



# Assemblée générale

Distr. générale  
18 février 2021  
Français  
Original : anglais

Soixante-quinzième session  
Point 146 de l'ordre du jour  
Gestion des ressources humaines

## Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après

### Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après » ([A/75/540](#)). À cette occasion, il s'est entretenu en ligne avec des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 10 février 2021.

2. Le Comité consultatif a également examiné les rapports suivants du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines et les questions connexes, et ses observations et recommandations figureront dans des rapports distincts : a) une nouvelle façon d'envisager la mobilité : bâtir une Organisation agile en donnant au personnel l'occasion d'apprendre et de développer ses compétences en cours d'emploi ([A/75/540/Add.1](#)) ; b) composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel ([A/75/591](#)) ; c) composition du Secrétariat : personnel fourni à titre gracieux, fonctionnaires retraités et consultants et vacataires ([A/75/591/Add.1](#)) ; d) militaires et policiers en service actif détachés par leur gouvernement ([A/75/646](#)) ; et e) pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 ([A/75/648](#)). En outre, dans son rapport du 15 octobre 2020 ([A/75/515](#)), le Comité a fait des observations et des recommandations sur le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau de la déontologie ([A/75/82](#)).

#### II. Éléments de contexte

3. Le Comité consultatif rappelle que, lors de la partie principale de la soixante-treizième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a présenté deux



rapports relatifs à la vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines comme suit : a) stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 : pour plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies (A/73/372), dans laquelle il proposait une nouvelle stratégie en trois volets<sup>1</sup>, reflétant sa vision d'un changement du modèle de gestion de l'Organisation ; et (b) vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018 (A/73/372/Add.1), qui comprenait également un certain nombre de propositions à soumettre à l'approbation de l'Assemblée (ibid., par. 150).

4. Dans son rapport connexe (A/73/497), le Comité consultatif a recommandé à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter une stratégie globale améliorée des ressources humaines (voir par. 51 à 65 et 82 ; voir également par. 10 ci-après). Les observations et recommandations du Comité sur les autres propositions du Secrétaire général figurent aux paragraphes 21 à 50 de son rapport.

5. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale est saisie des rapports du Secrétaire général et des rapports connexes du Comité de la gestion des ressources humaines, suite à la décision de l'Assemblée d'en reporter l'examen à la première partie de la reprise de sa soixante-quinzième session (décision 74/540 B, sect. B).

### **III. Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après (A/75/540)**

6. Dans son rapport portant la cote A/75/540, le Secrétaire général examine les questions concernant les facteurs externes et internes du changement (sect. II), la stratégie et les trois résultats à long terme : agilité, diversité et responsabilité (sect. III), et les progrès des réformes de la gestion des ressources humaines vers la réalisation des trois résultats<sup>2</sup> (sect. IV).

7. Le Comité consultatif note que le rapport biennal du Secrétaire général sur la vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines (A/75/540) contient des informations sur les progrès réalisés dans divers domaines de la gestion des ressources humaines et sur plusieurs initiatives et projets pilotes menés depuis son précédent rapport (A/73/372) présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session (voir par. 13 ci-dessous). Parmi ces initiatives et projets pilotes figurent notamment la nouvelle proposition de mobilité du personnel, la publication d'un inventaire des structures organisationnelles pour la gestion prévisionnelle des effectifs, l'échange d'informations en ligne sur la déontologie et la discipline, le lancement d'un programme de formation intitulé « Unis pour respecter » et l'organisation de visites d'appui approfondi aux entités clientes.

<sup>1</sup> Les trois volets de la stratégie proposée comprenaient : a) un environnement politique favorable à la gestion stratégique du personnel ; b) une politique proactive de recrutement et de gestion des talents et c) la transformation de la culture institutionnelle de l'Organisation. Le plan de mise en œuvre de la stratégie figure à l'annexe I du rapport du Secrétaire général.

<sup>2</sup> Les trois résultats, tels que présentés aux paragraphes 23 à 72 dans le rapport, contiennent les éléments suivants : a) le résultat relatif à l'agilité : gestion prévisionnelle des effectifs, constitution de viviers de talents, formation et perfectionnement professionnel, et valorisation des carrières ; b) le résultat en matière de diversité : diversité géographique, diversité des genres et autres initiatives en faveur de l'inclusion ; et (c) le résultat en matière de responsabilité : politiques et services de ressources humaines, gestion de la performance, déontologie et discipline, et santé et bien-être.

