



Assemblée générale

Distr. générale
16 novembre 2023
Français
Original : anglais

Soixante-dix-septième session
Point 143 de l'ordre du jour
Gestion des ressources humaines

Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [71/263](#), dans laquelle l'Assemblée générale a souligné l'importance capitale que revêtait la réforme de la gestion des ressources humaines, instrument de renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation des Nations Unies et de la fonction publique internationale, et réaffirmé sa volonté de la voir appliquée. Le Secrétaire général présente les orientations qui guideront l'application de la réforme pour la période 2023-2026. Il rend compte dans un rapport distinct ([A/77/590/Add.1](#)) de l'application de la réforme pour la période 2021-2022.

La réforme de la gestion des ressources humaines vise à mettre en place un système de gestion des ressources humaines intégré, axé sur les résultats, répondant aux besoins des clients et permettant au Secrétariat de l'ONU et à ses entités d'anticiper les évolutions de leur environnement opérationnel et de s'y adapter. Le cadre de gestion des ressources humaines décrit dans le présent rapport est centré sur les trois résultats à long terme visés par la réforme, le but étant d'abord de produire un impact précis et mesurable tout en tenant compte de l'interdépendance inhérente au système des ressources humaines, divers mandats de l'Assemblée générale devant être mis en œuvre. Ces trois résultats à long terme sont la diversité, l'agilité et la responsabilité. Le Secrétaire général propose, pour chaque résultat, les orientations à suivre pour la période 2023-2026, en application des résolutions de l'Assemblée, ainsi que des objectifs précis à atteindre. Il présente également plusieurs indicateurs de suivi qui lui permettront de mesurer, dans ses prochains rapports sur la réforme de la gestion des ressources humaines, les progrès accomplis en vue des résultats visés.



Enfin, le Secrétaire général appelle l'attention sur la diversité, tout particulièrement la répartition géographique équitable – un objectif maintes fois réaffirmé par l'Assemblée générale, en dernier lieu dans sa résolution 71/263. Il récapitule les difficultés rencontrées dans ce domaine, en s'appuyant sur les constatations auxquelles ont abouti plusieurs études et analyses menées depuis 2020 sur la question de la diversité dans le recrutement. Il met ainsi en évidence plusieurs inconvénients dans le dispositif actuel de sélection du personnel, établi il y a 12 ans, inconvénients qui empêchent d'avancer plus rapidement dans la réalisation de l'objectif de répartition géographique équitable. Pour y remédier, il faudra procéder à une refonte du système, dans le cadre d'un programme intitulé « sélection du personnel 2.0 » dont le présent rapport trace les grandes lignes. L'objet de ce programme sera de mettre en place au Secrétariat une nouvelle procédure de recrutement, à la fois efficace, équitable, efficiente et souple et qui réponde pleinement aux principes énoncés à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du cadre de gestion des ressources humaines et à prier le Secrétaire général de lui rendre compte à sa soixante-dix-neuvième session de la mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines.

I. Introduction

1. Depuis l'entrée en vigueur de la Charte des Nations Unies en 1945, la gestion des ressources humaines au Secrétariat de l'ONU n'a eu qu'un seul but : permettre à l'Organisation de s'acquitter toujours mieux des mandats que lui confient les organes délibérants dans ses divers domaines d'activité. Au fil des ans, les mandats se sont multipliés et transformés. La résolution 72/266 A et B de l'Assemblée générale approuvant le nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général a débouché sur des changements de grande ampleur. En matière de gestion des ressources humaines, le transfert du pouvoir de décision aux entités de réalisation, dans le cadre d'un nouveau régime de délégation de pouvoirs, a insufflé un nouvel élan aux initiatives de réforme et permis que l'environnement opérationnel desdites entités soit mieux pris en compte.

2. Les objectifs à long terme de l'Organisation, ainsi que les huit domaines d'action prioritaires visés par l'Assemblée générale et qui couvrent l'essentiel des activités de fond de l'Organisation, ont été consignés dans le plan-cadre du projet de budget-programme pour 2023. Adopté en 2015, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 a établi un dispositif qui permet de suivre de près les progrès accomplis dans la réalisation des engagements pris par la communauté internationale en vue d'éliminer la pauvreté et d'assurer la justice, la dignité et l'égalité des chances pour tous les peuples vivant sur une Terre saine. De ce fait, le Programme 2030 contribue à façonner les facteurs externes qui viendront influencer dans les années à venir l'orientation générale de la réforme de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, l'aspiration du Secrétaire général à bâtir une « ONU 2.0 » dotée de capacités favorisant l'agilité, l'intégration et la cohésion dans l'ensemble du système des Nations Unies devrait jouer également un rôle crucial à cet égard.

3. Le présent rapport, établi conformément aux mandats de l'Assemblée générale, notamment la résolution 71/263, décrit le cadre de gestion des ressources humaines de l'Organisation, les résultats qu'il vise et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats. Le cadre, présenté à la section II, est bâti sur trois résultats à long terme qui, une fois que toutes les initiatives de réforme auront porté leurs fruits, donneront au système sa nouvelle physionomie. Ces trois résultats à long terme sont la diversité, l'agilité et la responsabilité. Les sections III, IV et V portent sur chacun des trois résultats, à savoir : son objectif général, eu égard à la mise en œuvre de la réforme des ressources humaines et des résolutions de l'Assemblée générale, et le plan d'action qui lui est consacré pour la période 2023-2026, assorti d'orientations à suivre et d'objectifs concrets à atteindre. La section VI présente les leviers d'action de la réforme, dont les stratégies retenues par le Secrétariat pour parvenir plus rapidement aux résultats visés. La section VII fait brièvement le point sur les obstacles qui entravent la réalisation de l'objectif de répartition géographique équitable visé au titre de la diversité et ralentissent les réformes entreprises à cet égard, présente les arguments en faveur d'une refonte du dispositif actuel de sélection du personnel et expose les grands principes qui permettraient d'accélérer les progrès vers la réalisation de l'objectif de répartition géographique équitable. Enfin, à la section VIII, l'Assemblée générale est invitée à prendre note du rapport.

II. Cadre de gestion des ressources humaines

4. Le cadre de gestion des ressources humaines présenté ici permet au Secrétariat de l'ONU et à ses entités de mettre en œuvre la réforme de la gestion des ressources humaines de manière efficace et responsable et d'en faire un suivi rigoureux. Il vise à établir un système de gestion des ressources humaines intégré, axé sur les résultats,

répondant aux besoins des clients et capable d'anticiper l'évolution de l'environnement opérationnel du Secrétariat et de ses entités et de s'y adapter. Il repose sur :

- trois résultats à long terme qui, une fois que les réformes auront été mises en œuvre, donneront sa nouvelle physionomie au système des ressources humaines ;
- des leviers d'action, à savoir les stratégies destinées à accélérer la mise en œuvre des réformes.

5. Les trois résultats à long terme sont les suivants :

- **Diversité.** Une organisation diverse est une organisation dont le personnel reflète la diversité des populations qu'elle entend servir et dans laquelle les différences de parcours, de point de vue et d'aptitude sont valorisées. Les réformes entreprises à ce titre visent à assurer la diversité sous ses différents aspects¹ et à garantir que l'ensemble du personnel est traité avec dignité et respect et qu'il peut s'épanouir pleinement tout en contribuant à rendre l'Organisation plus performante.
- **Agilité.** Une organisation agile est une organisation dans laquelle la gestion prévisionnelle des effectifs, le recrutement, les affectations et l'apprentissage permettent de constituer un vivier de talents polyvalents, mobiles et capables de s'adapter. Les réformes entreprises à ce titre visent à dynamiser la gestion prévisionnelle des effectifs, pour qu'elle anticipe mieux, à promouvoir des méthodes de recrutement innovantes et efficaces, à élaborer des activités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel qui soient en phase avec les priorités de l'Organisation et à instaurer les mécanismes qui permettent aux membres de personnel de réaliser leurs aspirations professionnelles.
- **Responsabilité.** Une organisation responsable fournit des services de ressources humaines efficaces reposant sur un cadre simplifié et porteur de moyens d'action, harmonise les objectifs de performance des équipes, des personnes et de ses entités et gère efficacement et en toute transparence les risques liés aux ressources humaines. Les réformes entreprises à ce titre visent à rationaliser et à simplifier les politiques de ressources humaines, de façon à offrir aux entités une prestation de conseils rapide, efficace et de qualité, à entretenir une culture de la haute performance, à traiter les questions de déontologie et de discipline de façon intégrée et uniforme et à permettre aux responsables de s'acquitter des obligations qui leur incombent en vue de garantir la santé et le bien-être de l'ensemble du personnel.

