



Assemblée générale

Distr. générale
16 novembre 2022
Français
Original : anglais

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

Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [71/263](#) de l'Assemblée générale. On y trouvera un état des lieux des réformes de la gestion des ressources humaines engagées au cours de la période 2021-2022.

Dans ses résolutions [72/266](#) A et B, l'Assemblée générale a approuvé le nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général, ce qui a donné lieu à des initiatives de grande ampleur et insufflé un nouvel élan aux réformes portant sur la gestion des ressources humaines. Pour faire en sorte que les résultats soient précis et mesurables mais également pour tenir compte de la complexité et de l'interdépendance inhérentes au système des ressources humaines, divers mandats devant être mis en œuvre, le Secrétariat utilise un cadre de résultats à long terme pour évaluer l'état d'avancement de la réforme de la gestion des ressources humaines et des produits correspondants. On trouvera dans le présent rapport un état des lieux des réformes mises en œuvre à ce jour par rapport aux résultats attendus. Le Secrétaire général détaille dans un rapport distinct les orientations proposées pour la période 2023-2026 s'agissant de la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines ([A/77/590](#)).

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



I. Introduction

1. Depuis 1945, date d'entrée en vigueur de la Charte des Nations Unies, la gestion des ressources humaines au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies s'articule autour de multiples mandats confiés par l'Assemblée générale au Secrétaire général. Dans ses résolutions 72/266 A et B, l'Assemblée a approuvé le nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général, ce qui a donné lieu à des initiatives de grande ampleur et insufflé un nouvel élan aux réformes portant sur la gestion des ressources humaines. L'application du dispositif de délégation des pouvoirs qui en a découlé a permis de rééquilibrer les responsabilités en faveur d'une gestion efficace des ressources humaines entre les services centraux du Secrétariat¹ et la direction des entités auxquelles des pouvoirs ont été délégués, les services centraux fournissant un appui et des conseils stratégiques et opérationnels. Dans ce contexte, et comme l'Assemblée l'a demandé dans sa résolution 71/263, on trouvera dans le présent rapport un point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines, l'accent étant mis sur la période 2021-2022.

2. On trouvera respectivement dans les sections II, III et IV du présent rapport un résumé des progrès accomplis en vue des trois résultats à long terme que le Secrétariat vise à atteindre dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines. On trouvera dans la section V la description des progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies : les mesures visant à obtenir plus rapidement les résultats voulus dans le cadre de la réforme. Dans la section VI, l'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport. Le Secrétaire général détaille dans un rapport distinct les orientations proposées pour la période 2023-2026 s'agissant de la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines (A/77/590).

II. Diversité

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

Répartition géographique équitable

3. Le système des fourchettes optimales² est le mécanisme que l'Assemblée générale a prévu dans sa résolution 42/220 A pour définir une répartition géographique équitable au Secrétariat. Des progrès ont été enregistrés ces dernières années en la matière. Le nombre d'États Membres se situant dans la fourchette optimale a légèrement augmenté entre 2017 et 2021, puisqu'il est passé de 103 à 106, pour culminer à 108 en 2019. Au cours de la même période, le nombre d'États Membres sous-représentés a diminué de manière importante, puisqu'il a été ramené de 44 à 36, le nombre le plus bas, 34, ayant été enregistré en 2019. Toujours au cours de la même période, le nombre d'États Membres non représentés a légèrement augmenté, puisqu'il est passé de 19 à 21, de même que le nombre d'États Membres surreprésentés, qui est passé de 27 à 30.

4. L'Assemblée générale ayant relevé dans plusieurs de ses résolutions, dont la plus récente est la 71/263, la lenteur des progrès accomplis à cet égard, le Secrétariat a élaboré et lancé, en 2020, la Stratégie en faveur de la diversité géographique, qui

¹ Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) et Bureau des opérations d'appui (Département de l'appui opérationnel).

² Le système permet de repérer les fonctionnaires soumis à la répartition géographique, c'est-à-dire lorsqu'ils occupent des postes soumis au principe de la répartition géographique, et ceux recrutés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs.

est actuellement en train d'être affinée et actualisée. Un plan d'action en trois volets a été établi dans le cadre de cette stratégie :

a) Orientations : établir des directives internes, communiquer, faire un suivi et mener des campagnes de sensibilisation ciblant à la fois la haute direction des entités et le niveau opérationnel, tout en renforçant le dispositif d'application du principe de responsabilité ;

b) Information et prospection : utiliser une approche ciblée pour faire la promotion des postes vacants au moyen de plateformes et d'outils existants ou nouveaux visant à améliorer les filières de candidature ;

c) Partenariats : tirer parti des partenariats et des réseaux et s'appuyer sur les connaissances, l'expérience et les ressources des États Membres, des entités des Nations Unies et des autres organisations internationales pour favoriser la réalisation des objectifs ayant trait à la répartition géographique.

On trouvera des précisions associées à chaque volet sur les mesures et initiatives concrètes à mettre en œuvre pour obtenir des résultats dans le respect des mandats et du cadre stratégique existants et dans les limites des ressources actuelles.

5. Dans son rapport, intitulé « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » (A/77/590), le Secrétaire général fait part de nouvelles réflexions analytiques concernant les obstacles rencontrés sur la voie d'une répartition géographique équitable et présente les grandes lignes des orientations qu'il propose pour accélérer les progrès vers la réalisation de cet objectif grâce à une refonte du dispositif actuel de sélection du personnel.

Parité des genres

6. Les avancées vers la parité des genres ont été plus importantes et plus constantes d'année en année depuis que la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies³ a été lancée, en 2017, comme suite à la résolution 61/244 de l'Assemblée générale et aux résolutions ultérieures. Cette stratégie énonce l'engagement pris à l'échelle du système des Nations Unies en faveur d'une répartition égale des femmes et des hommes, la parité des genres, qui est définie comme correspondant à une fourchette comprise entre 47 % et 53 %, dans toutes les entités et à tous les niveaux, à l'horizon 2028. En 2021, la proportion des femmes dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et celle du Service mobile avait atteint 42,2 %, soit 1,3 point de pourcentage de plus qu'en 2020 et 7,2 points de pourcentage de plus qu'en 2016 (année de référence). Il s'agit de signes encourageants qui donnent à penser que le Secrétariat est en bonne voie d'atteindre la parité à l'échelle globale telle que définie dans la stratégie sur la parité des sexes, à condition que les progrès se maintiennent jusqu'en 2028. De nombreuses difficultés subsistent néanmoins pour ce qui est d'atteindre la parité dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et autres présences politiques, ce qui s'explique principalement par la faible proportion de candidatures féminines (20,3 % en 2020, soit une modeste progression par rapport à 2017, où elle était de 18,6 %) ⁴.

7. Le Secrétariat a poursuivi l'action menée en vue d'atteindre l'objectif de la parité des genres, notamment en recourant à des dispositifs novateurs tels que des filières de sélection et des viviers de talents. Plus précisément, la filière de sélection

³ On trouvera des informations sur la stratégie à l'adresse suivante : https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/system-wide_gender_parity_strategy_f.pdf.

⁴ Données provenant d'Inspira.

de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction⁵, initiative qui vise à puiser dans une réserve de talents féminins géographiquement diversifiés de quelque 260 candidates présélectionnées, permet de soutenir les entités qui ne sont pas en bonne voie d'atteindre leurs objectifs de parité, l'accent étant mis sur les opérations de paix. Depuis 2014, 58 candidates issues de la filière ont été nommées à des postes de haut niveau (du niveau P-5 à celui de Secrétaire générale adjointe), dont 70 % environ dans des opérations de maintien de la paix, des missions politiques spéciales et d'autres présences politiques. Cette initiative a également contribué aux priorités concernant les femmes et la paix et la sécurité au moyen d'activités de renforcement des capacités. Par exemple, au cours de la période 2021-2022, 261 personnes ont participé à de telles activités, soit une progression de 60 % par rapport à l'année précédente.