## A. Observations générales

### Lien avec la stratégie proposée des ressources humaines 2019-2021

8. Il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général (A/75/540) qu'il rend compte à l'Assemblée générale de la mise en œuvre de la stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 (A/73/372) au cours de la période 2019-2020, et que le contenu des réformes de la gestion des ressources humaines inscrites dans cette stratégie reste valable (A/75/540, résumé et par. 17). **Le Comité consultatif note que l'Assemblée générale a reporté à la première partie de la reprise de sa soixante-quinzième session l'examen du rapport du Secrétaire général sur la stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 (A/73/372) (voir par. 3 à 5 ci-dessus).**

9. **Le Comité consultatif note en outre que le rapport du Secrétaire général (A/75/540) semble contenir de nouveaux éléments qui ne figuraient pas dans son précédent rapport d'ensemble (A/73/372), tels que le principe de diversité géographique assorti d'une nouvelle stratégie, et la notion de diversité du personnel de l'Organisation telle que définie dans le rapport (voir par. 3 et 6 ci-dessus et 22 à 24 ci-dessous). Le Comité espère que des informations et des précisions sur les nouvelles politiques et initiatives introduites depuis la soixante-treizième session (voir également par. 17 ci-dessous), seront fournies à l'Assemblée générale lors de l'examen du présent rapport.**

10. En ce qui concerne une stratégie des ressources humaines au-delà de 2021, le Comité consultatif a été informé, à sa demande, que les trois résultats des efforts de réforme contenus dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général portent, de par leur nature, sur le plus long terme et que la prolongation et le calibrage de la stratégie au-delà de 2021 seraient présentés dans le cadre du rapport d'ensemble du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande à nouveau à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter une stratégie globale améliorée des ressources humaines, compte tenu des observations et recommandations qu'il a formulées dans son précédent rapport d'ensemble (A/73/497, par. 51 à 82). En particulier, étant donné que les réformes successives de la gestion des ressources humaines n'ont pas permis de résoudre de manière satisfaisante les problèmes de longue date (voir par. 11 ci-dessous), le Comité réaffirme que le plan de mise en œuvre d'une telle stratégie devrait être axé en priorité sur les questions les plus persistantes et prévoir des échéances et des objectifs mesurables, réalisables et spécifiques (ibid., par. 63).**

11. **Le Comité consultatif réaffirme en outre que, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, la stratégie proposée devrait être le résultat d'une évaluation exhaustive de la mise en œuvre de toutes les initiatives de réforme des ressources humaines entreprises ces 10 dernières années et traiter des questions qui ont régulièrement posé des difficultés au fil du temps, dont il a examiné un grand nombre à maintes reprises, notamment, mais pas exclusivement, les irrégularités dans le processus de sélection du personnel, y compris la gestion des fichiers de candidats, le rajeunissement des effectifs par le recrutement de candidats externes, l'égalité de traitement des candidats externes et internes, le nombre d'engagements temporaires (y compris la question de l'indemnité de fonctions) et les obstacles à la réalisation des objectifs de répartition géographique équitable et d'équilibre entre les sexes, la nécessité d'améliorer la gestion et l'appréciation de la performance, ainsi qu'un cadre de responsabilisation approprié pour la gestion des ressources humaines (voir également A/73/497, par. 61).**

### Structure, contenu et présentation

12. En ce qui concerne la structure et la présentation du rapport du Secrétaire général (A/75/540), le Comité consultatif note que l'utilisation de figures et graphiques ne fournit pas d'informations suffisamment claires dans la présentation des politiques, initiatives et stratégies en matière de ressources humaines (voir également A/74/7, par. 37 et 39). À son avis, il serait plus utile de présenter des informations plus analytiques sous forme d'exposés, assorties de données comparatives pour montrer les tendances, et de donner des explications plus détaillées sur les différents concepts et initiatives et leurs interconnexions, ainsi que les plans de mise en œuvre, les objectifs et les échéances qui semblent insuffisants ou font défaut dans le rapport.

### Décision requise de l'Assemblée générale et incidences financières

13. S'étant enquis des incidences de la demande du Secrétaire général tendant à ce que l'Assemblée générale prenne note de son rapport (A/75/540, par. 76), le Comité consultatif a été informé que les principes énoncés dans le rapport du Secrétaire général s'inscrivent dans le cadre de la réforme de la gestion que l'Assemblée a approuvée en 2018 ; il n'est donc demandé à l'Assemblée que d'en prendre note. Ayant de nouveau demandé plus de précisions, le Comité consultatif a été informé que l'objet du rapport était de tenir les États Membres informés du progrès des initiatives du Secrétaire général en matière de ressources humaines. **Le Comité consultatif est d'avis que le contenu du rapport du Secrétaire général devrait être subordonné à l'examen et à l'approbation par l'Assemblée générale de la stratégie globale de ressources humaines proposée (voir A/73/497, par. 51 à 65 et 82). Le Comité recommande que l'Assemblée demande au Secrétaire général d'aligner la mise en œuvre future de ses propositions sur les résolutions et décisions de l'Assemblée, le cas échéant.**