6. Pour atteindre les résultats visés dans le cadre, l'on aura recours à divers leviers d'action, dont ceux énoncés dans *Notre Programme commun (A/75/982)* sous l'appellation des « cinq axes de changement »² et que l'on retiendra ici aux fins de la gestion des ressources humaines. Par « leviers d'action », on entend les stratégies mises en œuvre par le Secrétariat pour accélérer les réformes et permettre aux services de ressources humaines d'être plus efficaces. On utilise également ces leviers pour mettre en œuvre les autres priorités du système des Nations Unies ou du Secrétariat.

¹ « [...] 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 », selon la définition proposée par la Commission de la fonction publique internationale dans son rapport pour l'année 2018 (A/73/30) et reprise par l'Assemblée générale dans sa résolution 73/273.

² Prospective stratégique ; données, analyse et communication ; innovation et transformation numérique ; souci de la performance et du résultat ; sciences comportementales.

Ils seront amenés à évoluer, selon les changements apportés aux mandats et l'évolution des facteurs externes. On les regroupe actuellement en trois catégories :

- innovation, transition numérique et amélioration continue ;
- usage systématique de données et d'éléments factuels ;
- participation du personnel.

7. Loin d'être cloisonnés, les trois résultats et les leviers d'action se renforcent mutuellement. Ainsi, la pièce maîtresse d'une organisation agile est un dispositif de sélection du personnel adapté, conçu pour identifier, attirer et recruter les talents en toute efficacité, impartialité et souplesse et qui lui permette d'atteindre ses objectifs de diversité géographique équitable et de parité des genres. Généraliser à tous les fonctionnaires l'évaluation à 360 degrés permettrait d'instaurer une culture de la haute performance, dès lors que l'on renforce parallèlement, notamment par des activités structurées de formation au leadership et à l'encadrement, l'aptitude des dirigeants et des cadres à inspirer confiance. L'élément central de tout dispositif d'appui aux carrières – la mobilité du personnel – repose sur le postulat que tout fonctionnaire des Nations Unies aspire à l'excellence professionnelle, aspiration qui constitue sa principale motivation pour apprendre et développer ses compétences. Par conséquent, les résultats visés et les objectifs de la réforme de gestion des ressources humaines doivent être envisagés de manière holistique, de façon à pouvoir adapter en permanence le système de gestion des ressources humaines aux mandats confiés par les organes délibérants et aux besoins en constante évolution de l'Organisation.

III. Diversité

Une organisation dont le personnel reflète la diversité des populations qu'elle entend servir.

A. Objectif général

8. Il est impératif pour l'Organisation que le personnel du Secrétariat présente une grande diversité et que soit assurée sa pleine inclusion, la diversité couvrant ici les différents aspects visés dans la résolution 73/273 de l'Assemblée générale, à savoir une représentation géographique équitable, la parité des genres et la prise en compte du multiculturalisme, de la diversité générationnelle, du multilinguisme et du point de vue des personnes handicapées. Cet objectif procède non seulement des mandats mais répond aussi à l'esprit qui anime la Déclaration universelle des droits de l'homme. L'inclusion est ce qui permet au Secrétariat de prospérer : il s'agit de tirer parti des avantages de la diversité sous tous ses aspects, d'accepter les différences et de faire en sorte que les membres du personnel se sentent valorisés et puissent intérioriser et exprimer ces différences qui contribuent à la culture et au succès de l'Organisation. En promouvant ces valeurs, l'Organisation devient un lieu de travail où les différences de parcours, de point de vue et d'aptitude sont valorisées et exploitées, ce qui lui permet d'être plus efficace et d'obtenir pour les populations du monde qu'elle sert de meilleurs résultats. La diversité englobe toutes les activités entreprises aux fins d'une répartition géographique équitable, de la parité des genres et du rajeunissement des effectifs (objectifs réaffirmés tout récemment dans la résolution 71/263), du multilinguisme (résolution 73/346), de la lutte contre le racisme (résolution 76/271) et de l'inclusion des personnes en situation de handicap (résolution 74/144).

B. Orientations pour 2023-2026

*Plan d'action*³

9. Le Secrétariat entend refonder son dispositif de sélection du personnel en lançant un nouveau programme intitulé « sélection du personnel 2.0 », dont l'objet sera de mettre en place un système qui, en toute efficacité, efficience, impartialité et souplesse, permettra de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible, conformément à la lettre et à l'esprit de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. Le nouveau système s'appuiera sur des actions de sensibilisation et le programme Jeunes administrateurs. On trouvera à la section VII du présent rapport de plus amples informations sur ce programme.

10. Le Secrétariat continuera de s'employer à susciter les candidatures de femmes qualifiées pour les postes vacants dans les entités qui sont encore loin d'atteindre l'objectif de parité des genres, en utilisant notamment des dispositifs novateurs (filières de recrutement, réserves de talents). Ainsi, dans le cadre de la filière de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction (*senior women talent pipeline*), il continuera de fournir un soutien direct et personnalisé aux candidates qualifiées qui postulent à des postes civils de haut niveau dans les opérations de paix, dès lors que la filière continue d'être financée. Parallèlement, il continuera d'œuvrer en faveur d'une véritable équité et de la pleine inclusion des femmes et des hommes, le but étant de recueillir les gains d'efficacité et de productivité que produit tout personnel composé à égalité de femmes et d'hommes.

11. Le Secrétariat continuera d'appuyer les initiatives de rajeunissement de l'Organisation et de susciter la participation pleine et entière des jeunes de l'Organisation afin d'accroître leur sentiment d'appartenance tout en tirant parti des avantages d'un personnel multigénérationnel.

12. Le Secrétariat intégrera pleinement le Cadre des Nations Unies pour les langues dans toutes les activités de gestion des ressources humaines et continuera d'appliquer les règles organisant en son sein l'évaluation, l'apprentissage et l'enseignement des langues. Il continuera d'offrir des activités d'apprentissage des langues en phase avec l'évolution des demandes du personnel, à l'appui du multilinguisme voulu par l'Organisation.

13. Le Secrétariat mettra pleinement en œuvre les mécanismes prévus dans le plan d'action stratégique visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies⁴ et mettra sur pied une procédure de révision et d'amélioration continues afin de permettre à l'Organisation

³ Chaque plan d'action présenté ici est axé sur les résultats et ne dresse donc pas un tableau exhaustif de l'action menée au titre de chaque résultat à long terme. On trouvera des informations complètes sur les activités entreprises aux fins de la mise en œuvre de chaque mandat dans les documents stratégiques couvrant tel ou tel domaine, comme la Stratégie en faveur de la diversité géographique (actuellement en cours de révision), la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies (https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/system-wide_gender_parity_strategy_f.pdf), la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (<https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/>) et les documents de planification opérationnelle des ressources humaines établis par le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Bureau des opérations d'appui du Département de l'appui opérationnel.

⁴ Le rapport du Secrétaire général visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/76/771) présente en détail le plan d'action stratégique. Ce plan a été approuvé ultérieurement par l'Assemblée générale dans sa résolution 76/271.

de réaliser des progrès tangibles à cet égard et de devenir une organisation résolument antiraciste.