Rajeunissement des effectifs

8. Le programme Jeunes administrateurs a fait l'objet d'améliorations ; ce programme constitue un élément important en vue de la réalisation de l'objectif de rajeunissement des effectifs souligné dans divers mandats, notamment dans la résolution 71/263 de l'Assemblée générale. Depuis 2018, les examens sont administrés au moyen d'une plateforme en ligne, ce qui les a rendus plus accessibles. Des efforts ont été déployés parallèlement en vue d'éviter les comportements frauduleux ; des contrôles renforcés ont été mis en place sur la plateforme d'examen en ligne dans un souci d'intégrité. Grâce aux efforts renouvelés qui ont été faits pour attirer des candidatures diversifiées, des personnes originaires de 64 des 74 États Membres invités ont pris part à l'exercice 2020. Des résultats positifs ont également été enregistrés en matière d'équilibre entre les genres, puisque les listes de réserve dans les domaines de la sécurité, des systèmes informatiques et des affaires économiques⁶ comportent chacune plus de 50 % de candidates. En 2021, le Secrétariat a entrepris un examen du programme, l'objectif étant de faire le point sur l'exécution de ses mandats initiaux. Il a été conclu que, si le programme était conforme à la vision et aux objectifs définis initialement, il existait des possibilités d'amélioration ; des propositions ont donc été formulées en ce sens. Pour en savoir davantage, il convient de se reporter au rapport du Secrétaire général, intitulé « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 ».

9. Parmi les autres mesures visant à faire progresser l'objectif de rajeunissement des effectifs, citons une révision récente de la politique de sélection du personnel qui supprime les conditions qui empêchaient les membres du personnel en poste de faire acte de candidature à des postes autres que ceux de la même classe ou supérieurs de plus d'une classe à la leur. Cette révision devrait faciliter le rajeunissement des effectifs en permettant aux fonctionnaires plus jeunes et moins expérimentés de prétendre à des fonctions de haute direction dès lors qu'ils remplissent les conditions requises énoncées dans l'avis de vacance de poste. Le Secrétariat a également continué de favoriser la création de postes de début de carrière et d'apporter son appui aux entités en la matière, notamment en élaborant un document d'orientation dans lequel est expliquée l'utilisation de ces modalités.

⁵ On trouvera des informations sur cette initiative à l'adresse suivante : <https://assets.adobe.com/id/urn:aaid:sc:US:26abfc83-f274-438a-a996-e2aa62d9a020?view=published>.

⁶ Dans ces familles d'emplois, il a toujours été difficile d'attirer des candidats qualifiés répondant aux critères définis dans plusieurs mandats de l'Assemblée générale en matière de diversité.

Multilinguisme

10. L'Assemblée générale a réaffirmé dans plusieurs résolutions, notamment sa résolution 73/346, que le multilinguisme⁷ était une valeur fondamentale de l'Organisation. L'exercice d'harmonisation de l'apprentissage des langues entamé en 2017 a abouti en 2021 à la formulation du Cadre des Nations Unies pour les langues, qui a favorisé la constance et la cohérence des activités d'apprentissage et d'enseignement dans les six langues officielles à l'appui du multilinguisme et de la diversité linguistique. Le Cadre forme un ensemble solide de normes propres à l'Organisation concernant l'apprentissage des langues ainsi que l'évaluation et la certification de cet apprentissage, établissant des repères communs et garantissant l'égalité de traitement des langues officielles. L'un des principaux éléments du Cadre est la définition de quatre niveaux de compétence langagière, condition préalable à l'évaluation de l'impact de l'apprentissage des langues, ce pour quoi il faut des outils d'évaluation cohérents et fiables applicables en tout temps, quels que soient la langue ou le lieu d'affectation concernés.

11. En 2021, un processus d'harmonisation a été lancé concernant la portée, la teneur et la notation de l'examen d'aptitudes linguistiques, et les candidats ont eu accès à six nouveaux cours en ligne sur les techniques à appliquer pour réussir les examens et à des informations concernant ces examens. La formation linguistique a été rapidement remaniée pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), et après, pour s'adapter à un environnement virtuel : l'offre de cours en ligne a pratiquement triplé entre 2019 et 2020 dans toutes les langues officielles, puisque le nombre de cours offerts est passé de 130 à 351. L'offre globale de cours de langues a connu un léger recul, puisque le nombre de cours a été ramené de 481 en 2019 à 378 en août 2022 : le programme a mis l'accent sur la refonte de l'offre de sorte que les cours correspondent mieux à la demande et aux besoins des apprenants (par exemple, cours de remise à niveau permettant d'atteindre progressivement divers niveaux de compétence, en particulier pour les langues autres que l'anglais, et cours et webinaires plus courts sur les compétences rédactionnelles, surtout en anglais). Grâce aux systèmes d'apprentissage des langues en ligne, les personnes en poste dans des lieux d'affectation éloignés ont toujours la possibilité d'apprendre des langues, avec l'aval des cadres responsables de la formation. Une formation de fond personnalisée, dont l'importance avait été soulignée par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/244, a continué d'être proposée en anglais et en français, notamment des cours de correspondance pour apprendre à rédiger de manière efficace, des cours de rédaction de documents à des fins de sécurité et bien d'autres encore.

Lutter contre les préjugés et le racisme sur le lieu de travail

12. Pour combattre le racisme, le Secrétariat doit être activement antiraciste. En 2020, la prise de conscience à l'échelle mondiale de la prévalence d'un racisme institutionnel et systémique a poussé l'Organisation à faire un travail sur elle-même, même si celle-ci s'intéressait depuis longtemps déjà à la lutte contre le racisme, comme le prévoit, entre autres, la résolution 68/237 de l'Assemblée générale. L'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'ONU a été créée en septembre 2020 et, début 2022, un plan d'action stratégique a été lancé prévoyant des mesures urgentes dans quatre directions : la culture institutionnelle ; les opérations et les pratiques de gestion ; les systèmes, y compris les structures et les politiques ; les mécanismes internes de responsabilité et de traitement sûr des plaintes. Le plan comportait des précisions sur 36 mesures à prendre, assorties d'un horizon de mise en œuvre à court, à moyen et à long terme,

⁷ On trouvera dans le rapport du Secrétaire général sur le multilinguisme (A/75/798) des informations supplémentaires sur la mise en œuvre des mandats y relatifs.

nécessitant des ressources supplémentaires. Le Secrétariat a préparé les prévisions de dépenses correspondantes, lesquelles ont été soumises à l'Assemblée⁸, qui, dans sa résolution 76/271, a autorisé la création d'une équipe spéciale chargée de superviser l'application du plan d'action stratégique. Une équipe de transition a été chargée de superviser l'application du plan pendant que les membres de l'équipe spéciale étaient recrutés.