14. En outre, le Comité consultatif a été informé, à sa demande, qu'aucune autre incidence financière n'était prévue au titre de la mise en œuvre des initiatives de réforme décrites dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général (A/75/540). Le Comité rappelle qu'il a été informé, lors de l'examen de la stratégie des ressources humaines proposée pour 2019-2021, que la stratégie proposée elle-même n'entraînait pas de coûts ; toutefois, la mise en œuvre de certaines des mesures stratégiques assorties de délais nécessiterait la présentation de propositions spécifiques, ainsi que des coûts connexes, pour approbation par l'Assemblée générale (voir A/73/497, par. 64 et 65). Le Comité a été informé, à ce moment-là, que les propositions contenues dans la stratégie qui nécessiteraient l'approbation de l'Assemblée à un stade ultérieur comprendraient : a) des processus de recrutement accélérés ; b) la conception d'un nouveau dispositif d'encadrement de la mobilité ; et c) l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de la performance (voir par. 35 et 36 ci-dessous). **Le Comité consultatif recommande de nouveau que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir des informations financières plus détaillées sur les ressources susceptibles d'être nécessaires pour assurer la mise en œuvre des mesures stratégiques énoncées dans sa proposition améliorée de stratégie globale en matière de ressources humaines (voir par. 9 ci-dessus).**

## B. Questions relatives à la politique de gestion des ressources humaines

15. Comme indiqué aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus, l'Assemblée générale est saisie des observations et recommandations du Comité consultatif figurant dans son précédent rapport d'ensemble (A/73/497) et d'autres rapports relatifs à la gestion des

ressources humaines. En outre, ses observations et recommandations sur les derniers rapports du Secrétaire général concernant la composition du Secrétariat (personnel et consultants) et les questions disciplinaires figureront dans ses rapports connexes (voir par. 2 ci-dessus). Dans la section ci-dessous, le Comité met en évidence quelques questions de politique concernant la gestion des ressources humaines.

### **Équilibre entre les effectifs des deux sexes**

16. **Sans méconnaître les efforts que consent le Secrétaire général pour améliorer l'équilibre des sexes au sein de l'Organisation, en particulier le fait qu'il ait nommé des femmes à des postes de haut niveau, le Comité constate également que le ratio des femmes par rapport à l'ensemble des fonctionnaires à être affectées à des opérations sur le terrain reste relativement faible. Le Comité compte que le Secrétaire général entreprendra encore d'attirer et de garder au service de l'Organisation davantage de femmes à affecter sur le terrain (A/73/497, par. 76).** Le Comité formule des observations et des recommandations supplémentaires à ce sujet dans son rapport sur la composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel.

17. Une instruction administrative sur les mesures temporaires spéciales pour la réalisation de la parité des sexes (ST/AI/2020/5) a été promulguée en août 2020 par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Le champ d'application des mesures temporaires spéciales s'applique aux sélections et nominations à chaque niveau où la parité entre les sexes n'a pas été atteinte au sein de l'entité (considérée comme se situant dans la marge de 47 % à 53 % pour chaque classe au sein de l'entité). Notant que l'instruction administrative n'est pas mentionnée dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général, le Comité consultatif a été informé, à sa demande, que le rapport d'ensemble étant un rapport stratégique, il n'avait pas pour objet d'aborder les différentes politiques dans le rapport. Le Comité note que, si le champ d'application de l'instruction administrative vise à atteindre la parité entre les sexes comme indiqué dans la section 2, les dispositions pertinentes des sections 3 à 5, y compris la disposition 3.5, ne disposent que pour les situations où les femmes sont sous-représentées et qu'une candidate doit donc être sélectionnée par une entité. **Le Comité consultatif est d'avis que les mesures supplémentaires et temporaires relatives à la parité entre les sexes promues par le Secrétariat devraient créer un processus de recrutement équitable et transparent tant pour les femmes que pour les hommes, en vue de réaliser l'équilibre entre les sexes tel que consacré par la Charte des Nations Unies (voir également par. 9 ci-dessus). Le Comité espère que de nouvelles précisions seront fournies à l'Assemblée générale lors de l'examen du présent rapport.**

### **Représentation géographique équitable et nécessité d'une stratégie**

18. **Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, il est indiqué que sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. Il rappelle également que, dans sa résolution 71/263 (par. 9 et 17), l'Assemblée générale a demandé que l'on s'efforce de parvenir à une répartition géographique équitable au Secrétariat. Le Comité recommande à nouveau que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'élaborer une stratégie globale visant à améliorer la représentation géographique, y compris des mesures concrètes, des critères et des échéances qui devraient faire partie de la stratégie globale affinée des ressources humaines qui sera soumise à l'Assemblée générale pour examen (voir également A/73/497, par. 69 ; et par. 10 et 11 plus haut). En outre, le Comité est d'avis qu'une telle stratégie globale devrait comprendre des mesures visant à**

**garantir le respect du principe de la représentation géographique équitable inscrit dans la Charte dans la mise en œuvre de la stratégie de parité entre les sexes (voir également par. 17 ci-dessus).** Le Comité formule également des observations et des recommandations dans son rapport connexe sur le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel ([A/75/591](#)).

### **Diversité régionale et géographique**

19. Dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général ([A/75/540](#), par. 41), il est indiqué que le Secrétaire général s'est engagé à accroître la « diversité géographique », terme qui englobe à la fois une répartition géographique équitable et une plus grande diversité des groupes régionaux, en adoptant une stratégie de diversité géographique pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu une copie de la stratégie, qui a été publiée en janvier 2020 par le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Il y est indiqué que la stratégie visait à aborder l'élément d'une « plus grande diversité géographique », l'une des pierres angulaires de la diversité des effectifs du personnel envisagée par le Secrétaire général. Le Comité s'est fait également communiquer, à sa demande, une copie de la panoplie d'outils relatifs à la diversité (réaffectations et recrutements), qui ont été introduits en janvier 2020 par le Bureau des ressources humaines. Il y est indiqué que les objectifs qui en font partie comprennent une répartition géographique équitable, une plus grande diversité des groupes régionaux, une représentation adéquate des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police et la parité des sexes.

