines seront axés sur l'obtention des résultats suivants : a) l'amélioration de la performance individuelle et de celle de l'Organisation; b) le renforcement de la mobilisation et de la motivation des fonctionnaires; c) l'amélioration de la qualité des orientations et de l'appui stratégique; d) une meilleure utilisation des ressources; e) le renforcement de la cohérence en ce qui concerne la prestation de services; f) la réduction des temps de réponse.

165. Le Secrétaire général met actuellement au point un plan détaillé concernant la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines et propose de présenter un projet plus détaillé à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session.

166. L'évaluation des besoins des clients étant essentielle à la poursuite de la réforme, le Bureau de la gestion des ressources humaines recueillera les apports des différentes parties prenantes de sorte que le cadre présenté ci-après porte sur les bonnes priorités.

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

167. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport et à prier le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-treizième session, une proposition détaillée concernant les changements à apporter au cadre de gestion des ressources humaines.

168. Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à approuver les propositions ci-après :

a) Autoriser les agents des services généraux et des catégories apparentées à postuler des emplois des classes P-1 à P-3, sous réserve que ceux-ci ne soient pas réservés aux lauréats du programme Jeunes administrateurs;

b) Dans le cadre du programme Jeunes administrateurs, ne plus laisser la possibilité de nommer à des postes des classes P-1 et P-2 des lauréats des concours pour le passage de G à P, de sorte que les postes relevant du système des fourchettes souhaitables soient pourvus exclusivement par des candidats originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés;

c) Porter de deux à trois ans la période pendant laquelle les lauréats des concours organisés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs peuvent rester inscrits sur la liste de réserve;

d) D'ici à décembre 2018, éliminer progressivement des listes les lauréats de concours nationaux inscrits depuis un certain nombre d'années;

e) Autoriser les fonctionnaires qui sont ou ont été engagés à titre temporaire à faire acte de candidature dans le cadre du système de sélection ordinaire et à être nommés au poste qu'ils occupent ou occupaient, pour autant qu'il s'agisse d'un poste dans une opération hors siège située dans un lieu d'affectation non classée H ou dans une mission politique spéciale opérant dans un lieu d'affectation classé H, y compris les opérations et missions politiques spéciales basées au Siège, à New York;

f) Fixer le plafond de rémunération des fonctionnaires retraités percevant une pension de retraite à l'équivalent monétaire de 125 jours ouvrables maximum par année civile rémunérés au niveau du traitement dont bénéficiait l'intéressé à la date de cessation de service;

g) Offrir la possibilité de porter de trois à six mois la durée maximale des détachements dans les missions de fonctionnaires en poste dans une ville siège ou dans une commission régionale;

h) Autoriser les fonctionnaires du réseau Paix et questions politiques et humanitaires (POLNET) titulaires d'un engagement temporaire qui ont exclusivement pour fonction de fournir un appui de fond aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales à bénéficier d'une dérogation aux dispositions du paragraphe 26 de la section III.B de sa résolution 51/226;

i) Ramener de 60 à 30 jours la période d'affichage type pour les avis de vacance de poste spécifiques portant sur des postes d'administrateur ou de fonctionnaire de rang supérieur.

VI. Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/250, 65/247, 67/255, 68/252 et 68/265 et aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée

A. Assemblée générale

Paragraphe(s) de la résolution *Mesures prises*

Résolution 63/250	(Gestion des ressources humaines)
Section II	Régimes contractuels et harmonisation des conditions d'emploi
Paragraphe 13	Voir la section III.A du présent rapport, pour des explications sur l'état d'avancement des réformes concernant les ressources humaines
Résolution 65/247	(Gestion des ressources humaines)
Section VI	Régime des engagements
Paragraphe 58	Mené à bien : voir l'instruction administrative ST/AI/2013/1 et Corr.1, qui porte sur l'administration des engagements à durée déterminée
Résolution 67/255	(Gestion des ressources humaines)
Section I	Réforme de la gestion des ressources humaines
Paragraphe 9	Voir la section III.A du présent rapport, qui porte sur la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des ressources humaines
Paragraphe 13	Le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines permet de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs en matière d'effectifs, tels que l'équilibre entre les sexes et une représentation géographique équitable. Les décisions en matière de sélection sont prises principalement sur la base du mérite, conformément à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. Voir également section III.B.2 du présent rapport, qui porte sur la sélection et le recrutement du personnel.
Paragraphe 16	Voir la section III.B.3 du présent rapport, qui porte sur la gestion de la performance
Paragraphe 20	Voir la section III.B.4 du présent rapport, qui porte sur l'apprentissage et l'organisation des carrières
Paragraphe 21	Voir la section III.B.4 du présent rapport, qui porte sur l'apprentissage et l'organisation des carrières
Paragraphe 24 et 25	Voir la section III.A.2 du présent rapport, qui porte sur l'examen aux fins de l'octroi d'un engagement continu