14. Le Secrétariat établira un dispositif de suivi de son personnel qui lui permettra d'élaborer, sur la base de données, des mesures visant à intégrer systématiquement les personnes handicapées dans tous les domaines d'activité de l'Organisation.

15. Dans le but de ne laisser personne de côté, le Secrétariat entend élaborer un cadre intégré qui dressera un état complet et instantané de la diversité du personnel (et non pas un état partiel ou fragmenté). Ce cadre permettra de gérer les talents selon de nouvelles modalités.

Mesure des résultats

16. Les résultats obtenus seront mesurés à l'aide de plusieurs indicateurs de suivi, dont les suivants⁵ :

- Baisse du nombre d'États Membres non représentés ou sous-représentés (chiffres de référence⁶ : 21 et 36) ;
- Progrès dans la réalisation de la parité des genres compte tenu des définitions et du calendrier fixés dans la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies ; augmentation du nombre d'entités ayant atteint la parité des genres ; réduction de l'écart entre femmes et hommes dans les taux de satisfaction de l'Enquête sur la motivation du personnel concernant l'autonomisation du personnel (chiffres de référence : 42,2 % ; 21 entités ; 8 %) ;
- Diversification de l'offre de cours de langues (en présentiel, en ligne, hybrides, personnalisés) au Siège (chiffre de référence : 400) ;
- Augmentation de la satisfaction des fonctionnaires dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne la capacité de l'administration à lutter contre le racisme sur le lieu de travail (chiffre de référence : 65 %) ;
- Augmentation de la satisfaction des fonctionnaires en situation de handicap dans l'Enquête sur la motivation du personnel (chiffre de référence : satisfaction concernant l'autonomisation du personnel inférieure de 13 points de pourcentage à la moyenne de l'ensemble des fonctionnaires).

⁵ Les indicateurs de suivi présentés ici n'ont qu'une valeur indicative : le cadre de suivi de la gestion des ressources humaines est en cours d'élaboration selon une approche à deux niveaux : au niveau des entités et au niveau du Secrétariat. Les mandats, les besoins opérationnels et les moyens humains étant très différents d'une entité à l'autre, les objectifs attachés à chaque indicateur de suivi seront également différenciés. C'est pourquoi le présent rapport ne présente que des indicateurs de référence et ne fournit pas de fourchettes cibles. Celles-ci figureront dans le rapport qui sera présenté à l'Assemblée générale une fois que le cadre de suivi de la gestion des ressources humaines aura été définitivement arrêté.

⁶ Les chiffres de référence accompagnant chaque indicateur sont réputés être ceux de 2021, sauf indication contraire.

IV. Agilité

La gestion prévisionnelle des effectifs, le recrutement, les affectations et l'apprentissage permettent de constituer un vivier de talents polyvalents, mobiles et capables de s'adapter.

A. Objectif général

17. Par « agilité », on entend l'ensemble des activités qui permettent à l'Organisation de s'adapter, d'évoluer, de se régénérer et, dans des environnements incertains, souvent instables et qui évoluent rapidement, de produire des résultats dont bénéficient les populations de la planète. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, une organisation agile est une organisation qui, grâce à ses outils de gestion de talents, planifie ses besoins et acquiert et développe des compétences en interne et à l'extérieur, ce qui lui permet de prospérer, non seulement en donnant bonne suite aux mandats et en s'adaptant à des environnements opérationnels en évolution rapide, mais également en transformant les difficultés en occasions à saisir. L'agilité englobe ainsi toutes les activités entreprises aux fins de la gestion prévisionnelle des effectifs (conformément aux dispositions de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, réaffirmées dans la résolution 71/263), du recrutement (conformément à plusieurs résolutions de l'Assemblée, la dernière en date étant la résolution 71/263), de l'apprentissage et du développement professionnel (conformément aux dispositions de la résolution 61/244, réaffirmées dans la résolution 71/263) et de la mobilité et de tout autre appui prêté aux fonctionnaires pour leur épanouissement professionnel (conformément aux dispositions de la résolution 68/265, réaffirmées dans la résolution 71/263).

B. Orientations pour 2023-2026

Plan d'action

18. Le Secrétariat poursuivra ses activités de gestion des talents afin de continuer à se doter des compétences dont il a besoin et qu'il aura déterminées lors de la planification stratégique des effectifs, en donnant la priorité aux données, au numérique, à l'innovation, à la prospective stratégique et aux sciences comportementales, et continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'appui opérationnel destinées à aider les entités à planifier leurs besoins en personnel⁷. Dans le cadre de la planification stratégique des effectifs (processus itératif), il évaluera régulièrement ses futurs besoins en personnel en tenant compte de l'évolution des mandats et des priorités, de ses besoins en compétences et en aptitudes, de l'évolution démographique, des progrès technologiques et des transformations culturelles.

19. Le Secrétariat mettra en place un outil permettant d'apparier l'offre et la demande pour ce qui est du personnel non fonctionnaire fourni par les États Membres et les autres organisations donatrices n'appliquant pas le régime commun des Nations Unies et continuera de fournir des services de conseil et d'appui aux entités clientes faisant appel à des non-fonctionnaires pour leur permettre de s'acquitter de leurs mandats en toute souplesse et efficacité.

⁷ Les « cinq axes de changement » visés par le Secrétaire général dans son rapport « Notre Programme commun (A/75/982) » approuvé par la résolution 76/6.

20. Le Secrétariat mettra en place un mécanisme permettant de faire coïncider systématiquement ses programmes de perfectionnement aux fonctions de direction et d'encadrement avec les besoins de l'Organisation, lesquels seront déterminés selon une approche participative et conformément à la stratégie d'apprentissage et de développement du personnel de l'Organisation. En particulier, il élaborera un cadre d'évaluation des résultats de l'apprentissage, qui sera utilisé pour recueillir des données et ajuster en permanence son offre de programmes d'apprentissage et de perfectionnement aux fonctions de direction et d'encadrement.

21. Le Secrétariat continuera d'articuler étroitement ses diverses procédures et modalités d'entrée en fonction, en s'appuyant sur les pratiques suivies au niveau mondial et local et en utilisant davantage la technologie, le but étant que l'entrée en fonction se déroule dans le respect des personnes, facilement, sans heurt et en toute efficacité, transparence et impartialité pour toutes les parties concernées.

22. Le Secrétariat consolidera son nouveau dispositif de mobilité du personnel et organisera tous les ans des campagnes de réaffectation conformément au cadre réglementaire et normatif en vigueur.

23. Le Secrétariat mettra en place un cadre de valorisation et de reconnaissance visant à instaurer une culture dans laquelle les membres du personnel se sentent écoutés, appréciés et valorisés. Le cadre contribuera à améliorer la performance des personnes, des équipes et donc de l'Organisation et concourra à créer un environnement de travail fonctionnel en phase avec les valeurs de l'Organisation.

Mesure des résultats

24. Les résultats obtenus seront mesurés à l'aide de plusieurs indicateurs de suivi, dont les suivants :

- Augmentation du pourcentage d'avis de vacances de poste prenant en compte les futurs besoins en compétences (chiffre de référence : 3 %) ;
- Diminution des délais de recrutement et redéfinition progressive de ce qu'on entend par « délai de recrutement », qui ne viserait plus simplement la période s'écoulant entre la publication de l'avis de vacance et la décision de recrutement, mais qui couvrirait également la phase précédant la publication de l'avis et la phase d'entrée en fonction (chiffre de référence : 182 jours entre la publication de l'avis de vacance et la décision de recrutement) ;
- Conduite d'évaluations des résultats de l'apprentissage et mise en œuvre des recommandations concernant les programmes de perfectionnement aux fonctions de direction et d'encadrement (chiffre de référence : sans objet) ;
- Réalisation des objectifs de mobilité (d'ici 2030 : 70 % des fonctionnaires participant aux campagnes de réaffectation quittent les lieux d'affectation D et E après deux ou trois ans de service ; 60 % des fonctionnaires participant à ces campagnes changent de lieux d'affectation ; les réaffectations au titre de la mobilité sont traitées en 90 jours maximum) ;
- Augmentation de la satisfaction du personnel dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne les perspectives de carrière au Secrétariat (chiffre de référence : 49 %).