20. Le Comité consultatif rappelle que le Secrétaire général a présenté le principe d'une plus grande « diversité régionale » des effectifs de l'Organisation et a prévu un indicateur de diversité régionale dans le Pacte pour les hauts fonctionnaires (voir [A/73/497](#), par. 66 ; voir également par. 29 et 30 ci-après). Les observations et recommandations connexes du Comité figurent dans son précédent rapport sur la vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines (*ibid.*, par. 67 à 70).

**21. Le Comité consultatif réaffirme que, s'il estime que le Secrétaire général peut présenter des mesures supplémentaires pour améliorer la gestion des ressources humaines en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation, ces mesures ne devraient cependant pas s'écarter des principes énoncés au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte et dans les résolutions et décisions applicables de l'Assemblée générale. En outre, le Comité n'est pas convaincu que le concept de diversité régionale soit nécessairement complémentaire de l'objectif de représentation géographique équitable (voir également [A/73/497](#), par. 68).**

### **Diversité du personnel**

22. Le Comité consultatif rappelle que dans sa résolution [73/273](#), l'Assemblée générale a approuvé l'ajout, par la Commission de la fonction publique internationale, de la diversité des effectifs au cadre actualisé de gestion des ressources humaines<sup>3</sup>. Le Comité note que l'élément concernant la diversité, défini à l'annexe V du rapport de la Commission et approuvé par l'Assemblée, stipule que :

<sup>3</sup> La Commission de la fonction publique internationale a décidé d'approuver l'ajout de l'élément concernant la diversité des effectifs au cadre de gestion des ressources humaines, comme indiqué dans l'annexe V de son rapport pour 2018 ([A/73/30](#)).

La composition du personnel de toutes les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies devrait être caractérisée par la diversité sous ses différents aspects (notamment en ce qui concerne la répartition géographique et la représentation des sexes, ainsi que la prise en compte du multiculturalisme, de la diversité générationnelle, du multilinguisme, et du point de vue des personnes handicapées), et cette diversité devrait être adoptée en tant qu'élément constitutif du processus de prise de décisions en vue d'améliorer les résultats des organisations.

23. Le résultat en matière de diversité défini pour le personnel de l'Organisation (comprenant la diversité géographique, la parité des sexes et d'autres initiatives d'inclusion) est l'un des trois résultats à long terme escomptés de la réforme de la gestion des ressources humaines présentés dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général (voir [A/75/540](#), par. 17 à 20 et fig. VI). Il y est indiqué que la notion de diversité a d'abord été envisagée au Secrétariat de l'ONU sous la double perspective de la représentation géographique et de la parité des sexes. Toutefois, selon le rapport, sous l'effet des mouvements pour la justice sociale et des grandes évolutions démographiques, ce qu'on entend par diversité sur le lieu de travail s'est considérablement élargi ces dernières années et s'étend désormais à l'identité, à l'origine et à des éléments de caractérisation comme l'aptitude, le handicap, la race, l'ethnicité, la religion, la situation socioéconomique, l'âge, l'identité de genre et l'orientation sexuelle, autant de notions que le Secrétariat aspire à comprendre, à intégrer pleinement à son mode de gestion des ressources humaines et à voir refléter dans ses effectifs (ibid., par. 50).

**24. Le Comité consultatif note qu'en définissant, dans son rapport d'ensemble, le résultat escompté en matière de diversité pour assurer à l'Organisation un personnel diversifié, le Secrétaire général ne fait aucune référence à l'élément concernant la diversité des effectifs approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 73/273. Le Comité note en outre que le résultat relatif à la diversité n'est pas entièrement conforme à ce qui est approuvé par l'Assemblée en la matière et compte que des précisions seront fournies à l'Assemblée lorsqu'elle examinera le présent rapport (voir par. 22 et 23 ci-dessus).**

#### *Stratégie pour l'inclusion du handicap*

25. Le Secrétaire général a lancé la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap en 2019, qui prévoit un indicateur spécifique sur l'emploi des personnes handicapées<sup>4</sup>. Des informations sur les progrès réalisés sont fournies dans son rapport sur l'inclusion du handicap dans le système des Nations Unies ([A/75/314](#)). Selon les résultats de l'Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies de 2019, la première dans laquelle le Secrétariat a mesuré le niveau de motivation des membres du personnel en situation de handicap, 561 des 18 742 personnes interrogées ont déclaré avoir un handicap, et elles étaient légèrement moins satisfaites que les autres membres du personnel. Il est indiqué qu'un nouveau cours de formation en ligne et plusieurs webinaires sur le handicap sont en cours d'élaboration ou déjà accessibles ([A/75/540](#), par. 50 et 51). **Le Comité consultatif prend note des mesures prises par le Secrétaire général pour promouvoir l'inclusion du handicap dans le système des Nations Unies. Le Comité compte que davantage sera fait pour promouvoir la diversité des effectifs en faveur des personnes handicapées, notamment par des mesures concrètes visant à faciliter la procédure de recrutement (voir par. 22**

<sup>4</sup> Pour le Secrétariat, la politique est énoncée dans la circulaire [ST/SGB/2014/3](#), intitulée « Fonctionnaires handicapés : emploi et accessibilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ».

ci-dessus) et à améliorer l'accessibilité, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans diverses résolutions, notamment la résolution 73/273.