Section II	Recrutement et affectations
Paragraphe 34	Voir la section III.B.2 a) du présent rapport, qui porte sur les délais de recrutement et les évaluations
Paragraphe 38, 39, 41 et 42	Voir la section III.B.2 c) du présent rapport, qui porte sur le programme Jeunes administrateurs
Paragraphe 43	Voir la section III.B.2 f) du présent rapport, qui porte sur les mesures prises pour parvenir à l'égalité des sexes
Section III	Examen d'ensemble du système de la représentation géographique
Paragraphe 46	Voir le rapport du Secrétaire général sur l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/71/323/Add.2)
Section V	Composition du Secrétariat
Paragraphe 61	Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360)
Paragraphe 63	Le Secrétaire général adjoint à la gestion a promulgué l'instruction administrative ST/AI/2013/4 sur les consultants et vacataires, qui dispose notamment que les personnes possédant des compétences spécifiques qu'elles mettent volontairement et à titre gracieux au service de l'ONU et qui voyagent pour le compte de l'Organisation peuvent se voir offrir un contrat de vacataire assorti d'une rémunération symbolique (à savoir 1 dollar É.-U.), sous réserve de l'approbation, au cas par cas, du Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines. Des directives complémentaires sur la procédure et les conditions d'approbation sont en cours d'élaboration.
Paragraphe 64	Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360)
Paragraphe 65	Le Secrétaire général a donné suite à cette demande dans le cadre de son rapport intitulé « Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 et budgets pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 » (A/68/731, par. 166 à 168).
Paragraphe 66	Voir la section III.B.2 f) du présent rapport, qui porte sur les mesures prises pour parvenir à l'égalité des sexes
Section VI	Consultants
Paragraphe 67	Une nouvelle instruction administrative relative au recrutement des consultants et vacataires (ST/AI/2013/4) a été publiée le 19 décembre 2013. Elle donne des informations détaillées sur les procédures de sélection des consultants et précise qu'il ne faut ménager aucun effort pour établir une liste préliminaire comportant au minimum trois candidats, issus de régions aussi diverses que possible. Elle définit aussi les conditions applicables à l'engagement de consultants et indique notamment qu'il ne peut être fait appel à des consultants que lorsque le

travail à accomplir exige des connaissances spécialisées ou un savoir-faire que le personnel du Secrétariat ne possède pas. Les directeurs de programme sont tenus de certifier dans un formulaire complémentaire que les travaux concernés ne peuvent pas être exécutés en interne et d'indiquer la nationalité et le sexe des candidats pris en considération.

Voir aussi le rapport du Secrétaire général sur le personnel fourni à titre gracieux, les fonctionnaires retraités et les consultants et vacataires (A/69/292/Add.1)

Paragraphe 68 Conformément aux conditions énoncées dans l'instruction administrative ST/AI/2013/4, la mission du consultant doit être temporaire et les travaux correspondants doivent pouvoir être exécutés dans un délai fixé à l'avance. Lorsqu'un vacataire est engagé à titre temporaire pour exécuter des tâches et fonctions analogues à celles qui sont normalement confiées à un fonctionnaire, il faut mettre en place une stratégie claire dont l'objectif est le recrutement de personnel permanent dans l'optique du long terme.

Paragraphe 69 Voir le rapport du Secrétaire général sur le personnel fourni à titre gracieux, les fonctionnaires retraités et les consultants et vacataires (A/69/292/Add.1)

Section VII Relations entre le personnel et l'administration

Paragraphe 71 La circulaire du Secrétaire général sur le Comité Administration-personnel a été révisée (ST/SGB/2011/6/Rev.1) et une nouvelle instruction administrative sur les relations entre le personnel et l'Administration a été publiée (ST/AI/2014/3).