Inclusion du handicap

13. En 2019, le Secrétaire général a lancé la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap à l'échelle du système, dont l'objectif est de parvenir à l'égalité de situation pour les personnes handicapées et de favoriser une culture de l'inclusion dans le système des Nations Unies. Comme le prévoit la résolution 74/144 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général soumet des rapports d'étape⁹ sur la mise en œuvre de la Stratégie, dont les données de base indiquent qu'il existe un écart de 46 % entre les niveaux souhaités et effectifs d'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'ensemble du système des Nations Unies. Au Secrétariat, l'écart est encore plus grand, puisqu'il est de 51 %. En outre, en 2021, le Secrétariat a conclu sa troisième Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies, la deuxième qui permettait aux personnes en situation de handicap de s'identifier comme telles. En 2019, 0,3 % des personnes interrogées avaient déclaré avoir un handicap, contre 0,29 % en 2021. Les résultats de l'enquête ont également révélé un écart important dans les taux de satisfaction des personnes en situation de handicap : par rapport à la moyenne du Secrétariat, les taux étaient nettement inférieurs, l'écart étant de plus de 13 % pour ce qui est de la satisfaction concernant l'autonomisation du personnel. Il reste donc un long chemin à parcourir. Plusieurs initiatives ont été prises. En 2021, un groupe de conseil pour les membres du personnel handicapés a été lancé à l'échelle du système ; il sert entre autres de forum permettant de consulter et d'associer systématiquement les fonctionnaires en situation de handicap aux décisions qui les concernent. Ces échanges ont abouti à l'élaboration de lignes directrices sur l'aménagement raisonnable, lesquelles seront diffusées sous peu. En 2021 également, un nouveau cours de formation multilingue intitulé « Inclusion du handicap : créer une Organisation des Nations Unies accessible et inclusive », ouvert à l'ensemble du personnel, a été mis en ligne.

Information et prospection

14. Qu'il s'agisse de la prospection de candidats qui pourraient avoir les qualifications requises pour tel ou tel poste vacant à la diffusion des avis de vacance de poste aux États Membres, les ressources consacrées aux activités d'information ou de prospection sont généralement proportionnelles à l'impact direct et mesurable qu'elles pourraient avoir sur la diversité. De ce point de vue, il convient de noter que les ressources du Secrétariat en matière d'information et de prospection sont insuffisantes non seulement pour ce qui est d'engager une action de prospection directement auprès des personnes qui auraient les qualifications requises, mais aussi pour ce qui est d'assurer la coordination des efforts d'information entre les entités du Secrétariat, deux activités qui ont un impact avéré et mesurable sur la diversité. Ainsi les activités de prospection menées notamment en application de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale continuent-elles de se faire dans les limites des ressources existantes. Elles consistent notamment à apporter un appui aux entités et à renforcer

⁸ Pour en savoir davantage, voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Éradiquer le racisme et promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/76/771).

⁹ Rapports périodiques sur l'inclusion du handicap dans le système des Nations Unies, dont le premier a été publié sous la cote A/75/314.

les dispositifs de responsabilité au moyen de plans d'action propres à chaque entité assortis de recommandations pratiques et spécifiques en matière de prospection, qui sont revus chaque année. Le Secrétariat a continué d'avoir des échanges avec les missions permanentes des États Membres non représentés ou sous-représentés et de diffuser les avis de vacance de postes à plus de 350 organisations de femmes et de personnes handicapées et associations professionnelles. En 2021, 20 salons de l'emploi ont été organisés à l'échelle régionale et 20 autres à l'échelle mondiale. Jusqu'à présent en 2022, 11 salons de l'emploi ont été organisés à l'échelle régionale et 4 à l'échelle mondiale. Une initiative visant à constituer un vivier de talents et associant tout le système des Nations Unies a été lancée à la fin de 2020 ; cela permettrait aux entités d'engager progressivement une action de prospection directe auprès des personnes qui auraient les qualifications requises, notamment celles originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés. La fonctionnalité de recrutement du système a été mise en service en juin 2021 et, en août 2022, le système comptait plus de 103 000 abonnés de 193 nationalités, le nombre d'abonnés ayant été multiplié pratiquement par deux au cours des huit premiers mois de 2022.

III. 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

Gestion prévisionnelle des besoins en personnel

15. Comme l'Assemblée générale l'a affirmé, entre autres, dans sa résolution [63/250](#), il faut planifier de manière stratégique les effectifs pour anticiper les besoins de l'Organisation en matière de ressources humaines. Un système complet et solide de gestion prévisionnelle des besoins en personnel est un élément clé de la gestion des ressources humaines et, par extension, un cadre stratégique solide de gestion prévisionnelle des besoins en personnel permet à l'Organisation de se préparer en amont à ce que sera le travail de demain. Un tel cadre doit tenir compte de l'évolution des mandats et des priorités, des tendances en matière d'aptitudes et de compétences, de l'évolution démographique, des progrès technologiques et des transformations culturelles. Il a donc non seulement une fonction de gestion des ressources humaines mais aussi une fonction de planification stratégique. La gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel est un processus itératif qui suppose de multiples interactions avec la direction de l'organisation afin d'être en phase avec des priorités stratégiques qui évoluent constamment. Elle se répercute aussi sur d'autres processus organisationnels, notamment les processus budgétaires et la gestion des aptitudes.

16. En 2020, le Secrétariat a commencé à jeter les bases de l'application de la prospective stratégique à la gestion des ressources humaines en réalisant sa première analyse prospective de la demande en matière de capacités. Avec, comme principal point de départ, le rapport du Secrétaire général intitulé « Notre Programme commun » ([A/75/982](#)), que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution [76/6](#), le Secrétariat a réalisé un travail important qui a abouti à la définition d'un ensemble de capacités visant à soutenir l'exécution des mandats dans des environnements opérationnels en mutation. Les données, l'innovation et la transformation numérique ainsi que la prospective stratégique figuraient parmi les priorités, faisant ainsi écho aux cinq axes de changement énoncés dans le Programme. Pour faire en sorte que les effectifs aient les capacités voulues, il faut une action concertée, qui consiste notamment à établir de nouveaux profils d'emplois ou à modifier les profils existants, ce qui entraîne des plans de perfectionnement des compétences ou de reconversion. D'autres mesures peuvent concerner le recrutement (évaluation de nouvelles

compétences et connaissances en fonction des capacités qui seront nécessaires à l'avenir), tandis qu'une troisième série de mesures peut concerner l'information et la prospection. Toutes ces mesures ont été déclenchées par la création d'une nouvelle famille d'emplois portant sur l'analyse et la gestion des données, qui s'est accompagnée de l'établissement de 45 profils d'emploi types, de listes de réserve, de plans de formation et d'évaluation des compétences en matière de données dans les examens d'entrée, ainsi que d'activités de prospection guidées pour les profils les plus demandés en matière de données.

17. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, chaque entité bénéficie d'un accompagnement s'agissant de l'examen des effectifs, de la transformation d'un emploi soumis à recrutement international en emploi soumis à recrutement national, des structures organisationnelles et d'autres questions connexes, sans jamais perdre de vue l'analyse stratégique des besoins en personnel. La planification à ce niveau peut vouloir dire à la fois exécuter les mandats de gestion des ressources humaines, notamment trouver les capacités nécessaires pour l'avenir, lesquelles auront été déterminées grâce à la gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel, et s'adapter aux facteurs internes ou externes qui ont une incidence sur une entité particulière s'agissant des effectifs. Tout au long de la période, un appui spécifique a été apporté à neuf entités clientes (dont des missions de maintien de la paix, des commissions régionales, des missions politiques spéciales, des bureaux d'envoyés spéciaux et des divisions ou services au sein des départements), l'objectif étant de les aider et de les conseiller dans le cadre de l'examen des effectifs et des exercices de gestion prévisionnelle des besoins en personnel propres à telle ou telle entité. En outre, un certain nombre de documents d'orientation et d'outils ont été élaborés. Un guide de gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été produit en 2020, et un cours de formation en ligne sur la gestion prévisionnelle des besoins opérationnels en personnel a été lancé. Sur le plan de la méthode, une boîte à outils pour l'examen des effectifs a été mise au point. Un inventaire des structures organisationnelles visant à fournir au personnel d'encadrement les procédures à suivre en fonction du cadre existant a également été publié en 2020. Les directives sur la transformation d'un emploi soumis à recrutement international en emploi soumis à recrutement national, publiées en 2021, visent à aider les entités en jetant les bases d'une approche cohérente de l'optimisation et de la planification des ressources en ce qui concerne le personnel recruté sur le plan local. Une communauté de pratique sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les structures organisationnelles a été créée en 2021. Elle compte actuellement 266 membres et 62 entités et constitue une plateforme d'échange des connaissances et des bonnes pratiques entre les entités sur des sujets tels que les non-fonctionnaires, les listes de réserve, la transformation d'un emploi soumis à recrutement international en emploi soumis à recrutement national, les activités d'information et de prospection ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion.