#### *Multilinguisme*

26. Comme indiqué dans l'élément concernant la diversité des effectifs approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 73/273, le multilinguisme est une composante d'un personnel caractérisé par la diversité sous ses différents aspects (voir par. 22 ci-dessus). Le Comité consultatif note que le multilinguisme, qui fait partie de la diversité des effectifs, n'est pas concrètement pris en compte dans les trois résultats à long terme énoncés dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général. **Le Comité consultatif rappelle que, dans ses résolutions 75/252, 73/346 et 71/263, l'Assemblée générale a souligné l'importance primordiale de l'égalité des six langues officielles de l'Organisation des Nations Unies et l'importance du multilinguisme dans les activités de l'Organisation, et a réaffirmé la nécessité de respecter l'égalité des deux langues de travail du Secrétariat.**

#### **Responsabilité**

27. Le Comité consultatif rappelle que dans le cadre de la réforme de la gestion qu'il entreprend, le Secrétaire général a décidé de déléguer directement aux chefs des entités de l'ensemble du Secrétariat les pleins pouvoirs administratifs nécessaires pour leur permettre de gérer efficacement les ressources financières, humaines et matérielles mises à leur disposition, le but étant d'assurer une exécution plus efficace des mandats et une responsabilisation accrue (voir A/72/492, par. 73 ; A/73/497, par. 71).

**28. En ce qui concerne la gestion de la performance, le Comité consultatif est d'avis qu'en établissant les plans de travail des cadres et du personnel, il est essentiel de les aligner sur les activités de programme approuvées découlant des mandats établis, tout en surveillant les résultats et le sens des responsabilités des personnes et des entités par rapport à l'exécution des activités prescrites.**

#### *Contrat de mission des hauts fonctionnaires*

29. Au paragraphe 22 de la Stratégie en faveur de la diversité géographique du Secrétariat de l'ONU (voir par. 19 ci-dessus), il est indiqué que le contrat de mission des hauts fonctionnaires est le cadre d'application du principe de responsabilité du Secrétaire général, au moyen duquel ce dernier établit les indicateurs clefs de performance des hauts responsables pour chaque année et instaure leur redevabilité. Il est en outre indiqué que ce contrat comprend deux indicateurs relatifs à l'équilibre géographique : a) la nomination de 50 % de candidates et de candidats issus d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis au principe de la répartition géographique ; et b) la réalisation de progrès, d'une année à l'autre, sur la voie d'une plus grande diversification régionale (voir par. 19 à 21 ci-dessus). Il est également indiqué au paragraphe 23 de la stratégie que le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, présidé par la Directrice de Cabinet, a été réactivé et qu'il s'est réuni en novembre 2019 pour examiner la performance des hauts fonctionnaires pour l'année 2018 sur la base des indicateurs de leur contrat de mission et pour conseiller le Secrétaire général sur ces questions.

30. Le Comité consultatif note avec préoccupation que les hauts responsables des départements et bureaux du Secrétariat n'avaient pas atteint l'objectif consistant à nommer au moins 50 % de fonctionnaires originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis à la répartition géographique, comme le prévoient leurs contrats de mission. Pour 2018, seuls 2 des 23 départements et bureaux au Siège et hors Siège ont atteint l'objectif (voir A/74/696, par. 12). Le

Comité note en outre qu'aucune information n'a été fournie quant à la manière dont les nombreux autres hauts fonctionnaires ont eu à répondre de la non-réalisation de l'objectif fixé dans leur contrat avec le Secrétaire général. **Le Comité consultatif compte donc que des informations sur les résultats obtenus dans la réalisation de l'objectif consistant à nommer au moins 50 % de fonctionnaires originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis à la répartition géographique, par département et bureau, pour 2018, 2019 et 2020, seront communiquées à l'Assemblée générale au moment où elle examinera le présent rapport. En outre, le Comité recommande à l'Assemblée de demander au Secrétaire général de fournir des informations annuelles sur la performance de chaque entité, assorties de données comparatives, dans le cadre de ses futurs rapports annuels sur la composition du personnel du Secrétariat.** Le Comité formule des observations et des recommandations dans son rapport correspondant sur le rapport du Secrétaire général intitulé « Dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité : renforcement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/75/686).