V. Responsabilité

Des services de ressources humaines efficaces, reposant sur un cadre normatif offrant des moyens d'action et permettant une bonne gestion de la performance, une bonne gestion des risques liés aux ressources humaines et la bonne exécution des obligations visant à assurer la santé et le bien-être du personnel.

A. Objectif général

25. En matière de gestion des ressources humaines, alors que les mandats du Secrétariat évoluent, l'idée s'impose que fonctionnaires et responsables doivent rendre davantage de comptes et ce, d'une façon plus juste et plus systématique. En application de la réforme de la gestion des ressources humaines et des mandats que lui a confiés l'Assemblée générale (mandats réaffirmés en dernier lieu dans la résolution 71/263), le Secrétariat s'efforce d'établir des règles et des procédures de gestion des ressources humaines simples, qui offrent des moyens d'action et qui permettent de fournir des services efficaces dans ce domaine et d'aider les entités à s'acquitter de leurs mandats opérationnels. Parallèlement, il s'emploie à améliorer et à simplifier les pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies, dont la coordination est assurée par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et par la Commission de la fonction publique internationale. Par ailleurs, il s'efforce de modifier les mécanismes d'évaluation de la performance : il ne s'agit plus simplement d'évaluer des comportements et des résultats, comme cela se fait traditionnellement, mais de lier ensemble la performance des personnes, des équipes et de l'Organisation eu égard à l'exécution des mandats, conformément aux mesures de réforme de la gestion de la performance prescrites dans la résolution 71/263. Par « responsabilité », on entend également, du point de vue de la gestion des ressources humaines, la nécessité d'obtenir de meilleurs résultats en gérant mieux les risques liés à la discipline et à la déontologie, conformément aux mandats prescrits⁸. On entend enfin la nécessité de veiller à la bonne exécution des obligations du Secrétariat regardant la santé et le bien-être de l'ensemble du personnel conformément aux mandats confiés à l'Organisation et réaffirmés récemment dans la résolution 76/246 B.

B. Orientations pour 2023-2026

Plan d'action

26. En matière de gestion des ressources humaines, le Secrétariat continuera de publier en temps utile des politiques stratégiques et porteuses de transformations, en rationalisant et en simplifiant les procédures dans un souci d'efficacité opérationnelle et en prenant en compte des considérations économiques, à savoir les coûts de mise en œuvre desdites politiques. Il aura auparavant déterminé, en collaboration avec le Comité des clients des services de gestion, les priorités annuelles, selon une approche participative, adaptée aux besoins des clients et fondée sur des données factuelles.

27. Le Secrétariat continuera d'apporter un appui opérationnel et des services consultatifs en matière de ressources humaines aux entités clientes pour leur permettre d'exercer les pouvoirs qui leur ont été délégués dans ce domaine, en utilisant des outils de gestion de prestation de services appropriés.

⁸ Les textes portant sur les questions de déontologie et de discipline peuvent être consultés à l'adresse <https://policy.un.org/fr/unite-web-topic/misconduct>.

28. Sous l'égide du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat, le Secrétariat continuera de contribuer à améliorer et à simplifier les pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies, notamment en ce qui concerne « l'avenir du personnel du système des Nations Unies »⁹. En outre, sous la direction de la Commission de la fonction publique internationale et en coordination avec elle, le Secrétariat continuera de veiller à ce que le système des Nations Unies offre des conditions d'emploi qui lui permette de conserver sa réputation de bon employeur.

29. Le Secrétariat renforcera son modèle de gestion de la performance, lequel vise à instaurer une culture de haute performance intégrant les quatre éléments suivants : a) une organisation des travaux faisant coïncider les objectifs de l'Organisation et les objectifs de chaque fonctionnaire et les administrant ensemble ; b) des discussions et des échanges fréquents ; c) un feedback constructif et bienveillant ; d) l'esprit de collaboration et des équipes autonomes. Il mettra progressivement en service l'un des principaux éléments de ce dispositif, à savoir l'outil d'évaluation à 360 degrés, qui sera étendu à tous les fonctionnaires et articulé aux autres dispositifs de gestion des ressources humaines.

30. Le Secrétariat continuera de développer son système de suivi de la gestion des dossiers et à renforcer les capacités des points focaux pour les questions de déontologie et de discipline dans toutes ses entités.

31. Le Secrétariat continuera de collaborer avec le Bureau du Coordonnateur spécial chargé d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et le Bureau de la Défenseuse des droits des victimes et d'appuyer leurs travaux. Il continuera également de soutenir toutes les actions entreprises pour combattre le harcèlement sexuel, notamment en participant activement aux travaux de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat chargée de la question de la lutte contre le harcèlement sexuel. Il dirigera notamment des groupes de travail et apportera son concours à l'élaboration de produits et de cadres, le but étant d'établir à l'échelle du système des Nations Unies une méthode d'intervention commune centrée sur les victimes.

32. Le Secrétariat continuera de renforcer ses partenariats avec les entités des Nations Unies, les États Membres et les institutions régionales afin d'améliorer l'appui et la collaboration apportés au renforcement des moyens permettant de gérer les risques d'inconduite et la mise en œuvre des initiatives de prévention, de répression et d'aide aux victimes, en élaborant des outils conviviaux et en diffusant les bonnes pratiques.

33. Dans le cadre de l'initiative Action pour le maintien de la paix Plus, d'ici 2026, le Secrétariat intensifiera le dialogue engagé avec les États Membres afin de renforcer les obligations des soldats de la paix en matière de déontologie et de discipline dans les opérations de maintien de la paix¹⁰.

34. Le Secrétariat mettra progressivement en œuvre un plan d'action pour la santé mentale visant à instaurer un environnement de travail sain, à combattre la stigmatisation et à faire en sorte que les membres de personnel ayant des problèmes de santé mentale ou à risque reçoivent une aide, conformément aux politiques et directives de l'Organisation mondiale de la Santé et de l'Organisation internationale du Travail concernant la santé mentale au travail. Il continuera également d'élaborer

⁹ De plus amples informations sont disponibles sur le site du Conseil des chefs de secrétariat à l'adresse <https://unsceb.org/topics/future-work>.

¹⁰ De plus amples informations sont disponibles à l'adresse <https://peacekeeping.un.org/fr/action-for-peacekeeping-a4p>.

et d'appliquer des mesures favorisant la santé et le bien-être au travail afin d'assurer l'épanouissement de l'ensemble du personnel.

Mesure des résultats

35. Les résultats obtenus seront mesurés à l'aide de plusieurs indicateurs de suivi, dont les suivants :

- Exécution intégrale du plan annuel de mise en œuvre des politiques de ressources humaines adoptées en collaboration avec le Comité des clients des services de gestion ;
- Nombre et pourcentage d'affaires liées à la gestion et au suivi de la performance transmises au Bureau de l'Ombudsman et analyse des évolutions en la matière (chiffre de référence (2020) : 135 affaires, soit 10,67 % du total) ;
- Hausse de la satisfaction des fonctionnaires dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne l'aptitude des responsables hiérarchiques à résoudre les problèmes de mauvaise performance (chiffre de référence : 69%) ;
- Satisfaction des clients en ce qui concerne l'appui opérationnel et les conseils qui leur ont été apportés (objectif : 75 %) ;
- Utilisation du Système de suivi de la gestion des dossiers ;
- Hausse de la satisfaction des fonctionnaires dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne l'attention portée par les responsables hiérarchiques à leur santé et à leur bien-être (chiffre de référence : 73 %).