18. Le recours par le Secrétariat à du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire s'est avéré efficace pour ce qui est de faire face à une charge de travail fluctuante ou imprévisible ou à des besoins fonctionnels et/ou à des compétences supplémentaires, toujours dans les limites des mandats définis dans les résolutions de l'Assemblée générale ou des pouvoirs émanant de celles-ci, notamment la résolution [53/221](#), dont les dispositions ont été réaffirmées dans la résolution [71/263](#). Pour faciliter et améliorer le respect des règles, en plus de fournir un appui constant, on a publié en 2020 un catalogue exhaustif portant sur les contrats de non-fonctionnaires et conduit un examen concernant le recours à du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire à l'échelle du Secrétariat. Les conclusions de l'étude ont donné lieu à un certain nombre de recommandations visant à améliorer les dispositifs, axées sur l'automatisation, la convivialité et la dématérialisation dans un souci de cohérence et

la transparence. Les États Membres ont bénéficié régulièrement de séances d'information sur des sujets ayant trait aux non-fonctionnaires, par exemple l'indemnité de subsistance (missions) et le personnel fourni à titre gracieux.

Acquisition de talents

19. Si les postes vacants au Secrétariat continuent d'attirer un nombre important de candidatures, des problèmes persistent dans l'acquisition de talents, en particulier en ce qui concerne l'objectif de diversité, notamment la répartition géographique, ainsi que les délais de recrutement. Le Secrétariat a intensifié l'action menée pour en comprendre les causes profondes et trouver les solutions à mettre en place et lancera un programme intitulé « Sélection du personnel 2.0 » (voir le rapport du Secrétaire général, intitulé « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 »).

20. Compte tenu à la fois de la politique actuelle de sélection du personnel et du dispositif de délégation des pouvoirs, en vertu de quoi la responsabilité du recrutement et l'obligation de rendre des comptes sont placées au niveau de l'entité, l'accent a été mis sur l'introduction d'améliorations progressives dans la procédure de recrutement, l'objectif étant de la rendre plus efficace conformément, entre autres, à la résolution 71/263, ce qui doit se traduire par une réduction des délais de recrutement. Les améliorations ont été apportées principalement dans le cadre du projet d'innovation aux fins du recrutement en place depuis 2019, qui est : a) axé sur les goulets d'étranglement en ce sens qu'il procède d'une analyse rigoureuse des délais à chaque étape et sous-étape de la procédure de recrutement et introduit en premier lieu les améliorations qui peuvent avoir le plus d'impact ; b) centré sur les clients, dans la mesure où les priorités et les besoins sont examinés et redéfinis en permanence, avec les entités.

21. Ainsi, des progrès avaient été constatés avant la pandémie de COVID-19 en ce qui concerne la réduction des délais de recrutement, tendance qui s'est inversée. Le délai moyen de recrutement, qui avait diminué régulièrement au Secrétariat, de 159 jours en 2017 à 134 en 2019, est passé à 158 jours en 2020 puis à 182 jours en 2021 du fait à la fois de la pandémie de COVID-19 et du gel des recrutements. Si le nouveau processus de présentation des dossiers lancé en septembre 2021 a permis de réduire le nombre moyen de candidatures reçues tout en améliorant la qualité et en maintenant un niveau élevé de satisfaction des clients, il n'a pas encore eu d'effet sur les délais de recrutement en 2022. Cependant, et comme l'affirme une analyse récente de la procédure de recrutement, les goulets d'étranglement y sont systémiques ; cela vient du fait qu'une grande majorité des décisions en matière de recrutement relèvent des responsables des postes à pourvoir qui ont de multiples autres responsabilités. Cette question sera traitée dans le cadre du programme de Sélection du personnel 2.0.

22. Conformément aux mandats définis par l'Assemblée générale, notamment dans sa résolution 70/286, le Secrétariat établit, tient à jour et gère des listes de réserve à l'échelle mondiale et fait son possible pour réduire les délais de recrutement des membres du personnel affectés aux missions. Le Secrétariat a entrepris de restructurer le système de gestion de listes d'aptitude, qui avait déjà fait l'objet de mises à jour et d'améliorations en 2021, comme le confirme une recommandation du Comité des commissaires aux comptes¹⁰, l'objectif étant de standardiser les aspects opérationnels de la constitution, du regroupement et de la gestion des listes. Il s'agit, entre autres, de fournir aux utilisateurs des conseils détaillés sur les listes, de réévaluer la validité et la durée de validité des listes et de traiter les aspects des listes ayant trait à la

¹⁰ Voir la note du Secrétaire général transmettant le résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2020 (A/76/173).

diversité. La restructuration du système de gestion des listes d'aptitude devrait s'achever d'ici la fin de 2023.

Apprentissage et perfectionnement

23. Conformément au mandat réaffirmé par l'Assemblée générale dans sa résolution [71/263](#), une stratégie d'apprentissage couvrant la période 2021-2025 a été lancée à l'issue d'une démarche hautement participative, puisque 45 entités ayant des mandats, des effectifs, une capacité interne d'apprentissage et de perfectionnement et une présence géographique variés y étaient associées. Des principes y ont été énoncés en ce qui concerne l'apprentissage et le perfectionnement, s'appliquant tant au niveau central du Secrétariat qu'au niveau des entités : alignement étroit sur les priorités stratégiques programmatiques et opérationnelles, préparation en vue de l'avenir du travail, liens entre les différents domaines d'activité au niveau de l'apprentissage aux fins du renforcement des capacités, toutes composantes confondues, conception de solutions d'apprentissage surtout en fonction de leur impact et renforcement du principe de responsabilité en matière d'apprentissage. L'apprentissage étant étroitement lié à d'autres processus dans le cadre de la gestion globale des talents, la stratégie d'apprentissage a des retombées sur une grande diversité de produits répartis sur toute la gamme des résultats escomptés en matière de gestion des ressources humaines, notamment le multilinguisme, l'évaluation de la performance et la mobilité.