### **Autres questions liées au recrutement**

#### *Délais de recrutement*

31. Le Comité consultatif a examiné les questions liées aux délais de recrutement dans son précédent rapport d'ensemble (voir A/73/497, par. 36 à 43). Le Comité a noté à l'époque que, outre la période d'ouverture des postes aux candidatures, d'autres facteurs influent sur les délais de recrutement, notamment les exercices de classement des emplois ainsi que l'examen et l'évaluation par les responsables des postes à pourvoir. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que la durée moyenne de la procédure de recrutement indiquée à la figure VIII du rapport d'ensemble du Secrétaire général (A/75/540) était mesurée à compter de la date d'affichage de l'avis de vacance de poste jusqu'à la date de sélection d'un candidat. Le Comité a posé des questions, mais n'a pas reçu de réponse satisfaisante, concernant le manque d'informations sur le nombre moyen de jours qui s'écoulent entre la date de création d'un poste et la date d'entrée en fonctions d'un candidat sélectionné, qui devrait avoir une incidence directe sur les taux de vacance proposés pour les nouveaux postes. **Le Comité consultatif recommande à nouveau à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'analyser plus avant chaque étape de la procédure de recrutement, depuis la date de vacance ou de création de poste jusqu'à la date d'entrée en fonctions, y compris la durée nécessaire au classement des postes (de la date à laquelle le responsable du poste à pourvoir en fait la demande jusqu'à la date à laquelle son homologue des ressources humaines l'approuve), par réseau d'emplois, en mettant l'accent sur l'incidence de chaque étape sur les retards de recrutement et de fournir les données correspondantes dans son prochain rapport d'ensemble (voir également A/73/497, par. 42).**

#### *Fichiers de candidats*

32. Le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que les données présentées à la figure VIII du rapport d'ensemble du Secrétaire général (A/75/540) comprenait à la fois les offres d'emploi propres à chaque poste et le recrutement à partir de fichiers de candidats. Ayant demandé des informations détaillées sur les fichiers et les candidatures retenues, le Comité a seulement été informé que les fichiers couvraient neuf réseaux d'emplois et 47 catégories professionnelles, quelque 31 000 personnes qui y figurent étant associées aux fichiers mondiaux relatifs aux postes soumis à recrutement international. Il a été indiqué que les fichiers sont coordonnés par le Département de l'appui opérationnel, en étroite collaboration avec les bureaux concernés tout au long du processus dans Inspira. **Le**

**Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de fournir, dans le prochain rapport d'ensemble, des informations détaillées sur la gestion des fichiers de candidats et les politiques et directives y afférentes, notamment les critères de candidature et de sélection, la durée de l'inscription sur les fichiers et le processus d'examen, le cas échéant, ainsi que la durée du processus de recrutement à partir de fichiers.**

### Gestion et évaluation de la performance

#### *Évaluation et notation des fonctionnaires*

33. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations sur les appréciations données pour les trois cycles allant de 2017-2018 à 2019-2020 (voir tableau ci-dessous). Le Comité constate à la lecture du tableau que : a) l'appréciation générale pour les trois derniers cycles semble se situer dans une fourchette plus élevée, la proportion des fonctionnaires n'ayant pas répondu aux attentes étant de 0,1 % ou moins, bien que leur nombre affiche une tendance à la hausse (11 pour 2017-2018, 22 pour 2018-2019 et 24 pour 2019-2020) ; et b) dans la catégorie « résultats supérieurs à ceux attendus », les hauts fonctionnaires des classes D-1 et D-2 ont enregistré les pourcentages les plus élevés (soit respectivement 57 %, 53 % et 61 %), tandis que les agents des services généraux et des catégories apparentées ont enregistré les pourcentages les plus faibles (26 %, 27 % et 29 %, respectivement).

### Appréciations par cycle et par catégorie de personnel

Cycle	Classe et échelon du personnel	Résultats supérieurs à ceux attendus		Résultats conformes à ceux attendus		Résultats partiellement conformes à ceux attendus		Résultats non conformes à ceux attendus	
		Nombre de fonctionnaires	Pourcentage	Nombre de fonctionnaires	Pourcentage	Nombre de fonctionnaires	Pourcentage	Nombre de fonctionnaires	Pourcentage
2019-2020	Agents des services généraux et catégories apparentées	4 434	29	10 584	70	56	0,4	14	0,1
	Service mobile	1 547	49	1 609	51	5	0,2	–	0,0
	P-1 à P-3, administrateur recruté sur le plan national, classes A à C	2 458	41	3 548	59	31	0,5	7	0,1
	P-4 et P-5, administrateur recruté sur le plan national, classe D	2 422	49	2 498	51	11	0,2	3	0,1
	D-1 et D-2	316	61	202	39	1	0,2	–	0,0
2018-2019	Agents des services généraux et catégories apparentées	4 482	27	11 769	72	69	0,4	14	0,1
	Service mobile	1 612	49	1 695	51	4	0,1	–	0,0
	P1 à P3, administrateur recruté sur le plan national, classes A à C	2 257	39	3 490	60	34	0,6	4	0,1
	P4 et P5, administrateur recruté sur le plan national, classe D	2 148	46	2 467	53	19	0,4	4	0,1
	D-1 et D-2	260	53	227	47	1	0,2	–	0,0