Section X Questions diverses

Paragraphe 77 Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits pouvant constituer une infraction pénale : période du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 » (A/71/186)

Résolution 68/252 (Gestion des ressources humaines)

Section I Réforme de la gestion des ressources humaines

Paragraphe 5 Voir la section III.B.3 du présent rapport, qui porte sur la gestion de la performance

Paragraphe 6 Mené à bien : une réunion d'information avec la Cinquième Commission a été tenue le 6 mai 2014.

Section II Composition du Secrétariat

Paragraphe 13 Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360)

Paragraphe 16 Voir la section III.B.1 du présent rapport, qui porte sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel

<i>Paragraphe(s) de la résolution</i>	<i>Mesures prises</i>
Paragraphe 17	Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360)
Paragraphe 18	Voir la section III.B.2 c) du présent rapport, qui porte sur le programme Jeunes administrateurs
Section III	Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et délictuelle
Paragraphe 21 et 23	Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits pouvant constituer une infraction pénale : période du 1 ^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 » (A/71/186)
Résolution 68/265	(Dispositif de mobilité) Voir le rapport du Secrétaire général faisant le point sur la mobilité (A/71/323Add.1)

B. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

<i>Paragraphe(s) du rapport du Comité consultatif</i>	<i>Mesures prises</i>
---	-----------------------

Recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le document A/67/545

Système de sélection du personnel

Paragraphe 13	Voir la section III.B.1 du présent rapport, qui porte sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel
Paragraphe 33 et 36	Voir la section III.B.4 du présent rapport, qui porte sur l'apprentissage et l'organisation des carrières
Paragraphe 44	Voir la section III.B.2 c) du présent rapport, qui porte sur le programme Jeunes administrateurs
Paragraphe 49	Voir la section III.B.2 e) du présent rapport, qui porte sur les activités de sensibilisation
Paragraphe 58	Voir la section III.B.2 f) du présent rapport, qui porte sur les mesures prises pour parvenir à l'égalité des sexes
Paragraphe 138, 145 et 146	Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360)
Paragraphe 157	Mené à bien : voir le rapport du Secrétaire général sur les modifications à apporter au Règlement du personnel (A/71/258)

Recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le document A/68/523

- Paragraphe 5 et 10 Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/71/360)
- Paragraphe 18 Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits pouvant constituer une infraction pénale : période du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 » (A/71/186)

Recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le document A/68/580

- Paragraphe 5 et 7 Le Secrétaire général a chargé un groupe de travail interdépartemental des questions relatives à l'aide à apporter aux fonctionnaires et aux membres de leur famille victimes d'un acte de malveillance ou d'une catastrophe naturelle ou touchés par une situation d'urgence. Dix-sept recommandations ont été proposées au Comité de gestion, qui les a toutes approuvées, et 16 d'entre elles ont été appliquées, notamment celles portant sur les révisions à apporter à l'appendice D du Statut et du Règlement du personnel, lesquelles ont été présentées à l'Assemblée générale pour approbation (A/71/258). Le seul point en suspens est la question du congé spécial avec traitement complet en cas de situation d'urgence.
-

Annexe

Dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel : récapitulatif des progrès accomplis