24. L'importance d'une formation globale, notamment en matière d'encadrement et de gestion, a été réaffirmée par l'Assemblée générale dans sa résolution [71/263](#). En 2019 et 2020, le Secrétariat a achevé la révision des modules de formation et lancé trois nouveaux programmes aux fins du perfectionnement des cadres et du renforcement des capacités de gestion visant à fournir une formation différenciée et adaptée aux cadres de toutes les entités en fonction de besoins d'apprentissage collectifs bien précis ; plus de 1 300 membres du personnel en ont bénéficié jusqu'à présent. Le Programme de perfectionnement des cadres supérieurs du système des Nations Unies, qui a été lancé en 2019 et s'inscrit dans le programme de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction et de gestion, a été élargi pour que tous les seconds notateurs y participent à compter de 2021. Le programme « Leadership Skills for Emerging Talents » vise à aider les administrateurs occupant des postes subalternes à se familiariser avec plusieurs approches de leadership, à se former et à développer et asseoir leurs compétences en la matière. Tous les membres du personnel, quels que soient leur lieu d'affectation et leur classe, ont accès à la plateforme d'apprentissage de l'École des cadres du système des Nations Unies, qui propose des certifications en leadership et gestion. Le perfectionnement des compétences des hauts responsables n'a pas été laissé de côté. Au début de 2022, en partenariat avec l'École des cadres, un programme a été mis en place à l'intention des membres du personnel des classes D-1 et D-2 ; 71 personnes y ont participé. Jusqu'à présent, 48 personnes ont pris part au Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonction, lancé en 2019, dont l'objectif est d'aider les sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints nouvellement recrutés à comprendre la culture de l'ONU et les particularités de son fonctionnement grâce à un accompagnement adapté sur une période d'un an, dont les hauts responsables peuvent se prévaloir de manière flexible lorsqu'ils en ressentent le besoin. Enfin, et conformément à la résolution [76/4](#) de l'Assemblée, on a accompli des progrès continus pour dynamiser la capacité d'apprentissage propre au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Comme indiqué dans un autre rapport à

l'Assemblée ¹¹, grâce à un programme de mentorat et de coaching, un accompagnement individualisé a été apporté en temps réel à 47 coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dont 30 en étaient à leur première expérience en 2020. Un nouveau module d'apprentissage a été élaboré à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

25. Les mandats définis par l'Assemblée générale, le plus récemment dans sa résolution 72/266 B, ont permis la mise en place d'une capacité affectée au renforcement des capacités et à la formation opérationnelle au Secrétariat, s'articulant autour des besoins de formation des membres du personnel d'encadrement et de l'ensemble du personnel en matière de finances, de personnel et de matériel aux fins d'une gestion efficace des ressources. Depuis 2019, une trentaine de cours sont disponibles dans un catalogue de formation en ligne, certains étant nouveaux, d'autres ayant été réorganisés ou remaniés ; il y a notamment un programme de formation sur la gouvernance institutionnelle et la gestion des ressources, axé sur les fonctions et responsabilités de haut niveau, qui a donné lieu à la certification de plus de 280 hauts responsables à ce jour, toutes entités confondues. Un programme distinct a été lancé en 2022, adapté aux besoins d'apprentissage des cadres de niveau intermédiaire en matière de gestion. Un programme de certification électronique en 11 modules a été mis en place à l'intention du personnel des ressources humaines ; les fonctionnaires appelés à exercer des responsabilités en matière d'achats doivent au préalable suivre un cours en ligne remanié comportant 4 modules.

Accompagnement des carrières et nouvelle façon d'envisager la mobilité du personnel

26. Réaffirmant qu'il importe d'avoir une approche stratégique de l'accompagnement des carrières, l'Assemblée générale, notamment dans sa résolution 71/263, a créé des mandats qui ont permis l'élaboration et le lancement, en 2021, d'un dispositif d'accompagnement des carrières visant l'épanouissement professionnel. Ce dispositif décrit, entre autres, les principes, les responsabilités et les liens entre les carrières au Secrétariat et d'autres éléments de gestion des ressources humaines, notamment la formation et le perfectionnement et la gestion de la performance, et donne une vue d'ensemble de l'offre d'accompagnement des carrières qui y est disponible. Le nouveau dispositif de mobilité est au cœur du dispositif d'accompagnement des carrières. Conformément aux mandats, notamment à la résolution 68/265 de l'Assemblée, il ne s'applique qu'aux postes pourvus, affirme la prise en main par les entités dans le respect du dispositif de délégation des pouvoirs, aligne la durée des affectations au titre de la mobilité sur la durée type des affectations¹², et établit et favorise une approche holistique visant à aider les membres du personnel à s'épanouir sur le plan professionnel. Il met en valeur le lien fondamental qui existe entre, d'une part, l'apprentissage et le développement des compétences et, d'autre part, l'épanouissement professionnel, notamment la possibilité d'acquérir des compétences en travaillant dans des entités ayant des mandats différents et dans différents lieux d'affectation. Il permet aux membres du personnel d'acquérir des compétences essentielles et d'étoffer leurs savoir-faire, d'enrichir leur expérience et de favoriser dans la durée une culture de perfectionnement professionnel par la mobilité. Le premier exercice de mobilité mené

¹¹ Voir le rapport du Secrétaire général, intitulé « Examen du fonctionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : réussir à tenir les promesses du Programme de développement durable à l'horizon 2030 » (A/75/905).

¹² Selon le classement des lieux d'affectation, disponible à l'adresse suivante : <https://icsc.un.org/Home/DataMobility>.

dans le cadre du nouveau dispositif devrait être lancé en 2023 ; un point sera fait régulièrement à l'intention de l'Assemblée générale.

IV. 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

Politiques en matière de ressources humaines et services consultatifs

27. La priorité est d'avoir des politiques souples et simplifiées en matière de ressources humaines et d'assurer des services efficaces centrés sur les clients, pour que les entités puissent exécuter sans heurt leurs mandats. Dans cet esprit, on a lancé une initiative de simplification et de rationalisation des politiques afin de revoir en permanence les textes administratifs, en se concentrant sur ceux qui sont particulièrement stratégiques et porteurs de transformations. Des améliorations sont apportées en permanence à la manière dont les politiques sont élaborées, compte tenu des enseignements tirés¹³. Un exercice de hiérarchisation des politiques est mené chaque année avec le Comité des clients des services de gestion, l'accent étant mis sur la simplification substantielle et les consultations permanentes avec les partenaires tout au long du processus de révision et d'élaboration des politiques. Cette approche permet de trouver un juste milieu entre la nécessité de simplifier les politiques et celle d'accorder la priorité aux politiques ayant la plus grande valeur stratégique. Elle s'articule également autour du principe d'économie, le but étant que les dispositions stratégiques soient robustes et qu'elles favorisent les gains d'efficacité et de meilleures méthodes de travail. Ces travaux ont été validés par le Comité des commissaires aux comptes¹⁴, ainsi qu'en interne dans une enquête de satisfaction menée récemment concernant les travaux du groupe de travail du Comité des clients des services de gestion, qui a révélé un degré élevé de satisfaction (4,6 sur 5) à l'égard du nouveau processus de consultation¹⁵. Les entités de terrain ont particulièrement apprécié l'accent mis sur la consultation des parties prenantes, notamment le fait qu'elles sont désormais officiellement représentées au Comité Administration-personnel, l'organe commun qui examine les questions relatives au bien-être du personnel et aux conditions de travail. Les principales politiques promulguées récemment concernaient la sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents (sous la forme notamment d'une instruction administrative), le système de gestion de la performance et de perfectionnement et le dispositif de sélection du personnel, sachant que les priorités sont constamment revues et mises à jour.

28. Des politiques simplifiées permettent de fournir un soutien opérationnel efficace et des orientations aux entités à l'appui de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. Avec le lancement de la réforme de la gestion début 2019, les clients ont bénéficié de conseils de qualité en temps utile et d'un soutien opérationnel optimal par l'intermédiaire d'un service relevant d'une structure dédiée. Dans ce cadre global, des services de conseil ont été fournis dans plus de 13 000 cas à plus d'une centaine

¹³ Voir le rapport du Secrétaire général, intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la gestion » (A/75/201).