Cycle	Classe et échelon du personnel	Résultats supérieurs à ceux attendus		Résultats conformes à ceux attendus		Résultats partiellement conformes à ceux attendus		Résultats non conformes à ceux attendus	
		Nombre de fonctionnaires	Pourcentage	Nombre de fonctionnaires	Pourcentage	Nombre de fonctionnaires	Pourcentage	Nombre de fonctionnaires	Pourcentage
		2017-2018	Agents des services généraux et catégories apparentées	4 603	26	13 102	74	93	0,5
	Service mobile	1 693	47	1 918	53	5	0,1	–	0,0
	P-1 à P-3, administrateur recruté sur le plan national, classes A à C	2 282	37	3 806	62	28	0,5	1	0,0
	P-4 et P-5, administrateur recruté sur le plan national, classe D	2 312	45	2 805	55	13	0,3	3	0,1
	D-1 et D-2	342	57	250	42	4	0,7	–	0,0

34. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution [71/263](#), l'Assemblée générale a indiqué que l'actuelle répartition des appréciations ne donne pas une image fidèle de la performance dans l'Organisation. Notant que plus de 99 % du personnel a été noté dans les deux catégories « résultats supérieurs à ceux attendus » et « résultats conformes à ceux attendus », le Comité recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'évaluer le système de notation afin de garantir que les entités se fondent sur des renseignements crédibles et comparables pour évaluer la performance du personnel (voir aussi [A/71/557](#), par. 59 et 60).

#### *Système de gestion de la performance*

35. Le Comité consultatif rappelle que, dans le premier additif à son précédent rapport d'ensemble ([A/73/372/Add.1](#), par. 107), le Secrétaire général a indiqué que le projet de réforme de la gestion qu'il préconisait consiste à mettre en place un système solide et transparent visant à planifier et à évaluer la performance du personnel, en suivant une approche en deux phases pour instituer un nouveau système de gestion de la performance, la première commençant en 2017 et se terminant en 2019 (voir également [A/71/557](#), par. 58)<sup>5</sup>. Le Comité note que dans le rapport d'ensemble pour 2019-2020 ([A/75/540](#)), le Secrétaire général ne fournit pas d'informations sur les deux phases du nouveau système de gestion de la performance. Il y est plutôt indiqué qu'après avoir, en 2018, réalisé une analyse de faisabilité, défini son projet et pris des dispositions pour se préparer, le Secrétariat a apporté, à titre expérimental, des améliorations à son système de gestion de la performance. Le projet pilote, exécuté pendant la période 2019-2020, a vu la participation de sept entités du Siège et hors Siège employant quelque 6 000 personnes (ibid., par. 61).

<sup>5</sup> Il est indiqué que l'approche en deux phases avait été initialement présentée dans son rapport ([A/71/323](#)). Premièrement, la crédibilité et la fiabilité des évaluations de la performance seront renforcées. Deuxièmement, la performance du personnel deviendra un critère d'évolution professionnelle dans l'Organisation. Les progrès réalisés dans la première phase, dont la mise en œuvre a commencé en 2017 et qui s'achèvera en 2019, ont été axés sur trois éléments principaux : a) améliorer l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance ; b) renforcer les compétences et l'appui en matière de ressources humaines ; et c) renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système de gestion de la performance ([A/73/372/Add.1](#), par. 107).

36. **Le Comité consultatif compte qu'un complément d'information et des éclaircissements seront fournis à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport, notamment en ce qui concerne les liens et les différences entre le système de gestion de la performance en deux phases dont il a été question précédemment et la mise en œuvre, au titre de l'actuel projet pilote, des améliorations au système de gestion de la performance (voir par. 35 ci-dessus). En outre, le Comité compte que les incidences financières éventuelles de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de la performance seront communiquées à l'Assemblée (voir par. 14 c) ci-dessus).**

*Évaluation à 360 degrés*

37. Il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général que le système de gestion de la performance reposera largement sur le mode d'évaluation à 360 degrés qui a été mis en œuvre à titre expérimental pour les hauts fonctionnaires et qu'un groupe plus large de hauts fonctionnaires des opérations sur le terrain et des bureaux centraux se livrait en ce moment au même exercice (A/75/540, par. 62 et 63). **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général communiquera des informations sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'évaluation à 360 degrés au Secrétariat dans son prochain rapport d'ensemble.**