<i>Type</i>	<i>Activité</i>	<i>Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 68/252 de l'Assemblée générale</i>
Mesures axées sur les entités	Projet pilote mené dans la Division des services médicaux	<ul style="list-style-type: none"> • Une méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel (établie par un groupe consultatif en 2014) a été mise en pratique aux fins de validation et a été diffusée. • Les lacunes en ce qui concerne les moyens d'améliorer l'hygiène et la sécurité du travail et de réduire l'absentéisme lié aux congés maladie ont été recensées et comblées
	Départs à la retraite	<ul style="list-style-type: none"> • Les États Membres ont eu communication, par l'intermédiaire de l'outil en ligne HR Insight, des prévisions concernant les départs à la retraite de leurs nationaux. • Des outils de suivi et de communication de l'information ont été mis à la disposition des entités afin de les aider à suivre les départs à la retraite et à remplacer les fonctionnaires atteignant l'âge réglementaire du départ à la retraite. • Le taux de remplacement des retraités a été analysé et l'on a déterminé que seuls 25 % des retraités pris en considération dans l'échantillon étaient remplacés dès leur départ. • Il a été décidé que les avis de vacance de poste seraient affichés 12 mois au moins avant que les fonctionnaires atteignent l'âge réglementaire du départ à la retraite (ST/AI/2016/1).
	Missions/stratégie globale d'appui aux missions	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs projets pilotes de gestion prévisionnelle des besoins en personnel ont été menés dans les missions; 14 examens des besoins en personnel civil étaient achevés au 31 décembre 2015 et avaient incité à recommander la suppression de 1 818 postes et la transformation de 597 postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement local. • Le manuel de gestion prévisionnelle des besoins en personnel (2015), qui est fondé sur la méthode mise au point en concertation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, a été mis à l'essai dans deux missions (voir A/70/749, annexe IX, par. 27).

Type	Activité	Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 68/252 de l'Assemblée générale
Mesures axées sur les réseaux d'emplois	Programme Jeunes administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Un cours en ligne sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été mis au point dans le cadre du programme de certification « Fundamentals of Field HR » et a déjà été suivi par 98 fonctionnaires. • On continue de suivre les besoins en personnel de sorte que le nombre de candidats inscrits sur les listes de réserve relevant du programme Jeunes administrateurs suffise à couvrir les besoins sur deux ans. • Depuis 2011, 416 personnes ont été inscrites sur les listes de réserve : 202 (49 %) ont été sélectionnées, 130 (31 %) restent inscrites sur les listes et 48 (12 %) se sont désistées ou ont refusé une offre d'emploi, les 36 personnes restantes (9 %) ont été radiées, car les listes sur lesquelles elles étaient inscrites avaient expiré (avril 2016).
	Listes de réserve : personnel des services linguistiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités entreprises pour constituer des listes de réserve, faciliter l'inscription de candidats qualifiés sur les listes et superviser la sélection des candidats à des postes des services linguistiques se poursuivent en collaboration avec le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.
	Listes de réserve des missions	<ul style="list-style-type: none"> • 2 410 des 2 611 sélections (92 %) opérées dans les missions ont été faites à partir des listes de réserve et une analyse des 201 sélections qui n'ont pas abouti à partir des listes (8 % de l'ensemble des sélections depuis 2014) a permis de dresser la liste des postes difficiles à pourvoir. • Il a été procédé à une analyse des besoins en personnel et des postes peu ou non couverts par les listes de réserve, toutes missions confondues, et des avis de vacance de poste générique ont été publiés dans le cadre de 93 campagnes afin de constituer des listes de réserve, ce qui a permis d'approuver l'inscription de 4 744 personnes depuis 2014.
	Normalisation des codes d'emploi et harmonisation des postes proposés dans les budgets	<ul style="list-style-type: none"> • La norme servant à classer les postes du point de vue des fonctions est fondée sur les codes d'emploi; 2 528 codes ont été restructurés et classés dans 47 familles d'emplois et 9 réseaux d'emplois, en prélude à l'entrée en vigueur du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières. • Les codes d'emploi normalisés ont été utilisés pour plus de 28 000 postes dans Umoja-Extension 1 de façon à remédier au fait que 88 % des postes étaient dépourvus de titre dans le Système intégré de gestion. • Dans le cadre d'Umoja-Extension 2, on a commencé à classer tous les postes proposés dans le cadre des budgets en fonction des codes d'emploi normalisés.

<i>Type</i>	<i>Activité</i>	<i>Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 68/252 de l'Assemblée générale</i>
	POLNET : mobilité et gestion prévisionnelle des besoins en personnel	<ul style="list-style-type: none">• Des prévisions concernant les départs à la retraite dans les cinq ans à venir ont été établies pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires (POLNET) :<ul style="list-style-type: none">a) 274 postes (environ 55 postes par an) seront inscrits au répertoire des postes vacants au cours des cinq ans à venir;b) les emplois relevant de 11 codes d'emploi feront l'objet de campagnes de sensibilisation, compte tenu du nombre de départs à la retraite et du temps nécessaire pour pourvoir les postes concernés.