VI. Les leviers de la réforme

A. Objectif général

36. Par « leviers de la réforme », on entend les stratégies mises en œuvre pour accélérer l'application de la réforme et renforcer les capacités devant permettre d'obtenir les résultats visés. Il s'agit des cinq « axes de changements » énoncés dans *Notre Programme commun* et envisagés ici aux fins de la gestion des ressources humaines. On les regroupe en trois catégories : innovation, transition numérique et amélioration continue ; usage systématique de données et d'éléments factuels ; participation du personnel.

B. Orientations pour 2023-2026

37. Le Secrétariat continuera de faire avancer l'innovation, la transition numérique et l'amélioration continue, notamment en mettant en place et en faisant fonctionner des infrastructures et des procédures d'appui à la gestion des ressources humaines, en vue en particulier de permettre la bonne gestion des documents et des dossiers, et en veillant à assurer l'interopérabilité des divers systèmes technologiques. Il procédera également à une refonte de son système de gestion de l'apprentissage afin d'améliorer l'apprentissage et de favoriser la collaboration, le partage des connaissances et la cocréation.

38. Le Secrétariat continuera de perfectionner les outils lui permettant d'aider les États Membres à prendre en matière de ressources humaines des décisions fondées sur des données et des éléments factuels, notamment en créant un nouveau portail à leur intention. Il continuera de rendre compte régulièrement dans ses rapports et ses

autres publications dans ce domaine des évolutions touchant la gestion des ressources humaines et d'en faire l'analyse, ce qui facilitera la prise de décisions.

39. Enfin, le Secrétariat continuera de s'employer à renforcer la participation du personnel, en organisant des réunions-débats avec l'ensemble des fonctionnaires ainsi que des rencontres en petits groupes, en procédant tous les deux ans à l'Enquête sur la motivation du personnel et en participant aux instances de consultation statutaires entre l'administration et le personnel, le but étant de continuer à tirer parti des sciences comportementales dans l'ensemble du système de gestion des ressources humaines.

VII. Accélérer les progrès en matière de répartition géographique en refondant le dispositif de sélection du personnel du Secrétariat

A. Le recrutement : un moyen d'assurer une répartition géographique équitable

40. On trouve énoncé à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies le principe de base qui régit le recrutement au Secrétariat : « La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. » Pour appliquer ce principe, l'Assemblée générale a, dans sa résolution 42/220 A, indiqué qu'il fallait utiliser le système dit « des fourchettes souhaitables ». Ce système permet de suivre les progrès accomplis dans la concrétisation de l'objectif de répartition géographique équitable et d'en rendre compte.

41. Comme indiqué dans le document A/77/590/Add.1, le Secrétariat a enregistré ces dernières années des progrès en matière de répartition géographique équitable, mais ces progrès restent encore lents. Pour remédier aux déséquilibres existants, il est essentiel de bien comprendre les difficultés rencontrées et de recenser les obstacles qui, dans le cadre du dispositif actuel de sélection du personnel, empêchent de constituer un personnel plus diversifié. À cette fin, et comme demandé par l'Assemblée générale, en dernier lieu dans sa résolution 71/263, le Secrétariat a mené ces dernières années plusieurs travaux d'analyse, qui intègrent les variables démographiques à prendre en compte lorsqu'il exécute les différents mandats de gestion des ressources humaines qui lui sont confiés et qui s'imbriquent les uns aux autres. On trouvera ci-après un résumé des principaux faits mis en lumière par ces analyses.

B. Arguments en faveur d'une refonte du dispositif de sélection du personnel

42. Il existe une corrélation entre le nombre de candidatures et le nombre de candidats recrutés, d'où la nécessité de procéder à une analyse des grandes tendances du recrutement à chaque étape de la procédure. Bien que le Secrétariat reçoive un grand nombre de candidatures pour chaque poste vacant (en moyenne : 301 en 2017, 360 en 2018, 309 en 2019 et 188¹¹ en 2020), on constate un manque de diversité parmi

¹¹ La forte baisse du nombre moyen de candidatures par avis de vacance en 2020 est due à plusieurs causes, dont la pandémie de coronavirus (COVID-19). La même tendance a été observée partout dans le monde, comme le relève notamment l'Organisation de coopération et de développement économiques dans une note de synthèse en date du 9 avril 2021 intitulée « An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data » (disponible en anglais à l'adresse <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/an-assessment-of-the-impact-of-covid-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data-20ff09e/>).

les candidats. Ainsi, la proportion de candidatures provenant d'États Membres non représentés pour les postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur dans les départements, bureaux, commissions économiques régionales et tribunaux s'établit à 0,3 % du nombre total des candidatures, un chiffre resté stable ces dernières années. Le pourcentage des candidatures provenant des États Membres sous-représentés est en baisse depuis 2017, étant tombé en 2020 à 16,8 % du total des candidatures ; toutefois, cette baisse s'explique, au moins en partie, par le fait que le nombre d'États Membres sous-représentés a également diminué. Parallèlement, il convient de noter que les candidats d'États Membres sous-représentés ont statistiquement de meilleures chances d'être recrutés, leur taux de sélection étant systématiquement supérieur à leur taux de candidature (ainsi, en 2020, le taux de sélection des candidats d'États Membres sous-représentés était de 19,7 %, soit 2,9 points de pourcentage de plus que leur taux de candidature). Pour les États Membres non représentés, cette corrélation n'est pas aussi manifeste : le taux de sélection de leurs candidats était de 0,4 %, soit seulement 0,1 point de pourcentage de plus que leur taux de candidature.

43. Après la candidature, la présélection. Cette deuxième étape a lieu dans Inspira, le système de suivi des candidatures de l'Organisation, et se fait en deux temps : d'abord, une présélection automatique des dossiers, qui permet de vérifier que le ou la candidat(e) répond aux critères minimaux requis ; ensuite, un examen manuel des dossiers, qui vise à déterminer si le ou la candidat(e) remplit les critères définis dans l'avis de vacance de poste. On a constaté qu'à l'issue de la présélection automatique, le pourcentage de candidatures retenues était identique pour les États sous-représentés, les États se situant dans la fourchette optimale et les États surreprésentés, à savoir environ 60 %. En revanche, ce chiffre n'était que de 53,1 % pour les candidatures provenant des États non représentés. Si l'on s'intéresse uniquement aux candidatures émanant d'États non représentés ou sous-représentés, on a constaté que celles émanant des États d'Europe orientale étaient celles qui étaient le plus souvent retenues (64,7 %), suivis de près par celles provenant des États d'Amérique latine et des Caraïbes (62,1 %) et des États d'Asie et du Pacifique (61,4 %). Les candidatures émanant des États d'Afrique n'étaient retenues qu'à hauteur de 48 %. On a relevé que les candidatures étaient rejetées en général pour l'un ou l'autre des deux motifs suivants : la langue (motif de rejet de 21,9 % des candidatures émanant d'États non représentés et de 23,7 % des candidatures émanant d'États sous-représentés) et l'expérience professionnelle (motif de rejet de 18,3 % des candidatures émanant d'États non représentés et de 25,6 % des candidatures émanant d'États sous-représentés) et ce, pour les candidatures rejetées pour un seul motif (par opposition aux candidatures rejetées pour plusieurs motifs). Vient ensuite la phase de l'examen manuel, durant laquelle le responsable du poste à pourvoir examine les dossiers en fonction des critères définis dans l'avis de vacance et dresse la liste des candidatures retenues pour l'étape suivante. Il ressort de l'analyse de l'examen manuel que la probabilité d'être retenu (en pourcentage du nombre de candidatures initiales) était de 2,5 % pour l'Afrique (la plus faible) et de 5,2 % pour l'Amérique latine et les Caraïbes (la plus élevée).