*Un nouveau référentiel de compétences*

38. Il est indiqué dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général qu'un processus a été lancé pour réviser le référentiel de compétences existant, vieux de près de 20 ans, du Secrétariat de l'ONU (A/75/540, par. 24). Le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que le processus d'élaboration d'un nouveau référentiel a été lancé en mai 2020, avec la collecte de données (de juin à septembre 2020), l'analyse des données (octobre et novembre 2020) et des consultations. Un projet de modèle sera présenté à la direction pour approbation au cours du premier trimestre 2021 et le nouveau référentiel serait lancé au cours du premier semestre 2021. Le Comité a également été informé que le Secrétariat avait l'intention de procéder à une analyse plus approfondie de la demande de compétences futures et des lacunes connexes, en tenant compte de tous les facteurs pertinents, notamment l'automatisation et l'augmentation du travail, ainsi que l'exploration de l'intelligence artificielle dans l'analyse des données de candidature. En ce qui concerne l'impact potentiel du nouveau référentiel et de la nouvelle technologie sur le personnel, le Comité a été informé que le Secrétariat élaborerait des parcours d'apprentissage et les activités d'apprentissage nécessaires pour soutenir le personnel, et que l'utilisation de la technologie pourrait avoir des répercussions, telles que le recyclage, l'amélioration des compétences et le redéploiement du personnel. **Le Comité consultatif prend note des efforts entrepris par le Secrétaire général pour élaborer un nouveau référentiel de compétences pour le Secrétariat et attend avec intérêt la publication de ce nouveau référentiel en 2021.**

**Transformation de postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national**

39. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en février 2020, le Département de l'appui opérationnel a réédité deux directives précédemment publiées par le Département de l'appui aux missions en novembre 2018 et juillet 2016, respectivement : a) planification des effectifs : directives sur la transformation de postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national dans les opérations de paix ; et b) directives pour la sélection des fonctionnaires recrutés sur le plan local dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des Nations Unies (le système de sélection du personnel établi

par l'instruction administrative [ST/AI/2010/3](#) ne couvre pas le personnel de ces opérations recruté sur le plan national). Il est indiqué dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général que les directives relatives à la transformation de postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national sont en cours de révision et qu'elles seront publiées prochainement en vue d'aider les entités non seulement à adapter et à optimiser leurs ressources, mais également à se doter des capacités organisationnelles leur permettant de mieux coopérer en réseau avec les parties prenantes locales partout dans le Secrétariat ([A/75/540](#), par. 27). **Le Comité consultatif se félicite de la révision actuelle des directives relatives à la transformation de postes dans les opérations de paix et compte qu'une mise à jour sera fournie dans le cadre des prochains budgets de maintien de la paix et budgets-programmes.**

## C. Questions diverses

### **Impact de la pandémie sur les politiques de gestion des ressources humaines et enseignements tirés**

40. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que la pandémie de la maladie à coronavirus (COVID-19) a eu une incidence sur la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines. On a ainsi eu rapidement et de plus en plus recours à deux types de modalités de travail à distance comme moyen de réduire la propagation de la maladie et l'impact de la pandémie sur les déplacements : a) les modalités de travail exceptionnelles (obligatoires), mises en œuvre depuis mars 2020 à la demande de l'Organisation en réponse à la pandémie de COVID-19 pour assurer la poursuite des activités pendant une crise de santé publique ; et b) les modalités de travail aménagées (volontaires), pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée tout en maintenant l'efficacité et l'efficience de l'exécution des travaux de l'Organisation. Le Comité a été informé qu'à ce jour, l'expérience montre que le travail à distance à grande échelle peut bien fonctionner et être bénéfique tant pour le personnel que pour l'Organisation dans des circonstances précises et pour certaines fonctions. Le Comité a également reçu des informations faisant état du soutien supplémentaire apporté au personnel pendant la pandémie de COVID-19, notamment le renforcement des services d'appui psychosocial, de formation et d'apprentissage en matière de santé mentale, de résilience et de premiers secours psychologiques. **Le Comité consultatif reconnaît que le Secrétaire général a fait des efforts et pris des mesures durant la pandémie de COVID-19 pour assurer la continuité des opérations et aider le personnel en matière de d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de santé et de bien-être, y compris la santé mentale.**

41. En ce qui concerne les enseignements tirés, le Comité consultatif a été informé, en réponse à ses questions, que le Secrétariat entreprend d'évaluer les enseignements tirés de l'expérience actuelle et qu'il les incorporera, le cas échéant, en temps voulu dans la révision de la politique actuelle en matière d'aménagement des modalités de travail ([ST/SGB/2019/3](#) et [ST/IC/2019/15](#)). L'une des modifications à l'examen serait l'extension de la durée autorisée de télétravail sur le lieu d'affectation au-delà de la limite actuelle de trois jours par semaine. Dans le cadre des révisions de la circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/2019/3](#), il est envisagé d'élaborer plus avant les dispositions applicables aux modalités de travail exceptionnelles, qui figurent actuellement dans la section 1.3 de la circulaire, afin de préciser la distinction entre les modalités de travail volontaires et obligatoires. En outre, le groupe de travail sur l'avenir des effectifs du système des Nations Unies, dirigé par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, examine actuellement l'impact de la pandémie, en

particulier dans le domaine du télétravail, en vue d'élaborer une politique type d'aménagement des modalités de travail à l'échelle du régime commun. **Le Comité consultatif attend avec intérêt une mise à jour, dans le prochain rapport d'ensemble, des enseignements tirés et des problèmes rencontrés pendant la pandémie en vue de la planification des activités du Secrétariat à l'avenir.**

#### **IV. Conclusion**

42. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du rapport du Secrétaire général ([A/75/540](#), par. 78). **Les observations et les recommandations du Comité consultatif figurent dans le présent rapport (voir également par. 13 ci-dessus).**

---