¹⁴ Voir la note du Secrétaire général transmettant le résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2020.

¹⁵ Pour en savoir plus, voir le rapport du Secrétaire général, intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la gestion ».

de clients dans le monde, plus de 60 documents d'orientation ont été publiés et des sessions de renforcement des capacités ont été organisées à l'intention des partenaires et responsables des ressources humaines sur le terrain. Les visites aux entités clientes visant à leur apporter un appui approfondi, qui avaient été pilotées avec succès mais avaient été temporairement suspendues en raison de la pandémie, ont repris en mai 2022 et ont été faites systématiquement depuis. Les demandes et les besoins des clients font régulièrement l'objet d'analyses quantitatives et qualitatives, l'objectif étant de discerner les problèmes structurels, les tendances et les domaines qui nécessitent de nouvelles orientations, le retour des clients servant à l'élaboration de nouveaux outils et directives et étant intégré au processus de révision des politiques.

Gestion souple de la performance

29. Les réformes du système de gestion de la performance au Secrétariat, demandées par l'Assemblée générale dans ses résolutions, dont la plus récente est la résolution 71/263, se poursuivent depuis un certain temps ; elles ont pour objectifs primordiaux d'améliorer l'aptitude du personnel d'encadrement à gérer la performance, de renforcer les compétences et l'appui en matière de ressources humaines et de renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système de gestion de la performance¹⁶. Si les objectifs sont restés les mêmes, un changement important a été introduit au niveau de l'exécution du mandat : la gestion souple de la performance, qui met l'accent sur l'instauration d'une culture d'excellence. Il s'agit de s'éloigner d'un système où l'évaluation de la performance consiste en une série de cases à cocher pour se rapprocher d'un système qui vise à améliorer la performance institutionnelle et l'exécution des programmes grâce à l'optimisation de la performance individuelle¹⁷.

30. À la suite de la conclusion, en 2018, d'une analyse de faisabilité, un projet pilote de gestion souple de la performance a été conçu et les dispositions prises en vue d'en préparer le lancement. Le Secrétariat a conduit, en 2019 et 2020, ce projet pilote sur la gestion souple de la performance, en a évalué l'impact et a tiré les enseignements qui s'imposaient avant de déployer le dispositif à l'échelle de l'Organisation, dont la mise en œuvre progressive s'est faite pendant la période de notation 2021-2022. La mise en place de ce nouveau dispositif s'est articulée selon cinq axes de travail interdépendants : a) communiquer clairement les attentes à l'échelle de l'Organisation ; b) simplifier le cadre stratégique correspondant ; c) améliorer le module gestion de la performance d'Inspira ; d) renforcer les capacités des spécialistes des ressources humaines dans les entités ; e) généraliser les évaluations à 360 degrés. La mise en place de ce dispositif a coïncidé avec l'administration et l'analyse de la troisième Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies¹⁸,

¹⁶ Comme l'indique le Secrétaire général, notamment dans son septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, qui porte sur le renforcement du système dans le cadre du nouveau modèle de gestion (A/72/773) et dans lequel il précise que tous les fonctionnaires, quel que soit leur rang, sont tenus d'indiquer dans leur plan de travail les tâches dont ils doivent s'acquitter pour remplir ces objectifs, et que leur performance doit être évaluée en fonction de la réalisation effective de ces tâches.

¹⁷ Le principe de responsabilité se traduit également par le fait de rendre compte régulièrement au moyen de l'établissement de rapports, le plus récent étant le onzième rapport du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité : renforcement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/76/644).

¹⁸ L'Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies fournit des données précieuses concernant les ressources humaines et constitue en même temps un instrument clé concernant la motivation du personnel, comme il est décrit dans la section « Participation du personnel » du présent rapport. Il y est fait référence tout au long du présent rapport, ainsi que dans le rapport du Secrétaire général, intitulé « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » (A/77/590).

qui a fourni certains des paramètres pour en évaluer l'impact. Il est ressorti des réponses reçues qu'il y avait un regain de confiance dans le processus, élément indispensable et bienvenu : en ce qui concerne la perception des fonctionnaires sur l'équité de l'évaluation de la performance en général, une augmentation de 7 points de pourcentage des scores favorables a été enregistrée (de 71 % en 2019 à 78 % en 2021) et en ce qui concerne la confiance dans la capacité du personnel d'encadrement de gérer les problèmes de performance, c'est une augmentation de 8 points de pourcentage des scores favorables qui a été enregistrée (de 61 % en 2019 à 69 % en 2021). D'autres indicateurs, ayant trait notamment à l'esprit d'équipe et à la collaboration, ainsi que la nécessité d'introduire des indicateurs supplémentaires visant à mesurer le succès, doivent continuer d'être évalués.

31. L'Assemblée générale a réaffirmé, notamment dans sa résolution [71/263](#), que la crédibilité était un objectif primordial du système de gestion de la performance. Une méthode de feedback à sources multiples (« évaluation à 360 degrés »), élément clé de la crédibilité, est l'un des cinq piliers du dispositif de gestion souple de la performance. La méthode d'évaluation à sources multiples (« évaluation à 360 degrés ») a été mise à l'essai au niveau des secrétaires généraux adjoints et des sous-secrétaires généraux en 2019, après quoi un outil appelé « Indice de gestion du personnel » a été mis en service pour la période de notation 2021-2022 concernant le personnel de classe D ; 12 questions liées à la gestion et au leadership servent à recueillir un retour d'information à sources multiples sur la performance du personnel en poste. Au Secrétariat, après agrégation des résultats provenant du feedback reçu, la note moyenne obtenue concernant les membres du personnel des classes D-1 et D-2 a été de 3,38 sur une échelle de 1 à 4¹⁹. À compter du cycle 2022-2023, l'outil est appliqué, selon qu'il convient, à chaque membre du personnel d'encadrement qui est premier(ère) ou second(e) notateur(trice) d'au moins quatre fonctionnaires. Cela permet non seulement de généraliser le dialogue réciproque, mais aussi d'obtenir des informations qui éclaireront l'élaboration des programmes de formation au leadership et à l'encadrement. Il est prévu que le système s'applique à tous les autres membres du personnel d'encadrement ; les résultats seront communiqués en temps voulu.

Déontologie et intégrité

32. Dans la foulée de la mise en place de la réforme de la gestion, et conformément à la résolution [72/266](#) B de l'Assemblée générale, une réorganisation a été menée dans le domaine de la déontologie et de la discipline, la gestion de toutes les questions y afférentes confiée à la Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)²⁰. Il s'agissait d'assurer un véritable suivi global des questions de déontologie et de discipline, à toutes les étapes, dans l'ensemble du Secrétariat. L'approche suivie repose sur trois piliers – prévention, application des règles et mesures correctives – et vise à gérer les risques de faute en amont et en toute transparence, s'agissant notamment de la prévention, de l'application des règles et de l'accompagnement des victimes.

¹⁹ Les résultats concernant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents font l'objet d'un rapport distinct à l'Assemblée générale, puisque ceux-ci sont soumis à un système de gestion de la performance différent. Voir le rapport du Secrétaire général sur l'examen du fonctionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

²⁰ La Division est également chargée de tâches ayant trait à l'administration de la justice. Ces responsabilités faisant l'objet d'un rapport distinct à l'Assemblée générale, il n'en est pas rendu compte dans le présent rapport. Voir, entre autres, le rapport du Secrétaire général sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies ([A/76/99](#)) et le rapport du Conseil de justice interne sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies ([A/76/124](#)).