44. Étape suivante, l'évaluation. Durant cette étape, les responsables des postes à pourvoir évaluent les candidats au moyen d'une épreuve écrite (ou d'une épreuve similaire) ou d'un entretien axé sur les compétences, ou des deux, afin de déterminer les candidats qui seront recommandés aux fins d'un éventuel recrutement. On a constaté qu'à l'issue de cette étape, les candidats originaires du groupe des États d'Europe occidentale et autres États étaient ceux qui avaient le plus de chances d'être recommandés (1,4 fois plus de chances que les candidats d'Amérique latine et des Caraïbes, 1,8 fois plus de chances que les candidats d'Europe orientale, 2,0 fois plus de chances que les candidats d'Asie et du Pacifique et 2,9 fois plus de chances que

les candidats d'Afrique). Lorsque l'on examine les raisons pour lesquelles les candidats des États non représentés et sous-représentés ne sont pas recommandés, il apparaît en général que c'est parce qu'ils ont échoué à l'une ou l'autre des épreuves d'évaluation (l'épreuve écrite ou l'entretien axé sur les compétences). Le taux d'échec aux épreuves d'évaluation était plus élevé pour les candidats des États non représentés (74 %) que pour les candidats des États sous-représentés (67,6 %). Si l'on considère uniquement les candidatures émanant d'États non représentés et sous-représentés, le taux d'échec aux épreuves d'évaluation était le plus élevé dans le groupe des États d'Europe orientale (77,2 %) et le plus faible dans le groupe des États d'Europe occidentale et autres États (64,2 %). Le taux d'échec à l'entretien axé sur les compétences était le plus élevé parmi les candidats de l'Asie et du Pacifique (17,7 %) et le plus faible parmi les candidats d'Europe orientale (10,6 %). En ce qui concerne les appréciations données par le Secrétariat eu égard aux compétences les plus souvent évaluées, on a constaté peu de différences entre groupes régionaux pour les candidatures émanant d'États non représentés et d'États sous-représentés, à l'exception des compétences « Aptitude à planifier et à organiser », « Qualités de chef » et « Sûreté de jugement/aptitude à décider », au regard desquelles les candidats originaires d'États d'Afrique étaient les moins bien notés.

45. L'analyse du programme Jeunes administrateurs fait apparaître des tendances semblables. Le programme a permis d'améliorer dans une certaine mesure la représentation des États sous-représentés mais pas vraiment celle des États non représentés, en partie en raison du petit nombre de postes de classe P-2 soumis au principe de la répartition géographique. De 2011 à 2019, seuls 2 pays parmi les 19 États non représentés qui concourent chaque année en moyenne ont été admis au programme. Seuls 3 % des candidats du groupe des États d'Afrique ont réussi l'épreuve écrite et ont été convoqués à l'étape suivante. Les candidats du groupe des États d'Europe occidentale et autres États ont eu un taux de réussite deux fois plus élevé, suivis par les candidats du groupe des États d'Asie et du Pacifique (5 %).

46. En résumé, il ressort de toutes les analyses quantitatives que les candidats originaires d'États surreprésentés ou figurant dans la fourchette optimale sont plus nombreux à postuler et ont plus de chances d'être sélectionnés que les candidats originaires d'États non représentés ou sous-représentés, ce qui influe sur le rythme avec lequel le Secrétariat met en œuvre l'objectif de répartition géographique équitable visé au titre de la diversité. Quant aux causes d'une telle situation, une analyse qualitative basée sur des discussions de groupe et des entretiens individuels approfondis¹² a permis de mettre en évidence une combinaison de facteurs, qui agissent à chaque étape du recrutement et qui contribuent à entraver les efforts déployés aux fins d'une répartition géographique équitable. Parmi ces facteurs figurent notamment les suivants :

a) L'absence de toute analyse inclusive et récente des emplois, qui permettrait d'actualiser les définitions d'emploi, de façon qu'elles englobent toutes les tâches accomplies par des membres de personnel de toute origine, et les qualifications attendues à cet égard ;

b) La présence de rubriques inutiles dans le formulaire de candidature, lesquelles viennent alourdir la procédure ;

¹² Ont pris part à ces entretiens et discussions 52 personnes ayant participé à des recrutements (représentants de services recruteurs, responsables de postes à pourvoir, spécialistes du recrutement, membres de jurys, membres du Conseil central de contrôle, candidats), représentant 38 nationalités, 21 lieux d'affectation et 26 entités.

c) Un manque d'uniformité dans les connaissances linguistiques demandées, la façon dont les candidats évaluent eux-mêmes leur niveau linguistique et la façon dont les évaluations sont conduites ;

d) La trop grande importance accordée aux années d'expérience professionnelle et aux diplômes lorsqu'il s'agit de prédire avec justesse l'aptitude des candidats à bien faire leur travail ;

e) La charge trop lourde pesant sur les responsables des postes à pourvoir qui doivent, sans aide aucune, concevoir, préparer et mener la présélection et l'évaluation des candidatures ;

f) Les effets indésirables de l'entretien axé sur les compétences sur la réalisation de l'objectif de répartition géographique équitable ;

g) Les multiples contraintes présentes tout au long de la procédure de recrutement qui visent surtout à réduire le nombre des candidatures et non pas à trier rigoureusement les candidatures qualifiées ;

h) Le manque de capacités de suivi qui permettraient de recueillir en temps réel des données et d'examiner les différences de traitement entre sous-groupes géographiques à chaque étape du recrutement ;

i) Le fait que les différents acteurs du recrutement ne s'impliquent pas suffisamment aux différentes étapes de la procédure.

47. Au vu de ce qui précède, le Secrétariat est parvenu à la conclusion que les lacunes dans la procédure de recrutement étaient systémiques et structurelles et qu'il serait donc difficile d'y remédier dans le cadre du dispositif de sélection actuel. Comme combler ces lacunes nécessitera des efforts concertés, le Secrétariat entend lancer le programme « sélection du personnel 2.0 », qui définira tous les changements à entreprendre au niveau du personnel, des politiques, des procédures et des technologies. On trouvera ci-après une présentation générale de ce programme.

C. Principes régissant la sélection du personnel

48. Conformément au principe énoncé dans l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, le Secrétariat continuera de sélectionner le personnel sur la base du mérite et au moyen d'une mise en concurrence juste et ouverte. Dans le cadre du programme « sélection du personnel 2.0 », il appliquera à cette fin les principes suivants :

- Les fonctions et attributions figurant dans les profils d'emploi type (et reprises dans les avis de vacance de poste) sont systématiquement établies et entérinées à l'issue d'une analyse inclusive des emplois qui tient compte des diverses façons dont le travail est vécu.
- Les fonctions et attributions doivent correspondre exactement aux exigences du poste dans toutes les situations, les tâches à accomplir et les avantages étant définis en fonction du poste et non pas en fonction du titulaire du poste.
- Les avis de vacance de poste sont publiés suffisamment longtemps et accompagnés d'activités d'information et de prospection visant à assurer la bonne exécution des mandats liés à la diversité et à réaliser des progrès à cet égard. On communique aux candidats suffisamment d'informations sur le poste et les qualifications requises et la procédure de recrutement.
- Toute personne qui le souhaite est autorisée à poser sa candidature et bénéficie de l'égalité de traitement. Il convient d'indiquer ici que les restrictions imposées aux agents des services généraux et des catégories apparentées qui postulent à

des postes d'administrateur ont un impact négatif sur l'objectif de répartition géographique équitable et qu'une proposition visant à supprimer ces restrictions sera soumise à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-dix-neuvième session.

- Les épreuves d'évaluation sont choisies en fonction des attributions du poste et ne visent qu'à mesurer l'aptitude à exercer lesdites attributions. Leur contenu et leur niveau de difficulté varient donc selon les fonctions attachées au poste. Il convient de prévoir diverses épreuves d'évaluation, chacune présentant la validité et la sensibilité culturelle requises. Les personnes chargées de concevoir, de préparer, de conduire et d'évaluer les épreuves d'évaluation sont désignées dans le respect des règles et répondent de leurs choix.
- Chaque étape, outil et méthode est évalué au regard de l'équité, et les décisions sont contrôlées à toutes les étapes de la procédure de recrutement afin de s'assurer qu'elles sont justes et exemptes de tout parti pris, ce qui permet de procéder si nécessaire à des ajustements, éléments à l'appui.

D. Programme « sélection du personnel 2.0 »

49. Basé sur les principes énoncés ci-dessus, le programme « sélection du personnel 2.0 » comprendra trois composantes : le recrutement, la prospection et le programme Jeunes administrateurs. La composante Recrutement comprendra trois volets, chacun englobant de multiples projets et des projets transversaux : a) analyse complète des emplois et recensement des compétences ; b) méthodes et outils d'évaluation pour aujourd'hui et demain ; c) mise en œuvre des principes de responsabilité et d'agilité dans la sélection du personnel. Sous réserve que des ressources adéquates soient allouées à chaque composante, le programme devrait être achevé d'ici 2026. L'objectif final du programme est de mettre en place un dispositif efficace, juste, efficient et souple, qui permette de doter l'Organisation d'un personnel divers, inclusif et capable d'exécuter les mandats en constante évolution qui lui sont confiés. Le nouveau dispositif se conformera à la lettre et à l'esprit de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies et permettra de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible. À l'appui de la composante Recrutement, on veillera à renouveler la façon dont on envisage la prospection et le programme Jeunes administrateurs. Les trois composantes (recrutement, prospection et programme Jeunes administrateurs) contribueront à l'objectif de diversité, en particulier à l'objectif de répartition géographique équitable, tout en favorisant la mise en œuvre des objectifs d'agilité et de responsabilité. On trouvera en annexe un tableau récapitulatif de la procédure de recrutement actuelle, de ses inconvénients sur la répartition géographique et des améliorations qui devraient lui être apportées dans le cadre du programme « sélection du personnel 2.0 ».

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

50. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du cadre de gestion des ressources humaines et à prier le Secrétaire général de lui rendre compte à sa soixante-dix-neuvième session des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines.

Procédure de recrutement prévue par l'actuel dispositif de sélection du personnel, inconvénients et solutions envisagées dans le cadre du programme de sélection du personnel 2.0

Étape	Situation actuelle	Inconvénients	Situation à venir
Création de l'avis de vacance de poste	<ul style="list-style-type: none"> Des profils d'emploi types obsolètes servent de base, au début de la procédure de recrutement, pour déterminer les fonctions et responsabilités, les conditions à remplir et les compétences requises pour les postes à pourvoir. Les fonctions et responsabilités sont préétablies, ce qui laisse peu de marge de manœuvre, à moins de passer par une procédure de reclassement chronophage. Les conditions à remplir (formation et expérience professionnelle) sont prédéterminées : le nombre d'années d'expérience par catégorie et par classe est fixé et sert à présélectionner les candidatures. Le responsable du poste à pourvoir détermine le niveau de connaissances linguistiques requis selon deux niveaux d'aptitude (« maîtrise de » ou « connaissance de »), sans qu'aucune autre explication ne soit donnée. La connaissance d'autres langues peut être souhaitée. 	<ul style="list-style-type: none"> Non seulement les profils d'emploi types sont obsolètes mais ils ne reposent pas sur une analyse inclusive des emplois. Ils ne tiennent pas compte du fait que des personnes issues de différentes cultures vivent et accomplissent le travail différemment. Les connaissances, compétences et aptitudes requises dans les profils d'emploi types ne sont pas clairement associées aux fonctions et responsabilités ; or, ce devrait être ce qui permet de déterminer que les candidats peuvent faire le travail correctement. En conséquence, des candidats qui pourraient avoir les qualifications requises, notamment des candidats issus d'États Membres non représentés ou sous-représentés, ne postulent pas en raison de la manière dont les emplois au Secrétariat sont décrits. On considère que des conditions à remplir strictes en ce qui concerne la formation et l'expérience professionnelle permettent de prédire avec justesse l'aptitude des candidats à bien faire le travail. On part ainsi de l'hypothèse que pour tous les emplois de la même classe, il faut avoir le même nombre d'années d'expérience à tel ou tel poste et le même niveau de 	<ul style="list-style-type: none"> Les profils d'emploi types sont revus et actualisés à l'issue d'une analyse inclusive des emplois de manière à servir de base à l'établissement de définitions d'emploi représentatives de l'ensemble du travail accompli par un large éventail de personnes. Les fonctions et responsabilités sont décrites de manière à tenir compte des différences culturelles et à attirer des candidats issus de milieux divers. Lors de la création des avis de vacance de poste, les fonctions et responsabilités sont associées aux connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour les exercer. Cela permettrait que le responsable du poste à pourvoir détermine les conditions à remplir et les méthodes d'évaluation permettant de mesurer sans parti pris les conditions à remplir pour exercer les fonctions. Une approche standard est suivie pour déterminer les connaissances linguistiques requises, et les niveaux d'aptitude correspondent à ce qui est prévu dans le Cadre des Nations Unies pour les langues.

formation (souvent un diplôme universitaire du niveau du master), ce qui n'est pas toujours le cas. En réalité, il se pourrait que ces conditions strictes ne permettent pas de prédire avec justesse l'aptitude des candidats à bien faire le travail et que des candidats de milieux divers qui pourraient bien faire le travail car ils ont les connaissances, les compétences ou les aptitudes requises soient éliminés lors de la présélection (ou découragés de postuler).

- Les compétences énoncées dans l'ancien référentiel de compétences, qui est éliminé progressivement, sont celles qui figurent dans les profils d'emploi types. Il se pourrait que différentes cultures les interprètent différemment. De plus, ces compétences pourraient, sans que ce soit voulu, favoriser certains groupes : des candidats ayant une expérience ou une connaissance du travail accompli au Secrétariat, dans le système des Nations Unies, d'autres organisations internationales ou la fonction publique nationale, qui énoncent les compétences dans les profils types.
- Le fait que l'approche suivie pour déterminer les connaissances linguistiques requises ne soit pas standard pourrait dresser des obstacles inutiles, voire entraîner l'exclusion de candidats, desservant en particulier les locuteurs non natifs.

Étape	Situation actuelle	Inconvénients	Situation à venir
Candidature	<ul style="list-style-type: none"> • Les candidats créent leur profil en ligne dans Inspira, le système électronique de gestion des candidatures, ce qui peut prendre plus de deux heures. • Les candidats donnent des informations en réponse à des questions pertinentes pour le recrutement (formation, antécédents professionnels, connaissances linguistiques et références) ; ils répondent aussi à d'autres questions qui sont sans rapport avec la procédure de recrutement mais qui sont pertinentes pour leur emploi au Secrétariat, comme leur situation matrimoniale, les personnes à leur charge ou les démarches engagées pour changer de nationalité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut s'avérer fastidieux pour certaines personnes de remplir le dossier de candidature en ligne, de sorte qu'elles pourraient décider de ne pas aller jusqu'au bout ou de ne pas postuler. • Certaines des questions posées, qui sont pertinentes pour l'emploi au Secrétariat mais pas au stade du recrutement, pourraient obliger les candidats à révéler des choses qui, dans certaines cultures, pourraient être considérées comme déplacées, extrêmement sensibles ou juridiquement contestables. • Le fait que les candidats évaluent et indiquent eux-mêmes le niveau de leurs connaissances linguistiques pourrait exclure certaines personnes. La subjectivité qui intervient lorsqu'une personne détermine elle-même son niveau de compétence peut jouer en particulier contre les locuteurs non natifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les candidatures en ligne sont simplifiées et seules des informations pertinentes pour le recrutement sont demandées. • L'obtention des renseignements qui ne sont pas strictement nécessaires au stade du recrutement est prévue ailleurs dans la procédure ou des informations sur l'utilisation des données démographiques sont communiquées aux candidats. • Les candidats expliquent en quoi leurs compétences présentent un intérêt pour leur candidature, de sorte que le nombre d'années d'expérience ou le niveau d'enseignement n'ont plus autant d'importance, ce qui permet de réduire la probabilité que des candidats qualifiés soient exclus. • Des orientations reposant sur des normes objectives sont données aux candidats en ce qui concerne l'évaluation des connaissances linguistiques requises.
Présélection	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira présélectionne automatiquement les dossiers en fonction du nombre d'années d'expérience, du niveau d'enseignement et des connaissances linguistiques, ainsi que de la réponse donnée aux questions éliminatoires, le cas échéant. • Le responsable du poste à pourvoir évalue toutes les candidatures présélectionnées automatiquement et établit une liste des candidatures retenues à l'issue d'une analyse détaillée de l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • L'établissement de la liste des candidatures retenues prend beaucoup de temps, car le responsable du poste à pourvoir doit exercer ses fonctions habituelles en plus de celles liées au recrutement. De plus, le fait qu'il y ait de nombreuses candidatures pour de nombreux emplois pourrait décourager les candidats qualifiés, notamment ceux qui ont des attributs recherchés du point de vue de la diversité. • La présélection automatique faite uniquement en fonction du nombre 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'années d'expérience et le niveau d'enseignement ne sont utilisés pour la présélection que lorsqu'ils sont directement mis en correspondance avec les connaissances, les compétences ou les aptitudes requises. • La présélection en fonction de l'expérience professionnelle ne repose plus seulement sur le nombre d'années et l'exercice de telle ou telle fonction, si bien que les candidats qui ont une expérience différente peuvent montrer en quoi celle-ci est pertinente pour le