33. Chaque faute est une faute de trop et chaque faute est prise au sérieux par le Secrétariat. En moyenne, au cours de la période 2017-2021, le Secrétariat a reçu 154 dossiers par an, dont 130 ont été classés. Les dossiers reçus sont traités de sorte à établir les responsabilités conformément au cadre juridique pertinent, pouvant aboutir à l'imposition de mesures disciplinaires. Le nombre de mesures disciplinaires imposées a nettement augmenté, sauf en 2020. Par exemple, en 2021, 84 ont été imposées, contre 41 en 2017. En particulier, le nombre de renvois et cessations de service a considérablement augmenté, sauf en 2020. Par exemple, en 2021, 63 affaires ont abouti à un renvoi ou à une cessation de service, contre 28 en 2017. L'augmentation du nombre de mesures disciplinaires et de sanctions (cessations de service ou renvois) s'explique par deux facteurs importants : une sensibilisation accrue qui a entraîné une forte hausse du nombre de signalements et le renforcement du dispositif de contrôle, et notamment des enquêtes sur lesquelles se fonde la décision de prendre des mesures disciplinaires²¹.

34. Depuis 2017, on a mis en service ou amélioré un certain nombre d'outils visant à faciliter le suivi et le signalement d'une conduite répréhensible et visant également à améliorer la gestion des risques et la transparence dans l'ensemble du Secrétariat. Citons notamment la mise en service d'ALD Connect, qui aide les coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline dans toutes les entités du Secrétariat, ainsi que les Équipes déontologie et discipline dans les missions de maintien de la paix. On a mis en service des outils de gestion des risques de faute en 2019 pour fournir une méthode cohérente et une approche pratique de la gestion des risques et des fautes. Parmi les autres outils, citons le Système de suivi de la gestion des dossiers, qui a été mis en service dans l'ensemble du Secrétariat, l'idée étant de permettre une gestion cohérente et confidentielle des affaires, et le Système de suivi de l'assistance apportée aux victimes, qui permet aux opérations de paix de suivre l'accompagnement et la prise en charge des victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles. On a également créé une base de données sécurisée pour appuyer les travaux du comité permanent chargé d'examiner l'application de la résolution [2272 \(2016\)](#) du Conseil de sécurité. Ces outils vont dans le sens des efforts de prévention, notamment de formation et de sensibilisation, d'un dialogue élargi avec les États Membres et d'un accompagnement visant à les aider dans l'action qu'ils mènent en faveur de la prévention et de l'établissement des responsabilités s'agissant du personnel qu'ils déploient des opérations de paix.

35. Depuis 2015, un nombre croissant d'allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles²² impliquant des membres du personnel des Nations Unies ont été transmises au Bureau des ressources humaines en vue de mesures disciplinaires. Ce nombre a augmenté depuis 2019. En ce qui concerne les allégations de harcèlement sexuel impliquant des membres du personnel des Nations Unies, on constate une nette tendance à la hausse des affaires renvoyées. Le Secrétariat a participé activement à l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat chargée de la question de la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes des Nations Unies en vue d'élaborer une stratégie commune à l'échelle du système qui soit centrée sur les victimes. Des travaux ont été engagés en vue de mettre au point un cadre de résultats permettant aux organismes de mesurer l'impact de l'action qu'ils mènent pour lutter contre le harcèlement sexuel. En ce qui concerne le harcèlement sexuel impliquant le personnel civil, de nouveaux outils de signalement et d'accompagnement sont en train d'être élaborés. ClearCheck, la base de données qui permet de vérifier l'intégrité des

²¹ On trouvera d'autres données et une analyse des tendances dans les rapports annuels sur la pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale, dont le plus récent est [A/76/602](#).

²² Voir le rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ([A/76/702](#)).

membres du personnel au stade du recrutement, a été dotée de fonctions étendues, notamment en ce qui concerne le harcèlement sexuel. Elle a été mise à la disposition des 31 organismes membres du Conseil des chefs de secrétariat : 29 ont accepté l'invitation et 28 l'utilisent activement. Au 28 octobre 2022, 577 personnes étaient enregistrées dans ClearCheck, dont 430 pour des faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles et 147 pour des faits de harcèlement sexuel, les informations provenant de 19 entités des Nations Unies. Des activités de renforcement des capacités ont continué d'être organisées, l'idée étant non seulement de sensibiliser les fonctionnaires aux questions déontologiques mais aussi de mettre en avant certains aspects de la politique²³ de lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité. Ensemble pour le respect, un cours destiné à renforcer la mise en œuvre de la politique, a été lancé en 2020 et a été généralisé ; il doit être suivi obligatoirement par l'ensemble du personnel d'ici à janvier 2023.

Santé et bien-être

36. Dans le domaine de la santé mentale, dans la foulée du lancement, en 2018, de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies²⁴, des mesures ont été prises au titre de chacune des priorités recensées. Un guide de mise en œuvre destiné aux organismes des Nations Unies a été élaboré ; il est axé sur la création d'un environnement de travail sain, l'accompagnement des membres du personnel ayant des problèmes de santé mentale et la mise en place d'un soutien psychosocial. Un ensemble de ressources de formation destiné au personnel d'encadrement et à la haute direction a été mis à la disposition de tous les membres du personnel. Une équipe de direction chargée de la question de la santé mentale et du bien-être a été constituée au Secrétariat, au sein de laquelle toutes les entités étaient représentées. Des ressources ont également été mises à la disposition de spécialistes des ressources humaines sur le soutien à apporter aux membres du personnel en détresse, notamment s'agissant des procédures de congé de maladie. Un outil a été mis au point pour que toutes les entités prennent les mesures convenues pour mettre en œuvre la Stratégie ; il est prévu de commencer à en suivre l'état d'avancement sous peu.

37. En 2017, le Bureau des conseillères et conseillers du personnel a lancé son programme de formation des formateurs consacré à la résilience. Au total, 36 spécialistes de la santé mentale ont été formés dans des bureaux hors siège et des missions sur le terrain ; à ce jour, le programme a permis d'aider 3 414 personnes. Tirant parti du succès rencontré, le programme, dont la diffusion en ligne a été étendue, est désormais accessible sur différents fuseaux horaires et au personnel d'autres entités. À ce jour, la formation mixte a été dispensée à plus de 1 760 personnes dans le monde. D'autres cours ont été dispensés en anglais et en français à plus de 9 500 personnes, couvrant une grande diversité de thèmes, notamment la gestion du stress, de la COVID-19 et du retour au bureau.

38. Dans le domaine de la santé physique, on a continué de s'efforcer de réduire la morbidité et la mortalité dans les missions de maintien de la paix en améliorant les soins de santé. Aux fins de l'harmonisation des traitements, des chemins cliniques sont actuellement en place dans les établissements de soins des Nations Unies de par le monde. Des audits cliniques sont réalisés, que viennent compléter depuis peu des enquêtes menées auprès des patients et des rapports d'évaluation et de mesure de la performance des hôpitaux, en vue d'assurer le bon respect des normes. Pour favoriser les améliorations systémiques, des analyses des causes profondes sont menées sur les

²³ Voir la circulaire du Secrétaire général sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8).

²⁴ Disponible sur www.un.org/en/healthy-workforce-home.