Étape	Situation actuelle	Inconvénients	Situation à venir
Évaluation	<p>professionnelle. Les caractéristiques qualifiées de « souhaitables », dont la plupart ont trait à l'expérience, peuvent également entrer en ligne de compte au moment de l'établissement de la liste des candidatures retenues.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le choix des méthodes d'évaluation (tests ou examens) est laissé à la discrétion du responsable du poste à pourvoir, sans qu'il y ait véritablement d'orientations en la matière si ce n'est qu'il est fait mention de l'entretien axé sur les compétences. En plus de ces entretiens, les responsables choisissent souvent de faire passer une épreuve rédactionnelle aux candidats. • Les questions posées à l'entretien ont trait au comportement et se fondent sur les compétences énoncées dans l'avis de vacance de poste. Les entretiens sont menés par un jury dont les membres doivent suivre une formation à l'entretien axé sur les compétences au moins une fois au cours de leur carrière à l'ONU. • Une grille d'évaluation reposant sur des appréciations permet d'évaluer chaque compétence : « insatisfaisant », 	<p>d'années d'expérience ou du niveau d'enseignement conduit à l'exclusion de candidats qualifiés qui ont par ailleurs les connaissances et compétences requises et sont à même de le prouver par d'autres moyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'emploi du mot « souhaitable », ainsi que l'évaluation subjective de ce qui constitue une expérience valable, varie d'un responsable du poste à pourvoir à l'autre et pourrait laisser s'installer le parti pris. L'expérience peut parfois être déduite d'un titre fonctionnel, mais l'usage d'un tel titre et l'interprétation qui en est faite sont profondément ancrés dans la culture. • Le choix des méthodes et grilles d'évaluation est laissé à la discrétion des responsables des postes à pourvoir. Une telle subjectivité pourrait conduire à des imprécisions, à des injustices ou à un manque de rigueur au moment de l'évaluation étant donné que les responsables des postes à pourvoir ne sont pas des spécialistes du recrutement et exercent cette responsabilité en plus de leurs fonctions habituelles. Les responsables des postes à pourvoir ne disposent pas d'un éventail de méthodes et d'outils d'évaluation parmi lesquels puiser, ce qui limite leur choix à des épreuves rédactionnelles ou à un entretien axé sur les compétences. • Pour l'entretien axé sur les compétences, les questions concernent exclusivement les compétences, de sorte que les membres du jury ne sont pas en mesure d'obtenir des 	<p>poste à pourvoir. La présélection se fonde sur des critères objectifs de manière à ne pas laisser le champ libre à l'interprétation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rôles et les fonctions et responsabilités sont revus, et les outils de présélection sont modernisés afin que l'évaluation soit efficace, équitable et juste. • Les méthodes d'évaluation sont diversifiées et comprennent des évaluations des comportements pertinentes pour l'emploi (simulations, épreuves analytiques ou présentations) pouvant être obtenues auprès de fournisseurs qualifiés ou mises au point et validées en interne. L'entretien axé sur les compétences dans sa forme actuelle est éliminé progressivement et remplacé par des méthodes mixtes ou d'autres méthodes d'entretien structurées. • Les responsables des postes à pourvoir déterminent à l'avance quelle grille de notation numérique appliquer à telle ou telle méthode d'évaluation et comment combiner les notes. • Pendant toute la procédure de recrutement, les partenaires ressources humaines apportent leur soutien aux responsables des postes à pourvoir, ce

Étape	Situation actuelle	Inconvénients	Situation à venir
	<p>« partiellement satisfaisant », « satisfaisant » ou « exceptionnel ». Pour que les candidats soient recommandés pour le poste, il faut qu'ils obtiennent au moins l'appréciation « satisfaisant » pour chaque compétence.</p>	<p>informations relatives aux connaissances, compétences et aptitudes n'entrant pas dans l'actuel référentiel de compétences, qui est éliminé progressivement. Étant donné qu'à l'entretien axé sur les compétences l'accent est mis sur les accomplissements, les candidats issus de cultures où la collectivité est plus valorisée que l'individu, prédominantes parmi certains groupes régionaux comme l'Afrique ou l'Asie, sont désavantagés. De plus, il existe des ressources permettant de se préparer à l'entretien axé sur les compétences (notamment l'expérience passée de ce genre d'entretien) auxquelles certains candidats n'ont pas accès, ce qui les désavantage par rapport aux autres et peut remettre en cause la validité de l'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les épreuves rédactionnelles se caractérisent par leur charge cognitive : elles font appel à la fois à l'aptitude à raisonner et à l'aptitude à écrire, et ce, à un niveau qui ne correspond pas nécessairement à ce qui est requis pour le poste. Les entretiens axés sur les compétences font aussi intervenir la charge cognitive, tant du point de vue des candidats que des membres du jury, ce qui peut conduire à des imprécisions, à des injustices et à un manque de rigueur et faire, sans que ce soit voulu, que des candidats qualifiés, issus de régions géographiques diverses, soient exclus. 	<p>qui permet de professionnaliser les évaluations et d'assurer la cohérence d'une catégorie professionnelle, d'une entité et d'un lieu d'affectation à l'autre.</p>

<i>Étape</i>	<i>Situation actuelle</i>	<i>Inconvénients</i>	<i>Situation à venir</i>
Recommandation	<ul style="list-style-type: none">• Les candidats qui réussissent toutes les épreuves (ainsi que l'entretien axé sur les compétences) sont recommandés, tandis que ceux qui échouent à l'une des épreuves ne le sont pas.	<ul style="list-style-type: none">• Les méthodes d'évaluation ne sont pas standard pour tous les emplois. Différentes méthodes de notation sont utilisées. Les évaluations de type « réussite/échec » pour chaque compétence réduisent inutilement le nombre de candidats qualifiés qui pourraient donner satisfaction. Ce système peut désavantager des candidats exceptionnels par ailleurs, qui pourraient obtenir de mauvais résultats pour une compétence donnée, trop générale, qui ne serait pas directement pertinente pour l'exercice des fonctions au quotidien ou qui pourrait n'avoir pas été évaluée de manière holistique.	<ul style="list-style-type: none">• Les notes obtenues par les candidats à toutes les épreuves deviennent une note globale, synthèse des notes individuelles, qui est plus objective et qui donne une vue d'ensemble des capacités des candidats. Les notes requises sont déterminées de sorte que les candidatures répondent aux attentes sur les plans des aptitudes et de la performance.