événements sentinelles qui alimentent les stratégies de prévention. Les efforts se sont également poursuivis en vue de la standardisation de l'accréditation du personnel, des conseils étant fournis à l'ensemble du personnel médical déployé dans les lieux d'affectation hors siège et un contrôle de supervision assuré. Une plateforme en ligne de formation médicale continue est en cours d'élaboration, l'idée étant d'aider les membres du personnel médical déployés sur le terrain à mettre à niveau leurs connaissances et compétences techniques de fond pour ne pas se laisser dépasser. Un processus d'aménagement a été mis en place ; il comporte des éléments relatifs au handicap, aux congés de maladie, aux restrictions d'emploi et au retour au travail, l'objectif étant que le retour au travail se fasse de manière rapide et en toute sécurité sur la base des principes de santé et de sécurité au travail.

V. Leviers d'action

Innovation, transition numérique et amélioration continue

39. Il convient de mentionner, outre les améliorations technologiques évoquées dans le présent rapport, les deux plateformes en libre-service qui visent à assurer la cohérence de l'application des processus et procédures en matière de ressources humaines par toutes les personnes concernées. En 2021, on a amélioré le Portail des politiques de l'ONU²⁵ pour en faciliter la navigation en proposant de nouveaux filtres de recherche et de nouvelles méthodes de navigation, et on l'a enrichi en y mettant du contenu concernant la sécurité et la responsabilité. Le portail Knowledge Gateway²⁶, lancé en 2020, n'a cessé d'être mis à jour ; il héberge actuellement plus de 884 documents d'orientation organisés en 105 thèmes, dont 43 liés aux ressources humaines. Depuis qu'elle a été mise en service, la plateforme a été consultée près de 650 000 fois par près de 33 000 membres du personnel des Nations Unies.

40. On ne cesse d'améliorer le progiciel de gestion intégré s'agissant notamment de l'appui à l'utilisation des fonctions d'Umoja relatives aux ressources humaines, en se concentrant sur les grandes priorités et la mise en service progressive et l'amélioration des fonctions ayant trait aux activités opérationnelles à l'échelle mondiale, telles que l'examen annuel des prestations pour charges de famille et le déclenchement du processus ouvrant droit à la prime de danger. Pour ce qui est de l'offre de formation au Secrétariat, Inspira reste la plateforme d'inscription et la principale base de référence. Toutefois, les ressources et les plateformes de formation actuellement utilisées pour l'apprentissage en ligne en dehors d'Inspira se sont multipliées à un point tel qu'il est devenu difficile d'établir un véritable état des lieux et une analyse des données d'apprentissage. Cela a justifié de prendre, il y a peu, des mesures visant à moderniser le système de gestion de la formation.

Usage systématique de données et d'éléments factuels

41. Dès 2020, le Secrétariat a donné suite à une demande que l'Assemblée générale a formulée et réitérée dans sa résolution 68/252, qui souhaitait voir davantage d'informations analytiques, d'analyses des tendances et de réflexions dans les principaux rapports sur les ressources humaines. Le contenu et la présentation des données sur les effectifs se sont considérablement enrichis dans les publications clés, puisque des analyses approfondies y ont été incluses, l'idée étant de donner aux États

²⁵ Le site Web principal du Secrétariat qui en héberge le cadre réglementaire et les documents connexes dans les domaines des ressources humaines, des finances, des achats, de la gestion des biens, des voyages, de la sécurité, du principe de responsabilité, de la santé et du bien-être, et de l'informatique. On trouvera de plus amples informations à l'adresse suivante : <https://policy.un.org/fr>.

²⁶ Plateforme interne d'orientation pour l'appui administratif et opérationnel.

Membres davantage d'informations utiles à la prise de décisions. Qui plus est, les données sur les effectifs sont fournies de manière ininterrompue aux États Membres au moyen d'un portail en ligne, qui est mis à jour tous les mois. Pour améliorer encore les modalités d'analyse, la présentation et l'actualité de ces informations, on a mis en service en 2022, à l'intention des États Membres, un nouveau portail relatif aux effectifs du Secrétariat, lequel remplacera à terme la plateforme actuelle, qui a une dizaine d'années.

Continuité des opérations

42. La pandémie de COVID-19 a créé une situation sans précédent, qui a contraint le Secrétariat à publier des directives et des recommandations à l'intention des spécialistes de ressources humaines à l'échelle mondiale. Si la plupart de ces mesures s'appuyaient sur les dispositions existantes, des aménagements ont été nécessaires compte tenu des circonstances. On a élaboré rapidement des mesures d'exception et des orientations générales de sorte que le personnel dispose des informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. En parallèle, le Secrétariat a continué de coordonner l'approche harmonisée à l'échelle du système tout en tenant compte de la spécificité des mandats et des situations. Au titre des efforts de continuité des opérations, en 2020, on a engagé la révision complète de toutes les procédures relatives aux ressources humaines faisant appel à des documents papier. Des recommandations visant à dématérialiser les procédures ont été adoptées, et leur mise en œuvre se poursuit. Une communauté de pratique a été créée afin de soutenir les clients dans ce domaine.

Participation du personnel

43. Comme mentionné plus haut, en 2017, le Secrétariat a lancé sa première Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies afin d'évaluer les perceptions du personnel sur des questions allant de la satisfaction professionnelle à la gestion de la performance en passant par les hauts responsables, la déontologie et l'intégrité. Cette enquête est menée tous les deux ans. Le nombre des participants est passé de 14 622 en 2017 à 17 814 en 2021 ; l'enquête permet d'avoir un retour d'information non seulement sur les ressources humaines, facilement accessible dans le cadre du système de suivi des ressources humaines, mais offre également une plateforme crédible favorisant la participation du personnel, qui vient s'ajouter aux modalités de consultation statutaires entre le personnel et l'Administration. Après la conclusion de l'analyse des données issues de l'Enquête sur la motivation du personnel de 2021, les principales mesures à prendre au début de 2022 ont porté sur la communication d'une part avec l'ensemble du personnel et d'autre part avec le personnel d'encadrement, l'élaboration de plans d'action visant à évaluer la suite donnée à l'Enquête et la mesure et le partage des progrès accomplis.

44. À la mi-2020, le Secrétariat a commencé à éliminer progressivement son référentiel de compétences, qui datait d'une vingtaine d'années pour introduire un nouveau référentiel, le Référentiel de valeurs et de comportements, qui a reçu l'aval de la haute direction à la mi-2021. En phase avec le Programme 2030 et le modèle de leadership du système des Nations Unies, les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements s'appuient sur les points forts du référentiel de compétences et les transforment pour mieux rendre compte des objectifs qui seront ceux de l'Organisation au cours de la prochaine décennie. Œuvre collective créée à partir des contributions de près de 4 500 membres du personnel, dont des membres du personnel d'encadrement et des hauts responsables de plus de 70 entités, ce référentiel repose sur les comportements et les attitudes qui s'avéreront essentielles à l'avenir, telles que la capacité de réfléchir à partir de données et de façon systémique pour trouver des solutions, l'esprit d'innovation, la collaboration et l'apprentissage permanent.

« Vivre nos valeurs au quotidien », qui accompagne le Référentiel, décrit la culture à laquelle nous aspirons, une culture à la fois ancrée dans le présent et tournée vers l'avenir.

45. Un dialogue interactif avec des jeunes a été organisé en 2022 à l'occasion de la Journée internationale de la jeunesse. Il a été l'occasion d'échanges entre les jeunes et les hauts responsables du système des Nations Unies sur les questions liées à l'inclusion des jeunes, à l'emploi, à l'accompagnement des carrières et aux mesures à prendre si l'on veut tirer parti d'une main-d'œuvre multigénérationnelle. Dans le prolongement de la dynamique impulsée par ce dialogue, des échanges seront organisés plus régulièrement avec les jeunes fonctionnaires du Secrétariat.

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

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